

تقييم أثر سياسة التدريب على مستوى الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بمركز سبها الطبي بليبيا فتحية محمد عيسى الهوني

الملخص:

تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف الوعي لدى كافة العاملين بمركز سبها الطبي في تفهم أثر التدريب على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي هدفت الدراسة الى التعرف على تقييم أثر سياسة التدريب على مستوى الاداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية بين تقييم سياسة التدريب ومستوى الاداء الوظيفي للعاملين بمركز سبها الطبي وجاءت اهم التوصيات ضرورة الاهتمام بالتقييم الدوري للبرامج التدريبية لمعرفة أثر التدريب على مستوى الأداء الوظيفي، ومعرفة نقاط الضعف والتغلب عليها .

Abstract

The problem of this study lies in the weak awareness of all employees in Sabha Medical Center with regard to understanding the impact of training on job performance of employees. Accordingly, the study aims to identify the impact of training policy on job performance.

The study found that there is a statistically significant impact between the evaluation of training policy and job performance of employees in Sabha Medical Center. The most important recommendation of this study is paying attention to periodical evaluation of training programs in order to identify the impact of training on job performance and to identify weaknesses and overcome them.

المقدمة:

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بالمنشآت احدي الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنشآت الكبيرة أو الصغيرة، ولكن هذه المنشآت مختلفة الحجم عادة ماتخذ أساليب متباينة لانجاز متطلباتها من التدريب، فتستطيع المنشآت الكبيرة أن توفر بإمكاناتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب، ونجد أن المنشآت المتوسطة والصغيرة تعتمد علي تدريب العاملين بها في مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المنشآت.⁽¹⁾

ويرى كذلك أن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة من المهارات تعتمد علي أفكار ومهارات العاملين وقيمهم وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب علي ذلك من حتمية التحول من البناء الهرمي التقليدي إلي البناء الأكثر انفتاحا ومرونة.⁽²⁾

لذا فإن المنظمات التي تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم مثل التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية وأهمية العمل وفتح قنوات الاتصال ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة فلا معنى أن نتوقع من العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية دون أن يتم تدريبهم مسبقاً، وإلا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير.⁽³⁾

مشكلة الدراسة:

تنقش في مجتمع العمل العديد من الظواهر والقيم السلبية أهمها يتمثل في التسبب الإداري وعدم الالتزام بمواعيد العمل، ومخالفة اللوائح والقوانين المنظمة للعمل فمن الطبيعي أن كل إنسان يعمل ويجتهد بالعادة ينتظر من الآخرين أن يقوموا بمدحه والثناء عليه لمجهوداته التي قدمها، واعتقاده أنه نفذ أعمال مفيدة و متميزة تستحق من الآخرين أن يثمنوا ما قام به من أعمال ولو نظرنا للموظف العامل في أي منظمة لنجد أنه لا يختلف كثيراً عن الإنسان في محيطه الاجتماعي، فالموظف يتوقع من رؤوسيه في العمل أن يقدر له جهوده وأدائه في عمله، بالتالي تتمثل مشكلة

الدراسة في ضعف وقصور البرامج التدريبية المتبعة في مركز سبها الطبي الأمر الذي يعكس سلبا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز.
فروض الدراسة:

- ١- لا يوجد أثر معنوي للتخطيط لعملية تدريب العاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مركز سبها الطبي.
- ٢- لا يوجد أثر معنوي للمجالات التدريبية التي يرغبها العاملين على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مركز سبها الطبي.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تقييم أثر سياسة التدريب على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمركز سبها الطبي وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:
- ١- التعرف على واقع عملية التخطيط للعملية التدريبية بمركز سبها الطبي وأثر ذلك على مستوى الاداء الوظيفي بالمركز .
 - ٢- التعرف على أهم المجالات التدريبية التي يتم تقديمها وأثر ذلك على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين بمركز سبها الطبي.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها نظراً لوجود العديد من الاعتبارات الهامة والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- ١- **الأهمية العلمية:** تنبع أهمية العملية من أهمية الموضوع والذي يتناول تقييم سياسة مهمة لإدارة الموارد البشرية ومالها مكن أثر كبير في توجيه سلوك العاملين، بالإضافة إلى أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت تقييم لأثر سياسة التدريب على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع الصحة بليبيا، لذا فإن الدراسة قد تثري المكتبة الإدارية بما سوف تتضمنه من معلومات.
- ٢- **الأهمية العملية:** تتلخص فيما سوف تتوصل إليه الدراسة من نتائج، وما سوف تطرحه من توصيات، وإمكانية الاستفادة من ذلك في تعديل سياسات التدريب في المنظمات قيد الدراسة أو استمرارها في نظمها القائمة.

حدود الدراسة:

- ١- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على موضوع تقييم سياسة التدريب على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر العاملين بمركز سبها الطبي بلبيبا.
- ٢- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على مجموعة من العاملين بمركز سبها الطبي وهم (رؤساء الأقسام، الأطباء، والموظفين "هيئة التمريض"، الإداريين بالمركز.
- ٣- **الحدود الزمنية:** ستشمل هذه الدراسة الفترة الممتدة ما بين العامين ٢٠٠٩ - ٢٠١٣.
- ٤- **الحدود المكانية:** يقتصر تطبيق هذه الدراسة على مركز سبها الطبي بدولة ليبيا.

أولاً: الاطار النظري:

أ- مفهوم التدريب:

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين أعداد البرامج التدريبية التي تساعد علي تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم علي أداء الأعمال المسندة إليهم ذلك لان الإنسان البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة مثلا يحتاج ألي الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة وتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته علي اكتساب الجديد والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات.^(٤)

ويعمل التدريب علي تنمية كفاءة العاملين بالمنظمة ورفع الروح المعنوية وتحسين جو العلاقات الإنسانية.^(٥)

ويعرف التدريب بأنه " عملية مخططة تهدف إلى الاستثمار في العنصر البشري من خلال تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد حتى يمكنهم تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية".^(٦)

كما يعرف بأنه "البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمات لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية و العلمية الملائمة. وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب مع تحقيق أهداف المنظمة.^(٧) ويعرف البعض الآخر بأنه "يهتم أساساً بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم".^(٨)

ب- أهمية التدريب:

تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل علي مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية التقنية، الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة عناصر الإنتاج وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغييرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر علي هذا الأداء . ويمكن إبراز أهمية التدريب من خلال الانعكاسات الايجابية والفوائد التي يمكن تحقيقها بالنسبة لكل من:

- **المنظمة: حيث تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة:^(٩)**
- تخفيض نسبة الحوادث ومعدل دوران العمل فالتدريب يؤدي إلي خلق نوع من الاستقرار وزيادة استمرارية العاملين في خدمة المنظمة.
- توفير القوي الاحتياطية من العاملين في المنظمة لشغل المناصب الشاغرة في كل المستويات.
- الاقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردودا أكبر من تكاليفها فالتدريب علي استخدام آلة طبقا لأصولها ووفق الطرق السليمة يؤدي إلي الاقتصاد في النفقات من حيث المواد وسلامة الآلة وغيرها.
- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي حيث تنعكس زيادة مهارة العاملين والنتيجة عن التدريب علي حجم الإنتاج وجودته هذا بالإضافة إلي أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر يدعو إلي

التدريب المنظم حيث يجب أن يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب لأداء هذه الأعمال.^(١٠)

- تقليل الحاجة إلي الإشراف فالعامل المتدرب يستطيع القيام بواجبات ومهام وظيفته دون الحاجة إلي توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه وبذلك يمكنهم توفير وقتهم والتفرغ للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة.
- إمكانية مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة.
- **العاملون ومن جهتهم يحقق لهم التدريب المزايا التالية:**

- المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي والرقي الاجتماعي للعاملين وانخفاض نسبة تعرضهم لحوادث العمل، إضافة إلي القدرة علي مواكبة كل ما هو حديث في مجال العمل من خلال عملية التدريب المستمر أثناء العمل.
- المساهمة في تأهيل العاملين الجدد ومساعدتهم علي سرعة الفهم والتأقلم مع متطلبات العمل والمهام المطلوبة منهم.^(١١)
- مساعدة العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها وزيادة قدرتهم علي حل المشكلات المتعلقة بالعمل، وتقليل حالات التوتر والقلق الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- تطوير الدافعية نحو الأداء وخلق فرص النمو والتطور لدى العاملين.

● **الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:**

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين.
- المساهمة في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة .
- تطوير امكانية قبول الأفراد التكيف مع التغيرات الحاصلة والمساهمة بفعالية في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية والحد من المشاكل المرتبطة بها.^(١٢)
- ج- **فوائد ومزايا التدريب:** يتحقق من وراء التدريب العديد من الفوائد والمزايا لكلاً من الأفراد العاملين والمنظمة على النحو التالي:

● **فوائد ومزايا التدريب للعاملين:**

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة.

- تحسين مستويات أداء العاملين مما يؤدي إلى رفع قيمتهم الوظيفية ورفع المعنوية.
- مساعدة الأفراد على تنمية مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين.
- مساعدة الأفراد على تنمية الذات وزيادة مستويات الثقة بالنفس.
- اكتساب خبرات جديدة تؤهلهم لتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- إتاحة للتقدمي بما يجعلهم أكثر أماناً واستقرار في العمل.
- **فوائد ومزايا التدريب للمنظمة:**
- إعداد وتهيئة جيل ثان من العاملين لشغل الوظائف القيادية في المنظمة.
- رفع معدلات الإنتاج وتحسين مستويات الجودة، ومن ثم تعظيم الأرباح.
- ترسيخ وتدعيم المبادئ الأخلاقية في التعامل مع الآخرين داخل وخارج المنظمة.
- تعميق الروابط الاجتماعية والإنسانية بين العاملين وبعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين رؤسائهم ومرؤوسيه من جهة أخرى.
- تكيف العاملين وقبولهم للتغيير والتطوير التنظيمي.
- تشجيع العاملين على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.^(١٣)

د- إشكاليات وصعوبات تقييم أثر التدريب:

- مازالت قضية تقييم العائد من النشاط التدريبي محل بحث ودراسة وهي علامة استفهام دائمة الطرح تحولت الإجابة عليها إلى اجتهادات شخصية وتجارب مؤسسية مازالت في معظمها تمر بمرحلة التجربة والخطأ ويمكن تحديد الصعوبات والإشكاليات من خلال النقاط التالية:
- صعوبة قياس بعض الجوانب المقارنة، فهناك جوانب ملموسة يمكن قياسها مثل بعض بنود التكاليف ومنها التكلفة المدفوعة للبرنامج وأيضاً بعض الوفورات مثل التغيير في تكلفة الخدمة أو السلعة أو مستوى الإيراد العام، أما الجانب غير الملموس فمن الصعب قياسها مثل الظروف المرتبطة بالتغيير في سلوكيات الموظف.

- هناك برامج من السهل تقييم أثر التدريب لها مثل برامج مندوبي المبيعات حيث يمكن قياس حجم المبيعات في المنشأة قبل وبعد التدريب.
 - عدم وضع الأهداف التدريبية وصياغتها على شكل وحدات يمكن قياسها.
 - صعوبة قياس الأداء في كافة الوظائف لاختلاف طبيعة الأعمال .
 - ارتباط العائد في بعض الجوانب بالتقدير البشري ومدى إدراكه للفائدة المتحصل عليها وهي أمور قد تختلف من شخص لآخر.^(١٤)
- هـ- قياس أثر التدريب:

يعد قياس الأثر التدريبي الوسيلة الأهم لمعرفة مدى الاستفادة التي حققها التدريب، والتي يمكن من خلالها أيضاً التخطيط للبرامج وتجاوز العقبات التي تعيق القدرة على تطوير الأداء، والتغلب على مشكلات العمل لذا يمكن إجمال أهم مزايا قياس الأثر التدريبي في الآتي:

- التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.
- إمكانية التأكيد من مدى توجيه الموارد المالية نحو الأولويات المحددة.
- المساعدة في تحسين البرامج الجديدة حتى لو فشلت البرامج الحالية.
- إمكانية مناقشة التقدم في العمل مع الموظفين من خلال معلومات التقييم.
- زيادة ارتباط الافراد والتزامهم بالتدريب بسبب معرفتهم للنتائج المتوقعة.
- تعزيز تحرك المنظمة نحو معايير (استثمار الأفراد) بسبب التقييم الفعال.
- التزويد بالمعلومات المرتبطة بالأداء والتي تتعين على التخطيط الجيد للتنمية.

أسباب فشل التدريب في تحقيق النتائج المخططة لها:

- إقامة برامج تدريبية لا تعالج المشكلات القائمة نتيجة ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تقديم التدريب للجميع سواء من هم بحاجة إليه أو بدون حاجة مما يؤدي إلى هدر للموارد المالية.
- إهمال التغيير الذي يحصل في السلوك أو التحسين في الأداء لدى المتدربين.
- عدم التطبيق العملي للمشاركة في البرامج التي تدربوا عليها.
- كثافة التدريب أحياناً وتلاحقه مما يمنع إمكانية عودة الموظفين للتطبيق.
- ابتعاد المديرين المباشرين عن البرامج وقلة متابعتهم لموظفيهم.^(١٥)

ثانياً: مفهوم الأداء الوظيفي: مقدمة:

تسعي الادارة اليوم لتحقيق هدف مزدوج ؛ هو زيادة أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي حيث يعتبر الأداء الجيد هو وسيلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي أما الرضا الوظيفي فيمثل دافعا أساسيا للفرد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وأن مشاركة العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات من أهم العوامل المؤثرة في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.^(١٦)

والأداء الفردي أو الأداء الوظيفي هو أحد محاور بل هو أهم محاور فاعلية الأداء الكلي للمنظمة ، وذلك يتطلب ضرورة اهتمام واعتناء كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمية بتطوير وتنمية أداء المرؤوسين من حيث الكمية والجودة ، حيث ينعكس ذلك بالضرورة على أداء جماعات العمل والنتيجة ، والمحصلة النهائية هي زيادة فاعلية أداء المنظمة ككل.^(١٧)

أ- مفهوم الأداء الوظيفي :

يقوم العاملون في المنظمة أي منظمة بأداء أعباء وواجبات ومسئوليات عمل وظيفة معينة لتحقيق هدف أو أهداف محددة وفقاً لأساليب إجراءات عمل معروفة، وفي إطار أخلاقيات اشهرت سياسات المنظمة عليها، ويحدد آراء هؤلاء العاملين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة، وقدرتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها، أو تحقيق الأهداف الموضوعه لها، ومن ثم فإن أداء العاملين وتقييمه يعتبر من الموضوعات التي توليها الإدارة قدراً كبيراً من الاهتمام في كافة المنظمات. ويمثل الأداء مؤشراً سلوكياً عاماً يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة.^(١٨)

ويعرف الأداء الوظيفي " هو أداء الفرد في العمل ، وهو تعبير عن القدر الناتج الذي ينتجه الفرد خلال فترة زمنية معينة".^(١٩)

ب- معايير الأداء الوظيفي:

أن مقاييس الأداء تستخدم للتعرف على الانحرافات في العمل وكذلك المخرجات لإعطاء الفرصة للتحسين، وهناك ثلاثة أنواع من المقاييس هي كالآتي:

- ١- تحليل الأداء.
 - ٢- تحليل رضا العملاء عن المنتج أو الخدمة.
 - ٣- التحليل التكنولوجي ويشمل الأبحاث وتقييم المنتجات.^(٢٠)
- ج- معوقات تقييم الأداء الوظيفي:**
- ١- **التأثير بالهدف من إجراء التقييم:** قد يؤثر الهدف من التقييم على اتجاهات القائم به فإذا كان التقييم يتم من أول الترقية، فسيختلف الحال عنه بالنسبة لتحديد الاحتياجات التدريبية ولعلاج مثل هذه الأخطاء يجب أن يدرّب المدير على عملية إجراء التقييم بصورة مجردة.
 - ٢- **النزعة المركزية:** ويشير ذلك إلى ميل المديرين لإعطاء درجة متوسطة عند تقييمهم لأداء مرؤوسيههم وذلك بأن يختاروا غالباً المعدلات المتوسطة اعتقاداً منهم أن ذلك أفضل.
 - ٣- **تأثير العمالة:** ويدل على تأثير المدير بعامل معين في مرؤوسيه مما يجعله يبني تقسيمه الكلي بناء عليه.
 - ٤- **خطأ الانطباع الأول:** يقع الكثيرون تحت مظلة خطأ الانطباعات الأولى، خاصة إذا اشتمل تفسيرها على تخمينات وتوقعات من المديرين عن أداء المرؤوسين.
 - ٥- **التشابه والتقارب مع المقيم:** ويشير ذلك إلى ميل المدير إلى من هم على شاكله ويسيروا على دربه ويؤدون العمل بنفس الطريقة التي كان يتبعها وقت أن كان مكانهم.
 - ٦- **خطأ الاختلاف والتباعد:** تبني بعض التقسيمات الخاطئة على اتجاهات المقيم السلبية نحو بعض مرؤوسيه وتحيّزه أو تحامله عليهم لأنهم يختلفون معه في المفاهيم والمعتقدات والاتجاهات والعادات والتقاليد.
 - ٧- **عدم فهم المقيمين لمعايير التقييم وكيفية قياسها:** يصعب فهم بعض المديرين على استيعاب مفهوم بعض معايير التقييم مثل القدرة الإبداعية، القدرة التحليلية، والتعاون والمبادأة، هذا بالإضافة إلى غموض مدلول عملية القياس بالنسبة لهم.^(٢١)

د- تأثير التدريب على الأداء الوظيفي في المنظمات:

يؤثر التدريب على الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:

١- التدريب يساعد على اكتساب المعرفة:

يوفر التدريب المعلومات والمهارات للمتدربين إلا أن تلك المعرفة تقتصر على مخزون الذاكرة، وليس السلوك الفعلي في العمل، لأن المتدرب قد يكتسب معلومات ومهارات لكنها لن تجد سبيلاً للتطبيق في موقع العمل.^(٢٢)

٢- التدريب يساعد على اكتساب السلوك:

التدريب التغيير الإيجابي في سلوك الفرد في عمله و طريقه إنجازة للعمل، وتفكيره وعلاقته مع الزملاء ومع الرؤساء في العمل، وأن قياس تغيير سلوك الفرد وحيث يكون التقييم ذا دلالة أكبر، إذا تمت مقارنة سلوك المتدربين مع مجموعة من الأفراد لم يشاركوا في نفس الدورة التدريبية.^(٢٣)

٣- يعد التدريب جهوداً إدارية وتنظيمية تهدف إلى تحسين قدرة الموارد البشرية

على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها. لذلك هناك بعض الأسس الهامة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار بالنسبة للعملية التدريبية لإيجاد تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

أ. الفروق الفردية: حيث يختلف الأفراد كل فرد عن الآخر في تقبلهم لأنواع معينة من التدريب.

ب. الدافعية: وهي تستخدم لدفع العاملين نحو اكتساب المهارات التي تحسن من الأداء الوظيفي.

ج. علاقة التدريب بتحليل الوظائف: حيث يبنى على تحليل الوظائف النقاط التي سوف تخضع لعملية التقييم من خلال التدريب وبالتالي تطويرها لتحسين الأداء الوظيفي.

د. المشاركة الفعالة: حتى تؤدي إلى زيادة اهتمام الأفراد بالتدريب ومن ثم زيادة الاستفادة وتحسين الأداء الوظيفي.

هـ. اختيار المدربين: أن اختيار المدربين في مجال التدريب من الأمور الهامة ويتم هذا الاختيار طبقاً للمجال الذي سيتم فيه التدريب وبالتالي فإن عملية الاختيار هذه تؤثر على الأداء الوظيفي.^(٢٤)

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

السؤال الاول : فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مدى أهمية العملية التدريبية الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

جدول رقم (١)

أهمية العملية التدريبية

العبارات	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
١. أهداف البرنامج التدريبي كانت واضحة لي.	3.79	0.08	1.16	30.79	75.80
٢. تعتبر المدة الزمنية كافية لتحقيق الهدف من التدريب.	2.64	0.07	1.01	38.30	52.85
٣. تم ترشيحي لحضور البرنامج التدريبي عن طريق رئيسي المباشر.	2.67	0.08	1.09	41.02	53.52
٤. يتم ترشيحي لحضور البرنامج التدريبي عن طريق رغبتني الشخصية.	2.53	0.08	1.09	43.19	50.66
٥. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المركز بشكل دقيق.	2.63	0.08	1.21	46.00	52.66

- من خلال ما سبق يتضح للباحثة أن عملية التخطيط للعملية التدريبية في المركز الطبي تواجه العديد من المعوقات والصعوبات التي تقلل من نجاح وكفاءة العملية التدريبية بالمركز.
- ترى الباحثة بأن السبب الرئيسي وراء هذه المعوقات يتمثل في سوء إدارة التدريب بالمركز حيث لا تقوم بأي مجهودات من أجل تحسين العملية التدريبية.

جدول رقم (٢)
أهمية العملية التدريبية

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط	الوسط الحسابي	العبارات
54.19	46.32	1.25	0.09	2.70	٦. ساهم التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي عن عملي.
53.52	43.70	1.16	0.08	2.67	٧. ساهم التدريب في تنمية دوافع الإنجاز في عملي.
52.47	39.74	1.04	0.07	2.62	٨. أدى التدريب إلى شعوري بالأمان والاستقرار في العمل.
52.09	41.83	1.08	0.08	2.60	٩. أدى التدريب إلى وضعي في المكان المناسب بمجال عملي.
53.14	43.35	1.15	0.08	2.65	١٠. أدى التدريب إلى شعوري بالأمان والاستقرار في العمل.

- من خلال ما سبق يتضح للباحثة أن عملية تحديد المجالات التدريبية التي يرغبها العاملون في المركز الطبي تواجه العديد من المعوقات والصعوبات التي تقلل من نجاح وكفاءة العملية التدريبية.
- ترى الباحثة بأن السبب الرئيسي وراء هذه المعوقات يتمثل في سوء إدارة التدريب بالمركز حيث أنها لا تقوم بأي مجهودات من أجل تحسين العملية التدريبية وإزالة كافة المعوقات التي تعترضها.

السؤال الثاني : فيما يلي عدد من العبارات والتي تصف عناصر الأداء الوظيفي؟

جدول رقم (٣)

عناصر الأداء الوظيفي

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الخطا المعياري للمتوسط	الوسط الحسابي	العبارات
75.61	29.72	1.12	0.08	3.78	١. يتوفر لدى العاملين معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.
54.95	41.33	1.13	0.08	2.74	٢. يشارك العاملون في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي.
52.09	43.48	1.13	0.08	2.60	٣. تساهم الإجراءات والسياسات المتبعة في المركز في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.
54.09	39.42	1.06	0.07	2.70	٤. يتوافر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية، لأداء المهام الوظيفية.
55.14	42.62	1.17	0.08	2.75	٥. يوجد اهتمام ومتابعة من قبل الرؤساء للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسين والخاصة بجودة الأداء الوظيفي.

تقييم أثر سياسة التدريب على مستوى الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بمركز سبها الطبي بلبيبا
فتحية محمد عيسى الهوني

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الخطا المعياري للمتوسط	الوسط الحسابي	العبارات
52.57	39.47	1.03	0.07	2.62	٦. هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل الرؤساء لمرؤوسهم لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.
54.66	45.62	1.24	0.09	2.73	٧. يؤدي الموظفون المهام والواجبات الوظيفية طبقاً لإجراءات وأنظمة السلامة المعتمدة.
52.09	39.76	1.03	0.07	2.60	٨. يشتمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات ومهارات الموظفين بالفعالية المطلوبة.
51.71	43.37	1.12	0.08	2.58	٩. يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين.
52.76	41.99	1.10	0.08	2.63	١٠. يطلع الموظف على نتائج تقييم أداءه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.
55.14	42.62	1.17	0.08	2.75	١١. يحتوي نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية لقياس قدرات العاملين ومهاراتهم.
54.28	39.87	1.08	0.07	2.71	١٢. يقوم العاملون بتادية أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

تقييم أثر سياسة التدريب على مستوى الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بمركز سبها الطبي بلبيبا
فتحية محمد عيسى الهوني

الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الخطا المعياري للمتوسط	الوسط الحسابي	العبارات
55.04	39.66	1.09	0.08	2.75	١٣. يبذل الموظفون قصارى جهدهم لأداء أعمالهم وفي الوقت المحدد.
53.04	40.87	1.08	0.07	2.65	١٤. يتم منح مكافآت وحوافز للموظف الذي يسهم في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل.
54.28	38.55	1.04	0.07	2.71	١٥. تساهم الانظمة والقوانين في تطوير الاداء بالمركز.
54.85	38.58	1.05	0.07	2.74	١٦. تسود علاقة الاحترام والتقدير بيني والزلاء العاملين معي.
51.42	39.66	1.01	0.07	2.57	١٧. تسود علاقة الاحترام والتقدير بين العاملين وروسائهم.

تري الباحثة بأن السبب الرئيسي وراء انخفاض مستوى الأداء الوظيفي بالمركز يتمثل في ضعف مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، كما وأن عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه تلعب دورا كبيرا، بالإضافة إلى أن عدم مشاركة الإدارة للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، كل ذلك كان له أثر كبير على انخفاض مستوى الأداء الوظيفي بالمركز الطبي .

اختبارات الفروض الإحصائية:

" الفرض الأول "

ينص على أنه " لا يوجد أثر معنوي للتخطيط للعملية التدريبية على مستوى الأداء الوظيفي بمركز سبها".

جدول رقم (٤)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r	قيمة ديربن واتسون Dw
التخطيط	0.31	6.69	0.0	معنوي	0.421	1.66
	1.86	13.8	0.0	معنوي		
الحد الثابت						

جدول رقم (٥)

تحليل التباين

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار البواقي	1 208	44.8	0.0	معنوي	17.7%	82.3%

قيم مستخرجة من جداول $Du = 1.656$ $DL = 1.672$ DW من النتائج السابقة نجد أن:

- كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص بمعامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار للعلاقة بين التخطيط ومستوي الأداء الوظيفي اقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط كأحد عناصر سياسات التدريب على مستوى الأداء الوظيفي.
- كانت إشارة معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار الوارد في المعادلة السابقة إشارة موجبة مما يعنى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من التخطيط ومستوي الأداء الوظيفي.
- كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار معنوية معادلة الانحدار ككل (ANOVA) أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار المقدره وكذلك إمكانية تعميم تلك النتائج على المجتمع

٤- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 17.7\%$ وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في عنصر التخطيط مسؤولة عن تفسير ما نسبته 17.7% من التغيرات التي تحدث في مستوي الأداء الوظيفي وهناك ما نسبته 82.3% يرجع إلي عوامل أخرى بالإضافة إلي حد الخطأ العشوائي random error

٥- كانت قيمة إحصائية ديربن واتسون المحسوبة $Dw = 1.66$ وبالنظر إلى تلك القيمة نجد أنها تقع بين القيمتين (DL, Du) مما يعني عدم إمكانية اتخاذ قرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية.

مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص علي انه "يوجد أثر معنوي للتخطيط للعملية التدريبية على مستوي الأداء الوظيفي في مركز سبها الطبي"

" الفرض الثاني"

ينص على أنه "لا يوجد أثر معنوي للمجالات التدريبية التي يرغبها العاملون على مستوى الأداء الوظيفي بمركز سبها الطبي".

جدول رقم (٦)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r	قيمة ديربن واتسون Dw
المجالات التدريبية	0.269	5.48	0.0	معنوي	0.355	1.678
الحد الثابت	2.02	15.1	0.0	معنوي		

جدول رقم (٧)

تحليل التباين

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار البواقي	1 208	30.04	0.0	معنوي	12.6%	87.4%

$Du = 1.656$

قيم مستخرجة من جداول DW DL = 1.672

من النتائج السابقة نجد أن:

- ١- كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص بمعامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار للعلاقة بين المجالات التدريبية التي يرغبها العاملون ومستوي الأداء الوظيفي اقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمجالات التدريبية التي يرغبها العاملون كأحد عناصر سياسات التدريب على مستوى الأداء الوظيفي
- ٢- كانت إشارة معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار الوارد في المعادلة السابقة إشارة موجبة مما يعنى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من المجالات التدريبية التي يرغبها العاملون ومستوي الأداء الوظيفي
- ٣- كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار معادلة الانحدار ككل (ANOVA) اقل من قيمة مستوى المعنوية ($a =0.05$) مما يعنى إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار المقدره وكذلك إمكانية تعميم تلك النتائج على المجتمع.
- ٤- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 12.6\%$ وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث في عنصر المجالات التدريبية التي يرغبها العاملون مسئولة عن تفسير ما نسبته 12.6% من التغيرات التي تحدث في مستوى الأداء الوظيفي وهناك ما نسبته 87.4% يرجع إلي عوامل أخرى بالإضافة إلي حد الخطأ العشوائي random error
- ٥- كانت قيمة إحصائية ديربن واتسون المحسوبة $Dw = 1.678$ وبالنظر إلى تلك القيمة نجد أنها تقع بين القيمتين ($Du,4- Du$) مما يعنى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية .
- ٦- مما سبق يمكن للباحثة رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص علي انه "يوجد أثر معنوي للمجالات التدريبية التي يرغبها العاملون على مستوى الأداء الوظيفي بمركز سبها الطبي"

رابعاً: النتائج والتوصيات:

أ- النتائج :

- 1- أظهرت الدراسة إلى أنه يوجد أثر معنوي للتخطيط لعملية تدريب العاملين على مستوى الأداء الوظيفي في مركز سبها الطبي.
- 2- كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر معنوي للمجالات التدريبية التي يرغبها العاملون على مستوى الأداء الوظيفي في مركز سبها الطبي.
- 3- يوجد ضعف شديد في الموازنة المالية الخاصة ببرامج التدريب، كما أن إدارة التدريب لا تبدي اهتماماً لتقييم العملية التدريبية.
- 4- توصلت الدراسة إلى أنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية رغم وعي الإدارة لأهمية هذه العملية.
- 5- توصلت الدراسة إلى أن جودة العملية التدريبية تنعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية بالمركز.

ب- التوصيات:

- 1- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتقييم البرامج التدريبية لمعرفة أثر التدريب على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى التقييم الذي يتم في نهاية البرنامج وذلك بمراقبة الأداء الوظيفي للعاملين في الفترة التي تلي انتهاء البرنامج التدريبي.
- 2- توصي الدراسة بمراعاة العدالة عند اختيار العاملين لحضور الدورات التدريبية، وإعطاء فرص متساوية لجميع العاملين والأقسام في الحصول على التدريب في كافة التخصصات.
- 3- العمل على دعم التدريب مادياً ومعنوياً بكافة الطاقات المتوفرة بأعباء الأداة الرئيسية للتغيير والتطوير، ومتابعة أثاره وأنعكاساته على الميدان الصحي بفعالية تامة.
- 4- ضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط والتنظيم وإدارة الدورات التدريبية ومراعاة عامل الوقت في انعقادها بما يتناسب مع ظروف المتدربين بحيث لا يشكل عبئاً إضافياً لعمالهم..
- 5- توصي الدراسة بالعمل على تلبية الحاجات التدريبية للعاملين، مع مراعاة تغليب الجانب العملي والتطبيقي على الجانب النظري على أن يعطى للتدريب العملي النصيب الأوفى من الاهتمام.

خامساً: المراجع:

١. صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" ط١، المركز العالمي، القاهرة، ص: ٢٠٧ (٢٠٠٢).
٢. أحمد هشام السامرائي "أثر إستراتيجية التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق أنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدنمارك ص: ٢ (٢٠١٠).
٣. فاطمة عبد الحميد الخاجة "أثر المناخ التنظيمي علي تمكين العاملين، دراسة تطبيقية علي أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، ص: ١٥ (٢٠٠٦).
٤. صلاح الدين عبد الباقي مرجع سابق ذكره، ص: ٢٠٧.
٥. د. محسن علي عبده الكتبي "إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي أنساني" كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، بدون تاريخ نشر، ص: ٦٦.
٦. د. هاني محمد السعيد "اتجاهات إدارية حديثة" كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، بدون تاريخ نشر، ص: ٦.
٧. د. محسن علي عبده الكتبي، مرجع سابق ذكره، بدون تاريخ نشر، ص: ٦٦.
٨. د. سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية" كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩، ص: ٣٣٦.
٩. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، (٢٠٠٣)، ص ص: ١١٣-١١٤.
10. (1) Jacques Au brat, pat rick Gilbert, Frederique piggery, Management use Competences: realizations Concepts analyses, Paris: Dunod, 2002, p: 112.
١١. إبراهيم الديب، دليل إدارة الموارد البشرية: أول دليل عربي للتنمية والموارد البشرية، المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، (٢٠٠٦)، ص: ٤١.
١٢. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم معلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، (٢٠٠٣).
١٣. عبد العزيز علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص ١٤١ - ١٤٢.
١٤. منصور صيام الفصلي، "تقييم أثر التدريب في المصارف الاسلامية - دراسة تطبيقية"، العدد الأول، المجلد ٣٣، (٢٠٠٩)، ص ص ٢١٢ - ٢١٣.
١٥. ياسر مصطفى مهلهل، "التدريب الإداري ومعايير الجودة"، ورقة عمل مقدمة للمشاركة في الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية (نحو بناء معايير التدريب)، معهد الضوء الأخضر للتدريب، إبريل ٢٠١١، ص: ٨.
16. Desmond Yuen „Antecedents of Budgetary participation: Enhancing Employees” Job performance, Managerial Auditing Journal , volume:22 Lssue:5(2007).

17. James C. Becker. The Important of Individual Performance from the Perspective of Gnome and Ongoing Atonal Performance Effectiveness .small Group Research. vole .32, (2001), pp86-90.

١٨. نانيس عبد الحافظ عبد الوهاب "علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة – دراسة تطبيقية علي كلية جامعة القاهرة الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (٢٠٠٣) ص:٨٤.

19. Thomas Bennett, "A new vision of performance evaluation process: a field study and a laboratory experiment organizational, Vol.59 (2000) , pp:612-623.

٢٠. طارق حسين طاهر عبد الفتاح، "سياسات إعادة هيكلة العمالة وأثرها على فعالية أداء العاملين – دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعة الغذائية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة، جامعة عين شمس، (٢٠٠٤)، ص٣٦.

٢١. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص١٧٠-١٧١.

٢٢. حسن أحمد العاني، "التدريب مفهومه وفعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها"، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٢.

٢٣. راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٢-٢٠٠٣، ص:٣٠٠.

٢٤. طلال بن طلحان بن سعيدان، "أثر التدريب الإلكتروني على الأداء الوظيفي للعاملين بالتطبيق على الشركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، المجلد الأول، أكتوبر ٢٠١٢.