

قياس اتجاهات مدراء ومسيري المراكز الإستشفائية الجامعية الجزائرية

ل طرق تصميم البرامج التدريبية وأثرها في الارتقاء بأداء العاملين الإداريين

أ.سيد أحمد حاج عيسى

جامعة البليدة.

1. مقدمة:

يعتبر التدريب أحد المداخل الأساسية الداعمة لنشاط المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها وهذا لما يقدمه من دعم في سبيل تحقيق الأهداف على مستوى الفرد (صقل المواهب وتعلم المهارات) والمنظمة ككل. لذلك فإن تبني ثقافة التدريب بالمنظمة يمكنها من بناء قوة بشرية فعالة ذات أداء فعال، كما أن التدريب وفق الاطر المنهجية وإعداد البرامج التدريبية المخططة والمصممة بشكل علمي يسمح للمنظمة بأن تتميز بكفاءتها في بيئة تنافسية دائمة التغير.

وباسقاط هذا المدخل في القطاع الصحي نجد أن أهميته تتضاعف بتضاعف مخاطر عمليات القطاع. حيث أن تأهيل العاملين وتعليمهم المهارات اللازمة لاكتساب المعرفة قصد أداء أعمالهم بكفاءة عالية تعد ضرورة حتمية للقائمين على هذا القطاع. ولأجل ذلك وجب على صناع القرار بالقطاع الصحي العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط للتطوير والتأهيل الوظيفي قصد تلبية متطلبات القوى العاملة.

1.1. أهمية الدراسة:

تعتبر الدراسة ذات أهمية بالغة خاصة وأنها تعالج مدخل اداري وجب الأخذ به في قطاع حساس كالقطاع الصحي. كما تزداد أهمية الدراسة في كونها تعطي منظور نظري علمي للمشرفين على المؤسسات الصحية من أجل تحديد احتياجاتهم التدريبية وتصميم طرق تدريب العاملين وتقييمهم وفق أطر منهجية علمية وهذا قصد تحسين أدائهم .

2.1. أهداف الدراسة:

نظراً لأهمية التدريب في القطاع الصحي فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- عرض مختلف المداخل النظرية ذات الصلة بموضوع التدريب، أهميته ومراحل تطبيقه في المستشفيات.
- تفحص الأطر الفلسفية للأداء وأساليب تقييمه في المستشفيات.
- التعرف على اتجاهات مفردات لعينة نحو أبعاد المتغير المستقل (طرق تصميم البرامج التدريبية).
- التعرف على اتجاهات مفردات لعينة نحو أبعاد المتغير التابع (أداء العاملين بالمؤسسات الصحية).
- بيان مدى تأثير طرق تصميم البرامج التدريبية الحديثة على أداء العاملين بالمستشفيات "الرضا الوظيفي، الانتاجية، مشاركة العاملين" في المراكز الإستشفائية الجامعية الجزائرية.

3.1. مشكلة الدراسة:

انطلاقا من حساسية الموضوع وتشعب مداخله الفكرية والفلسفية ارتأينا الى محاولة دراسته من خلال أنموذج نظري يحدد العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة، وبصورة أكثر تحديدا فان هذه الدراسة تسعى للإجابة على التساؤل التالي:

إلى أي مدى يمكن لطرق تصميم البرامج التدريبية أن تؤثر في تحسين أداء العاملين الإداريين بالمراكز الإستشفائية الجامعية الجزائرية؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيس ارتأينا وضع الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لطرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى الرضا الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لطرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى الانتاجية؟
- ما طبيعة العلاقة بين هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لطرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى مشاركة العاملين ؟

4.1. فرضيات الدراسة:

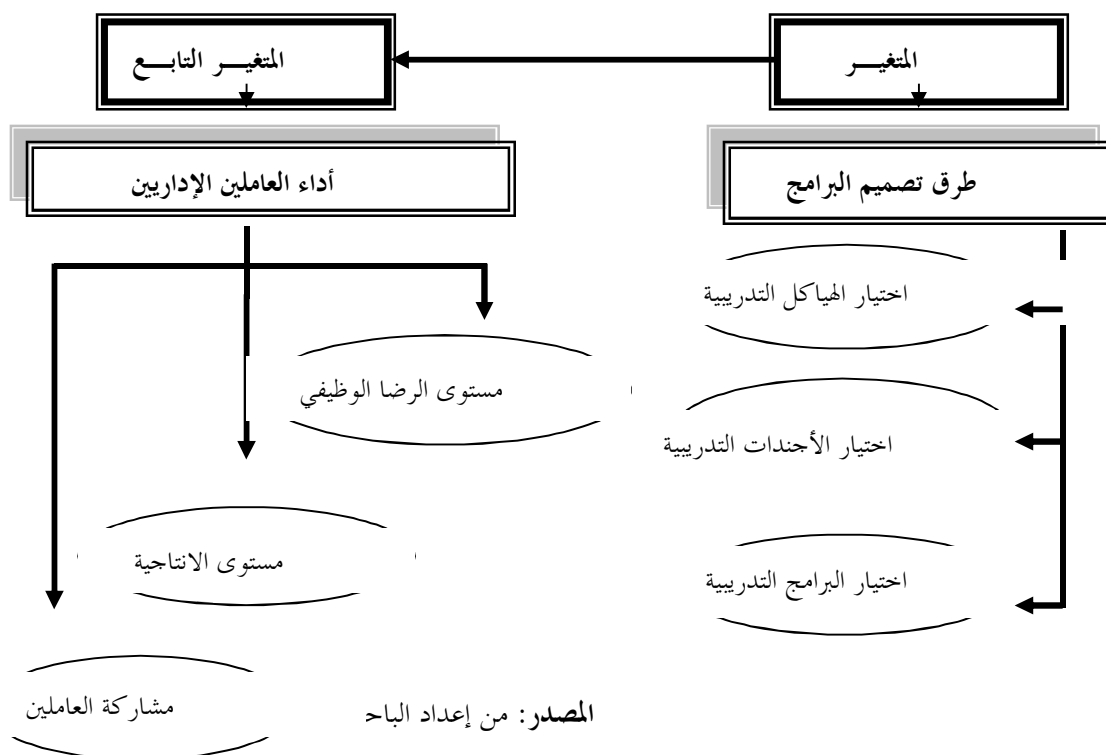
- للإجابة عن أسئلة الدراسة يفترض الباحث الفرضيات التالية ومفادها:
- الفرضية الأولى (H1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد متغير طرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى الرضا الوظيفي.

- الفرضية الثانية (H2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد متغير طرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى الانتاجية.
- الفرضية الثالثة (H3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين لأبعاد متغير طرق تصميم البرامج التدريبية في مشاركة العاملين.

5.1. أنموذج الدراسة:

وعلى ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها وطبيعتها تم تصميم النموذج المقترح أنظر الشكل (01) والذي يعكس التأثيرات المتوقعة لكل من المتغير المستقل على المتغير التابع.

شكل (01): أنموذج الدراسة الذي يبين المتغير التابع والمستقل.



2. الدراسة النظرية في الأدبيات

ككل دراسة علمية لابد وأن يتطرق فيها الباحث الى مختلف المداخل الفلسفية والنظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وعليه أردنا في هذا الجانب أهم المفاهيم ذات الصلة بمتغيرات الدراسة المستقلة (تصميم البرامج التدريبية) والتابعة (أداء العاملين) وهذا من أجل بناء أنموذج نظري سليم يرتكز على أهم الأبعاد التي تقوم عليها هذه المتغيرات ومحاولة قياسه في الجزء التطبيقي من الدراسة

1.2. أساسيات حول التدريب

سنتطرق خلال هذا الجزء من الدراسة الى ابراز مختلف الأطر النظرية والمفاهيمية المتعلقة بالتعاريف التي رصدت للتدريب اضافة الى ابراز أهم الأهداف التي تسعى الى تحقيقها المؤسسة من خلال الأخذ بهذا المدخل. كما تم عرض أهم مراحل العملية التدريبية والتي اتفق عليها جل الباحثين والمتمثلة في تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميمها والتخطيط لها لنصل الى آخر مرحلتين وهما تنفيذ العملية التدريبية وتقييمها.

1.1.2. مدخل تعريفي للتدريب

ذهب عديد الباحثين والمؤلفين في مجال الادارة الى اعطاء مختلف التعاريف للتدريب على اعتبار أنه فكر تنظيمي وجب على المؤسسات باختلاف هياكلها الأخذ به لتحقيق الأهداف.

فقد عرف عرف على أنه: "عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل. وهو نشاط لنقل المعرفة الى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم، ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل المتدربين. وبالاختصار فان التدريب هو نقل المعرفة وتطوير المهارات"¹.

كما عرف بأنه: "عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة"².

فيما يرى آخرون الى أن التدريب هو: "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الادارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال"³.

2.1.2. أهداف التدريب

ان التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمنان الأداء المطلوب للأفراد وللتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الانتاجية في المنظمة، هذا وتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في⁴:

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية لدى الأفراد سواء من النواحي الفنية أو السلوكية أو الاشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضها ظروف العمل وطبيعته.
- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
- اعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو الترقية.
- اعداد المعنيين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال الى مرحلة التطبيق الفعلي.

3.1.2. مراحل العملية التدريبية

تتمثل أهم مراحل العملية التدريبية في الآتي:

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:**
وهي ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من المعارف والمهارات الادارية والفكرية، اضافة الى معارفهم ومهاراتهم السلوكية والفنية. كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية هنا هي مهمة الادارة العليا للمنظمة وفي بعض الاحيان توكل هذه المهمة لانشغال الادارة العليا في العمل الى خبراء التدريب الذين يكونون داخل المنظمة في بعض الاحيان ومن خارج المنظمة على الأغلب⁵.
- **تصميم وتخطيط البرنامج التدريبي:**
بعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة في صورة أفراد يحتاجون الى جهد تدريبي محدد لتحقيق النتائج التي تريدها الادارة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقيق الأهداف المطلوبة من سياسة التدريب. وعليه تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية مجموعة اجراءات متسلسلة هي⁶:

- 0 تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدرب عليها؛
- 0 تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات؛
- 0 اعداد المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملائمة؛
- 0 تحديد التتابع المنطقي في عرض الموضوعات؛
- 0 اختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع؛

0 تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية؛

0 اعداد المدربين.

اضافة الى كل هذا هناك بعض المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند تصميم المادة التدريبية⁷:

0 التركيز على المتدرب ومراعاة الفروق الفردية بين المتدربين؛

0 التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي؛

0 الاهتمام بدرجة أكبر بالجوانب العملية التطبيقية؛

0 استقاء المادة التدريبية ومواكبتها من واقع الاعمال ومشكلات المشاركين كلما كان ذلك ممكنا؛

0 الصياغة السليمة والدقة والعرض الجيد؛

0 حداثة المادة التدريبية ومواكبتها لأحدث النظريات والممارسات والاتجاهات السائدة؛

0 ملائمة المادة التدريبية لمستوى المشاركين في البرنامج التدريبي؛

0 ملائمة المادة التدريبية لزمان البرنامج التدريبي وطبيعته، هل يجري لمدة أسبوع أو أيام قليلة، هل هو ورشة عمل أو ندوة؟؛

0 مراعاة تسلسل المادة التدريبية وتكامل أجزائها؛

0 الالتزام بفلسفة وأهداف البرنامج التدريبي وتوجهاته.

تبعاً لكل ما سبق يرى محمد عبد الفتاح ياغي بأن هناك جملة من الاجراءات الواجب اتباعها في تصميم البرامج التدريبية، نوجزها في الآتي⁸:

0 تحديد أهداف البرنامج التدريبي: وهنا يجب أن توضع الأهداف على ضوء

الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل، آخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية

والبيئة المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها

الى التنفيذ؛

0 تحديد المادة التدريبية: ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة

مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات والمطبوعات والتقارير

والمستخلصات والحالات الدراسية واختبارات القياس وغيرها من المواد المطبوعة التي

توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي؛

0 اختيار الوسائل التدريسية: ويقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب لمساعدته في تحقيق أهداف عرضه (أو تقييمه) لموضوعه التدريبي، وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريسية من المدرب الى المتدربين؛

0 مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده: تتضمن عملية اعداد برنامج تدريبي تحضير جدول دراسة ليشمل الفترة التي يستغرقها التدريب. وتختلف مدة البرامج الزمنية باختلاف أهدافه وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي. ويشمل الجدول الزمني عادة عدد الأيام التي يجري التدريب خلالها وعدد الساعات التدريسية في كل يوم، ومواعيد الجلسات، وفترات الاستراحة والغذاء، وموعد بدء التدريب وموعد انتهائه في كل يوم.

0 اختيار المتدربين: ان عملية التدريب تركز على المتدرب وليس على عناصر الانتاج الأخرى. ومن هنا جاءت أهمية عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم، وهذه العملية تعتمد على التخطيط المنظم لاختيار المتدربين، وعلى هذا الاساس وجب الأخذ بعين الاعتبار نقطتين أساسيتين هما: (1) الأساليب التي يتم اختيار المدربين بموجبها و (2) الشروط التي يجب أن تتوافر في الأفراد المطلوب تدريبهم.

0 اختيار المدربين: نظرا للدور المهم الذي يلعبه المدرب في نجاح عملية التدريب فان الأمر يدعو الى بذل الجهد الكبير لتوفير المدرب الكفاء الذي يستطيع اثارة اهتمام المتدربين والاحتفاظ بهذا الاهتمام طيلة فترة التدريب

■ تنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم أو تخطيط البرنامج التدريبي وتحديد المكان والوقت والوسائل والمتدربين تأتي الخطوة اللاحقة الهامة وهي صلب الموضوع في التدريب ألا وهي ادارة وتنفيذ البرنامج التدريبي أو ما يطلق عليه عملية تدريب الأفراد⁹.

هذه العملية تعنى تحديد الاطار العام للاجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية، وأهم الجوانب التنفيذية التي يتطلبها الأمر ضرورة الاعداد لها هي: توقيت البرنامج؛ تنسيق التابع الزمني للموضوعات التدريبية؛ تجهيز المطبوعات؛ الاتصال بالمتدربين؛ الاتصال بالمدربين. ومن ناتج هذه الخطوات يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي في صورتها النهائية¹⁰.

■ تقييم البرنامج التدريبي:

هناك أربعة معايير يمكن للادارة استخدامها في تقويم مدى فاعلية البرنامج التدريبي، وهي¹¹:

- 0 ردود فعل الموظفين المتدربين: ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج، وتكون عن طريق إستمارة تُعطى للمشاركين تتضمن أسئلة عديدة عن مدى شعوره بالاستفادة من الدورة، وأي الجوانب يعتبرها أكثر فائدة من غيرها، وأيها أكثر صعوبة أو سهولة
- 0 التعليم الذي اكتسبه الموظف: وهي الطرق والأساليب التي تعلمها أو أدركها الموظف المتدرب نتيجة إشتراكه في البرنامج التدريبي
- 0 سلوك الموظف المتدرب في العمل: ويقاس مدى التغير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة إشتراكه في البرنامج التدريبي، ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة في الدورة التدريبية. كما تلاحظ الإدارة عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل، وتلاحظ غياباته وعلاقته مع زملائه في العمل.
- 0 النتائج على مستوى المنظمة: ويتم قياس اثار التدريب على المنظمة ككل، وليس على الفرد المتدرب، كأن نلاحظ التكاليف، أو كمية الإنتاج، أو مستوى الجودة، المبيعات، الربحية، معدل دوران العمل، شكاوى الزبائن... ويقاس هذا المعيار عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرةً، وهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب.

4.1.2. الأساليب المستخدمة في العملية التدريبية

- يتم التدريب بأساليب متنوعة ومختلفة مثل¹²:
- التدريب أثناء العمل: إذ يتعلم الفرد العمل من خلال ممارسته له.
 - أسلوب المحاضرة: وذلك بقيام المدرب بالقاء محاضرة أمام المتدربين ويعتبر هذا اتصال من طرف واحد وهو المدرب.
 - أسلوب الندوة: الندوة تنظم على أساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد يناقشون فيه ويصلون الى قرارات تعتبر قاسم مشترك أو قد يختلفون ويكشف لهم الاختلاف مزايا وعيوب موضوع معين
 - أسلوب دراسة الحالة: وهو أسلوب يقسم بموجبه المتدربون الى مجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب اليهم تقديم حل لها ومن ثم تشرح كل مجموعة القرار التي توصلت اليه أمام الجميع

- أسلوب البريد الوارد: وهو أسلوب يهدف الى تدريب المدراء على كيفية اتخاذ القرارات في موقف العمل العادي وفي نهاية اليوم التدريبي يستعرض كل متدرب الحلول والآراء التي يراها
- المباريات الادارية: بحيث يقسم المتدربين الى جماعات صغيرة كل جماعة تمثل ادارة منفصلة تعطي المجموعات معلومات وبيانات عن الوحدة الادارية التي يمثلونها ويتطلب من كل مجموعة اتخاذ القرار اللازم.
- أسلوب تقمص الأدوار: وهو ن يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي من خلال تقمصه للدور وتتم المناقشة بين المتدربين.
- أسلوب تريب الحساسة: يهدف هذا الأسلوب لتعريف المتدرب على آراء الآخرين فيه بعد أن تزال الحواجز الاجتماعية ويتم التدريب من خلال النقاش وتدخل المدرب.

2.2. أساسيات حول أداء العاملين وتقييمه

عرف أداء العاملين على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة" اذ يعكس هذا التعريف الكيفية التي يشبع أو يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة¹³.

فيما عرف البعض الأداء على أنه مستوى قيام الفرد بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يرتبط بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل، والعلاقة بالزملاء والرؤساء، والتجهيزات المكتبية، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته، واتجاهاته نحو العمل، ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل الوراثية، والعوامل البيئية، والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم، والخبرات المكتسبة، ومن ثم فإن الأداء عبارة عن¹⁴:

- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (منتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.
- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثم أهداف المنظمة ككل.
- محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة عمل، والقدرة على إنجاز العمل.
- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
- استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.

- يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته نحو العمل ورضاه الوظيفي.
- يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل، والعلاقة بالزملاء والرؤساء، والتجهيزات المكتبية، ومدى ملائمة مكان العمل، ومستوى ضغوط العمل.
- يرتبط الأداء بالعوامل الوراثية، والعوامل البيئية، والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

3.2. نظام تقييم أداء العاملين

من هذا المنطلق نجد بأن نظام تقييم أداء العاملين يتضمن مجموعة العناصر والمكونات الضرورية للقيام بتقييم أداء العاملين بغرض تحقيق أهدافه، والشكل التالي يوضح مختلف هذه المكونات والمراحل.



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص88

4.2. أهمية قياس أداء العاملين.

ان أهمية قياس الأداء يمكن ايجازها بالآتي¹⁵:

- ان عملية قياس الأداء تؤدي الى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه. كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل الى الادارة العليا.
- يركز القياس الاهتمام على ما يجب انجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف. كما أن القياس يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف. واذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء واجراء التعديلات.
- ان قياس الأداء يؤدي الى تحسين ادارة المنتجات والخدمات وعملية ايصالها الى العملاء.

- ان قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملائها ومتعاملاتها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي الى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعاملاتها. وتعتمد عملية جمع المعلومات الدقيقة على فاعلية اتصال الأنشطة الرسالية وفق استراتيجية المنظمة.
- ان قياس الأداء يساعد في اعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال احرار التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- ان قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل. حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج الى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور.
- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فاذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول الى حيث تريد.

5.2. أهداف تقييم أداء العاملين

تتمثل أهم أهداف نظم تقييم أداء العاملين فيما يلي¹⁶:

- امداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم؛
- تسهيل تخطيط القوى العاملة؛
- تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية؛
- المساعدة في قياس الكفاءة الانتاجية؛
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين انتاجيتهم؛
- تحسين عملية الاتصال بين المدير العاملين بإدارته؛
- تفهم المدير لقدرات العاملين في ادارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل؛
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والادارات؛
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛

- ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل...الخ؛
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الادارية والأسباب التي بنيت عليها.

فيما بلال خلف السكارنة بأن أهداف تقييم الأداء تتبلور فيما يلي¹⁷:

- إيجاد مناخ عمل وبيئة تنظيمية ايجابية نتيجة احتكام الجميع الى معيار الكفاءة.
- اختيار أنسب وأصلح الأفراد للوظائف.
- تحفيز الأفراد على بذل أكبر جهد ممكن.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.
- تخطيط عمليات المسار الوظيفي بدقة وفعالية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت اشرافهم، وزيادة التعاون بينهم.
- المحافظة على مستويات عالية من الأداء والانتاجية.
- تزويد الادارة بمعلومات تفصيلية عن قدرات الأفراد العاملين.

6.2. أسس التقييم الفعال للأداء:

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي¹⁸:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على النحو الدقيق؛
- معايرة ورسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الامكان، ووجوب وضوح المعايير؛
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الامكان؛
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه؛
- يجب أن يكون للقائمين بالتقييم اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين تم تقييمهم؛
- اذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل "الحضور" و"الجودة" و"الكمية") فان وزن كل مقياس، فيما يتعلق بالعمل الكلي، يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم؛
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل؛
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء؛

- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

3. منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الوصف في جمع المعلومات الثانوية المكتوبة وعبر المواقع الالكترونية المتوفرة في الدراسة النظرية، أما التحليل فكان في شقه الميداني المتعلق بتصميم القائمة الاستقصائية قصد جمع البيانات الأولية واختبار.

1.3. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل المراكز الاستشفائية الجامعية والتي بلغ عددها 14 مركز، حيث تم استطلاع آراء المديرين والمسيرين الذين يشغلون المناصب القيادية والادارية المختلفة..

2.3. عينة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية قدرها 50 مفردة ممثلة من مجتمع الدراسة الأصلي تمثلت في المديرين ونواب المديرين ومديري المصالح والأقسام، وذلك لصعوبة تناول مجتمع الدراسة كاملا.

4. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

- ✓ لأغراض التحليل الإحصائي فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية وكما يلي:
- ✓ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.
- ✓ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى تركيز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل والمتغير التابع.
- ✓ الانحدار المتعدد وذلك للتعرف على مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل لأبعاد المتغير التابع.
- ✓ تحليل التباين أحادي الاتجاه لاختبار الفروقات للمتغيرات الديموغرافية في تصورات المستقصى منهم نحو المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعاد المتوسطات.
- ✓ اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم تواجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

5. اختبار صدق الأداة وثباتها:

اختبر الباحث صدق أداة القياس وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة. فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت من أجل قياسه، اعتمد على الصدق الظاهري إذ عرضت الأداة على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والتخصص الذين أبدوا ملاحظاتهم حول طبيعة الأسئلة ومطابقتها لمحاور الدراسة مستقلة والتابعة.

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تنتقل إلى اختبار صدق المضمون لهذه القائمة، ومن أهم الطرق لذلك هو حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (01): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محاور المتغيرات مع الدرجة الكلية لكل محور

06	05	04	03	02	01	رقم الفقرة	اختيار الهياكل التدريسية
0.862	0.887	0.924	0.866	0.475	0.985	معامل الارتباط	
12	11	10	09	08	07	رقم الفقرة	اختيار الأجنداث التدريسية
0.466	0.822	0.274	0.556	0.589	0.842	معامل الارتباط	
18	17	16	15	14	13	رقم الفقرة	اختيار البرامج التدريسية
0.834	0.982	0.509	0.606	0.664	0.647	معامل الارتباط	
24	23	22	21	20	19	رقم الفقرة	مستوى الرضا الوظيفي
0.734	0.747	0.801	0.520	0.591	0.822	معامل الارتباط	
30	29	28	27	26	25	رقم الفقرة	مستوى الانتاجية
0.900	0.804	0.422	0.744	0.833	0.677	معامل الارتباط	
36	35	34	33	32	31	رقم الفقرة	مشاركة العاملين
0.972	0.911	0.680	0.667	0.749	0.763	معامل الارتباط	

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول رقم (01) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة (عبارة) والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور (البعد) الخاص باختيار الهياكل التدريسية جاءت موجبة وتراوح بين (0.985) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (01) و (0.475) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (02)، وأن جميع فقرات بعد اختيار الهياكل التدريسية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ≤ 0.05 (α). أما بعد اختيار الأجنداث التدريسية فقد جاءت موجبة وتراوح بين (0.842) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (07) و (0.274) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (10)، وأن جميع فقرات بعد اختيار البرامج التدريسية موجبة وتراوح بين (0.982) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (17) و (0.509) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (16)، وأن جميع فقرات بعد اختيار

البرامج التدريبية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وجاءت فقرات بعد مستوى الرضا الوظيفي موجبة وتراوحت بين (0.822) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (19) و (0.520) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (21)، وأن جميع فقرات بعد الرضا الوظيفي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما جاءت فقرات بعد مستوى الانتاجية موجبة وتراوحت بين (0.900) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (30) و (0.422) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (28)، وأن جميع فقرات بعد مستوى الانتاجية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). فيما جاءت فقرات بعد مشاركة العاملين موجبة وتراوحت بين (0.972) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (36) و (0.667) في حدها الأدنى أمام الفقرة رقم (33)، وأن جميع فقرات بعد مشاركة العاملين دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم اجراء تحليل الثبات بالاعتماد على معامل (كرونباخ ألفا) للأداة ككل حيث كان 92.50% وهو معدل ثبات جد مرتفع.

6. الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

1.6. المتغير المستقل:

يتضح ان نتائج الدراسة الميدانية لاتجاهات وآراء مديري المستشفيات الجزائرية ورؤساء المصالح قد كشفت عن وجود قنوات مرتفعة لأهمية طرق تصميم البرامج التدريبية بالمراكز الإستشفائية الجامعية الجزائرية في الرقي بأداء العاملين بها.

جدول رقم (02): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي (المتغير المستقل)

الانحراف معياري (δ)	المتوسط الحسابي (M)	المتغيرات	
0,5318	4,3560	طرق تصميم البرامج التدريبية	المتغير المستقل الرئيسي
0,5037	4,4367	اختيار الهياكل التدريبية	المتغير المستقل الفرعي 1
0,4991	4,1008	اختيار الأحنداث التدريبية	المتغير المستقل الفرعي 2
0,5927	4,5307	اختيار البرامج التدريبية	المتغير المستقل الفرعي 3

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج تحليل فقرات الاستقصاء

فكما يتبين من الجدول رقم (02) فان المتوسطات الحسابية لقياس طرق تصميم البرامج التدريبية وهو المتغير الرئيس المستقل وأبعاده التطبيقية التي مثلت المتغيرات المستقلة الفرعية وفقا لنموذج الدراسة فقد أتت مرتفعة جدا، فجاء المتغير الفرعي المستقل رقم (3) اختيار البرامج التدريبية

بأعلى مستوى أهمية حاملا متوسط حسابي قدره ($M=4,5307$) وانحراف معياري قدره ($\delta=0,5927$)، تلتها من حيث الأهمية المتغير الفرعي المستقل رقم (1) اختيار الهياكل التدريبية بمتوسط حسابي قدره ($M=4,4367$) وانحراف معياري قدره ($\delta=0,5037$)، أما المتغير الفرعي المستقل رقم (2) اختيار الأجندات التدريبية فحصل على متوسط حسابي قدره ($M=4,1008$) وانحراف معياري قدره ($\delta=0,4991$).

2.6. المتغير التابع:

المتغيرات		المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (δ)
المتغير التابع الرئيسي	أداء العاملين الإداريين	4,5720	0,6964
المتغير التابع الفرعي 1	مستوى الرضا الوظيفي	4,3365	0,8224
المتغير التابع الفرعي 2	مستوى الانتاجية	4,4788	0,6658
المتغير التابع الفرعي 3	مشاركة العاملين	4,9004	0,6012

يتبين من الجدول رقم (03) أن المتوسطات الحسابية لقياس أداء العاملين بالمؤسسات الصحية وهو المتغير الرئيس التابع وأبعاده التطبيقية التي مثلت المتغيرات التابعة الفرعية وفقا لنموذج الدراسة فقد أتت مرتفعة جدا، فجاء المتغير الفرعي التابع رقم (3) مشاركة العاملين بأعلى مستوى أهمية حاملا متوسط حسابي قدره (M=4,9004) وانحراف معياري قدره (δ=0,6012)، تلتته من حيث الأهمية المتغير الفرعي التابع رقم (2) تحسين مستوى الانتاجية بمتوسط حسابي قدره (M=4,4788) وانحراف معياري قدره (δ=0,6658)، أما المتغير الفرعي التابع رقم (1) مستوى الرضا الوظيفي فحصل على متوسط حسابي قدره (M=4,3365) وانحراف معياري قدره (δ=0,8224).

وبشكل عام فإن هذه النتيجة [متوسط حسابي قدره $(M=4,5720)$ وانحراف معياري قدره $(\delta=0,6964)$] تدل على أن مديري ومسيري المستشفيات الجزائرية أيدوا بدرجة قوية تحسين أداء العاملين بالمستشفيات الذي ينبغي تحقيقه من خلال تطبيق التدريب.

3.6. اختبار الفرضيات:

لأجل ملائمة ضمان البيانات لتحليل الانحدار، تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة المستقلة؛ وذلك بإجراء اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به لكل عنصر من عناصر المتغير المستقل. ويفترض أن لا يتجاوز معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة عن (10)، وأن تزيد قيمة التباين المسموح به عن (0.05) ويظهر الجدول رقم (04) أن قيمة معامل تضخم التباين لعناصر تصميم البرامج التدريبية جميعها أقل من (10) وتراوحت قيمتها بين (1.906 - 5.703)، كما أن قيمة التباين المسموح به لتلك المتغيرات كانت أكبر من (0.05)؛ إذ تراوحت قيمتها بين (0.109 - 0.722) مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (04): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغيرات	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به
اختيار الهياكل التدريبية	3.428	0.722
اختيار الأجندات التدريبية	5.703	0.109
اختيار البرامج التدريبية	1.906	0.268

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات التحليل الاحصائي

1.3.6. اختبار الفرضية الأولى (H1):

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد متغير طرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى الرضا الوظيفي "

يوضح الجدول رقم (05) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر عناصر طرق تصميم البرامج التدريبية وهي: اختيار الهياكل التدريبية، اختيار الأجندات التدريبية، اختيار البرامج التدريبية في مستوى الرضا الوظيفي التي يشعر بها إداريو عينة الدراسة من المراكز الإستشفائية الجامعية الجزائرية.

إذ تبين بأن هناك تأثير معنوي لهذه العناصر وبشكل مجتمعة في مستوى الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لها $R^2(0.600)$ وهذا دليل قدرة المتغير المستقل على تفسير ما نسبته 60% من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع. فيما بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.775)$ ، وأكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والبالغة قيمتها (72.034) وبمستوى دلالة $Sig.(0.000)$.

جدول رقم (05): تحليل التباين لأنموذج تأثير طرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى الرضا الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	2,213	1	2,213	72,034	0,000
البواقي	1,474	48	,031		
المجموع	3,687	49			
R=0,775 R ² =0,600 R ² - ajusté= 0,592					

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات التحليل الاحصائي

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (06) ومن متابعة قيم t أن بعد طرق تصميم البرامج التدريبية بأبعادها (اختيار الهياكل التدريبية، اختيار الأجناس التدريبية، اختيار البرنامج التدريبي) أثر في مستوى الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيم t المحسوبة 3.287، 6.341 و 1.223 لكل من المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (اختيار الهياكل التدريبية، اختيار الأجناس التدريبية، اختيار البرنامج التدريبي) على الترتيب. وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية التي تنص على أن لأبعاد متغير طرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى الرضا الوظيفي.

جدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر طرق تصميم البرامج التدريبية في

مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر مفردات العينة

تصميم البرامج التدريبية	A	الخطأ المعياري	Bêta	t	مستوى دلالة t
اختيار الهياكل التدريبية	0.415	0.126	0.323	3.287	0.000
اختيار الأجناس التدريبية	0.677	0.107	0.636	6.341	0.000
اختيار البرامج التدريبية	0.108	0.088	0.102	1.223	0.001

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات التحليل الاحصائي

2.3.6. اختبار الفرضية الثانية (H2):

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد متغير طرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى الانتاجية "

يوضح الجدول رقم (07) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر عناصر طرق تصميم البرامج التدريبية وهي: اختيار الهياكل التدريبية، اختيار الأجندات التدريبية، اختيار البرامج التدريبية في مستوى الانتاجية التي يشعر بها إداريو عينة الدراسة من المراكز الإستشفائية الجامعية الجزائرية. إذ تبين بأن هناك تأثير معنوي لهذه العناصر وبشكل مجتمعة في مستوى الانتاجية ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لها $R^2(0.431)$ وهذا دليل قدرة المتغير المستقل على تفسير ما نسبته 43.1% من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع. فيما بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.657)$ ، وأكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والبالغة قيمتها (36.414) ومعنوية دلالة Sig. (0.000).

جدول رقم (07): تحليل التباين لأنموذج تأثير طرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى الانتاجية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	1,591	1	1,591	36,414	0,000
البواقي	2,097	48	,044		
المجموع	3,687	49			
R=0,657 R ² =0,431 R ² - ajusté= 0,420					

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات التحليل الاحصائي

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (08) ومن متابعة قيم t أن بعد طرق تصميم البرامج التدريبية بأبعادها (اختيار الهياكل التدريبية، اختيار الأجندات التدريبية، اختيار البرنامج التدريبي) أثر في مستوى الانتاجية، حيث بلغت قيم t المحسوبة 5.884، 4.769 و 1.154 لكل من المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (اختيار الهياكل التدريبية، اختيار الأجندات التدريبية، اختيار البرنامج التدريبي) على الترتيب. وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية التي تنص على أن لأبعاد متغير طرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى الانتاجية.

جدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر طرق تصميم البرامج التدريبية في

مستوى الانتاجية من وجهة نظر مفردات العينة

تصميم البرامج التدريبية	A	الخطأ المعياري	Bêta	t	مستوى دلالة t
-------------------------	---	----------------	------	---	---------------

0.000	5,884	0,538	0,072	0,421	اختيار الهياكل التدريبية
0.000	4,769	0,647	0,106	0,504	اختيار الأجندات التدريبية
0.000	1,154	0,167	0,120	0,138	اختيار البرامج التدريبية

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات التحليل الاحصائي

3.3.6. اختبار الفرضية الثالثة (H3):

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد متغير طرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى مشاركة العاملين"

يوضح الجدول رقم (09) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر عناصر طرق تصميم البرامج التدريبية وهي: اختيار الهياكل التدريبية، اختيار الأجندات التدريبية، اختيار البرامج التدريبية في مستوى مشاركة العاملين التي يشعر بها إداريو عينة الدراسة من المراكز الإستشفائية الجامعية الجزائرية. إذ تبين بأن هناك تأثير معنوي لهذه العناصر وبشكل مجتمعة في مستوى مشاركة العاملين ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد لها $R^2(0.431)$ وهذا دليل قدرة المتغير المستقل على تفسير ما نسبته 43.1% من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع. فيما بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.657)$ ، وأكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والبالغة قيمتها (36.414) وبمستوى دلالة Sig. (0.000).

جدول رقم (09): تحليل التباين لأنموذج تأثير طرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى مشاركة العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	1,263	1	1,263	25,018	0,000
البواقي	2,424	48	,050		
المجموع	3,687	49			
R=0,585 R ² =0,343 R ² - ajusté= 0,329					

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات التحليل الاحصائي

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (10) ومن متابعة قيم t أن بعد طرق تصميم البرامج التدريبية بأبعادها (اختيار الهياكل التدريبية، اختيار الأجندات التدريبية، اختيار البرنامج التدريبي) أثر في مستوى الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيم t المحسوبة 2.208، 0.349 و 0.566 لكل من المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (اختيار الهياكل التدريبية، اختيار الأجندات التدريبية، اختيار

البرنامج التدريبي) على الترتيب. وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية التي تنص على أن لأبعاد متغير طرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى مشاركة العاملين

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر طرق تصميم البرامج التدريبية في مستوى مشاركة العاملين من وجهة نظر مفردات العينة

تصميم البرامج التدريبية	A	الخطأ المعياري	Bêta	t	مستوى دلالة t
اختيار الهياكل التدريبية	0,291	0,132	0,358	2,208	0.000
اختيار الأجنداث التدريبية	0,066	0,189	0,067	0,349	0.000
اختيار البرامج التدريبية	0,076	0,133	0,099	0,566	0.000

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات التحليل الاحصائي

من خلال كل ما سبق يتم قبول جميع الفرضيات الفرعية الثلاثة المدرجة تحت الفرضية الرئيسة التي مفادها أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير طرق تصميم البرامج التدريبية (اختيار الهياكل التدريبية، اختيار الأجنداث التدريبية، اختيار البرامج التدريبية) وأبعاد متغير أداء العاملين في المراكز الإستشفائية الجامعية الجزائرية (مستوى الرضا الوظيفي، مستوى الانتاجية، مشاركة العاملين)".

7. الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات

يمكن تحديد اهم الاستنتاجات التي توصلت لها هذه الدراسة فيما يلي:

- أكدت نتائج الدراسة الميدانية على وجود قنوات مرتفعة لدى صانعي القرار بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة بأهمية طرق تصميم البرامج التدريبية لأجل النهوض بأداء العاملين بشكل خاص.
- كما أظهرت النتائج الزامية الاعتماد على المدخل الشمولي في تطبيق البرامج التدريبية دون الاخلال بأحدها أو اهمال أسلوب من أساليبها وهذا لتكامل النظام في مدخلاته وعملياته.
- أكدت النتائج أهمية الأخذ بمدخل المستفيد أو التركيز على المريض وهذا من خلال معرفة حاجاته ورغباته وسدها بالأسلوب الأنجع، ولا يكون ذلك الا من خلال أفراد قادرين على تحمل المسؤولية وأدائها في أعلى مستوياتها.

ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة حرص القائمين على العملية التدريبية باعتماد الأسس العلمية الحديثة ذات المدخل التعليمي المعلوماتي باختلاف وسائله وتقنياته.
2. ضرورة التركيز على المستفيد (المريض) في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية المناسبة لذلك، وهذا يعتبر أهم مدخل الجودة الشاملة في العملية التدريبية.
3. ضرورة نشر ثقافة التدريب المرتكز على مدخل الجودة الشاملة في اعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى الأفراد، وتقليص مستويات مقاومة التغيير ومواجهة المعوقات التي يمكن ان تحول دون التطبيق الفعال للمحتوى التدريبي.

قائمة المراجع:

1. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 04.
2. بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 18.
3. نجم العزاوي، التدريب الاداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 14.
4. كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص ص 160-161.
5. نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 93.
6. كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص ص 166-167.
7. بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 132.
8. محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص ص 165-179.
9. هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الاداري، الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 97.
10. كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 167.
11. كامل شكير الوظيفي، تقويم برامج التدريب في جامعة بابل من وجهة نظر المتدربين، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، جامعة بابل، المجلد 14، العدد 02، 2007، ص 196.
12. هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-97.
13. سعاد نائف البرنوطي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 219.
14. محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008 ،
ص ص 29-30.

15. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادري، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص489.

16. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص90.

17. بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2010، ص ص 317-318.

18. زهير ثابت، مرجع سابق، ص91.