



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم : علم الاجتماع والديمغرافيا

تخصص: تنظيم وعمل

دور أساليب التدريب في تطوير أداء الافراد في المؤسسة
الخدماتية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

- الحلفة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

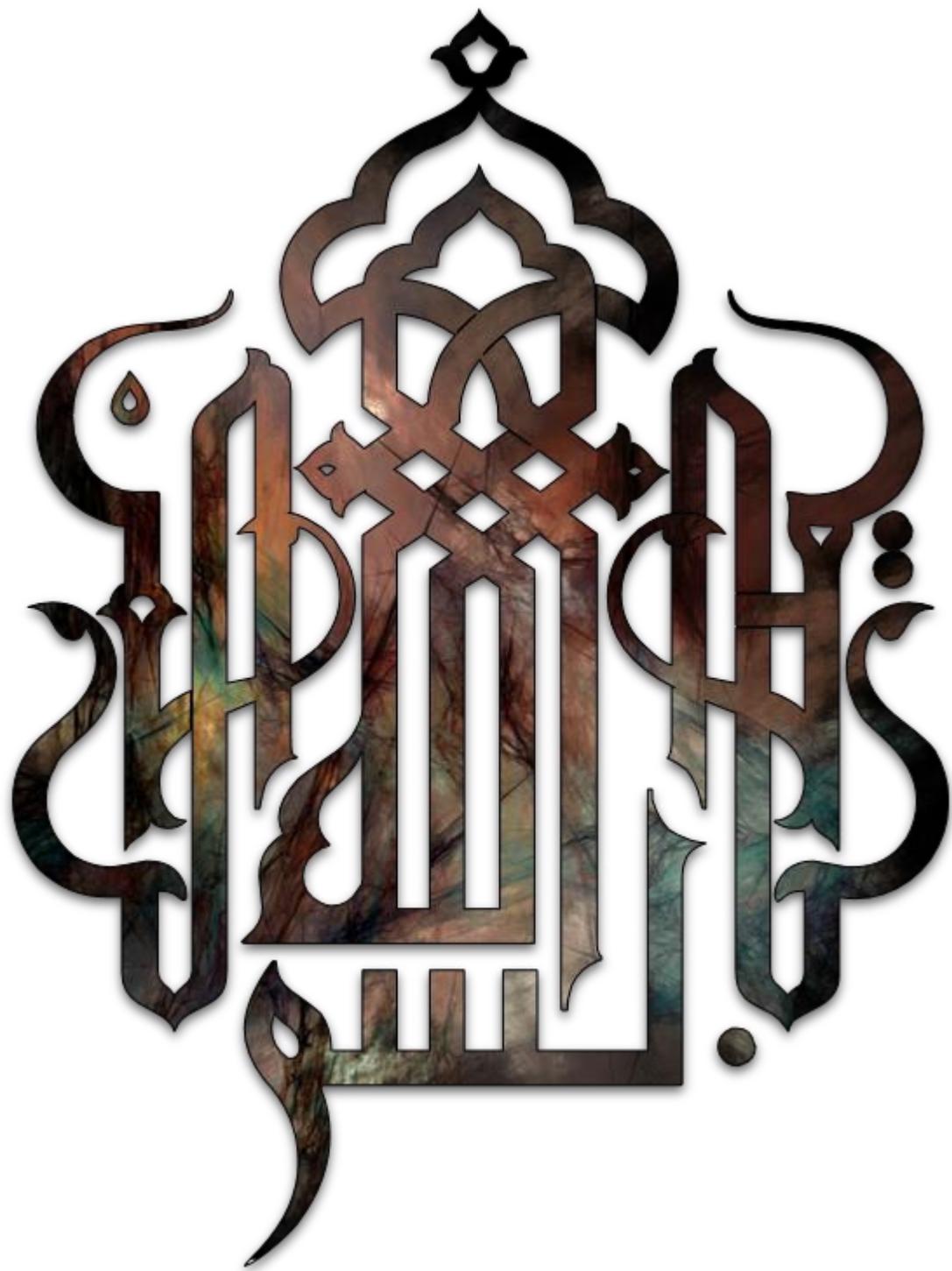
بورقة مصطفى

إعداد الطالبين :

بن علية دحمان

عزيري ابراهيم

السنة الجامعية: 1444-1445 هـ / 2023-2024م





إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على عبده المصطفى أما بعد
نسدي ثمرة جهدنا إلى كل أهالينا بعيدا كان أم قريبا من
جمعتنا معه لحظة خير وعلاقة محبة

إلى كل من تقاسموا معنا هذا الجهد المتواضع، إلى من سحروا
النور في دربنا أساتذتنا الكرام أساتذة كلية علم الاجتماع ولكل
من علمنا.

إلى كل عزيز على قلوبنا من قريب أو من بعيد و إلى كل من
ساهم في إنجاز هذا

العمل المتواضع و لو بابتسامة صادقة

الشكر

قال تعالى: «وأخر دعواتهم أن الحمد لله رب العالمين»

من الآية رقم 10 سورة يونس

فالحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور بورقية مصطفى على تفضله

الإشراف على هذا العمل وعلى كل ما قدمه لنا من نصح وتوجيه .

كما نسجل أوفر الشكر والاحترام إلى أساتذة تخصص تنظيم و عمل

الذين لم يبخلوا علينا بالنصح والإرشاد.

ونسجل أوفر الشكر والاحترام إلى لجنة المناقشة .

ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن أقدم أوفر الشكر والاحترام

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

ملخص الدراسة

تعد المؤسسة الخدماتية و المتميزة في تحقيق أهدافها عبر استثمارها في مواردها البشرية. إذ تتمثل جوهرية هذا الاستثمار في توجيه جهود التدريب و تطويره نحو فتح آفاق جديدة لافراد المؤسسة و تطوير قدراتهم المهنية.

يبرز التركيز الأساسي في هذه الدراسة على أهمية البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الفردي واستدامة نمو المؤسسة، و تتمحور الدراسة في تقديم و تعريف أهداف التدريب، و تقييم كيفية تصميم البرامج التدريبية بما يخدم المتدربين بأفضل طريقة ممكنة، مع الأخذ في الاعتبار مصلحة المؤسسة أيضًا، و يُعدُّ التدريب عملية موجهة تهدف إلى تحسين مهارات وكفاءات الفرد و تعزيز أدائه، مما يساهم في تطوير ونجاح المؤسسة بشكل عام.

الكلمات المفتاحية : التدريب، تطوير الأداء، العاملين

Résumé

La diversification des services institutionnels se distingue par sa capacité à atteindre ses objectifs en investissant dans ses ressources humaines. L'essence de cet investissement réside dans la direction des efforts de formation et de développement vers l'ouverture de nouvelles perspectives pour les individus de l'institution et le développement de leurs compétences professionnelles.

L'accent principal de cette étude repose sur l'importance des programmes de formation dans le renforcement des performances individuelles et la durabilité de la croissance de l'institution. L'étude se concentre sur la présentation et la définition des objectifs de la formation, ainsi que sur l'évaluation de la manière de concevoir les programmes de formation de manière à servir au mieux les stagiaires, tout en tenant compte également des intérêts de l'institution. La formation est considérée comme un processus dirigé visant à améliorer les compétences et les performances individuelles, contribuant ainsi au développement et à la réussite globale de l'institution.

Mots clés : La formation, le développement des performances, les employés

1	مقدمة
11	الفصل الأول: التدريب و مداخله النظرية و أساليبه
13	المبحث الأول: التدريب
13	المطلب الأول: ماهية التدريب
14	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية للتدريب
15	المبحث الثاني: المداخل النظرية للتدريب
15	المطلب الأول: النظريات السلوكية
17	المطلب الثاني: النظرية العقلية
19	المطلب الثالث: النظريات الإنسانية
20	المطلب الرابع: نظريات الكشف للاحتياجات التدريبية
21	المبحث الثالث: أهمية التدريب و أهدافه
21	المطلب الأول: أهمية التدريب
23	المطلب الثاني: دوافع التدريب
24	المطلب الثالث: أهداف التدريب

49.....	الأداء الوظيفي
50.....	تمهيد :
52.....	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
53.....	المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي
54.....	المبحث الثاني: محددات الأداء والعوامل المساعدة على تحقيقه
54.....	المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي
56.....	المطلب الثاني: العوامل المحققة للأداء الوظيفي
59.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
62.....	المبحث الثالث: قياس الأداء الوظيفي و تقييمه
62.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و قياسه
63.....	المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء الوظيفي ومعوقات تقييمه
63.....	أولاً: أهمية قياس الأداء الوظيفي
64.....	ثانياً: معوقات تقييم الأداء الوظيفي :
64.....	المطلب الثالث: أساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي
64.....	أولاً: أساليب قياس الأداء الوظيفي

66	ثانيا: أساليب تقييم الأداء الوظيفي
69	خلاصة :
70	العينة ومجالات الدراسة
70	المبحث الأول: العينة ومقاييس اختيارها
70	المبحث الثاني: مجالات الدراسة
71	تمهيد
72	الفصل الثالث : العينة و مجالات الدراسة
72	المطلب الأول: العينة وكيفية اختيارها
77	المطلب الثاني: مجالات الدراسة
85	نتائج الدراسة الميدانية
85	الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية
93	المبحث الأول: تحليل البيانات الفرضية الأول
93	المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات الفرضية الأول
108	المطلب الثاني: الاستنتاج الخاص بالفرضية الأول
110	المبحث الثاني: تحليل البيانات الفرضية الثانية

المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات الفرضية الثانية.....110

المطلب الثاني: الاستنتاج الخاص بالفرضية الثانية.....113

الخاتمة:.....115

المراجع:.....118

فهرس الجداول:.....123

فهرس الأشكال:.....125

دور أساليب التدريب في تطوير أداء الأفراد في المؤسسة الخدماتية..... Erreur ! Signet non défini.

مقدمة

تعتبر المستشفيات إحدى هذه المؤسسات الخدمائية التي تستقطب الكثير من الموارد البشرية التي تتطلب تدريباً مؤهلاً أكثر من غيرهم بدءاً من دخولهم المؤسسة ومدة ممارستهم لهذه الوظيفة للإعتبارات التالية :

التطور المستمر و الدائم لوسائل العلاج و التشخيص.

- الاتصال المباشر مع المريض و اختلاف الحالات المتوافدة.

- توفير الخمت اللازمة للمرضى.

ومن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل لأساليب التدريب دور في تطوير أداء الأفراد داخل المؤسسة الخدمائية الإستشفائية؟

و التي تنبثق منها التساؤلات الفرعية التالية:

إذا كان للأساليب التدريب دور في تطوير أداء الأفراد داخل المؤسسة الاستشفائية الخدمائية
الأساليب المتبعة لتطوير أداء الأفراد؟ وما هي أهميتها؟

فما هي هل تساهم عملية الرسكلة في رفع مستوى أداء الأفراد في المؤسسة الاستشفائية
الخدمائية ؟

هل يساهم التدريب الميداني في تحسين الأداء في المؤسسات الاستشفائية الخدمائية ؟

الفرضية الرئيسية

أساليب التدريب لها دور فعال في تطوير و رفع قدرات الأفراد وأدائهم في المؤسسة الاستشفائية
الخدمائية.

الفرضيات الجزئية:

تساهم عملية الرسكلة في رفع مستوى أداء المستخدمين في المؤسسة الاستشفائية.

يساهم التدريب الميداني في تحسين و رفع أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية الخدمائية.

4- أهمية الدراسة:

- تحديد دور وفعالية أساليب التدريب لتزويد العاملين بالمعارف و المهارات التي تتلائم مع متطلبات

الوظيفة داخل هذه المؤسسات الخدمائية.

الدور الفعال للتدريب و أساليبه لتحقيق أهداف المؤسسة.

معرفة الأساليب المختلفة للتدريب في المؤسسات العمومية كالمؤسسة الخدمائية الاستشفائية.

مدى مساهمة رسكلة الإطارات في تحسين و رفع أداء الأفراد داخل المؤسسة

دور التدريب الميداني في إثراء الجانب العلمي و العملي لمستخدمي القطاع الصحي (الأطباء

الشبه الطبي) و أثره في تحسين الأداء

5- أهداف الدراسة :

ان الهدف المرجو من هذه الدراسة, هو محاولة ابراز العلاقة الموجودة أساليب التدريب، ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية الخدمائية خاصة في ظل الاصلاحات التي يشهدها القطاع وذلك من خلال :

التعرف على أثر أساليب التدريب على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية التعرف على المعايير التي على أساسها يتم التدريب.

الوقوف على عملية الرسكلة و التدريب الميداني في المؤسسة الإستشفائية الخدمائية. مدى مساهمة عملية الرسكلة والتدريب الميداني في تحسين و رفع أداء العاملين في

المؤسسة.

6- المنهج المستخدم و الأدوات:

المنهج المستخدم:

يعرف المنهج في العلوم الاجتماعية على انه الطريقة المنهجية في البحث و يتوقف إستعمال و إختيار المنهج على أساس طبيعة الموضوع، و خاصة ما يتعلق بالإشكالية و الميدان لأن الطرق و المناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث.

و نظرا لطبيعة الموضوع و المتمثل في دور أساليب التدريب في تطوير أداء الأفراد في المؤسسة الخدمائية" فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي.

و يمكن تعريف المنهج الوصفي : " بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على المعلومات الكافية عن الظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية و ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".

الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات:

يتطلب البحث السوسولوجي استخدام بعض الأدوات التي تمكن من جمع البيانات و المعطيات،

و قد اعتمدنا في موضوعنا الحالي على استخدام احد التقنيات البحثية الميدانية و المتجسدة في تقنية " الإستمارة" و التي تعتبر تقنية تستخدم للتقصي العلمي و تستعمل ازاء الأفراد و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف بايجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.

و قد احتوت إستمارة بحثنا على ثلاث محاور مختلفة ومتكاملة في آن واحد، فالمحور الأول يمثل البيانات الشخصية و يتضمن أسئلة حول البيانات العامة المتعلقة بمجتمع البحث من حيث : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة.

و أحمد سليمان، " تقنيات و مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص177.

أم المحور الثاني يمثل بيانات حول واقع التدريب و طبيعته حيث احتوى على الأسئلة التي تتعلق بالتدريب و الأسلوب المتبع في المؤسسة.

و المحور الثالث و يمثل بيانات حول أثر التدريب في أداء لأفراد، و هو المحور الأخير في سياق البحث الميداني الخاص بالأسئلة الي تتعلق بأثر أساليب التدريب في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة.

7- تحديد المفاهيم

تعتبر مسألة تحديد المفاهيم الإطار النظري للبحث و البناء الفكري له، لأنها نقطة البداية في التحليل دون اختلاط المفاهيم و تشابكها، و من هذا المنطلق فقد حرصنا على بعض التعاريف لبعض العلماء والباحثين للخروج بالتعاريف الإجرائية.

1. المؤسسة:

حتى يتضح مفهوم المؤسسة يمكن تصورها فيما يأتي:

مجموعة من المباني و الهياكل مقامة على مساحات من الأراضي داخل هذه المباني و التركيبات: آلات، تجهيزات، عتاد، لوازم، بضائع، أشخاص ينجزون و آخرون يشرفون على تسيير الآلات و آخرون في المكاتب، تصنيف المؤسسات حسب النشاط :

المؤسسات الصناعية تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي، تنقسم هذه المؤسسات إلى:

المؤسسات الفلاحية و هي المؤسسات التي ينحصر أو يرتبط نشاطها بالعنصر الطبيعي أو الأرض، و تقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج و هي الإنتاج الزراعي، الحيواني والسمكي¹.

¹ عمر . صخري " إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2 ، الجزائر، 1993، ص 29.

المؤسسات الخدمائية و هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل،
مؤسسات

البريد و المواصلات المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية المؤسسات
الإستشفائية. المؤسسات التجارية و و هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسس
ة و التجزئة مثل مؤسسة الأروقة الجزائرية و مؤسسة سوق الفلاح.

المؤسسات المالية و هي التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك و مؤسسة التأمين.

التعريف الإجرائي

و من هنا يتضح أن المؤسسة " عبارة عن تنظيم مشكل من عناصر بشرية والمهارات تم
تجميعها بطريقة تسمح بإنتاج السلع او الخدمات.

2. المؤسسة الإستشفائية:

المستشفى: « مؤسسة مزودة ب أطباء وممرضين و بتجهيزات و بفرق مداومة تسمح بتقديم
سلسلة من الخدمات المرتبطة بالصحة، أي مختلف الخدمات التشخيصية والعلاجية و
الجراحية للمرضى الماكثين في المستشفى بسبب المشاكل الصحية، كما يمكنها تقديم
خدمات أخرى كالبرامج الوقائية، الاستشارات الصحية التشخيصية...²» كما يعرفها علي
عبد الرزاق جلبي بأنه: « مؤسسة تهتم بالرعاية الطبية للمريض من بين روادها من سكان
المجتمع المحلي الذي توجد فيه، وقد يكون لها في بعض الأحيان أهدافا أخرى مثل التعليم
المهني والبحث، و تتكون هيئتها في الغالب من ممارسين يعملون لبعض الوقت، كما قد
يكون بعضهم من بين الممارسين العموميين ».

² لابري شيخ و آخرون ، "الإقتصاد و المؤسسة" ، دار النشر الصفحات الزرقاء، الجزائر، ص 15

من خلال هذين التعريفين يمكن أن نقول أن المستشفى مؤسسة تهتم بتقديم الخدمات الصحية لأفراد المجتمع الذي يوجد فيه، و تتمثل هذه الخدمات في³:

• معالجة الأمراض و ترقية الصحة.

. الوقاية من الأمراض وتفاديها.

• تنظيم و تشكيل مصالح معالجة الأمراض و تشخيصها و التنبؤ بها.

. تمديد المعدل المتوسط للعمر، وذلك بتحسين الحالة الصحية.

التعريف الإجرائي:

و بناء على هذه التعريفات يمكن أن نعرف المستشفى بأنه:

مؤسسة تهتم بتقديم سلسلة من الخدمات المرتبطة بالصحة، من الوقاية إلى العلاج كما أن له أهدافا أخرى كالتعليم و التكوين و البحث العلمي.

3. التدريب:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم التدريب حيث أن هناك من قصد به عملية تعليم الأفراد في أدائهم لوظائفهم، كما أن هناك من قصد به عملية التكوين، كما اعتبره البعض عملية تنمية مهارات الأداء⁴.

فالتدريب هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه لأداء العمل، أو تنمية مهارات و معارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية و المستقبلية⁵.

³ العلواني عديلة، تأثير طرق تمويل قطاع الصحة العمومي على أداء الخدمات في الجزائر"، دراسة حالة القطاع الصحي بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2004، ص 15.

⁴ علي عبد الرزاق الجليبي، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث المشكلات و الموضوع و المنهج"، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 182.

⁵ خالد عبد الرحمن بهيتي " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشرة التوزيع الأردن، 2005، ص 223

هو العملية المخططة لتغيير الاتجاهات السلوكية وإكسابهم المعارف والمهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين وتطوير قدرات الموظف وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة. التعريف الإجرائي:

و من خلال التعريفات السابقة يمكن لنا أن نستخلص أن التدريب هو ذلك النشاط الفعال المبني على الأسس العلمية وعملية، الخاص بتنمية و زيادة مهارات الفرد و تعميق معارفه، بالإضافة إلى توجيه سلوكه أو تعديله اتجاه رفع كفاءته بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب في عمله.

4. الأداء:

يعرف الأداء على أنه " كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات تساعدهم على أداء

العمل بشكل جيد, فهو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية"⁶.

كما نجد في معجم المصطلحات العلوم الإدارية على أنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للقدرات والمهارات التي تتوفر في المهارات"⁷.

التعريف الإجرائي:

يقصد به قيام العامل بممارسة مجموعة من الأنشطة المترتبة ترتيبا منظما، تسمح بالقيام بوظيفة

⁶ عبد المطر العتيبي ، تقييم الأداء الأمني بالبنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

⁷ محمد علي مائع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض السعودية، 2006، ص80.

معينة على الوجه المرغوب، وقد يكون هذا الأداء جسماني أو ذهني، فالأداء يعطي الكيفية التي يمارس بها

العامل مهامه ووظيفته.

8- الدراسات السابقة:

تلعب الدراسات السابقة دور حيوي فهي توفر المعلومات، لتكون انطلاقة نبني على أساسها أفكارنا، كما

تمدنا بالخطة المنهجية التي نتبعها في أطوار بحثنا، إضافة لهذا تمكننا من مقارنة النتائج التي توصلنا إليها مع نتائج الدراسات، ومن بين هذه الدراسات مايلي : الدراسات الأجنبية:

- دراسة قام بها سورنسن (1958) بعنوان " تقويم مدى فعالية برنامج تدريبي عن طريق قياس السلوك

الوظيفي" والتي أجراها على برنامج كروتونفيل للإدارة المتقدمة التابع لشركة جنرال اليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي سميت بدراسة " بحث المتغيرات الملاحظة وكان الهدف منها الإجابة على التساؤل التالي: هل لوحظ تغيير في أسلوب الإدارة الذي يتبعه المديرين الذين اشتركوا في برنامج الإدارة المتقدمة لشركة جنرال اليكتريك.

الدراسات العربية:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها توفر له الكثير من المعلومات ابتداء من الإطار النظري مروراً بمناهج الدراسة وقوفاً عند أهم و مختلف الصعوبات التي اعترتها و التي

CS CamScanner

1Sorensen, "The Observed Changes Enquiry", General Electric Company, Manager Development Consulting Service, Grotonville, N.Y. Olev, 1958, p60.

تمكن الباحث الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، تختبر تلك في المعرفة العلمية تفيد البحث العلمي عموماً. النتائج في مجالات مكانية مغايرة و تشكل في مجموعها تراكماً لهذا سنحاول التطرق لبعض الدراسات المشابهة و التي سبقت دراستنا وأن وجب التنويه في هذا الصدد إلى ندرة البحوث و الدراسات السوسولوجية في هذا الموضوع - و هذا حسب اطلاعنا و إمكانياتنا و من بين أهم الدراسات المشابهة:

- دراسة قام بها العطوي (2007) بعنوان " أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب وتحسين البنية الأساسية للتدريب، واختيار المدربين من لهم خبرة في هذا المجال.

- دراسة أجراها عبدالوهاب، (1981) بعنوان " التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد

والمنظمات" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لعدد من الموظفين الذين يعملون في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية . وقد خلصت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية التدريب في المواضيع التالية: وظيفة التخطيط وتحديد الغايات والأهداف.

العطوي صالح، أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن عبد الوهاب، علي محمد التدريب والتطوير مدخل

علمي لفعالية الأفراد والمنظمات الرياض، معهد الإدارة، تفويض الصلاحيات، العلاقات الإنسانية، وظيفة الرقابة، وضع السياسة العامة للتدريب

9- صعوبات الدراسة:

مما لاشك فيه أن أي باحث في علم الاجتماع مها كان مستواه يتلقى بطريقة أو بأخرى عراقيل و صعوبات تقف أمامه و تحول دون تحقيق هدفه و ذلك لتعدد الظاهرة الاجتماعية و تشابكها مع الظواهر الأخرى، فقد اعترضت سير الدراسة في جانبها الميداني و النظري جملة من الصعوبات نذكر منها:

قلة المراجع التي تتناول هذا الموضوع نقص الدراسات السابقة

كما وجدنا صعوبة في الدخول إلى المؤسسة عند إجراء الدراسة الميدانية و التعامل

نظرا لحساسية الموضوع عند بعض المدراء و المشرفين على حد سواء.

الفصل الأول: التدريب و مداخله النظرية و أساليبه

المبحث الأول: التدريب

المبحث الثاني: المداخل النظرية للتدريب

المبحث الثالث: أهمية التدريب و أهدافه

المبحث الرابع: مبادئ التدريب ومجالاته

المبحث الخامس: أنواع التدريب

المبحث السادس: أساليب التدريب

تمهيد:

أصبح العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، حيث يمكن من زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها وقدراتها، ولن يتسنى لأي مؤسسة اليوم مهما كان حجمها أو نشاطها الرقي للمستوى إلا بإدماج التدريب ضمن إستراتيجياتها، فالتدريب كما تجمع أغلب الدراسات والأبحاث يعتبر من أهم السياسات التي تساعد على فعالية أداء المؤسسات.

و في هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية التدريب من حيث التعريف بالتدريب و مبادئ التدريب و مجالاته و أهدافه، مروراً بأنواع التدريب و أساليبه.

المبحث الأول: التدريب

المطلب الأول: ماهية التدريب

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات العمالة و توفيرها، بل هي أشمل من ذلك، فهي تشمل أيضا عملية تحسين كفاءة الأفراد عن طريق تخطيط برامج تدريبية و الإشراف على تنفيذها بهدف إعداد العاملين في المؤسسة وفق أسس علمية سليمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

و لذلك يعتبر التدريب وأساليبه المتبعة من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تطوير الأداء للأفراد داخل المؤسسة. وهناك عدد كبير من التعريفات أشارت إلى أنه عملية مستمرة محورها الفرد و تهدف إلى تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية يتطلب الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبيرة .

أما صلاح عبد الباقي فقد عرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من

المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل. وصف التدريب أنه : محاولة للتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا و أساليب مختلفة في أداء

الأعمال، أي يجعلهم يسلكون عملهم بشكل مختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب

..

و يعنى به أنه " عملية إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل " ¹.

ويرى عمر عقيلي أن التدريب عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصلل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل".

و يعرف بأنه عملية تعديل إيجابي أو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، و ذلك إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان، و تحصيل المعلومات التي تنقصه²، و الاتجاهات الصالحة للعمال و للإدارة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة و العادات و يعرف بأنه عملية تعديل إيجابي أو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، و ذلك إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان، و تحصيل المعلومات التي تنقصه، و الاتجاهات الصالحة للعمال و للإدارة، والأنماط السلوكية و المهارات الملائمة و العادات الملائمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل و ظهور فاعليته، مع السرعة والاقتصاد في التكلفة و كذلك في

الجهود المبذولة و في الوقت المستغرق .

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية للتدريب

و من التعاريف السابق يمكن عرض بعض المعاني و الأفكار الآتية :

التدريب ليس غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق غاية، والغاية منه تحسين الأداء.

التدريب لا يقوم على مجرد إلقاء معلومات نظرية، بل يجب أن يقترن التدريب العملي مع

¹ عمر عقيلي " إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1991، ص 220.

² أحمد عبد اللطيف رشاد، أساسيات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 366.

المعلومات التي تلقاها الفرد.

طبيعة التدريب تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب نوعية العمل .

التدريب يعتبر فرصة للتعلم و الاستفادة و هذا لا يأتي إلا يتوفر الرغبة في التعلم و تحسين الأداء لدى الفرد.

التدريب ذو توجه عملي لأنه يركز على الأداء الحالي و المستقبلي .

يعود التدريب بالفائدة على الأفراد والمؤسسات و المجتمع، فيؤدي إلى تحسين قدرات الأفراد على حل المشكلات، وترتفع بواسطته الفعالية في المؤسسة و الإنتاجية في المجتمع .

المبحث الثاني: المداخل النظرية للتدريب

المطلب الأول: النظريات السلوكية

يرى أصحاب هذه النظرية أن العملية التعليمية أو التدريبية ليست إلا عملية ترابطية، بين المتغيرات أو المثيرات من ناحية وبين الاستجابات السلوكية من ناحية أخرى، و غالبا ما تتحقق عملية التعلم المطلوبة عندما يصبح المتغير (المثير) قادرا على التحكم في الاستجابة بمجرد بروز المثير في بيئة الشخص المرغوب في تعليمه أو تدريبه وتختفي باختفائه، ونوعيتها باختلاف الأوضاع و المواقف التي تحدث فيها، وباختلاف درجة تكرارها من أشهر المساهمات في هذا المجال مساهمات بافلوف في فكرته المسماة الانعكاس الشرطي أو الكلاسيكي و مساهمات سكنر المسماة الاشتراط الإجرائي أو البياني التي يمكن إبراز المبادئ التدريبية من خلال مساهماتها.

مبدأ المؤثر و الاستجابة السلوك الإنساني صانع المؤثرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعيش فيها الأفراد و بالتالي ينتج سلوك تفاعلي. مبدأ التعزيز السلوك الإنساني يزداد تعزيزا و ترسخا بخضوع الأفراد المؤثرات محددة. مبدأ تعديل السلوك المنظومات المحددة للسلوك قابلة

للتعديل والتغيير إذا ماتم إحداث تعديلات أو تغييرات في الشروط التي كانت تحدد السلوكيات السابقة.

مبدأ انتماء السلوك ينتمي السلوك الإنساني إلى حد كبير إلى منظومة الحاجات الإنسانية و كلما تمكن المدربون من ربط برامجهم مع هذه النظرية لدى المشتركين كلما أمكنهم تعزيز السلوكيات المطلوبة، وتعديل وتغيير في السلوكيات الغير مرغوبة.

مبدأ الأثر : إن سلوك المكتسب يقوى و يضعف حسب ما يترتب على أدائه من آثار على المتعلم أو المتدرب، فكلما كان السلوك يؤدي إلى الحصول على مزيد من النجاح أو الإبداع، أو مكافأة كلما دفع الأشخاص المعنيين إلى التعلم والتقدم و تكرار السلوكيات التي أدت بهم إلى النجاح و العكس بالعكس. مبدأ الاستعداد : أفضل تعلم للفرد عندما يكون أكثر استعدادا و استقبالا و تقبلا للتعلم أو التدريب، و تلمس آثار التعلم والتدريب في مسار حياتهم في الوظيفة أو العامة، و بالتالي تشير هذه النظرية وتركز على أن سلوك الفرد يظهر نتيجة منبهات خارجية و أخرى داخلية تثير سلسلة من الانفعال المنعكسة لدى الكائن البشري، و إن الدوافع مشتقة من الحاجات العضوية¹.

يلاحظ أنها تشكل رؤى حيوية في السلوك الإنساني بصفة عامة وفي نشاط التدريب بصفة خاصة، فهذه النظرية صالحة في ميدان السلوك الانتقالي و هو سلوك لا يخلو منه نشاط البشر في حياتهم العامة والخاصة فهي تمدنا بتفسير بعض ظواهر التعلم المركبة مثل اكتساب المهارات الحركية و الإرادية و الاختيارية، أو تعلم أفضل طرق حل المشكلات .

¹ - إبراهيم الحسينية السلوك الاداري التنظيمية و علوم سلوكية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن 1999،

المطلب الثاني: النظرية العقلية

شك أصحاب هذه النظرية في قدرة النظرية السلوكية و أفكارها عن العلاقات الشرطية، وخاصة فيما يتصل بتفسير العمليات العقلية المعرفية المعقدة، كالتفكير، والاستدلال و الإبداع و التنظيم وقالوا إن الكائن البشري ليس مجرد كائن سلبي يتلقى المثيرات و المعلومات، بل هو شخصية إيجابية واعية و تفاعلية يقوم بتفاعل مع المعلومات واستيعابها وتحليلها وتنظيمها ودمجها في البيئة المعرفية لديه، فالتعلم يقوم على الفهم بوصفه أحد قضايا الاستبصار في تجارب كوهلر، عندما لاحظ القرد قبل أن يبدأ محاولاته لجذب الفاكهة بأن وصل العضوان معا و من ثم تضاعف طولها الأمر الذي مكنه من التقاط الفاكهة، و هذا ما اسعد كوهلر تجاه إثبات فكرة المؤسسة على أن هناك شيئا قائما على الفهم في ضوء إدراك علاقات جديدة تنشأ في المجال الإدراكي¹.

و إن هذه العلاقات قد تظهر فجأة أثناء حل المشكلة مثلما حدث في تجربة الفرد، و قد أطلق على هذا النوع من التعليم بالاستبصار و هو مفهوم يحمل في طياته فهما جوهريا في تفسير عملية التعلم فالقصد بعملية الاستبصار مايلي:

معرفة عناصر المجال الإدراكي و استخدامها مباشرة.

إعادة تنظيم هذه العناصر.

النظر في مجال الإدراكي و ما ينظمه من عناصر كوحدة واحدة.

الاستبصار موجود عند الكبار والأطفال و الحيوان على السواء مع اختلاف في الكيف و الكم، علاوة على تأثيره بالنمو والنضج.

¹ رأفت عبد الفتاح " سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص 73

الاستبصار قد يكون جزئياً أي يتضمن جزء من المشكلة كما أنه يكون كلياً أي يتضمن جميع العلاقات التي تقوم عليها للمجال الإدراكي كله.

و من خلال إسهامات هذه النظرية تبرز لنا مبادئ التدريب التالية:

1. مبدأ التعلم عن طريق التفاعل المباشر مع موضوع التعلم، و مع المثيرات البيئية.
2. مبدأ الإشراف أكبر عدد من الحواس العضوية في أثناء عملية التدريب .
3. مبدأ التدرج : في التعلم من المحسوس إلى شبه المحسوس، إلى مجرد و منظم.
4. مبدأ الأثر الكلي للموقف و التجمع عناصره في صورة كلية أثناء عملية التعلم.
5. مبدأ ذو الخبرة السابقة والاتجاهات المكتسبة في عملية التعلم.
6. مبدأ التدرج في التدريب الاستقبالي التشاركي و الذي يقوم على الطريق الاستنتاجية التي
7. مبدأ الاستبصار و التفكير كعامل أساسي في التعامل و إكساب المعارف و المهارات، تنادي بالانطلاق من الكليات التعميمات إلى التفاصيل و الجزئيات.
8. مبدأ التعلم الاستكشافي أو الاستقصائي: الذي يقوم على الدور الفعلي للمتعلم أو المتدرب في عملية الاستقصاء والانطلاق من البحث عن الجزئيات و التفاصيل و تجميعها للوصول إلى الاستنتاجات والتعميمات.
9. مبدأ الاستبصار الكلي: الذي يتوصل إليه الدارس إذا وضع في ظروف تعليمية توفرت فيها الشروط والعناصر اللازمة لعملية التعلم أو التدريب وحل المشكلة التي يواجهها المتعلم أو المتدرب، و من خلال تأمل المتعلم في العناصر المتوافرة وتفاعله معها، يتمكن من الوصول إلى حل المشكلة التي يواجهها، و يكون الحل الذي التوصل إليه بمثابة تعلم استبصاري.

المطلب الثالث: النظريات الإنسانية

أنت هذه الدراسة لتكمل ما بدأتها النظريات السابقة في سعيها إلى تفسير عملية التدريب و يرى أصحاب هذه النظريات أن التدريب عملية إنسانية كلية تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان ولا على بناءه العقلي و إنما على كيانه و شخصيته الفردية الاجتماعية.

إن الأفراد يتعلمون السلوك من خلال ملاحظة الآخرين و النماذج و أن يحفزوا لتبني نماذج السلوك التي يرون إنها تعزز أو تكافئ تبعاً لنظرية التعلم الاجتماعي .

و ثمة حقيقة أخرى تتعلق بهذه النظرية و هي تأكيدها على الموقف البيئي و الأحداث التي تجرى فيها أشكال السلوك، فنقدم لنا تصور إجرائياً للتغلب على مشكلة المصطلحات غير المحددة في ضوء تحديد عمليات القياس الفعلية¹.

و من المبادئ الأساسية التي يمكن استخلاصها من هذه النظريات: إن الإنسان يكسب قيمته من خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين في إطار المؤسسات الاجتماعية و الإنسانية التي يمكن أن يتكون منها مجتمعه. الاهتمام بجوانب الانفعالية والوجدانية في التعلم والتدريب والتي تتطلب التخطيط الإكساب المعلمين الاتجاهات والقيم والمواقف الايجابية اللازمة إلى تنمية الانتماء للمهنة أو العمل و المؤسسة و الالتزام بالقيم والمبادئ الأساسية للعمل.

التدريب عن طريق ممارسة العمل انطلاقاً من التدريب في العمل يتيح الفرصة لاكتساب الخبرة المباشرة وتلمس القيمة الحقيقية للمعارف و المهارات المتعلمة.

¹ رأفت عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 23

المطلب الرابع: نظريات الكشف للاحتياجات التدريبية

تشير هذه النظرية إلى الحاجات الإنسانية هي لب الدوافع، أي أن دافع الإنسان للعمل يدور حول إشباع مجموعة من الحاجات الإنسانية و في ضوء ذلك سنتناول الدوافع من خلال التعرف على

الحاجات الإنسانية التي يسعى الفرد لإشباعها من خلال التحاقه بالعمل.

و لقد تعد التقسيمات التي وضعها علماء النفس لأنواع الحاجات الإنسانية ونشير هنا إلى التقسيم الذي قدمه بورتر و الذي يعتمد على تقسيم الحاجات الإنسانية من أكثر التقسيمات قبولاً لدى الباحثين في المجال الفكر الإداري.

الحاجات الفسيولوجية وتتمثل في الحاجات التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء عن إشباعها للمحافظة على الاستمرارية على قيد الحياة كالغذاء و الهواء والمسكن و يمكن إشباعها في المنظمة من خلال الأجر و الحوافز المادية.

الحاجات الاجتماعية و هي تتضمن حاجة الفرد أن يشعر بأننا الآخرين يبادلونه الود و المحبة و أن ينتمي إلى جماعة و أن يكون له أصدقاء و أن يتفاعل مع الآخرين. حاجات التقدير و هي حاجة الفرد أن يشعر بأنه على تقدير و عندما ينبع هذا التقدير من الفرد نفسه، يكون التقدير ذاتياً إما عندما يكون مصدر الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يسبغونها على الفرد أو الإحترام الذي يعطونه له.

حاجات تحقيق الذات وهي تعبر عن الفرد لينطلق بقدراته و مواهبه و رغباته إلى أفاق تسمح له بأن يكون ما تمكنه استعداداته، و أن يمارس الأعمال و الأنشطة بما يتفق و الاستخدام الأمثل لإمكانته و مواهبه و طاقاته¹.

¹ 1 - أحمد صفر عاشور - السلوك الإنشائي في المنظمات الدار الجامعية، بيروت، 1998، ص ص 79، 78

المبحث الثالث: أهمية التدريب و أهدافه

المطلب الأول: أهمية التدريب

تأتي أهمية التدريب في أن الإنسان يتعامل مع الأشخاص الآخرين بفكره وعقله حتى تستقر المعلومات في ذهنه ويتجاوب مع المعاني والأهداف بوجدانه، حتى تتحول هذه المعلومات

والمهارات إلى جزء من كيانه واتجاهاته وتتكيف مع ما يحمله من قيم. انطلاقاً من تلك المفاهيم الأساسية تبدو أهمية التدريب للموظف الجديد والموظف القديم على السواء. فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوافر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة.

لشغل وظيفة معينة قد لا توفر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكمالها للقدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمؤسسة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة. كما أنه لا تقتصر أهمية التدريب على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة وإنما تشمل أهميته أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء ومن هنا تبدو أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب.

ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولى تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسئولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات العاملين لتولى الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها في القريب الأجل.

وتمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي ومن هنا نلاحظ أن أهمية التدريب تمتد لكي تشمل المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب ومجموعة العمل¹.

فالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه المهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي وهو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه.

للتلقي لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية. كما أن التدريب يسهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوافر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل، كذلك عندما

¹ ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، القاهرة، 1999 ، ص 453

يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب من الأهمية بمكان لزيادة قدرات ومعارف العاملين في المستويات التنفيذية والإشرافية على السواء. صفوة القول أن التدريب بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائده على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها.

المطلب الثاني: دوافع التدريب

من خلال مفاهيم التدريب وأهميته نجد أن دوافع التدريب تتمثل في :

1. زيادة الإنتاج :

وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.

2. الاقتصاد في النفقات حيث تؤدي الأساليب التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين و الاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.

3. رفع معنويات العاملين : التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يعتاش منها مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتقانيه في أداء عمله.

4. توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة : بحيث يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

5. التقليل في الإسراف : لأن تدريب العاملين معنا تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله¹.

¹ ماهر أحمد ، مرجع سابق ، ص 457.

القلة في حوادث العمل: إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في العمل ويعمل على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

المطلب الثالث: أهداف التدريب

إن التحقق من مدى نجاح أي برنامج تدريبي يرتبط أساسا بمدى تحقيقه لأهدافه التي وضع من أجل تحقيقها، لذلك يمكن إيجاز أهم هذه الأهداف بما يلي :

1. تنمية معلومات المتدرب لا تكتفي العملية التدريبية باختيار الأفراد المناسبين للوظائف، وإنما لابد أن نتبع الأسلوب الأمثل الذي يعمل على تنمية الأفراد لتصلق مهاراتهم و توضح لهم الأدوار المنوطة بهم في أعمالهم، و كذلك ليتسنى له التعامل مع المواقف اليومية التي يقابلها في عمله. حتى و إن وجد نوع من التطابق بين المعارف و مهارات الموظف ومتطلبات الوظيفة في وقت معين فإنه نظرا إلى التغير المستمر في العوامل البيئية وتوالي الاكتشافات المعرفية والتكنولوجية ذات الأثر على الوظيفة فإن برامج التدريب تعد ضرورة لمنع تصادم المعلومات و المهارات.

2. اكتساب المتدرب مهارات جديدة يهدف لاكتساب معارف لا يملكها حاليا و يتطلب تدريب عملي و ليس مجرد قراءة وتظهر مثل هذه الحاجة عند أي انفتاح و تغير في صيغ العمل.

3. اكتساب معرفة شاملة للعمل الذي يمارسه الفرد لتعريفه بأهداف عمله، و بالأنشطة التي تقع ضمن واجباته وصلته بالآخرين الذين سيعمل أو يتعامل معهم، و يتم ذلك عادة للموظفين الجدد أو الذين تتم ترقيتهم لوظائف أعلى أو نقلهم لوظائف جديدة لم يسبق لهم شغلها .

4 رفع الروح المعنوية للأفراد : إن الوصول إلى المهارة المطلوبة، يساعد في إشباع الحاجات البشرية الأساسية، والتي تؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، مما ينتج عنه حماس العاملين لأداء العمل وزيادة شعورهم بالانتماء للتنظيم، وخلق روح التعاون بين العاملين .

5 تقليل الإشراف : فالفرد المدرب يمكنه أن يشرف على نفسه، وبزيادة عدد العاملين المدربين سيؤدي ذلك إلى تقليل المتابعة المستمرة لهم من قبل المشرفين¹.

6. تقليل الحوادث : تعزى كثرة الحوادث أثناء العمل إلى نقص في كفاءة وأداء الأفراد أكثر مما تتسبب إلى نقص المعدات، وسوء ظروف العمل، وان التدريب المناسب سيؤدي إلى تحسين دقة.

استعمال هذه المعدات وأداء العمل، مما يقلل من احتمال الحوادث الناتجة عن قلة المهارة لغير المدربين .

7 تسهيل وسائل الاتصال : سواء من أعلى للأسفل، أو من أسفل للأعلى بطريقة تحافظ على

أهداف وسياسات وأعمال المؤسسة، مما يؤدي إلى وجود أساس من الفهم الواضح لشبكة الاتصال ووسائل استخدامها .

المبحث الرابع: مبادئ التدريب ومجالاته

المطلب الأول: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، ويمكن انجازها فيمايلي:

الهدف :

يجب أن تكون الأهداف واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث

¹ - عبد الفقار، حلقي حسين الفزاز السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد الدار الجامعية، الإسكندرية 1996، ص 250

المكان والزمان و من حيث الكم والكيف والتكلفة التي تمثل في قائمة من المعارف و المهارات

التي على المدرب معرفتها أو اكتسابها، والمهام الواجب عليه القيام بها بعد الانتهاء من التدريب كارتقاء بجودة الأداء .

التدريب نشاط مستمر :

و يتحقق هذا المبدأ بان يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، وتستمر معه خطوة بخطوة

لتطويره و تتميته بما يتمشى مع متطلبات التطوير الوظيفي للفرد .

التدريب شامل :

حيث يجب أن يشمل التدريب كافة المستويات الوظيفية في المؤسسة، ويشمل جميع الفئات العاملين فيها¹.

مواكبة التطور :

يجب أن يتطور التدريب و عملياته وخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات و الأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، مع استيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العملية.

الواقعية :

و ذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين، و يناسب مع مستوياتهم .

التدريب ذو شرعية

يجب أن يتم وفق القوانين واللوائح والأنظمة المعمول بها في المؤسسة.

¹ توفيق عبد الرحمن المناهج التدريبية المتكاملة ، مركز الخبرات المهنية و الإدارية ، ط3، مصر ، 2004 ، ص4.

المطلب الثاني: مجالات التدريب

يعمل التدريب في خمس مجالات أساسية هي :

المعرفة :

مساعدة المتدرب على التعلم و فهم و تذكر الحقائق والمعلومات و المبادئ .

المهارات :

المهارات هي أي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب مثل تشغيل الحساب الآلي.

الأساليب :

يتضمن الأسلوب عادة تطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي .

الاتجاهات :

و نقصد بها الاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها، فهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد و معتقداته و لا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن

تعديله.

الخبرة :

لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب، و إنما هي نتائج الممارسة و التطبيق العملي للمعرفة و

المهارة و الأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة¹.

المبحث الخامس: أنواع التدريب

¹ - توفيق عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 6.

المطلب الأول: حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي

حسب مرحلة التوظيف

لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى بل يشمل كافة فئات العاملين، ولكن يمكن تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:

1-

-1

التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف ويقصد به التدريب العاملين الجدد عقب إتمام مصوغات تعيينهم وإعلانه، ويبدأ هذا النوع من التدريب من اليوم الأول في الوظيفة وقد يمتد طوال السنة الأولى فيها وينقسم هذا النوع بدوره على: التدريب التوجيهي يهدف إلى تقديم للموظفين الجدد للعمل لتحقيق العديد من الأهداف منها، الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن مشروع وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل .

التدريب المخصص الابتدائي: يتضمن واجبات و تعليمات و خصائص الوظائف التي سيمارسها.

الفرد الجديد. و أهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالاتي¹:

ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.

ملابس العمل.

¹ 1- صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد" ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 240.

الأجور و الاستحقاقات والعلاوات و الاستقطاعات.

الإجازات العادية والمرضية والطارئة و إجراءاتها

السلوك في العمل وقواعده .

قواعد الأمن الصناعي و السلامة ...

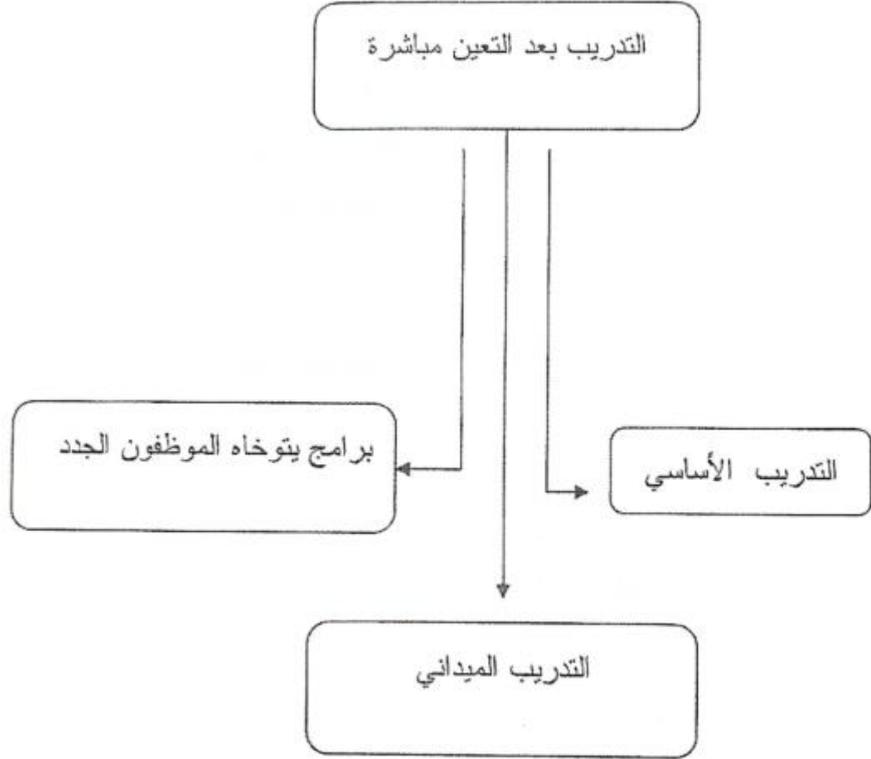
التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج .

الإجازات والأعياد .

الترقيات و الحوافز .

أسماء المشرفين والزملاء المرؤوسين .

ت. التدريب أثناء العمل : ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل، و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب. حينئذ تسعى المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين.



المصدر : صالح سعيد عودة، "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 240.

2- التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف و هو تدريب العاملين القدامى لشغل مناصب أعلى.

أنواع التدريب حسب المستوى الوظيفي:

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب مستوى الوظيفة إلى ثلاثة أنواع:

1- التدريب المهني و الفني: هو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المهارات

و المعرفة الاستقلالية في الحكم و التقدير ويعتبر هذا النوع من التدريب من خلاله يعطى الفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل¹.

¹ صالح سعيد عودة، مرجع سابق، ص 242.

2- التدريب التخصصي : و يتضمن هذا التدريب معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف

الفنية و المهنية، و يتطلب خبرات و معارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص إذ يعمل على تحسين و تزويد الفرد بالمعارف و المهارات الفنية ويدعى هذا التدريب بالتخصصي لكون الفرد يتخصص في مهنة مخصصة و هو يشمل مجالات واسعة من الأعمال المتخصصة و التي تتم بطبيعة فنية دقيقة.

3- التدريب الإداري : و يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الوسطى أو العليا، و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل، التنسيق و الاتصال¹.

أما التدريب على مستوى الإدارة العليا يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مستوياتها وضع السياسات العامة للمؤسسة وإيجاد القرارات الرئيسية .

المطلب الثاني: التدريب حسب المكان يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين:

1- التدريب داخل المؤسسة :

يعتبر هذا التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي و كذلك أقصر مدة تدريب، فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها أو من خارجها بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية و الإشراف على تنفيذها و يتم في قاعات

مخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة.

¹ نائل عبد الحفيظ عوالمه، تطوير المنظمات مركز أحمد ياسين الفني، ط2، عمان، الأردن، 1995، ص 251.

و هناك نوع آخر من التدريب الداخلي أو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، و في هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، و في هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه و أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، و يمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، و بالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع و العمل .

2 التدريب خارج المؤسسة :

تفضل بعض مؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج مؤسسة ذاتها، و ذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة أو ربما خارج

الدولة. و يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي أما بشركات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية .

أ شركة التدريب الخاصة :

على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، و أن تفحص سوق التدريب و أن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و الشركات الخاصة .

3- برامج حكومية :

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية، و هي عادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة .

المطلب الثالث: حسب الغاية

هنالك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منه: 1- التدريب لتجديد المعلومات : حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن

عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله. -2- تدريب المهارات : ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في

الأداء. -3- التدريب السلوكي ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها

المديرون والموظفون في أداء أعمالهم، وحتى ينجح التدريب السلوكي فإنه يتطلب المما بالبادئ

السلوكية التي تحكم عملية التدريب وأهمها : إن التدريب عملية شخصية يقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب، معنى ذلك

انه لا يمكن فرض التدريب وجعله إجباريا.

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

والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها الموظف، لأنه لا

جدوى من التدريب إن لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل.

4- التدريب للترقية ويهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي

عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة، ويهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي

وظائف إدارية أعلى مما يؤمن له مجالات للترقية في المستقبل.

المبحث السادس: أساليب التدريب

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تستخدم لعرض موضوعات البرنامج التدريبي والتي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي يحتاج إليها والتي تسهم في تطوير مستوى أدائه لعمله، وهذه الأساليب تأخذ صوراً متعددة منها ما يختص بالتدريب الفردي ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي، وبالتالي تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة. فاختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى بمعنى أن برامج التدريب التي تصلح لتدريب وتنمية المديرين لا تصلح لتدريب الفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية كما أن اختلاف الغرض من عملية التدريب يحتم الاختلاف في طريقة التدريب المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد المهارات اللازمة بغرض أداء وإنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه المهارات المرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير، كما أن الاختلاف في خبرات وثقافات

المتدربين من شأنه أن يؤدي إلى الاختلاف في طرق تدريبهم. فعلى سبيل المثال فإن الأيام الدراسية والملتقيات التي تعقدها المؤسسة كطريقة من طرق التدريب تتطلب أن تتوفر لدى أعضائها الخبرات والتجارب الكثيرة، أما المحاضرات فلا تتطلب من الدارسين هذا القدر من الخبرات والتجارب.

المطلب الأول: رسكلة الإطارات

إن عملية الرسكلة هي عملية تكوينية هدفها اقتصادي يمكن النظر إليها على أنها ميدان رئيسي من ميادين التنمية الاقتصادية و ذلك بإتاحة الفرص أمام الإطارات بتحسين أساليب و طرق للعمل، و رفع مستوى

أدائهم مما يساعد على خلق نظام داخلي متكامل و مستمر.

1 مفهوم الرسكلة هي عملية مستمرة ومنظمة و سريعة لاقتناء المهارات و المعارف الجديدة لتكنولوجيا حديثة، تضمن تحسين وتطوير الأداء في المجالات العملية و العلمية، و الاهتمام بالنظريات العلمية الحديثة بحضور الباحثين المحاضرين، والمؤتمرات العلمية التي تنير فكر

المتربص وتوجهه نحو التطور الذي ينعكس في التطبيق¹.

2 مبادئها ومجالاتها

هناك عدة مبادئ تذكر منها:

✓ يجب أن تتم الرسكلة إما بواسطة مشرف أو تحت توجيه. يجب أن تكون الرسكلة مخططة و مجدولة بطريقة منهجية قائمة على أفكار و مهارات

✓ أن نوضح الوقت المطلوب للرسكلة.

أساسية للعمل.

✓ تطوير المهارات المهنية.

مجالاتها :

تطوير المعارف و المعلومات.

تطوير القدرات الشخصية

3 أهميتها وأهدافها إن عملية الرسكلة أهمية كبيرة تتلخص فيما يلي:

تمويل المؤسسة بقوة بشرية ذات كفاءة عالية تتناسب مع المتطلبات القائمة.

تأهيل الإطارات لشغل وظائف أعلى مستقبلا بدلا من اللجوء إلى المصادر الخارجية.

¹ 1 - ماهر أحمد ، مرجع سابق ، ص 266

غرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة و طرق من التفكير السليم الذي يخلق مناخا جيدا للعمل.

زيادة صقل مهارات وقدرات العاملين و تحسين أداءهم.

و تهدف عملية الرسكلة بشكل أساسي إلى¹ :

إطلاع الإطارات على المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة (أهدافها العامة و

المرحلية و وسائل العمل فيها وآليته، والتنظيمات الداخلية المسخرة لتحقيق الأهداف، و

الأفراد والمشاركة في تحقيق الأهداف من الداخل والخارج.

إكساب الإطارات أنماط سلوكية واتجاهات و قيم عمل جديدة تساهم في تطوير الأداء و

الوصول إلى تحقيق أهداف نوعية.

إكساب الإطارات معارف وخبرات وظيفية متخصصة و معلومات عامة تتعلق بتقنيات

العمل و المهام و طرق الأداء المناسبة وصقل المهارات والقدرات المتوفرة و التمکن من

استثمارها.

4 شروط و عوامل فعالية رسكلة الإطارات

أ- شروط الرسكلة

وضع الرسكلة في إطار التنظيم الإستراتيجي للمؤسسة .

تحسين النوعية في المؤسسة .

التركيز على إدخال تكنولوجيات حديثة في إطار الرسكلة .

¹ ماهر أحمد مرجع سابق ، ص 268

معرفة التأهيلات وتصنيفات الموارد البشرية وإدماجهم في حاجيات المؤسسة لترسيخ مخطط الرسكلة .

ترسيخ ضرورة العلاقة بين الرسكلة وتطور المسار المهني للإطار .

وضع الترتيبات الأساسية للوسائل الضرورية لإطارات - رجال - مال - تجهيزات- معدات.

وضع الرسكلة في مطابقة كلية مع الوظيفة ومنصب العمل

العمل على جعل الرسكلة وسيلة للإبداع وتسخر ثقافة المؤسسة.

المواكبة عن طريق الرسكلة وذلك في إدخال التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجال العمل¹.

ب - عوامل فعالية الرسكلة

العوامل التحفيزية : يمكن تعريفه الحوافز : بأنها قرص أو وسائل (مكافأة - علاوة) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتشير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم ذلك الإشباع حاجاتهم التي يحسبون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع، كما يمكن تعريفها بأنها "المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفيزه للأداء الأفضل"².

من خلال هذين التعريفين للحوافز يمكن إسقاط ذلك على أهميتها في الرسكلة من حيث دورها الفعال في التأثير على الإطارات وذلك من خلال بعض المؤثرات الخارجية التي تشجعهم وتدفعهم أو تحفزهم لعملية الرسكلة حسب البرنامج المخطط له و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من خلال هذه العملية . ومن بين العوامل التحفيزية التي لها دور كبير في إنجاح عملية الرسكلة نذكر منها ما يأتي :

- الترقية :

¹ على السلمي، تطوير وتحديد المنظمات"، دار قطباء للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1998، ص 33.

² 1 - ماهر أحمد، مرجع سابق ، ص 276

يمكن تعريف الترقية وبمفهومها الحديث يمكن تعريفها على أنها ركيزة أساسية " من ركائز تحسين الأداء وتطويره كونها تعتبر من أهم محفزات الإطار على تكوينه وتحسين قدراته ومعارفه وفق متطلبات الوظيفة .

ولهذا نجد الإطارات تحاول جاهدة تحسين القدرات والمهارات واكتساب معارف جديدة مناسبة للوظيفة الحالية أو المستقبلية فيرقى لها بعد توفره لكل شروطها .

المطلب الثاني: التدريب الميداني

1 تعريف التدريب الميداني

عرف التدريب الميداني بأنه مجموعة الخبرات التي تقدم في إطار

إحدى المؤسسات أو واحد من مجالات الممارسة بشكل واع ومقصود، والتي تهدف إلى نقل الطلاب من المستوى المحدود الذي هم عليه من حيث الفهم والمهارة والاتجاهات إلى مستويات تمكنهم في

المستقبل من ممارسة بشكل مستقل.

وعرف أيضا أنه:

"العملية التي تتم من خلالها الممارسة الميدانية وتستخدم فيها أسس متعددة مستهدفة مساعدة

الطالب على استيعاب المعارف وتزويده بالخبرات الميدانية وإكسابه المهارات الفنية وتعديل سمات شخصيته بما يؤدي إلى نموه المهني عن طريق ربط النظرية بالتطبيق من خلال الالتزام بمنهج تدريبي يطبق في مؤسسات وبإشراف مهني¹.

وبناء على ما تقدم نستطيع القول أن التدريب الميداني هو :

¹ رأفت عبد الفتاح " سيكولوجية التدريب وتنمية المآرد البشرية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص 120 .

عملية تعليمية تقوم على أسس علمية وتربوية وإشرافية.

أن الهدف من هذه العملية تحقيق النمو المهني والشخصي لطلاب التدريب (المتربصون) وذلك من خلال إكسابهم الخبرات الميدانية والمهارات الفنية والسمات الشخصية.

هذه العملية تتم من خلال منهج تدريبي واضح بالنسبة لكل المشاركين فيها، يعرف كل فرد دوره

ومسؤوليته تجاه هذا العمل. و التدريب الميداني يستلزم وجود إشراف مستمر يضمن تحقيقه لأهدافه.

2- أهمية التدريب الميداني و أهدافه

أهمية التدريب الميداني:

لقد برزت أهمية التدريب الميداني منذ زمن بعيد، بل منذ نشأت المؤسسات الخدمائية الإستشفائية، وهي عبارة عن دورات تدريبية تأهيلية.

والحقيقة أن أهمية التدريب الميداني تتبع من إيمان المشتغلين بتعليم بأن التدريب الميداني هو في الحقيقة البوتقة التي يفترض أن تتصهر فيها كل ما حصله الطالب من معارف في كل المقررات الدراسية النظرية في تفاعلها مع خبرات الطالب الحياتية في أسرته ومجتمعه، في إطار ما تتيحه مؤسسات من خبرات، وهم يتوقعون أن يتم من خلال العملية التدريبية التكامل ليس فقط بين هذه المواد النظرية وبعضها البعض، ولكنهم يتوقعون أيضا أن يحدث التكامل في شخصية الطالب ككل إذ يمتص هذه المعارف والقيم ويتمثل بها بحيث تصبح جزءا لا يتجزأ من كيانه المهني من تفكيره ومشاعره وقيمه واتجاهاته وسلوكه المهني والشخصي .

و للتدريب الميداني أهمية خاصة لكل من المهنة والمشرفين والطلاب والمجتمع، فالتدريب هو النصف المكمل لتعلم فمن خلال التدريب تستطيع أن نخرج طلابا مؤهلين تأهيلا سليما يملكون الخبرة

والمهارة وقادرين على ممارسة المهنة بكل كفاءة وفاعلية. أما عن أهمية التدريب بالنسبة للمشرفين الأكاديميين فتتمثل في ما توفره هذه العملية من فرص

جيدة للاتصال بالعالم الخارجي (الواقع) والتعرف على طبيعة المشكلات الموجودة في المجتمع والمعوقات التي تواجه عملية الممارسة، وفيما يتعلق بمشرفي المؤسسات فإن التدريب الميداني يساهم في تواصلهم وتعاونهم مع أقسام المؤسسة الإستشفائية، واستفادتهم أو اكتسابهم لكل ما هو جديد في مجال التخصص، والاستفادة من جهود الطلاب في إنجاز بعض الأعمال والمهام. كما يتيح التدريب الميداني الطلاب فرصا لاكتساب المهارات والخبرات العملية الحقيقية من الميدان، وتحويل المعارف النظرية إلى

مهارات يمكن من خلالها حل مشكلات العملاء والمجتمع بما يتفق مع ثقافتهم وقيمهم. وأخيرا فإن التدريب يساهم في خدمة المجتمع من خلال دراسة المشكلات التي يواجهها دراسة علمية

وتقديم الحلول المناسبة لها.

والواقع الملاحظ أن بعضا من المشرفين على عملية التدريب الميداني في المؤسسات الإستشفائية إضافة إلى الطلاب المتدربين لا يعطون لهذه العملية نصيبها من الاهتمام والتركيز، بل أن البعض منهم ينظر إلى مادة التدريب الميداني كما لو أنها مادة مفروضة عليهم بحيث يمكن استغلالها في تغيير الروتين التعليمي، والتحرر من عناء المواد النظرية التي تتطلب التحضير والقراءة والمناقشة والاختبار.

أهداف التدريب الميداني:

يهدف التدريب الميداني إلى تزويد الطلاب بالمعارف والخبرات والمهارات اللازمة للممارسة المهنة، وذلك من خلال مساعدتهم على ترجمة الأساليب النظرية التي حصلوا عليها داخل قاعات الدرس إلى أساليب تطبيقية تساهم في حل مشكلات و التعامل مع المرضى و أهاليهم .

التدريب الميداني ينبغي أن يصمم لمساعدة الطالب على تحقيق ما يأتي¹:

اكتساب معرفة مباشرة وفهم أعمق لشبكة خدمات الرعاية الصحية في المجتمع المحلي الذي يتم

1- تدريبه فيه.

2- اكتساب الفهم والتبصر بتأثير المشكلات الصحية المختلفة على الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية.

3- التوصل إلى تكامل المعارف والنظريات التي درسها الطالب وتطبيقها تطبيقاً عملياً.

4- تنمية المهارات والأساليب التي تستخدم في الممارسة.

5- وعي الطالب بتوجهاته القيمية، وتفهمه لطبيعة مشاعره نحو المرضى، ووعيه بأنواع المشكلات

التي تأتي بها إلى المؤسسات الإستشفائية، وقدرته على تحليل قيمه ومشاعره تلك في تأثيرها على ممارسته المهنية.

فقد لخص أهداف التدريب الميداني في المؤسسات الصحية كالتالي: إتاحة الفرصة للطلاب لاكتساب وترجمة المعارف إلى ممارسات عملية تطبيقية واختبار المفاهيم النظرية في ضوء المواقف الواقعية.

1. إكساب الطلاب المهارات الفنية للعمل الميداني.

2. إكساب الطلاب الاتجاهات السلوكية التي يجب أن يتصف بها الأخصائي في الصحة الضمان نجاحه في عمله.

4. إكساب الطلاب عادات العمل المهني بما يفيدهم في عملهم المهني في المستقبل.

¹ - رأفت عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 124

5. إكساب الطلاب القيم المهنية وأخلاقيات المهنة عن طريق الممارسة الميدانية ونمو الذات المهنية.

6. تزويد الطلاب بالخبرات الميدانية المرتبطة بعمليات الممارسة المهنية كالدراسة والتشخيص

7. إكساب الطلاب المهارات اللازمة للقيام بعملية التسجيل وفقاً للأصول الفنية. والعلاج والتقويم.

8. تزويد الطلاب بمعارف وخبرات ومهارات العمل الفريقي سواء مع زملائهم أو غيرهم من

المختصين في المهن الأخرى¹.

3- أساليب التدريب الميداني

تنوع أساليب التدريب الميداني وذلك بتنوع مجالات الممارسة، وطبيعة الأعمال ومحتوى البرنامج التدريبي، وطبيعة المشكلات التي تتعامل معها المؤسسات، ونوعية الأعمال والمهام المطلوب إنجازها.

وبغض النظر عن كل ذلك فإن من الضروري استخدام كل الأساليب المتاحة والممكنة في سبيل تحقيق أهداف هذه العملية، كما ينبغي على المشرفين مراعاة الملائمة بين الأسلوب التدريبي وبين قدرات المتدربين على استيعابها والاستفادة منها.

ومن أهم أساليب التدريب المستخدمة في الخدمة الاجتماعية ما يلي:

1 - أسلوب المحاضرة :

¹ - رأفت عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 126

الذي يعتمد على عرض الحقائق ومعلومات عن موضوع معين من جانب المشرف والاستماع من قبل المتدربين وتوجيه الأسئلة.

2 - أسلوب الندوة

الذي يعتمد على اشتراك أكثر من مشرف معا في تناول موضوع و عرضه وتحليله ومناقشته

مع المتدربين¹.

3- أسلوب دراسة الحالة

وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمتدربين لعرض حالات أو مشكلات محددة ومناقشتها ومحاولة التوصل إلى حل مناسب لها.

4- أسلوب المؤتمرات التدريبية

الذي يتلخص في قيام المشرف والمتدربين بمناقشة موقف أو مشكلة والتعلم من خلال تبادل المعلومات والآراء.

5 أسلوب التطبيق العملي

حيث يقوم المشرف بتنفيذ أعمال وأنشطة محددة بطريقة مهنية موضحا العمليات والإجراءات والأساليب الأساسية اللازمة لتنفيذ العمل بطريقة مهنية صحيحة.

6. أسلوب الملاحظة المباشرة

الذي يتلخص في قيام المشرف بملاحظة المتدربين أثناء تنفيذهم للأعمال والأنشطة المهنية وتزويدهم بالتعليمات والتوجيهات اللازمة.

4-محتوى خطة التدريب الميداني:

¹ توفيق عبد الرحمن المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية ط3، مصر، ص 60.

تتضمن خطة التدريب الميداني جميع الأنشطة التي ينبغي أن يمارسها المتربصون لمساعدتهم على اكتساب المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لتكوين الشخصية المهنية وذلك وفقا لمجالات الممارسة المهنية المختلفة. ونرى أن تدريب المتربصون ينبغي أن يتم من خلال مرحلتين أساسيتين هما :

1. مرحلة الإعداد والتوجيه

وتهدف هذه المرحلة إلى إعداد الطالب للعمل في المؤسسة وذلك من خلال مساعدته للتعرف على مجال التدريب بصفة عامة ومؤسسة التدريب بصفة خاصة، وتعريفه بأدوار ووظائف المؤسسة الصحية، وطريقة تقديم المساعدة أو الخدمة. وفي هذه المرحلة يتم تدريب الطلاب على الجوانب التالية:

1- التعرف على مجال التدريب بصفة عامة:

دراسة الأبحاث النظرية المتصلة بميدان التدريب.

دراسة فئة العملاء المستفيدين من خدمات المؤسسة.

دراسة الجهاز الفني والإداري داخل المؤسسة.

إجراء بعض الأبحاث النظرية ذات العلاقة بمجال التدريب.

ب التعرف على مؤسسة التدريب الإطلاع على اللوائح والقوانين والنظم التي تنظم العمل في المؤسسة.

قراءة النشرات والكتيبات الصادرة عن المؤسسة والتي توضح نشأتها وتطورها، وأهدافها، وسياساتها، والإجراءات المتبعة فيها.

سنوية.

التعرف على النماذج والاستمارات المستخدمة والتدريب عليها.

التعرف على طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بغيرها من المؤسسات.

التعرف على الأنشطة العامة التي تقوم بها المؤسسة سواء كانت شهرية أو نصف سنوية
أوج التعرف على دور الخدمة:

التعرف على نوعية الخدمات التي تقدم للمستفيدين.

التعرف على إجراءات تقديم الخدمات.

التعرف على الأساليب المهنية المستخدمة.

التعرف على السجلات والتقارير والوثائق المستخدمة وطريقة استيفائها.

2 - مرحلة الممارسة

وفي هذه المرحلة يبدأ الطلاب في ممارسة العمل المهني واكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذ العمل.

وينبغي أن تركز هذه المرحلة على تعريف الطلاب وتدريبهم على جميع طرائق الممارسة وعدم الاقتصار على طرائق معينة.

ونشير في هذا المجال إلى أهم المهارات التي ينبغي أن تركز عليها العملية التدريبية وذلك من خلال عرضنا للمهارات الأساسية وهي:

- القدرة على الإنصات والاستماع الهادف
- القدرة على استخراج المعلومات وجمع الحقائق ذات الصلة بالمشكلة، والقيام بعملية التقدير وكتابة التقرير¹.
- 3- القدرة على تكوين العلاقة المهنية والمحافظة عليها.
- 4- القدرة على استخدام نظريات التشخيصية ومناهج التشخيص.
- 5- القدرة على إشراك العملاء في الجهود العلاجية وكسب ثقتهم.

¹ توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 64 .

- 6- القدرة على تحديد حاجات العملاء، وإيجاد وابتكار الحلول لمواجهة هذه الحاجات.
- 7- القدرة على تحديد العلاقة العلاجية المناسبة مع كل عميل.
- 8- القدرة على إجراء البحوث والدراسات وتفسير النتائج.
- 9- القدرة على إقامة العلاقات مع زملاء المهنة وغيرهم من العاملين داخل المؤسسة والاستفادة من
- ذلك في تقديم خدمات متميزة للعملاء.
- 10- القدرة على إقامة العلاقات مع المؤسسات الخارجية ذات الصلة .
- 11- الإشراف على التدريب الميداني
- يتطلب نجاح العملية التدريبية اهتماما ومشاركة فاعلة من جميع الأعضاء المشاركين فيها القسم المختص، ومشرف الكلية، ومشرف المؤسسة، وطالب التدريب فالتخطيط الجيد لمناهج التدريب، والتنفيذ السليم، والتعاون البناء بين القسم والمؤسسات، ومتابعة القسم المختص لعملية التدريب الميداني تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل وبناء مستخدمي الصحة بصف عامة، وينبغي أن تتركز جهود الأقسام المختصة في عمليات اختيار المؤسسات المناسبة، والمشرفين المؤهلين، وتنظيم اللقاءات التمهيدية
- التي تعرف الطلاب بالتدريب الميداني وأهميته.
- 1 مسؤوليات مشرف الكلية:
- ومشرفي الكليات والأقسام العلمية يمثلون حجر الزاوية في العملية التدريبية لما يتحملونه من مسؤولية كبيرة في تحقيق هذه العملية لأهدافها، ويمكن أن نلخص أهم مسؤوليات مشرفي الكليات والأقسام
- العلمية في التالي:

- حضور الدورات التمهيدية التي تعقدها الأقسام المختصة ومؤسسات التدريب في بداية كل فصل دراسي لتعريف الطلاب الجدد بالتدريب الميداني وأهدافه وأهميته، وتوضيح أدوار ومسؤوليات جميع المشاركين في هذه العملية¹.
- زيارة المؤسسة والتعرف على العاملين فيها والاتفاق معهم على برنامج أو خطة التدريب الميداني.
- التواجد بالمؤسسة طوال المدة المقررة لكل مجموعة من مجموعات التدريب أسبوعياً لممارسة النشاط الإشرافي على الطلاب، وملاحظتهم أثناء أدائهم لمسؤولياتهم التدريبية في المؤسسة، وملاحظة علاقاتهم بالعملاء والزملاء وبمشرف المؤسسة.
- عقد الاجتماعات الإشرافية الفردية مع كل طالب لمساعدته على الاستفادة إلى أقصى حد ممكن من التدريب، وتزويده بالتعليمات والمعلومات والتوجيهات التي تسهم في أداءه لدوره المهني في المؤسسة ومراجعة سجلاته.
- عقد الاجتماعات الإشرافية الجماعية مع طلاب التدريب بهدف استعراض ما قام به الطلاب خلال عقد الاجتماعات التتبعية مع مشرف المؤسسة كلما لزم الأمر بهدف متابعة تنفيذ الخطة حسب ما الأسبوع ومناقشة الصعوبات والمعوقات التي تعرض طريقهم².

مناقشة التعديلات الضرورية، وتبادل الرأي والمشورة في جميع الجوانب ذات الصلة بالعملية التدريبية.

- تقويم الأداء المهني للطلاب في نهاية الفصل الدراسي وتقديم نتائج التقويم للكلية أو القسم المختص.

ب مسؤوليات مشرف المؤسسة

لاشك أن الذين يشرفون على طلبة التدريب الميداني هم عنصر مهم جداً في نجاح التدريب، ويقع على عاتقهم مسؤولية كبيرة في متابعة الطلاب وتوجيههم وتزويدهم

¹ 1 - توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 72

² 1 - توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 78

بالخبرات والمهارات اللازمة، وذلك لأنهم يمضون وقتاً أطول من مشرفي الكلية مع الطلاب. وتتلخص مهمة هؤلاء المشرفين في التالي:

1. الاشتراك مع مشرف الكلية في بلورة خطة التدريب الميداني.
2. تعريف الطلاب بالمؤسسة وأهدافها وسياساتها وإجراءاتها، وتوفير الجو النفسي الملائم لهم الذي يساعدهم على أداء عملهم المهني بصورة صحيحة.
3. إتاحة الفرصة للطلاب الممارسة العمل المهني في ضوء الأهداف التعليمية للتدريب الميداني.
4. شرح المهام التي يقوم بها المتربص بالمؤسسة بشكل تفصيلي.
5. الإشراف اليومي والمتابعة المباشرة لما يقوم به الطلاب من أعمال وأنشطة، وتزويدهم بالتعليمات والتوجيهات اللازمة.
6. عقد اجتماعات إشرافية فردية مع كل طالب وتوجيهه حسب الحاجة ومساعدته في التغلب على الصعوبات التي تعيق استفادته من الخبرات التعليمية، ومراجعة سجلاته، ومتابعة أدائه ونموه المهني.
7. المشاركة في تقييم أداء الطلاب وفق المعايير والضوابط المهنية المتفق عليها مع مشرف الكلية.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

المبحث الأول: الأداء الوظيفي وعناصره

المبحث الثاني: محددات الأداء الوظيفي والعوامل المساعدة على تحقيقه

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي وقياسه

تمهيد :

أصبح من الواضح أن سمة الاقتصاد الحالي التقلب المستمر والأمور غير المتوقعة، وأن ما نواجهه من تحديات وصعوبات الآن أكثر بكثير مما كانت عليه بالسابق، وأصبح النجاح غير مضمون إلا بكثير من العمل والحاجة إلى مهارات إبداعية وغير عادية . و من متطلبات الإبداع أن يتم استخدام كل العناصر المتاحة بالاستخدام الأمثل لتحقيق الاستفادة القصوى و المنافسة القوية.

و والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات و إنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون.

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتج من استخدام الآلات و الأجهزة الحديثة

و أصبح يحكم على المؤسسة بمدى نجاحها على قدرات موظفيها وكفاءاتهم و حسن أدائهم لأعمالهم.

هذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل.

أما Chaplin يعرف الأداء على أنه : "نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"¹.

و من هذه التعاريف يتضح لنا أن الأداء يتحدد على حسب الأفراد الذين يستخدمونه فبالنسبة للمؤسسة فهو المردودية وقدرتها على المنافسة و بالنسبة للفرد فالأداء يمثل ويعني له مناخ العمل و ما يحتويه من ظروف و مهام و نشاط و إنتاج .

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عناصر متعددة، يمكن حصرها بإيجاز على النحو التالي:

. **المثابرة و الوثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل، و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، و تقييم نتائج عمله.

. **كمية العمل المنجز:** يقصد به هنا مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الانجاز.

. **نوعية العمل** تتمثل في مدى ما يدركه الموظف عن ما يقوم به من عمل، و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية وبراعة و قدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

. **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية، و ما يمتلكه الموظف من خبرات عن العمل الذي يؤديه .

¹ مصطفى عاشوري ، أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، ب ط ، 1991 ، ص 189 .

على هذا يلاحظ أن الأداء لا يعتمد على كمية الجهد المبذولة فقط، و لكنه يعتمد أيضا على المثابرة و الوثوق و المعرفة والمهارات والقدرات و كمية العمل المنجز، و كذلك إدراك الدور الذي ينبغي على الموظف أو الإدارة القيام به، فالموظفون و الإداريون الذين يبذلون كمية عظيمة من الجهد و لكن قدراتهم قليلة أو إدراكهم غير صحيح يكون أداءهم غير فعال.

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء إلى:

أ- الأداء الكلي :

و هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها و لا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية .

الشمولية، الأرباح، النمو

ب الأداء الجزئي :

و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة " حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية أو أداء الوظيفة الاقتصادية أو أداء الوظيفة التمويين الخ.¹

¹ احمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق ، ص 60.

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية واجتماعية، تقنية، سياسية ... و بناءا على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف و أنواع يمكن القول بأن : " الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيق المهمة الأساسية للمؤسسة و الذي يتجسد في الفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها و تدني مستويات استخدام مواردها¹.

المبحث الثاني: محددات الأداء والعوامل المساعدة على تحقيقه

المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي

إن الهدف الرئيسي لكل المنظمات هو الحصول على زيادة الانتاج و تطوره و الذي لا يكون إلا من تحقيق الأداء الأفضل للعامل

و الأداء يمكن تحقيقه من خلال ثلاث عوامل أساسية يتحقق من خلالها و عن تفاعل دافعية العامل مع قدراته وكذا مع إدراكه لدوره و عمل موكل له .

و يمكن صياغة معاملة الأداء على الشكل التالي :

$$\text{الأداء الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

و نفهم من هذه المعادلة أن هذه العوامل مرتبطة ببعضها البعض في التأكيد على الأداء و لا يمكن بأي شكل أن يؤثر أحد هذه العوامل لوحده على الأداء، لذلك يجب علينا التطرق إلى هذه العوامل كل على حدى:

¹ عابدة سيد خطاب، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي"، دار الفكر العربي، 1985، ص 35 .

1- الإدراك: " يستقبل العمال مؤثرات في شكل معلومات وتوجيهات من رئيسه و كذا ردود أفعال زملائه و كذلك مختلف المكافأة و الفوائد التنظيمية وغيرها من المؤثرات و يتم استيعاب العامل و فهمه مختلف هذه المؤثرات بطريقته الخاصة متأثرا بدوافعه و تجاربه السابقة و كذا بنوعية و طبيعة المعلومات"¹.

فالأفراد يختلفون في طريقة فهم إدراكهم لنفس الظروف، فمثلا الحصول على المكافأة يفسرها العامل بأنها مقابل كفاءته و استحقاقه، و يعتبرها موضوعية الإدارة، و في نفس الوقت يعتبرها آخر بأن ليست لها أهمية و أنها دليل على عدم موضوعية الإدارة.

2- القدرات :

تعتبر القدرات عاملا مهما في تحديد الأداء بتفاعلها مع الدافعية والإدراك و القدرة، وتقسم القدرات بدورها إلى : قدرات عقلية وأخرى غير عقلية جسمانية " و القدرات العقلية مقترنة بالذكاء مثل القدرة على فهم الكلمات و المعاني التي تحتويها أما القدرات غير العقلية فتشمل الحواس مثل حدة البصر و السمع و كذلك التمييز بين المؤثرات الصوتية وكذلك القدرات الحركية مثل اللياقة و الكفاءة الجسمانية و كلها عبارة عن قدرات فطرية أما القدرات المكتسبة فتلعب البيئة و الخبرات السابقة دورا هاما في تكوينها و كذا في التأثير على سلوك الأفراد وتنمية قدراتهم الفطرية وتطويرها وتكتسب عن طريق التعليم و التدريب"².

¹ أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص ص 65-66 .

² أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص 95.

3- الدافعية :

تختلف جهود العمال المبذولة داخل المنظمة و كذلك درجة المثابرة في الأداء و مدى اهتمامهم به، من عامل إلى آخر مما ينعكس على كفاءة أداء المهام الموكلة إليهم، و هذا الاختلاف موجود حتى و إن تسوى جميع العمل في مستوى القدرات والمهارات والخبرات والخبرات اللازمة للأداء و يكون هذا الاختلاف نتيجة للتمايز الموجود على مستوى الرغبة لأداء واجباتهم، و هذا ما يسمى بقوة دافعية لأداء العمل، و هي عنصر هام يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر في سلوك الفرد أثناء العمل .

و منه " فالدافعية في القوة التي تحرك و تستشير الفرد كي يؤدي العمل أي قوة الحماس و الرغبة للقيام بأي مهام العمل، و هذه القوة تنكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد في درجة مثابرة و استمرار في الأداء و مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل"¹.

المطلب الثاني: العوامل المحققة للأداء الوظيفي

هناك عدة عوامل تنظيمية متشابكة ومتشعبة تأثر في الموارد البشرية و تجعل منه إما عامل محقق للأداء المتميز أو المعرقل و مضعف له، نذكر منها :

1- تنظيم العمل:

¹ أحمد صقر عاشور ، نفس المرجع ، ص 89.

إن أساس قواعد التنظيم العلمي للعمل هو الفصل بين العمل التصوري و العمل التنفيذي، فان الفكرة التي تؤمن بإعطاء أهمية للنواحي التقنية للإنتاج على حساب الجانب البشري أصبحت اليوم تقليدية وبالية، لأن العامل يمثل رأسمال معرفي يفوق في قيمته و أهميته عناصر رأسمال المادي، فالسبع اليوم لا تعتمد على المواد الخام بل على ما في عقول البشر من معرفة و أصبح العامل الأساسي في نجاح و تميز المؤسسة هو خيال وابتكار عاملها.

كذلك أن التكنولوجيا الحديثة تقترض توفر قدرات كبيرة لدى العاملين على المبادرة و الإبداع كما تعيد النظر في تنظيم العمل التقليدي.

هذا من الضروري أن يقوم تنظيم العمل على الاستفادة من الأفكار الجديدة كمصدر للأداء و التميز

بالخصائص التالية¹:

- تغير طبيعة العمل وميلها أكثر إلى الطابع الفكري تقترض تنظيما للعمل يقوم على فكرة المهارة و التي تعني أن العامل يمتلك قدرات تمكنه من حل أي مشكل قد يصادفه أثناء أداء لعمله، أي تشجيع العامل على استعمال عقله للتغلب على الصعاب.
- التنظيم الجماعي للعمل يقوم على فرق عمل متعددة الكفاءات ليسمح بمرونة أكثر و القدرة على التكيف مع المحيط.
- التمتع بالاستقلالية في العمل، فالعامل هنا حر في اختيار طريقة العمل و مسئول عن كل مراحل انجازه، والرقابة تكون هنا ذاتية تحل محل الرقابة التسلطية، كما يتحمل العامل مسئولية تخطيط وتنظيم العمل، فالرسمية و التقنين العالي للعمل و

¹ عايدة سيد خطاب ، مرجع سابق ، ص 65.

الالتزام الدقيق بقواعد وإجراءات العمل الذي تحث عليه الأساليب التقليدية في تنظيم العمل تحد و تعيق عملية الإبداع و الابتكار في المؤسسات.

2- الثقافة التنظيمية:

لها دور كبير في تحقيق الأداء المتميز إذا توفرت الميزات التالية:

حرية المبادرة و الإبداع و تحمل المسؤولية التي يتمتع بها أعضاء التنظيم و دون تمييز .

- نظام الحوافز والمكافآت التي يجب أن يقوم على معايير موضوعية وعلمية.
- تحمل الاختلاف و السماح بالتعبير عن وجهات نظر مختلفة ومعارضة.
- نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا حيث يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- ضرورة اعتماد المؤسسة على الشفافية و ما يمكن أن تولده من ثقة و التقاف الأفراد حول مشروع منظماتهم والاندماج في ثقافتها.

إن الممارسات هي التي تشكل ثقافة المؤسسة وليست الشعارات التي ترفعها، فالممارسات هي الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة و يشكل مؤشرا واضحا لدى العاملين و يدفعهم إما بذل قصارى جهدهم لنجاح المؤسسة وتميزها أو يفعلون عكس ذلك.

3- نظام تسيير الموارد البشرية

إن مهمة إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة لا تقتصر على تهيئة القوى العاملة بل إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، ويتم ذلك عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتدريبهم و إعدادهم لممارسة أعمالهم ومهامهم على أساس علمي، وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد و أقل تكلفة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

لقد كان الاتجاه السائد في فترة من الزمن أن الظروف المادية للعمل كالإضاءة، الحرارة، وسائل الأمن أو الظروف الفيزيائية هي المحدد الأساسي لمدى تقبل العامل لعمله و بالتالي لمستوى إنتاجيته و أدائه، و لكن نتائج البحث في هذا الميدان أثبتت أنه يوجد عوامل أخرى غير الظروف الفيزيائية التي لها أثر كبير على أداء العامل و إنتاجيته و نذكر من بين هذه العوامل¹.

1- بيئة العمل:

الإنسان تعرف البيئة بأنها : المجال التي تحدث فيه الإثارة و التفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط

(المؤسسة) من طبيعة ومجتمعات بشرية و نظم اجتماعية و علاقات شخصية إن السلوك الاجتماعي للأفراد يكون متأثرا بالبيئة أو المحيط الذي يأتي منه أو يعمل فيه هؤلاء الأفراد و هو يبلور قيمهم و معتقداتهم.

حيث تساعد البيئة الملائمة على تحقيق الممارسات الابتكارية في الوظيفة و إمكانية التعلم الأسرع و الأفضل داخل المؤسسة، بينما البيئة الرديئة تؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين عن المعدلات الطبيعية.

2- نظام الحوافز :

¹ عبد الباقي صلاح الدين الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط1، القاهرة، 2002، ص30

إن الحوافز تلعب دورا مهما ومؤثرا على مستوى الأداء الوظيفي و في زيادة الإنتاج على اعتبار أن الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل على شكل مادي أو معنوي، أو كلاهما معا يهدف دفع العامل وتحفيزه الزيادة عطائه كما ونوعا، و تعتبر أداة في يد الإدارة الناجحة تستطيع من خلالها زيادة معدلات الإنجاز سعيا لتحقيق الأهداف.

3- نقص نظام التحفيز

إن أهم عوامل التحفيز تهيئة الظروف المناسبة للعاملين تشعرهم بالارتياح و الرضا، و يتم ذلك بعدة وسائل لعل أهمها:

- الأخذ بأرائهم ووجهة نظرهم.
- إشعارهم بمسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم.
- إخبارهم بنتائج أعمالهم للتشجيع أو التنبيه أو التوجيه.
- عدم التمسك بالروتين الإداري البيروقراطي.

إن الأهم من التحفيز هو استمرار عملية التحفيز كي نحافظ على بقاء المستويات و المعنويات بمعدلاتها العالية.

4- المناخ التنظيمي :

التميز في المناخ التنظيمي من شأنه أن يؤدي على تميز الأداء داخل المؤسسة، و في حالة عدم وجود مناخ تنظيمي جيد داخل المؤسسات فإن ذلك من شأنه يؤدي إلى انخفاض معدلات الأداء و الإنتاجية على مستوى الفردي للعاملين و على المستوى المؤسسة ككل

5- الرضا الوظيفي :

بعرف الرضا الوظيفي للعاملين : محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في "المنظمة"¹. لقد خلص الفكر الإداري في مجال علاقة الرضا الوظيفي بالأداء بثلاث اتجاهات أساسية هي:

- الاتجاه الأول: يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.
- الاتجاه الثاني: يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا.
- الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافأة عالية، و بالتالي ليس هناك علاقة عضوية بين الرضا و الأداء في حد ذاتها.

6- الدوافع

تعرف الدوافع بأنها " الحاجات والرغبات الفردية غير المشبعة التي تمثل قوى داخلية محرّكة للفرد تؤثر على تفكيره وإدراكه لتوجهه صوب الهدف الذي يدفع الفرد على نوع معين من السلوك.

إن إثارة الحاجة تؤدي إلى حالة من عدم التوازن أي توتر) في داخل الفرد الذي يحاول تخفيفه عن طريق السلوك، و يبدأ الفرد في البحث عن استراتيجيات لإشباع تلك الحاجات، و بالتالي ينشغل في سلوكه موجه لتحقيق هذه الإستراتيجية، ثم يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع تلك الحاجة، فإذا أشبعت دورة الدافعية هذه الحاجة فهناك حالة من التوازن والرضا فيما يتعلق بتلك الحاجة و هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على أداءه في المؤسسة التي يعمل بها.

¹ عبد الباقي صلاح الدين ، نفس المرجع السابق ، ص 38 .

إن وجود مشكلات في الأداء لدى العاملين لا ينسب لهم فقط بل ينبى إلى عدة عوامل تحول دون القيام بالأداء الجيد، و أهم هذه العوامل:

- الإدارة السيئة التي تدفع العاملين إلى عدم الحماس نحو الأداء الجيد.
- التدريب الناقص الذي يخفض من كفاءة الأداء لدى العاملين.
- عدم كفاية العاملين للقيام بالمهام المكلفة بها يدفعهم للوقوع في شباك الكسل و التبرير لعجزهم.
- الانضباط الضعيف يجعل العمال ينحازون للمواقف التهكمية و السخرية بعملهم.
- المشاكل الشخصية والمنزلية تؤثر على أداء العاملين.

المبحث الثالث: قياس الأداء الوظيفي و تقييمه

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و قياسه

1- مفهوم الأداء الوظيفي: يقصد بأداء الفرد للعمل، قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا التميز ثلاث أبعاد جزئية يقاس بها أداء الفرد و هي : كمية الجهد المبذول، و نوعية الجهد، و نمط الأداء¹.

1- كمية العمل المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية.

2- نوعية الجهد المبذول: فهي مستوى الدقة والجودة و درجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة، وتندرج تحت هذا المعيار الكثير من المقاييس التي تقيس درجة

¹ أحمد صفر عاشور، مرجع سابق، ص 50

تطابق الإنتاج للمواصفات، وخلو الأداء من الأخطاء، ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الأداء: يمثل أسلوب أو طريقة بذل الجهد في العمل، أي طريقة الأداء الأنشطة في العمل.

2- مفهوم قياس الأداء:

إن قياس الأداء يعني الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم أداء العامل لعمله و مسلكه فيه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية و العملية و العلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي في المستقبل.

المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء الوظيفي ومعوقات تقييمه

أولاً: أهمية قياس الأداء الوظيفي

يمكن إيجاز أهمية قياس أداء العنصر البشري في مجموعة من الأهداف أهمها:

1- أهداف وظائفية استرجاعية: التطوير الوظيفي

2- أهداف تدريبية تطويرية: تعتبر وسيلة رقابية تخطيطية من قبل المؤسسة في تخطيط

إدارة القوى البشرية بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية و من ثم تحديد سياسة التدريب

الوظيفي لدى المؤسسة.

3- تشخيص مشاكل الأداء: تشخيص المشاكل التي تنتج عن عمل و ممارسة الفرد

لوظائفه المنوطة به .

4- أهداف إدارية قانونية: تشكل وظائف الترقية والإسقاط و الانتقال و الإنهاء .

ثانيا: معوقات تقييم الأداء الوظيفي :

طالما أن تقييم العاملين عن طريق الفرد لذلك ما يتعرض عدد من الأخطاء و أوجه الضعف و بعض من هذه الأخطاء يكون شائعا من بعض طرق التقييم عن الأخرى وهناك العديد من المشاكل منها¹.

- الميل إلى التشدد والتساهل .
- الاتجاه للوسط في التغيير
- العلاقات الشخصية المتداخلة .
- التأثيرات التنظيمية

المطلب الثالث: أساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي

أولا: أساليب قياس الأداء الوظيفي

التقييم أداء من حيث انه فعال أو غير فعال لتحقيق أهداف التنظيم، هناك معايير قياس الأداء تحدد وفقها فعالية العمال في أدائهم، ونميز أساليب موضوعية وأساليب ذاتية:

1-أساليب موضوعية: و هي تعتمد أسس موضوعية في قياس الأداء منها:

- أ- كمية ناتج الأداء: و هو حجم مخرجات العمل معبر عنها بوحدات القياس مثلا في المؤسسات الاقتصادية : عدد الوحدات المنتجة في المؤسسات الخدماتية مدى الأحكام التي يطلقها المتعاملون و مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة

¹ جمال الدين محمد مرسي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية ، ، مصر ، ص 453.

ب- **جودة ناتج الأداء:** هو معيار يستخدم للحكم على مدى مطابقة المخرجات للمواصفات المعمول بها، وهو مقياس يتفاوت حسب طبيعة العمل وأهدافه.

ج- **كمية الناتج والجودة معا:** هذا المقياس أكثر المقاييس والمعايير استعمالاً من حيث شموله على المقاييس التي تحكم سلوك الأداء من حيث الكم والجودة والسرعة في الانجاز.

2- **أساليب ذاتية أو تقديرية:** وهي أساليب تعتمد على تقديرات و أحكام الآخرين على أداء الأفراد، و يلجأ إلى هذا النوع من الأساليب عند صعوبة استخدام الأساليب الموضوعية في قياس الأداء.

تنقسم المقاييس الذاتية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية

أ- **المقاييس التدريجية أو السلمية:** تعتمد على ترتيب القائم بالقياس لدرجة أداء الفرد) -1 المسؤول أو المدير).

ب- **المقاييس الترتيبية أو المقارنة:** تعتمد على ترتيب الأفراد محل التقييم بحسب كفاءتهم في أداء المهام الموكلة إليهم ترتيباً تنازلياً.

ت- **القوائم السلوكية:** تعتمد على إعطاء تقدير عن سلوك الذي يقوم به الفرد في العمل، فهذه الطريقة تركز على الأنشطة السلوكية التفصيلية التي يؤديها الفرد¹.

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 457 .

ثانياً: أساليب تقييم الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من الأساليب والطرق لقياس الأداء و لا يمكن بدونها التحدث عن وجود الأداء، و ذلك يعود لأهميتها في قياس وتقييم مستوى الأداء للعاملين في المؤسسة، وسوف نحاول عرض ابرز تلك الأساليب وهي¹:

1- طرائق التقييم التقليدية :

• طريقة ميزان القياس المتدرج

تقوم هذه الطريقة على القيام المشرف بتقييم أداء الموظف بميزان متدرج بوضع تصنيفات للأفراد العاملين تصنيفات كالآتي : الأداء المرضي و الأداء الغير مرضي و الأداء المتميز و توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة و المقيم و من ثم تتم مقارنة أداء الأفراد، و هذا النوع من أقدم أنواع التقييم الأداء المستخدمة.

• طريقة تسجيل الحوادث العامة

وفقاً لهذه الطريقة يقوم المدير أو المشرف بملاحظة سلوك الموظف و تسجيل كل ما يشير إلى جوانب الضعف في أداءه و جوانب القوة من فترة إلى أخرى، و لا يقدم صورة واضحة عن من مستوى الأداء.

• طريق ترتيب الموظفين

يقوم كل رئيس بترتيب الموظفين من الأحسن إلى الأسوأ ولا يتم الاعتماد هنا على معايير و إنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء ككل و يتم

¹ جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سابق، ص 465 .

الوصول إلى قائمة بترتيب العاملين على حسب أدائهم و هذه الطريقة سهلة وبسيطة و لكنها تعاني المشاكل التقليدية للأداء

2- طريقة التقييم الحديثة :

• مقياس التدرج على أساس السلوك

مقياس التوقع حيث أنه يتم تحديد و تصنيف أعمدة لكل صفة أو سلوك من الواقع العلمي الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال بالنسبة لمقياس المتدرج و يتم تقييم العامل بناءا على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية إضافة إلى ذلك يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة تقنياته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في أثناء عملية التقييم .

• مقياس ملاحظات السلوكية :

لقد طور هذا المقياس لتلاقي العيوب والمأخذ المترتبة على الطريقة السابقة هذا المقاس يحدد أيضا الطريقة السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل، لكن اختلافه عن المقياس السابق هو قيام المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين و ينتهي على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد و من ثم تجمع الدرجات التي تحصل عليها العامل لكل بعد من هذه الأبعاد¹.

• الإدارة بالأهداف :

تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف القابلة للقياس بين المشرف و الموظف و مراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها و تتطلب من المشرف أن يحقق

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 470 .

أهدافا معينة لكل موظف ثم يتلقى و يناقش بسيره و تقدمه في العمل نحو هذه الأهداف و يشير هذا المصطلح البرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة حيث يضع أهدافا محددة شاملة لها و هو نظام أو برنامج تقييمي أيضا يتكون من مراحل أساسية و هي:

- 1- وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقلة .
- 2- مناقشة أهداف كل قسم و مناقشة تحقيقها .
- 3- مراجعة الأداء بقياس النتائج .
- 4- تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة الأجل .
- 5- تقديم التغذية العكسية .

خلاصة :

إن الأداء الوظيفي وتقييم موضوع واسع ليس من السهل الإحاطة بكافة جوانبه في بحث صغير، والتقييم ذاته وسيلة وليس غاية فمن نتائج التقييم نستطيع التعرف على مشكلات القوى العاملة ومستوى الأداء والانجاز وعلى نقاط القوة والضعف لتعمل المؤسسة على التخلص والتقليل منها، من خلال اختيار أساليب التدريب التي تؤدي إلى رفع وتطوير أداء العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثالث

العينة ومجالات الدراسة

المبحث الأول: العينة ومقاييس اختيارها

المبحث الثاني: مجالات الدراسة

تمهيد

انطلاقاً من الخلفية النظرية السوسيولوجية التي اعتمدنا عليها في انجاز هذا البحث سوف نتناول في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة، فالبحث الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري و الاطلاع إلى البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة.

انطلاقاً من العمل الميداني الذي يمكننا من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته، فحاولنا إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة القائمة بين النظرية والواقع بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية من خلال مجموعة من الأدوات و الإجراءات التي تساعدنا في جمع المعلومات عن الواقع مكان الدراسة و هذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل بدءاً من:

عرض البيانات الشخصية ثم المبحث الأول و يتضمن تحليل البيانات الفرضية الأولى و الاستنتاج الفرضية الأولى، ثم المبحث الثاني و يتضمن تحليل البيانات الفرضية الثانية والاستنتاج الفرضية الثانية.

الفصل الثالث : العينة و مجالات الدراسة

المطلب الأول: العينة وكيفية اختيارها

حينما يصعب على الباحث أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي فلا مفر من أن يلجا إلى أسلوب المعاينة¹.

و تعرف العينة بأنها « ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو العشوائية و الذي يمثل وحدات مجتمع البحث بالصفات الديموغرافية و الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية والمهنية التي يهتم بها الباحث»²، حيث تعتبر العينة و كيفية اختيارها أحد العناصر الجوهرية في بناء البحث، وإذا كانت العناية والدقة مطلوبين في عملية التخطيط للبحث و تصميمه من أجل الوصول إلى الهدف المحدد فإن هذين الشرطين يلزمان أيضا في اختيار جمهور البحث و اختيار العينة.

و حسب موضوع البحث و اشكاليته « دور أساليب التدريب لتطوير أداء الأفراد في المؤسسة الإستشفائية الخدمائية » فقد تم اختيار العينة في هذا البحث بطريقة مقصودة عينة طبقية وهي التي تتم باختيار عدد من الوحدات من مجتمع مقسم إلى

¹ يحي مصطفى عليان عثمان محمد غنيم مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة 01، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص62.

² حسان محمد الحسين، موسوعة علم الاجتماع، الطبعة 01 الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999، ص331

طبقات، بحيث تكون الطبقات غير متداخلة، و تكون المفردات ضمن الطبقة الواحدة متجانسة، بينما هناك فروق بين الطبقات¹.

و قد تم اختيار عينة البحث على أساس ثلاث فئات مهنية:

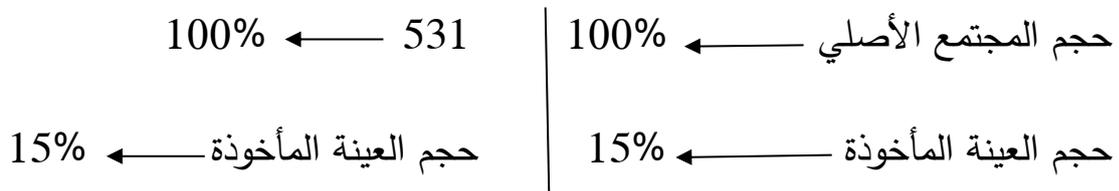
❖ فئة الأطباء

❖ فئة الشبه طبيين

❖ فئة الإداريين

و الذين شاركوا أثناء عملهم بالمستشفى في برامج تدريبية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

قدرنا حجم العينة ب 15% من المجتمع الأصلي، فحسب العلاقة الرياضية التالية نستنتج حجم العينة:



¹ عبد الرزاق أمين أبو شعر العينات وتطبيقها في البحوث الاجتماعية معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1997، ص141.

$$\text{_____} = 79.65 = 80 \text{ (حسب العملية الثلاثية)}$$

100

إذن حجم العينة المأخوذة هي 80

و شملت عينة بحثنا 80 مبحوثا، و هو ما يعني أنها ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة 15% .

و حسب طريقة التوزيع المتناسب نحسب حجم العينة الذي يخصص لكل طبقة وفق الصيغة التالية:

الحجم الكلي للعينة × حجم الطبقة

حجم العينة من طبقة معينة = $\frac{\text{أو أخذ من كل طبقة}}{\text{نسبة 15\%}}$

حجم المجتمع الأصلي

$$80 \times 111$$

حجم العينة من طبقة معينة = _____

531

حجم العينة من طبقة معينة = 16.72 = 17 طبيبا وهي تمثل بنسبة 15% من حجم الأطباء

$$80 \times 370$$

حجم العينة من طبقة الشبه الطبيين =

$$531$$

حجم العينة من طبقة معينة = 55.74 = 56 شبه طبي وهي تمثل بنسبة 15% من

الحجم الشبه الطبيين

$$50 \times 80$$

حجم العينة من طبقة الإداريين =

$$531$$

حجم العينة من طبقة معينة 77.53 إداريين وهي تمثل بنسبة 15% من حجم

الإداريين

و جدول رقم (01) يوضح عينة البحث وتوزيعها على مختلف الفئات المهنية
بالمستشفى

فئات العينة	العدد الإجمالي	العينة المأخوذة	% بالنسبة لحجم العينة
أطباء	111	17	21.25 %
شبه طبيين	370	56	70 %
إداريين	50	07	8.75 %
المجموع	531	80	15 %

و الملاحظ من خلال الجدول ما يلي:

لقد تم ترجيح كفة الشبه الطبيين، ثم الأطباء، لما لهما من دور في تحديد سياسة التدريب داخل المستشفى و لما لهما أيضا من أثر على سير البحث والسهولة في تطبيق الاستبيان ووسائل البحث إلا أن هذا لا يعني إهمال فئة الإداريين أو أنه ليس لهما دور أو أثر على التحليل و سير البحث، فقد تم تحديد عينة الإداريين بـ :
8.75% من مجتمعها الأصلي.

و تم اختيار العينة داخل كل فئة بطريقة عشوائية، حيث تعطي جميع وحدات مجتمع البحث فرصة متساوية للاختيار.

المطلب الثاني: مجالات الدراسة

• المجال المكاني للدراسة

تم إجراء البحث الميداني على مستوى مستشفى الجلفة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و هي تحت وصاية الوالي يديرها مجلس الإدارة و يسيروها مدير معين من طرف وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

كما عرفها المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 19/05/2007 الذي يحدد كفايات إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية الصحية الجوارية و يعمل على تقديم الخدمات للمريض في سائر الأيام ومحاولة تقديم الإرشادات و النصائح الصحية للوقاية قبل العلاج¹.

تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية من مستشفى مركزي و مستشفى فرعي يتكفل بأمراض الصدر، ووحدة الإستعجالات الطبية الجراحية.

• الهيكل التنظيمي للمستشفى

¹ المصدر، المديرية الفرعية لإدارة الوسائل للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة ، 2011.

يتكون المستشفى من ثلاث مستويات للسلطة، حيث يظهر في الهيكل التنظيمي.

1- الإدارة العامة:

وتوكل لها مهمة الإدارة الرئيسية و العامة للمؤسسة، حيث تعتبر المستوى الأعلى للإشراف و مختلف مهام التنسيق بين بقية المصالح، و ذلك بمساعدة مكاتبين.

أ- مكتب الاتصال و التنظيم الإداري:

يتمثل دوره في تنسيق مختلف أقسام المؤسسة و التسيير جميع الاتصالات المتعلقة بالوحدات التنظيمية و الإدارة العليا.

ب- مكتب النظام العام

يعمل على متابعة ومراقبة سير النظام العام و مدى تطبيقه على أرض الواقع و تكافؤ النظام و أهداف الموضوع لأجلها.

2- مساعد مدير مكلف بإدارة الوسائل

يقوم بتنظيم عمل المكاتب و التأكد من صلاحية وتأهيل العاملين و الظروف الخاصة بهم و حل مشاكلهم ومنازعاتهم و كذا الميزانيات الخاصة بالوحدة عن طريق 03 المكاتب.

أ- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات

يهتم بكل الشؤون الاجتماعية والعملية و كل ما يتعلق بظروف العمل و توفير الشروط الحسنة للعمال و كذا السير العملي للقانون العمل.

ب- مكتب الميزانية والمحاسبة

يهتم بتسجيل العمليات المالية والمحاسبة، بحيث يعطي الصورة الواضحة للوضع المحاسبي و المالي للمؤسسة و متابعة المصاريف و المداخلات و المخرجات لوضع الميزانيات العامة) مصاريف مرتبات مواد و لوازم...

ث- مكتب تكاليف الصحة:

يختص بنوع خاص من التكاليف و هي التكاليف الصحية، لأنها الأهم في الوحدة و مراجعتها محاسبيا ومعرفة مستواها و مدى كفاءتها في تقديم الخدمات.

3-مساعد مدير مكلف بالمصالح الاقتصادية والمنشآت و التجهيزات:

مكلف بإدارة المصالح الاقتصادية و العمل على تسيير المنشآت و التجهيزات و التزويد بالعتاد اللازم بها والمنشآت الجديدة و يتفرع عنه مكتبين:

أ- مكتب الهياكل والتجهيزات و الصيانة.

ت- مكتب المصالح الاقتصادية.

4- مساعد مكلف بالنشاطات الصحية

تتمثل معظم مهامه ضمن النشاط الصحي، أي تنظيم عمليات العلاج والوقاية و أيضا تنظيم عمليات الاستقبال و الإعلام و مكتب الدخول أي عملية التنسيق بين جميع هذه العمليات الصحية من بداية العملية إلى نهايتها وتسييرها لكي تصل إلى صاحب الخدمة على أكمل وجه، لذلك تتفرع هذه النشاطات وتستند إلى مكاتب خاصة بها :

أ- مكتب الوقاية

يهتم بالعمليات الوقائية والإعلام بمختلف الدورات الوقائية الإجباري.

ت- مكتب تنظيم وتقييم نشاطات العلاج

ث- مكتب الاستقبال و التوجيه

تقديم التعليمات و توجيه المرضى إلى المصالح العلاجية الخاصة بهم، أي تقديم الخدمات ما قبل العلاج.

ج- المصالح الصحية المكزنة للمؤسسة:

يتكون المستشفى الذي يقع في حي 05 جويلية من أربعة طوابق تشمل 320 سرير تتوزع على المصالح التالية:

- . مصلحة طب الأطفال
- . مصلحة الجراحة العامة رجال و نساء
- . مصلحة طب الداخلي للرجال و النساء
- . مصلحة الأمراض المعدية
- . مصلحة أمراض النساء (التكفل بعد الولادة)
- . مصلحة التوليد
- . مصلحة إنعاش المواليد الجدد
- . مصلحة الإنعاش
- . مصلحة تصفية الدم
- . قاعة العمليات
- . مصلحة مكافحة الأمراض السرطانية
- . قسم الأشعة
- . مصلحة تحقن الدم
- . المخبر

• **المجال الزمني للدراسة:**

يتضمن المجال الزمني الفترة التي نزلنا فيها إلى الميدان و من المعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها، وعليه فقد تمت الدراسة الميدانية على فترات متفاوتة توزعت كالتالي:

1-المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية

أين تمت الزيارة الاستطلاعية بالمستشفى، حيث مثلت المرحلة الأولى من دراستنا الميدانية و التي غايتها التعرف على الواقع الميداني للبحث قبل الخوض في تفاصيله و إزالة اللبس على بعض النقاط الغامضة فيما يتعلق بالمفاهيم المستعملة، بحيث يتسنى لنا من خلال هذه المبادرة التعرف عن قرب على مختلف مصالحها.

2-المرحلة الثانية:

زيارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة وإجراء بعض المقابلات ثم تطبيق الاستمارة التجريبية على 10 موظفين بالمستشفى و من خلال المعلومات الهامة التي استقينها من الميدان، ومن خلال أيضا التدخلات الهامة لبعض الموظفين استخلصنا الاستمارة في شكلها النهائي.

3-المرحلة الثالثة: تطبيق الاستمارة النهائية للحصول على المعلومات المطلوبة.

• **المجال البشري**

حسب موضوع البحث و اشكاليته، فإن مجتمع الدراسة يشمل المستخدمين في المستشفى.

و يضم من فئات و الأسلاك تتمثل في:

❖ السلك الطبي

❖ السلك الشبه طبي

❖ السلك الإداري

و قد استثنينا في بحثنا الفئة الأخيرة التقنيين و المهنيين لاعتبارات عدة منها أننا لم نجد تكويننا خاصا لهذه الفئة، كما أنها لا تخدم تساؤلات بحثنا. ومنه فإن مجتمع دراستنا يشمل الفئات التالية و الموزعة على مختلف الأقسام والمصالح.

جدول رقم (02) يوضح تعداد المناصب المشغولة في مستشفى الجلفة.

العدد	الرتبة	السلك
59	ممارس أخصائي	السلك الطبي
51	طبيب عام	
01	صيدلي عام	
111	المجموع	
16	عون طبي في التخذير	السلك الشبه طبي
39	قابلة	
07	ممرض رئيسي	
172	ممرض حاصل على ش د	
62	ممرض مؤهل	
35	مساعد تمريض	
04	محضر صيدلي	
12	مشغل أجهزة الأشعة	
03	تقني في علم الأوبئة مخبري	

13	أخصائي في علم النفس	
02	العيادي	
05	مساعدة إجتماعية	
370	المجموع	
08	متصرف إداري	السلك الإداري
15	مساعد إداري	
04	محاسب إداري	
15	عون رقابة	
08	عون مكتب	
50		المجموع
531		المجموع الكلي

المصدر: المديرية الفرعية لإدارة الوسائل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بالجلفة

-2011-

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

عرض البيانات الشخصية

المبحث الأول: تحليل البيانات الفرضية الأول

المبحث الثاني: تحليل البيانات الفرضية الثاني

الاستنتاج العام

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

عرض وتحليل البيانات الشخصية :

جدول رقم (03) يوضح وصف عينة الدراسة من حيث الجنس:

المجموع		إناث		ذكور		الجنس
النسبة المئوية	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المجموعات المهنية
%21.25	17	%58.82	10	%41.17	07	أطباء
%70	56	%60.71	34	%39.28	22	شبه طبيين
%8.75	07	%28.57	02	%71.42	05	إداريين

المجموع	34	%42.5	46	%57.5	80	%100
---------	----	-------	----	-------	----	------

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نجد إن فئة الأناث أكثر من فئة الذكور وتمثل بنسبة 57.5% من المجموع العام ..

أي بنسبة 60.71% للشبه الطبيين و 58.82% بالنسبة للأطباء و 28.57 بنسبة للإداريين.

بينما نجد نسبة 60.71% من الموظفين في شبه الطبي ويفسر هذا بأن عدد الموظفين أكبر من عدد الموظفين وذلك للتوجيه الكبير منهن لهذا السلك خاصة القابات والممرضات، وربما يكون السبب أيضا التواجد مدرسة التكوين الشبه الطبي بالجلفة، و هذا ما يؤثر على البرامج التدريبية التي تنظمها المؤسسة، ويعود ذلك بشكل عام إلى الأسباب التالية :

أ- تعذر قبول الموظفين للتكوين إذا كان يتم في مركز تكويني يبعد عن المدينة التي تعمل بها ويتطلب الإقامة بمدينة أخرى تتجنب الموظفين لمثل هذه البرامج وبالتالي ينحصر الترشيح في الغالب للموظفين الرجل.

وهذا ما نجده بالنسبة للأطباء والإداريين فإن البرامج التكوينية للفئتين غالبا ما تتم خارج الولاية لذلك نجد أن نسبة المشاركين من الذكور أكبر منها عند الإناث .

ب- اتجاهات سلبية لبعض الرؤساء بتأثير قيم شخصية واجتماعية بشأن عدم فعالية الأداء الأنثوي عموما وفي الوظائف الرئاسية بشكل خاص.

جدول رقم (04) يوضح وصف عينة الدراسة من حيث السن

الفئات	الأطباء	الشبه طبيين	الإداريين	المجموع
--------	---------	-------------	-----------	---------

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	المهنية فئات العمر
%30	24	%28.57	02	%28.57	16	%35.29	06	أقل من 30 سنة
%53.70	43	%57.14	04	%55.35	31	%47.05	08	من 30 إلى 45 سنة
%16.25	13	%14.28	01	%16.07	09	%17.64	03	أكبر من 45 سنة
%100	80	%99.99	07	%99.99	56	%99.98	17	المجموع

يتضح من هذا الجدول ما يلي :

- أن نسبة 53.75% من العينة ينتمون إلى فئة الأعمار من 30 إلى 45 سنة تم تليها فئة الأعمار التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 30% و في الخير فئة الأعمار الأكبر من 45 سنة بنسبة 16.25 %.
- ويتبين أن نسبة 47.05% من الأطباء ينتمون إلى فئة الأعمار من 30 إلى 45 سنة قد استفادوا من فرص التدريب في المستشفى
- و أن نسبة 35.29% من الأطباء ينتمون إلى فئة الأعمار من 30 سنة وتتراوح هذه المرحلة من 20 الى 30 سنة استفادوا من فرص التدريب في المستشفى.
- فئة الأعمار أكبر من 45 سنة نجدها 17.64% استفادوا من فرص التدريب في المستشفى. نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الأطباء من عنصر الشباب .
- بينما نسبة 55.35% من الشبه الطبيين الذين تابعوا تكويننا على مستوى المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 45 سنة، ويرجع السبب هنا بالنسبة لهذه الفئة إلى

المستوى التعليمي لها أثناء التوظيف وإقبالهم واستعدادهم لمواصلة تكوينهم لتحسين أدائهم

أما فئة الأفراد شبه طبيين فئة أكبر من 45 سنة والذين يمثلون نسبة 16.07% فيرجع إلى اعتماد المستشفى إلى سياسة التقاعد النسبي.

أما نقص عنصر الشباب لفئة الأعمار الأقل من 30 سنة بالنسبة لشبه الطبيين،

حيث نجدها تمثل بنسبة 28.57% فيرجع ذلك حسب مكلف بالتكوين إلى أنهم

التحقوا بالعمل منذ فترة قليلة وأنهم كلهم من مستوى جامعي أو ما يعادله وقد تلقوا

تكويننا أوليا داخل المستشفى كنوع من التربص قبل التوظيف، وهكذا نلاحظ أن

غالبية أفراد عينة الشبه طبيين من عنصر الشباب أيضا، حيث بلغت نسبة أعمارهم

55.35%.

بالنسبة للإداريين فنجد 28.57% استفادوا من تدريب مهني من فئة أقل من 30 سنة

وفئة 30 و 45 سنة بنسبة 57.14% بينما فئة أكبر من 45 سنة بنسبة 14.28%

استفادوا من برامج تدريبية .

من خلال هذا نستنتج أن غالبية أفراد عينة البحث من جميع الفئات تمثل عنصر

الشباب، حيث أنها تمثل مرحلة التقدم والرقي وتأتي هذه المرحلة الثبات والاستقرار

المهني، حيث يكون فيها الفرد قد ثبت أقدامه في عالم العمل جيدا ويحاول في هذه

المرحلة تحقيق مستوى راق من الأداء المهني .

جدول رقم (05) يوضح الحالة المدنية لأفراد العينة:

المجموع		الإداريين		الشبه طبيين		الأطباء		الفئات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	المهنية الحالة المدنية
%35	28	%28.57	02	%32.14	18	%47.05	08	أعزب
%62.5	50	%71.42	05	%64.28	36	%52.94	09	متزوج
%2.5	02	/	/	%3.57	02	/	/	أرمل
/	/	/	/	/	/	/	/	مطلق
%100	80	%99.99	07	%99.99	56	%99.99	17	المجموع

يبين لنا الجدول الآتي:

62.5 من مجموع أفراد العينة متزوجين، وهم يمثلون الأغلبية.

35% من مجموع أفراد العينة عزاب .

2.5% من مجموع أفراد العينة أرامل.

ومنه فإن أغلبية المبحوثين هم من المتزوجين، ومما لا شك فيه أن لهذا المتغير أهمية كبرى وأنه ينعكس على الحالة النفسية والاجتماعية للعامل والاستقرار المهني، وله تأثير كبير على الأداء ومتابعة الفرد البرامج التدريب التي تعدها المؤسسة الإستشفائية الخدماتية.

جدول رقم (06) يبين المستوى التعليمي الأفراد العينة:

المجموع		الإداريين		الشبه طبيين		الأطباء		الفئات
النسبة المئوية	التكرار	المهنية المستوى التعليمي						
/	/	/	/	/	/	/	/	متوسط
%28.75	23	%28.57	02	%37.5	21	/	/	ثانوي
%71.25	57	%71.42	05	%62.5	35	%100	03	جامعي
%100	80	%99.99	07	%99.99	56	%100	17	المجموع

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث نجد أن:

- 71.25% نسبة العينة الحاصلين على المستوى الجامعي و ثم نسبة الحاصلين

على المستوى الثانوي بنسبة 28.75%

- حيث نجد نسبة 37.5% من مجموعة عينة الشبه طبيين لديهم المستوى التعليمي الثانوي وغالبا ما نجدهم يشغلون مناصب في السلم الهرمي كمرضين رئيسيين أو رؤساء فرق وتعد هاته الفئة الأكثر استفادة من فرص التدريب على مستوى المؤسسة الإستشفائية الخدماتية، حيث أن معظمهم تابع تكويننا طويل المدى بمراكز التكوين الشبه طبي تابعة للمؤسسة أو خارج الولاية حيث يعد هؤلاء الموظفين القدامى تتراوح أعمارهم ما بين 30-45 سنة أنظر الجدول رقم (02) حيث نجد أن هؤلاء الأفراد تم توظيفهم بمناصب عمل أين كان نوع من ندرة العمال في سوق العمل، حيث أن مستوى التعليم الثانوي يؤهلهم للالتحاق بهذا المنصب ثم تم رفع مستوى الالتحاق بهذا المنصب للمستوى الجامعي في سنوات الأخيرة، والملاحظة هنا وجود علاقة ارتباطيه بين المستوى التعليمي والسن.

جدول رقم (07) يوضح الأقدمية في الوظيفة:

المجموع		الإداريين		الشبه طبيين		الأطباء		الفئات
النسبة المئوية	التكرار	المهنية الأقدمية في المنصب						
%33.75	27	%28.57	02	%21.42	12	%76.47	13	أقل من 5 سنوات
%53.70	23	%14.28	01	%35.71	20	%11.76	02	من 5 إلى 10 سنوات

%16.25	13	%42.85	03	%14.28	08	11.76	02	من 10 إلى 20 سنة
%21.25	17	%14.28	01	%28.57	16	/	/	أكثر من 20 سنة
%100	80	%99.98	07	%99.98	56	%99.99	17	المجموع

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن:

- فئة السن أقل من 05 سنوات تمثل أكبر نسبة 33.75 %، بعدها تأتي الفئة من

05 إلى 10 سنوات بنسبة 28.75 %، بعدها فئة أكثر من 20 سنة أقدمية بنسبة

21.25 %، ثم فئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 16.25 %

- حيث نجد نسبة الأطباء التي تتراوح أقدميتهم أقل من 05 سنوات ب 76.47 %،

و 11.76 %

نسبة كل من الذين تتراوح مدة أقدميتهم في المنصب الحالي من 5 إلى 10

سنوات وأكثر من 20 سنة، وهذا ما يفسر انتهاج المؤسسة سياسة تكوينية طويلة

المدى اتجاه فئة الأطباء .

- نجد نسبة 35.71 % من فئة الشبه الطبيين الذين يمثلون الأغلبية حيث قضوا

في منصبهم الحالي من 5 إلى 10 سنوات حيث أنهم لم يستفيدوا من أي ترقية،

مما يؤثر سلبا على مسارهم المهني وكذا على أدائهم .

- بينما نجد نسبة 28.57% تتراوح مدة أقدميتهم أكثر من 20 سنة أما نسبة

21.42% فتتراوح مدة أقدميتهم أقل من 05 سنوات .

بينما نجد نسبة 14.28% تتراوح مدة أقدميتهم من 10 إلى 20 سنوات، وتعكس

هذه النسب صعوبة الترقية عند هذه الفئة .

أما فيما يخص الإداريين فهناك نسبة 42.85% مدة أقدميتهم من 10 إلى 20

سنة حيث نجد أن منهم من ارتقى حديثا إلى المنصب الجديد، بينما نجد نسبة

28.57% تتراوح مدة الأقدمية في منصب عملهم أقل من 05 سنوات، بينما

نسبة 14.28 مدة أقدميتهم كل من 05 إلى 10 سنوات و أكثر من 20 سنة.

نستخلص من هذه النسب أن المستشفى يملك فريقا من الممرضين له أقدمية لا

بأس بها، وهذا يصب بالدرجة الأولى في مصلحة المستشفى، لأن الأقدمية معناه

الخبرة المهنية، والخبرة المهنية معناه أداء العمل على أحسن وجه.

المبحث الأول: تحليل البيانات الفرضية الأول

المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات الفرضية الأول

جدول رقم (08) بوضوح كيفية الحصول على المنصب:

المجموع		الإداريين		الشبه طبيين		الأطباء		الفئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المهنية
المئوية		المئوية		المئوية		المئوية		الإجابيات

%73.75	59	%28.57	02	%73.21	41	%94.11	16	على أساس الشهادة
%13.75	11	%14.28	01	%17.85	10	/	/	على أساس ترقية
%12.5	10	%57.14	04	%8.92	05	%5.88	01	على أساس مسابقة
%100	80	%99.99	07	%99.98	56	%99.99	17	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ما يلي :

- أن نسبة 75.73% مجموع العينة الذين تحصلوا على مناصب عملهم على أساس الشهادة، ونسبة 13.75% الذين تحصلوا لي مناصب عملهم على الأساس الترقية و تليها نسبة الذين تحصلوا على مناصب عملهم على أساس المسابقة بنسبة 12.5%.
- حيث نسبة 94.11% من الأطباء وهم يمثلون الأغلبية أجابوا بأنهم حصلوا على منصبهم الحالي عن طريق الشهادة حيث صرح أحد أفراد هذه العينة أن مجرد الشهادة التي يحصل عليها الطبيب تؤهله للحصول على منصب عمل كطبيب في المستشفى .

في حين نجد أن 5.88% حصلوا على منصبهم الحالي من خلال مسابقة، حيث تمت مشاركتهم في المسابقة للإلتحاق بمنصب طبيب رئيسي.

- و نسبة 73.21% من الشبه طبيين حصلوا على منصبهم الحالي من خلال الشهادة، توظيف مباشر عن طريق حصولهم على شهادة ممرض من المدارس الشبه الطبية.

- نسبة 17.85% كان التحاقهم بمنصب عملهم الحالي، تمت ترقيتهم عن طريق الأقدمية من ممرضين إلى رؤساء فرق أو ممرضين رئيسيين أو من مخبري إلى مخبري رئيسي ومن قابلة إلى قابلة ممتاز محسب التخصص لكل واحد منهما.

- نسبة 8.92% كان التحاقهم بمنصب عملهم الحالي بعد نجاحهم في المسابقات التي تنظمها وزارة الصحة والسكان من أجل مناصب جدد في المستشفى، مثل مسابقة ممرض رينسي.

- بينما نسبة 57.14% من الإداريين حصلوا على مناصب عملهم الحالية من خلال مسابقة وهم يمثلون الأغلبية ويمكن أن نربط هذا المتغير بمتغير السن ومتغير الأقدمية في المؤسسة أنظر الجدول رقم (02) وجدول رقم (07) حيث أن هؤلاء الأفراد تم تعيينهم بالمستشفى أين كان هناك وفرة في الأيدي العاملة.

وكثر عدد الخرجين من الجامعة وبالتالي فان إدارة المستشفى تختار موظفيها من خلال قيامها بمسابقة يتم على أساسها اختيار الفائزين فيها، في حين أن نسبة 28.57% الحالية من خلال الشهادة و من خلال الترقية نجد النسبة 14.28%. من الإداريين حصلوا على مناصبهم

جدول رقم (09) يوضح هل تلقى تدريباً أو لا:

المجموع		الإداريين		إناث		ذكور		الفئات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	المهنية الإجابات
%100	80	%100	07	%100	56	%100	17	نعم
/	/	/	/	/	/	/	/	لا
%100	80	%100	10	%100	50	%100	17	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول أن نسبة (100%) من شاغلي الوظيفة سواء كان

طبيب أو شبه طبي أو تم إخضاعهم العملية التدريب.

منه نستنتج أن إطارات هذه المؤسسة قد تم رفع مستواهم الوظيفي وإعادة تأهيلهم العلمي المناسب لما يشغلوه من وظائف حسب الاحتياج المطلوب لما يخدم المؤسسة الاستشفائية الخدماتية سواء كان ذلك حالياً أو مستقبلاً وذلك بتلقينهم مناهج حديثة للراقي والوصول إلى مستوى المطلوب للتكفل الجيد بالمريض.

جدول رقم (10) يبين إذا كان التدريب يكمل التعليم الرسمي أم هو نوع من الثقافة المهنية:

المجموع		الإداريين		إناث		ذكور		الفئات المهنية الإجابات
النسبة المئوية	التكرار							
%75	60	%71.42	05	%71.42	40	%88.23	15	يكمل التعليم الرسمي

نوع من الثقافة المهنية	02	%11.76	16	%28.57	02	%28.57	20	%25
المجموع	17	%99.99	50	%99.99	07	%99.99	80	%100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 75% من مجموع أفراد العينة يعتبرون أن التدريب يكمل التعليم الرسمي فالتعليم الذي ينتهي بفترة أو شهادة معينة أصبح نظام بلا جدوى، لذلك فإن التعليم يجب أن يتحول إلى عملية مستمرة في حياة الإنسان في ظل التسارع الهائل للمعرفة والتكنولوجيا .

وبالنظر إلى أن نسبة 71.25% من أفراد العينة لهم مستوى جامعي (ارجع جدول رقم 06) إلا أننا نجد أحيانا أن هناك فجوة بين ما يتلقاه الفرد من تعليم نظري في الجامعة وبين ما هو موجود في الميدان - وهذا ما تحاول المؤسسة حاليا تفاديه باتدريب .

وبالتالي يعتبر التدريب تدارك للنقائص في التعليم الرسمي وهذا النقص موجود عند فئة الإداريين خاصة باعتبار أن الأطباء والشبه طبيين لديهم تربص أثناء التعليم الرسمي .

بينما نجد نسبة 25% من الذين يعتبرون التدريب نوع من الثقافة المهنية حيث أن البرامج التدريبية تسعى إلى رصد التطورات في مجال عمل المتكون وكيفية الوصول به إلى أعلى مستوى من الأداء وتحسين الخدمات .

جدول رقم (11) يبين فترة التدريب:

المجموع		الإداريين		الشبه طبيين		الأطباء		الفئات
النسبة المئوية	التكرار	المهنية مدة التدريب						
%70	56	%28.57	02	%73.21	41	%76.41	13	قصير المدى
%23.75	20	%57.14	04	%21.42	12	%17.64	03	متوسط المدى
%6.25	07	%14.28	01	%5.35	03	%5.88	01	طويل المدى
%100	80	%99.99	07	%99.98	56	%99.99	17	المجموع

يوضح الجدول أعلاه مدة التدريب الذي تلقتة مجموعة البحث، حيث أن هناك ثلاثة

أنواع من التدريب من حيث المدة الزمنية المعتمدة لتدريب الموارد البشرية بالمستشفى

ويبين الجدول أن :

- 70% من مجموع أفراد العينة كان تكوينهم قصير المدى لمدة تساوي أو أقل من

سنة أشهر، وتلجأ المؤسسة إلى هذا التكوين أكثر من غيره خاصة بالنسبة للشبه

طبيين إذ يمثل 73.21% باعتبار أن هذا التدريب لا يكلفها الكثير سواء من حيث

الوقت أو المال .

- بالنسبة للتدريب متوسط المدى، نجده ممثل بنسبة 23.75%، ونجد هذا التدريب لدى فئة الإداريين أكثر من الفئات الأخرى وذلك بنسبة 57.14%، ويعد هذا النوع من التدريب أكثر تكلفة من التدريب قصير المدى وأقل من التدريب طويل المدى. نستنتج بأن فئات العينات تلقت دورات تدريبية وهذا حسب التخصص، وحسب التقنيات الجديدة المستعملة لتنمية قدراتهم ورفع كفاءاتهم للأداء الجيد والتكفل الحسن بالمرضى و تقديم الخدمات اللازمة.

جدول رقم (12) يبين إذا كانت مدة التدريب كافية لتحقيق هدف التدريب:

المجموع		الإداريين		الشبه طبيين		الأطباء		الفئات المهنية
النسبة المئوية	التكرار							
31.25%	25	85.71%	06	25%	14	29.41%	05	نعم
68.75%	55	14.28%	01	75%	42	70.58%	12	لا
100%	80	99.99%	07	100%	56	99.99%	17	المجموع
								ع

يتضح من هذا الجدول مايلي :

أن أغلبية أفراد العينة وذلك بنسبة 68.75% يرون أن مدة تكوينهم لم تكن كافية لإعدادهم جيدا لأداء عملهم على أحسن ما يرام، حيث يبين الجدول رقم (11) أن 70% منهم كان تكوينهم قصير المدى و 23.75% تكوين متوسط المدى .

جدول رقم (13) يبين مكان التدريب:

المجموع		الإداريين		الشبه طبيين		الأطباء		الفئات
النسبة المئوية	التكرار	المهنية مكان التكوين						
23.75%	19	/	/	28.57%	16	17.64%	03	داخل المؤسسة
73.75%	59	100%	07	71.42%	40	70.58%	12	خارج المؤسسة
2.5%	02	/	/	/	/	11.76%	02	خارج الوطن
100%	80	100%	07	99.99%	56	99.98%	17	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن :

- نسبة 73.75% مجموع أفراد العينة تم تدريبهم خارج المؤسسة، حيث تعهد المؤسسة أمر تدريب أفرادها إلى مؤسسات تتولى هذه المهمة كمدرسة الشبه الطبي والمستشفيات الجامعية و كما تشارك في الأيام الدراسية التي تقام خارج الولاية .

ويتميز هذه التدريب بأنه أقل تكلفة بالنسبة إلى التكوين الذي يتم خارج الوطن،
والممثل ب 2.5% من مجموع نسب المتدربين ونجده مقتصر على الأطباء فقط
وذلك بنسبة 11.76% وهذا يدخل في إطار التعاون الدولي حيث عقدت الجزائر
اتفاقيات مع عدة دول في هذا المجال

جدول رقم (14) يبين الأسباب المتبعة في برنامج التدريب في المؤسسة:

المجموع		الإداريين		الشبه طبيين		الأطباء		الفئات المهنية برامج التدريب
النسبة المئوية	التكرار							
55%	44	100%	07	35.71%	20	100%	17	الرسكلة
45%	36	/	/	64.28%	36	/	/	التدريب الميداني
/	/	/	/	/	/	/	/	الأيام الدراسية الطبية
/	/	/	/	/	/	/	/	المحاضرات
/	/	/	/	/	/	/	/	الملتقيات العلمية
100%	80	100%	07	99.99%	56	99.98%	17	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول أن نسبة 55% من شاغلي الوظيفة سواء كان طبيبا أو شبه طبي أو إداري تم إخضاعهم العملية الرسكلة ..

- و بنسبة 45% من مجموع العينة تلقوا التدريب الميداني و اغلبيتهم من فئة الشبه
الطبيين بنسبة

64.28% و ذلك لأهميته بالنسبة لهذه الفئة و ذلك لتحقيق الأداء و التكلف الأحسن
بالمريض.

منه نستنتج أن إطارات هذه المؤسسة قد تم رفع مستواهم الوظيفي وإعادة تأهيلهم
العلمي المناسب لما يشغلوه من وظائف حسب الاحتياج المطلوب لما يخدم المؤسسة
سواء كان ذلك حالياً أو مستقبلاً وذلك بتلقيهم مناهج حديثة مواكبة مع التطورات
التكنولوجية والعلمية في مجال الصحة للوصول للأداء الجيد و التكلف بالمرضى.

جدول رقم (15) يوضح الأسباب لعملية التدريب:

المجموع		الإداريين		الشبه طبيين		الأطباء		الفئات المهنية أسباب التدريب
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
1.25%	01	14.28%	01	/	/	/	/	إستحداث آليات تكنولوجية جديدة
17.5%	14	14.28%	01	23.21%	13	/	/	تحسين الكفاءة و الأداء
25%	20	/	/	5.35%	03	100%	17	إثراء الجانب العلمي و الوظيفي

%56.25	45	%71.42	05	%71.42	40	/	/	إكتساب قدرات و مهارات تمكن من الوصول إلى الترقية
%100	80	%99.98	07	%99.98	56	%100	17	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن :

- 56.25% من المبحوثين كان سبب التدريب لديهم هو اكتساب قدرات ومهارات

تمكن من الوصول على الترقية.

- 25% من المبحوثين كان سبب التدريب لديهم هو اثراء الجانب العلمي و

الوظيفي.

- 17.5% من المبحوثين كان سبب التدريب لديهم هو تحسين الكفاءة والأداء.

1.25% من المبحوثين كان سبب التدريب لديهم هو استحداث أليات تكنولوجية

جديدة.

- 100% من أطباء، 5.35% من شبه طبيين حيث أن معارف ومهارات الأفراد

تتقدم خاصة عندما

تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة حيث يلزم الأمر تقديم التدريب

المناسب لذلك.

71.42 % من فئة الشبه طبيين و من الإداريين كان سبب المشاركة في البرامج

التدريبية هو اكتساب قدرات ومهارات تمكن من الوصول على الترقية لتحسين

المستوى المادي، وذلك من خلال تقلد مناصب أعلى مما سيتبعه زيادة في الأجر.

جدول رقم (16) يبين مدى تجاوب الإطارات مع الرسكلة:

المجموع		الإداريين		الشبه طبيين		الأطباء		الفئات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	المهنية مدى التجاوب
%66.25	53	%100	07	%51.78	29	%100	17	تجاوب كلي
%22.5	18	/	/	%32.14	18	/	/	تجاوب جزئي
%11.5	09	/	/	%16.07	09	/	/	لا تجاوب
%100	80	%100	07	%99.99	56	%100	17	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 66.25% من إطارات الذين تجاوبوا تجاوبا

كلياً مع برنامج الرسكلة بنسبة 100% للأطباء والإداريين، ونسبة 51.78% من

فئة الشبه الطبيين .

أما الذين تجاوبوا تجاوب جزئي فتقدر نسبتهم 22.5% منها نسبة % من فئة الشبه

الطبي أما الأطباء و الإداريين فتتعدم عندهم .

نستنتج من خلال النتائج الإحصائية الواردة سابقا على تواجد تجاوب الإطارات مع برنامج الرسكلة تجاوبا كليا وفقا للأهداف المحددة ونوع الأداء الذي يتناسب مع خبرات وخلفيات كل فئة من فئات العمالية في المؤسسة الإستشفائية الخدمانية.

جدول رقم (17) يبين مساهمة الرسكلة في تحقيق:

المجموع		الإداريين		الشبه طبيين		الأطباء		الفئات المهنية الإيجابية
النسبة المئوية	التكرار							
%11.25	09	/	/	%16.07	09	/	/	زيادة الجهد لأداء العمل
%47.5	38	/	/	%37.5	21	%100	17	رفع مستوى العمل
%41.25	33	%100	07	%46.42	26	/	/	نوعية و طريقة العمل
%100	80	%100	07	%99.99	56	%100	17	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن نسبة الإطارات الذين يرون أن الرسكلة تساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال رفع مستوى العمل أي تقديم خدمات الصحية للتكفل الجيد بالمرضى بنسبة %47.5 منها %100 من الأطباء ونسبة %37.5 من فئة الشبه الطبيين.

ونجد نسبة 41.25% الذين يرون أن الرسكلة تساهم في نوعية وطريقة العمل متمثلة

في بفتة الإداريين بنسبة 100% و بنسبة 46.42% من الشبه الطبيين وذلك

لإستحداث طريقة العمل التي تواكب التطور المستمر .

ومنه يتضح أن هذه العملية وسيلة فعالة في تحقيق حاجيات تكيف المؤسسة من

خلال رفع مستوى العمل بتوفير الخدمة الجيدة للمرضى وكذلك من حيث نوعية

وطريقة العمل بالإضافة إلى السرعة في الأداء وتطوير المهارات .

جدول رقم (18) يبين انعكسات الرسكلة على مساركم المهني:

المجموع		الإداريين		الشبه طبيين		الأطباء		الفئات
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	المهنية الإيجابية
61.25%	49	85.71%	06	50%	28	88.23%	15	جيدة
35%	28	14.28%	01	44.64%	25	11.76%	02	مقبولة
3.75%	03	/	/	5.35%	03	/	/	غير مقبولة
100%	80	99.99%	07	99.99%	56	99.99%	17	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول أن نسبة 61.25% من عمال المؤسسة يرون أن

الرسكلة له نتائج جيدة على المسار المهني نجد نسبة 88.23% من الأطباء

ونسبة 85.71% من الإداريين ونسبة 50% من الشبه الطبيين .

- كما تمثل نسبة 35% نتائجهم مقبولة نجد منها نسبة 44.64 % من الشبه
الطبيين ونسبة 14.28% من الإداريين ونسبة 11.76% من الأطباء، أما غير
مقبولة نتائجهم على المسار المهني تشكل نسبة 3.75% و هي تمثل نسبة قليلة من
الشبه الطبيين بنسبة 05.35.

نستنتج إلى أن الرسكلة تعتبر عاملا أساسيا في تجديد المعارف وتطوير الأداء كما
قد تساهم في إعداد امكانية الترقى الوظيفي لمناصب وأعمال تتصف بمسؤوليات
أكبر في المستقبل.

المطلب الثاني: الاستنتاج الخاص بالفرضية الأول

من خلال النتائج التي توصلنا إليها ميدانيا نجد أن الرسكلة وسيلة فعالة في رفع
قدرات ومهارات الأفراد في المؤسسة الإستشفائية الخدماتية من حيث الحفاظ على
دورها الخدماتي، ذلك من خلال نوعية وطريقة العمل بالإضافة إلى السرعة في
الأداء وتطوير المهارات .

نستنتج أن للمؤسسة داعيان رئيسيان للاعتماد على رسكلة إطاراتها وهما رفع الكفاءة
والأداء وإثراء الجانب العملي والتي في الغالب يتعرض لها العمال الجدد لعدم قدرتهم
على فهم طرق العمل، لذا فهذه العملية تجعل من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل
التي تواجههم في بيئة العمل .

كما تم إستنتاج أن معظم مستخدمي المؤسسة الإستشفائية الخدمائية (الأطباء، الشبه الطبيين، الإداريين) رأيهم ببرنامج الرسكلة جيد وهذا نتيجة إكتسابهم للمعارف والخيرات التي تساعدهم على فهم الوظيفة، ذلك لأن المؤسسة الإستشفائية الخدمائية تهتم برسكلة إطاراتها وتعتبرهم إستثمارا هادفا في تطوير وتحسين الكفاءات ويترتب عليها عائدا كبيرا من خلال زيادة مردودية الإطارات بالتحسين المستمر للأداء حفاظا على مزايا صورة المؤسسة وسمعتها .

-إن تحكم الموظف في عمله يؤدي إلى الرفع من مستوى أدائه وبالتالي الرفع من مستوى أداء المؤسسة من تقديم خدمات الجيدة و التكفل الحسن بالمرضى، فهم يكلفون بمهام أكثر تخصص بعد القيام بهذه العملية، كما أنها تساهم في تطوير المسار المهني .

وهذا ما يدل من خلال استنتاجات معطيات الجداول الميدانية، أن الفرضية قد تحققت متغيراتها وصحتها فعلية الرسكلة تساهم في رفع مستوى أداء المستخدمين في المؤسسة الإستشفائية الخدمائية.

المبحث الثاني: تحليل البيانات الفرضية الثانية

المطلب الأول: تفرغ وتحليل البيانات الفرضية الثانية

جدول رقم (19) يبين إلى أي حد يمكن التدريب الميداني اكتساب العامل مهارات

تمكنه من تأدية مهامه على أحسن وجه:

المجموع		الإداريين		الشبه طبيين		الأطباء		الفئات المهنية الإجابة
النسبة المئوية	التكرار							
%100	80	%100	07	%50	56	%100	17	إلى حد كبير
/	/	/	/	/	/	/	/	إلى حد ما
%100	80	%99.99	07	%99.99	56	%99.99	17	المجموع

يتضح من هذا الجدول أن كل الفئات العملية في المؤسسة الإستشفائية أجابوا بنسبة

100% على أن للتدريب الميداني أثر كبير في صقل المهارات و يمكن من تأدية

المهام و بتحسين الأداء و بكفاءة عالية.

جدول رقم (20) يبين مساهمة التدريب الميداني على تحقيق:

المجموع		الإداريين		الشبه طبيين		الأطباء		الفئات المهنية الإجابة
النسبة المئوية	التكرار							

%23.75	19	%100	07	%21.42	12	/	/	رفع الكفاءة و الأداء
%35	28	/	/	%32.14	18	%58.82	10	إكتساب مهارات و معارف
%41.25	33	/	/	%46.42	26	%41.17	07	التحكم في التقنيات
%100	80	%100	07	%99.98	56	%99.99	17	المجموع

يبين الجدول :

أن نسبة 41.25% من مجموع العينة المأخوذة تسعى من التدريب الميداني تحقيق

التحكم في التقنيات و ذلك لمواكبة التطور التكنولوجي المستمر مثل السكاير و

المنظار الطبي الذي يستعمل في العمليات الجراحية الخ، و هي تشمل فئة

الشبه الطبيين بنسبة 46.42%، و بنسبة 41.17 % لفئة الأطباء .

و بنسبة 35% من مجموع العينة المأخوذة تسع من التدريب الميداني اكتساب

مهارات ومعارف و هي تمثل كل من فئة الأطباء بنسبة 58.82% و، وفئة الشبه

الطبيين.

و بنسبة 23.75% من مجموع العينة المأخوذة تسعى من التدريب الميداني لرفع

الكفاءة و الأداء و هي تمثل كل من فئة الإداريين بنسبة 100 %، وفئة الشبه

الطبيين بنسبة 21.14%.

جدول رقم (21) يبين أن مستوى الأداء يرجع إلى أساليب التدريب التي تنتهجها

المؤسسة الخدمائية الإستشفائية:

المجموع		الإداريين		الشبه طبيين		الأطباء		الفئات المهنية الإجابة
النسبة المئوية	التكرار							
%85	68	%71.42	05	%85.71	48	%88.23	15	نعم
%15	12	%28.57	02	%14.28	08	%11.76	02	لا
%100	80	%99.99	07	%99.99	56	%99.99	17	المجموع

يتضح من هذا الجدول ما يلي :

أن أغلبية أفراد العينة وذلك بنسبة 85% يرون أن مستوى الأداء يرجع إلى أساليب التدريب التي تنتهجها المؤسسة الإستشفائية الخدمائية، حيث أن 88.23% من

الأطباء و 85.71% من الشبه الطبيين ،

و 71.42% من الإداريين يرجعون مستوى الأداء إلى أساليب التدريب.

أما الذين يرون أن مستوى الأداء لا يرجع إلى أساليب التدريب ويمثلون بنسبة 15%، حيث أن نسبة 28.57% من الإداريين، ثم بنسبة 14.28% من الشبه

الطبيين وبنسبة 11.76% من الأطباء.

المطلب الثاني: الاستنتاج الخاص بالفرضية الثانية

تم استنتاج خلال تحليل البيانات، أن المستشفى اعتمد على التدريب الميداني للأفراد، بناء على ما يحتاجه من تخصصات، حيث يتم التركيز على تدريب أفراد من تخصصات معينة يحتاج إليها المستشفى كـتدريب شبه طبيين، وبعض الأعمال المالية والتسيير بالنسبة للإداريين.

فالتدريب الميداني هو النصف المكمل للتعلم فمن خلال التدريب الميداني تستطيع أن نخرج أفراد مؤهلين تأهيلا سليما يملكون الخبرة والمهارة وقادرين على ممارسة المهنة بكل كفاءة وفاعلية.

كما يتيح التدريب الميداني فرصا لاكتساب المهارات والخبرات العملية الحقيقية من الميدان، وتحويل المعارف النظرية إلى مهارات يمكن من خلالها حل المشكلات . ومن كل هذا فإن تحسين أداء المؤسسة قد يرجع إلى عملية الرسكلة، لأنها تساعد على تحسين البرامج والأداء بالإضافة إلى الرفع من مستوى المردود المهني للتحكم في التسيير وتدعيم القدرات وإنماء الجهودات لتحقيق الأهداف المسطرة .

وهذا ما يدل من خلال استنتاجات معطيات الجداول الميدانية، أن التدريب الميداني يساهم في تحسين و رفع أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية الخدماتية وهكذا نرى أن الفرضية قد تحققت متغيراتها وصحتها .

الإستنتاج العام:

من خلال تحليل النتائج حول طبيعة ونوعية البرامج التكوينية بالمؤسسة الإستشفائية الصحية :

حيث تم استنتاج خلال تحليل بيانات هذه الدراسة، ومن خلال الإجابة عن التساؤل الأول أن المستشفى يركز أساسا على تدريب الأفراد غالبا في إطار سياسة المؤسسة، بناءا على ما يحتاجه من تخصصات، حيث يتم التركيز على تدريب أفراد

تخصصات معينة يحتاج إليها المستشفى كتكوين بعض الأطباء المختصين، وفي

التكوين شبه طبي التركيز على تخصصات وأقسام معينة كأقسام الوقاية

والاستعجالات الطبية، وبعض الأعمال المالية والتسيير بالنسبة للإداريين.

وبالتالي فإن أغلبية البرامج التكوينية مقدمة للأفراد من النتائج التي توصلنا إليها من

خلال دراستنا الميدانية في المؤسسة الخدماتية الاستشفائية بالجلفة من اثبات

الفرضيات الموضوعية محل الدراسة كما وجد أن هذه الفرضيات مترابطة وذات صلة

فيما بينها فقد ظهر لنا من خلال النتائج ان ادراك المؤسسة لاهمية اساليب التدريب

التي تساهم في الحفاظ على كفاءة اداء الافراد وهناك تجاوب كلي للعمال مع تخطيط

استراتيجية لاساليب التدريب واحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية .

بناءا على ما سبق نستنتج أن رسكلة الإطارات والتدريب الميداني في المؤسسة

الإستشفائية الخدماتية يتم على أساس التوافق الوظيفي بين حاجاتهم وحاجات

المؤسسة، ذلك لخضوع جل الإطارات لهذه العملية حيث تم تجديد معارفهم في مختلف الوظائف والإختصاصات وذلك حسب الاحتياج المطلوب لما يخدم المؤسسة سواء كان ذلك حالياً أو مستقبلاً.

وبالرغم من النقائص التي وجدناها من خلال الدراسة الميدانية إلا أنها لا تنقص من أهمية التدريب بالمستشفى لمختلف الفئات المهنية (أدرين)، شبه طبيين وأطباء (إذ يبقى الحل الذي تلجأ إليه في كثير من الأحيان لسد العجز وإيجاد الحلول لكثير من المشاكل، وكذا لتزويد أفرادهم بمختلف التطورات الحاصلة في مجال عملهم سواء في المجال الإداري أو التكنولوجي وتمكينهم من التحكم في مناصب عملهم واستخدام بعض التكنولوجيا الحديثة كذلك تحسين أدائهم الوظيفي ومعالجة مشكلاتهم الأدائية، وتحقيق الرضى الوظيفي لهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم لأعمال بصفة خاصة وعلى المستشفى بصورة عامة.

الخاتمة:

إن العمل الذي قمنا به تمثل في دراسة ومعرفة أساليب التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية، فالتغيرات التكنولوجية والتحويلات التي تشهدها وحدات المستشفى والنمو السريع لتقنيات التسيير والاتجاه نحو العولمة كلها تجعل من

التدريب وسيلة لكسب المؤهلات والكفاءات بغض النظر إلى سن العمال وشهاداتهم
والمؤسسة الصحية الجزائرية تشهد حاليا مرحلة تحولية كتميز في المجال الإداري
والهيكلي وتقسيم العمال، وكذلك الخروج من النطاق المحلي على النطاق العالمي في
مجالات الأبحاث الطبية وتسويق الخدمات الصحية وتقديم الرعاية للمريض. إن
المؤسسات الإستشفائية الخدماتية قد واجهت صعوبات كبيرة في التكيف مع
المتغيرات الحاصلة التي شهدتها الساحة الداخلية والخارجية في مختلف المجالات
ولكن مع اهتمامها بالاستغلال الجيد للعنصر البشري (الأطباء، الشبه الطبيين و
الإداريين) من خلال قيامهم بعملية التدريب ويعكس الإهتمام بالعنصر البشري
لزيادة أدائه ولن تتم إلا عن طريق تنمية قدراته ومواهبه باختيار الأساليب الفعالة
للتدريب، فعملية الرسكلة و التدريب الميداني تسمح بالإلتحاق بالركب التكنولوجي
للمؤسسة الإستشفائية الخدماتية مع التطورات والتغيرات الراهنة .

قائمة المراجع

المراجع:

- 1- إبراهيم الحسينية " السلوك الاداري التنظيمية و علوم سلوكية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع 1999
- 2 - أحمد صقر عاشور " السلوك الإنشائي في المنظمات الدار الجامعية، بيروت، 1998.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للنشر، ط 2، القاهرة، 1985
- 4 - أحمد عبد اللطيف رشاد، أساسيات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1997
- 5- العلواني عديلة، تأثير طرق تمويل قطاع الصحة العمومي على أداء الخدمات في الجزائر"، دراسة حالة القطاع الصحي بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة، 2004
- 6- العطوي صالح " أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة الكرك، الأردن
- 7- توفيق عبد الرحمن، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية و الإدارية، ط3، مصر، . 2004

- 8- جمال الدين محمد مرسي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر.
- 9- حسان محمد الحسين موسوعة علم الاجتماع، الطبعة 01 الدار العربية للموسوعات، بيروت.
- 10- حمد سليمان " تقنيات و مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002
- 11- خالد عبد الرحمن بهيتي " إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشرة التوزيع، الأردن، 2005.
- 12- رأفت عبد الفتاح " سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة 2001.
- 13- صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 240.
- 14- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية القاهرة 2000.
- 15- صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، 2002.
- 16- عبد الرزاق أمين أبو شعر العينات وتطبيقها في البحوث الاجتماعية"، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1997

17- عبد الفقار، حنفي حسين الفزاز السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار

الجامعية، الإسكندرية 1996

18- عبد المطر العتيبي، تقييم الأداء الأمني بالبنوك التجارية رسالة ماجستير،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية.

عبد الوهاب، علي محمد، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات"،

الرياض، معهد الإدارة.

19- عاطف محمد عبيد، "إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية"، دار النهضة العربية،

القاهرة، 1964

20- عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، دار الفكر العربي، 1985

.

21- علي السلمي، تطوير وتحديد المنظمات، دار قطباء للنشر والتوزيع، القاهرة،

1998.

22- علي عبد الرزاق الجلبلي علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات و

الموضوع و المنهج ". دار المعرفة الجامعية، مصر.

23- عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر،

1993.

- 24- عمر عقيلي " إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1991.
- 25- لابري شيخ وآخرون، الإقتصاد و المؤسسة، دار النشر الصفحات الزرقاء، الجزائر.
- 26- محمد علي مانع تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض السعودية 2006.
- 27- مصطفى عاشوري، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ب ط، 1991، ص 189 ص
- 28- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999
- 29- نائل عبد الحفيظ عوالمه، تطوير المنظمات، مركز أحمد ياسين الفني، ط2، عمان، الأردن 1995
- 30- يحي مصطفى عليان عثمان محمد غنيم مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة 01، دار صفاء للنشر، عمان 2000
- 32- Sorensen, Olav (1958). The Observed Changes Enquiry, General Electric Company, Manager Development Consulting Service, Grotonville, N.Y.

فهرس الجداول

و الأشكال

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	يوضح توزيع عينة البحث على مختلف الفئات المهنية بالمستشفى	01
68	يوضح تعداد المناصب المشغولة في مستشفى الجلفة	02
70	يوضح وصف عينة الدراسة من حيث الجنس	03
71	يوضح وصف عينة الدراسة من حيث السن	04
72	يوضح الحالة المدنية لأفراد العينة	05
73	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة	06
74	يوضح الأقدمية في الوظيفة	07
75	يوضح كيفية الحصول على المنصب	08
77	يوضح هل تلقى تدريباً أو لا	09
78	يبين إذا كان التدريب يكمل التعليم الرسمي أم هو نوع من الثقافة المهنية	10

79	يبين فترة تدريب	11
80	يبين إذا كانت مدة التدريب كافية لتحقيق هدف التدريب	12
80	يبين مكان التدريب	13
81	يبين الأسباب المتبعة في برنامج التدريب في المؤسسة	14
82	يوضح الأسباب لعملية التدريب	15
83	يبين مدى تجاوب الإطارات مع الرسكلة	16
84	يبين مساهمة الرسكلة في تحقيق	17
85	يبين انعكاسات الرسكلة على مساركم المهني	18
87	يبين إلى أي حد يمكن التدريب الميداني اكتساب العامل مهارات تمكنه من تأدية مهامه على أحسن وجه	19
87	يبين مساهمة التدريب الميداني على تحقيق	20
88	يبين أن مستوى الأداء يرجع إلى أساليب التدريب التي تنتهجها المؤسسة الخدمانية الإستشفائية	21

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف	01