

أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم  
" دراسة حالة في مدينة الملك سلمان الطبية بالمدينة المنورة "

إعداد : عبدالله مستور مبارك المحمدي

اخصائي ادارة خدمات صحية

**الملخص:**

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى البرامج التدريبية بالوحدات الطبية في مدينة الملك سلمان بن عبد العزيز الطبية وقياس مستوى كفاءة العاملين ونتاجيتهم بالوحدات الطبية في مدينة الملك سلمان بن عبد العزيز الطبية. وتوضيح أهمية استخدام البرامج التدريبية مع العاملين في مدينة الملك سلمان بن عبد العزيز الطبية، وكان ذلك من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي حيث اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على أداء الاستبيان حيث يتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية للعاملين في المستشفيات الثلاث بمدينة الملك سلمان بالمدينة المنورة كان عددهم ١٠٠ من العاملين، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS في تحليل البيانات وتوصلت الدراسة. إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين ونتاجيتهم في المستشفيات الثلاث بمدينة الملك سلمان بالمدينة المنورة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية، التي تم الحصول عليها بمدينة الملك سلمان الطبية وبين كفاءة العاملين ونتاجيتهم.

**الكلمات الافتتاحية:** التدريب، فاعلية التدريب، أداء العاملين، كفاءة العاملين.

**Summary:**

The study aimed to identify the level of training programs in the medical units in King Salman bin Abdulaziz Medical City and to measure the level of efficiency and productivity of workers in the medical units in King Salman bin Abdulaziz Medical City. And clarifying the importance of using training programs with workers in King Salman bin Abdulaziz Medical City, this was by relying on the descriptive approach, where the study relied on collecting data on the performance of the questionnaire, which was distributed to a stratified random sample of workers in the three hospitals in King Salman City in Medina. They numbered 100 employees, and the statistical analysis program SPSS was used to analyze the data and the study concluded. The study concluded. There is a statistically significant relationship between the training programs in improving the efficiency and productivity of workers in the three hospitals in King Salman City in Medina, and there is a statistically significant relationship between the number of training courses obtained in King Salman Medical City and the efficiency and productivity of the workers.

**Opening words:** training, training effectiveness, employee performance, employee efficiency.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تهتم الخدمات الطبية في البيئة المعاصرة وشديده المنافسة الي اكتساب ميزة تنافسية حيث تميزها عن غيرها من المستشفيات الأخرى، ويُعتبر من أفضل الطرق التي تساعد في تحقيق ذلك التي تتمحور في إعداد البرامج التدريبية المتنوعة التي تكفي بمتطلبات العمل واحتياجات العنصر البشري العامل، حيث انها تبدأ بتصميم البرنامج التدريبية وتصميمها وتنفيذها وذلك للحصول على التغذية المرجعية بما ينعكس على تحقيق الأداء الفعال.

وبعد التدريب اهم الوسائل التي يعتمد عليها المنظمات لتحقيق الموائمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات وكفاءة العاملين، حيث انه يهدف الى تطوير قدرات الافراد وإكسابهم مهارات ومعارف جديده لكي يحقق اهداف المنظمات الطبية بأكبر فعالية وكفاءة للعاملين، وتعد أهمية التدريب انها اداة لتعديل السلوك الوظيفي للعاملين، وذلك لإكسابهم مهارات وقدرات ومعرفة جديده، وذلك الحصول علي مستوي وظيفي اعلى ويتم ذلك من خلال اعداد البرامج التدريبية المتخصصة واستخدام استراتيجيات واضحة للتدريب ويتم عن طريق التخطيط والتطوير المستمر والتوعية اللازمة من اجل تحقيق جوده وفعالية التدريب (الغامدي، ٢٠١٣)

وأخيرا يجب الاهتمام بالبرنامج التدريبية بصفه مستمرة لأنها تعتبر مقياس النجاح والتطوير الذي يصنف المنظمات الصحية، مما يؤدي الي تحسين اداء وكفاءة العاملين ونتاجيتهم، وبالتالي فان الدراسة الحالية تهدف بالأساس الي التحقق من أثر فعالية البرامج التدريبية لتحسين كفاءه العاملين ونتاجيتهم في الخدمات الطبية بمدينة الملك سلمان بالمنورة.

مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات السريعة تتعرض المؤسسات الصحية لتحديات وصعوبات كبيرة وذلك لتحقيق مستويات أداء وكفاءات عالية وبالرغم من أهمية الرعاية الصحية الواسع لتحسين الاداء وكفاءة العاملين، الا ان يوجد بعض من المؤشرات التي اشارت الي ان الخدمة الصحية في بعض المستشفيات لا تزال على المستوى المأمول (لينا، ٢٠١٨) وتعد مشكلة الدراسة في سياسة تدريب العاملين وتحفيزهم، وذلك بعدم رؤية الاستراتيجيات المتبعة واضحة لتطوير اداء العاملين ويؤدي ذلك لزيادة كفاءة العاملين ونتاجيتهم، وللتعرف على واقع المستشفيات في مدينة الملك سلمان بالمنورة.

ومن خلال ذلك يتم صياغة المشكلة من خلال بعض الاسئلة التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق البرامج التدريبية بمدينة الملك سلمان الطبية بالمدينة المنورة؟
- 2- ما أثر البرامج التدريبية في كفاءة العاملين ونتاجيتهم باستخدام كل بعد من أبعادها في مدينة الملك سلمان بن عبد العزيز الطبية؟
- 3- هل يوجد علاقة بين البرامج التدريبية وكفاءة العاملين ونتاجيتهم في مدينة الملك سلمان بن عبد العزيز الطبية؟

أهداف الدراسة:

ويعد من أهداف الدراسة تحديد أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين وذلك من خلال:

- 1) التعرف على مستوى البرامج التدريبية بالوحدات الطبية في مدينة الملك سلمان بن عبد العزيز الطبية.
- 2) قياس مستوى كفاءة العاملين ونتاجيتهم بالوحدات الطبية في مدينة الملك سلمان بن عبد العزيز الطبية.
- 3) توضيح أهمية استخدام البرامج التدريبية مع العاملين في مدينة الملك سلمان بن عبد العزيز الطبية.

أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية الدراسة في تناول موضوع مهم وهو أثر فاعلية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة

العاملين ونتاجيتهم بالوحدات الطبية بمدينة الملك سلمان، وتكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

تعد البرامج التدريبية وسيلة هامة في تفعيل دور العاملين في كافة المستويات الادارية وذلك لمواجهة التحديات وايضا حب مشاكل العمل ويتم ذلك عن طريق امدادهم بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تساعد في التكيف معها" (قدي، هابيل، ٢٠١٤)

الناحية الاكاديمية وتعتبر أهمية الدراسة على: تبحث هذه الدراسة على أهمية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة

العاملين ونتاجيتهم وايضا التركيز على تطوير أسلوب ووسائل التدريب الازمة في زيادة كفاءتهم. وحيث تكمن أهمية

الدراسة بالفائدة الحالية والمستقبلية وذلك من خلال فتح افاق للدراسات المستقبلية.

الناحية العملية: وتظهر أهمية الدراسة في الناحية العملية انها تساعد في تطبيق البرامج التدريبية الحديثة وذلك من

خلال تقديم طرق واساليب ترفع من أداء العاملين وكفاءتهم ونتاجيتهم بالمستشفيات، ولتحقيق

الكفاءة العالية والتي تظهر بعد تدريب كافة المستويات الادارية داخل المستشفيات واعداد القادة الاداريين

للعلم بالمنظمات الطبية.

**فروض الدراسة:**

تسعي الدراسة الي تحقيق اهداف الدراسة وذلك من خلال اختبار صحة الفروض أو عدم صحتها.

وحيث أمكن صياغة عدد من الفروض الصفرية كالآتي:

- حيث أنه لا يوجد أثر ذو دلالات إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ ) للبرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين ونتاجيتهم بأبعاده التفكير الاستراتيجي، حل المشكلات السعي نحو الإنجاز في المستشفيات الثلاث بمدينة الملك سلمان بالمدينة المنورة.
- انه يوجد فرق ذات دلالات احصائية بين توافر البرامج التدريبية بمدينة الملك سلمان الطبية وبين كفاءة العاملين ونتاجيتهم.

**حدود الدراسة:**

الحدود الزمنية: من المتوقع إكمال الدراسة في النصف الأول من عام ٢٠٢٣.

الحدود المكانية: المستشفيات الثلاث بمدينة الملك سلمان بالمدينة المنورة مستشفى النساء والولادة في المدينة المنورة، مستشفى المدينة المنورة، مجمع إرادة والصحة النفسية بالمدينة المنورة.

الحدود البشرية: حيث انها تقتصر على كافة الادارات والاطباء والكوادر التمريضية وايضا مساعديهم في المستشفيات الثلاث بمدينة الملك سلمان بالمدينة المنورة.

الحدود العلمية: حيث انها تتكون من البرامج التدريبية اللازمة وأبعاد تحسين كفاءة العاملين ونتاجيتهم.

**مصطلحات الدراسة:**

التدريب: يعتبر التدريب عملية تصميم المساعدة الافراد على اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية التطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلوها، فالتدريب جهود مخططة يتم وضعها لمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والقدرات والمعارف والسلوكيات التي لها علاقة بالعمل، وذلك بهدف تطبيقها وزيادة كفاءته ونتاجية العاملين ويعتبر التدريب عملية مخططة لتغيير سلوكية وإكساب مهارات ومعارف من خلال خبرة تعليمية وذلك لبلوغ أداء فعال في مجالات أو أنشطة معينة لتطوير قدرات المتدربين وتحقيق احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والمؤهلة (الغامدي ٢٠١٣).

ويرى الباحثون انه يمكن تعريف التدريب بأنه أحد أهم أنشطة الموارد البشرية والذي يهدف الي تنمية مهارات وتطوير قدرات الافراد العاملين داخل المنشأة، وابقائهم على معرفة التطورات العلمية في مجالات تخصصاتهم واعمالهم، وأيضا يهدف التدريب الي تطوير المهارات المفاهمة ومهارات توسيع العلاقات الانسانية، ومهارة اتخاذ القرار للإداريين (حيدر ٢٠٢٠).

البرامج التدريبية: هي عملية ديناميكية تستهدف احداث تغييرات في المعلومات والخبرات في أداء سلوك واتجاهات المتدربين لكي تمكنهم من استغلال امكانياتهم وطاقاتهم وذلك لرفع كفاءة العاملين ونتاجيتهم ويمكن تعريف البرامج التدريبية انها النشاطات التدريبية والطرق التي تؤدي لتحقيق مجموعه من الأهداف التدريبية وتنظم بتسلسل منطقي في فتره زمنية محددة ويعتبر البرنامج التدريبي أنه مجموعة من التعليمات او الموضوعات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بمجال معين وترتب وتنظم مسبقا وفقا لهيكل معين تتبع فيه القواعد التعليمية.

الفعالية: حيث انها تستخدم لقياس قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها المخططة، وعلى هذا يتم قياس فعالية المنظمة بنسبة ما تحقق من نتائج فعلية، ومن خلال المفاهيم التي وردت المتعلقة بالفعالية والكفاءة يري الباحثون ان الفاعلية تتحقق عندما يكون هناك خطة موضوعية بأهداف ورؤية واضحة، وأنها أيضا متعلقة بالممارسات الخاصة بالقيادة الادارية في المنشأة.

الكفاءة: تشير الى العلاقة بين الموارد والنتائج، وحيث انها تقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتساعد الكفاءة على تحقيق اعلي منفعة مقابل التكاليف وتكون المنظمة كف عندما تحصل علي اعلي ما يمكن من الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وتتمثل في " اعلي جودة، واعلي ربح"

### الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

#### المبحث الأول: ماهية البرامج التدريبية

##### أولا: أهمية البرامج التدريبية:

- فيما يلي بعض الأسباب العديدة التي تجعل التدريب مهما للغاية، لا سيما في قطاعي الأعمال والخدمات:
- تعني زيادة الإنتاجية تسريع الإنتاج مع تقليل النفقات من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية في السوق، ويمكن زيادة إنتاج الموظف من خلال برامج التدريب التي تنقل مهارات مفيدة إلى العمال.
  - يلعب التدريب دورا مهما في تطوير الجودة لأنه يشجع على التحسين المستمر لجودة المنتج من خلال إعداد العمال لوظائفهم.

- نقل احتمالية إصابة العمال أثناء العمل عندما يتلقون التدريب الذي يساهم في إيجاد طرق أكثر أماناً لتشغيل الآلات والمعدات الأخرى.
- المساهمة بالتطوير التكنولوجي: لأهميتها في تطوير التكنولوجيا، يجب أن ينظر إلى التدريب على أنه إجراء ينبع من التقدم، مع الاستفادة من مجموعة متنوعة من الأساليب المبتكرة.
- إعداد الناس لتحديات عملهم، سواء الآن أو في المستقبل، من خلال تفعيل دور الإدارة الجيدة من خلال استخدام التدريب كأداة مناسبة للرقابة والتخطيط.

يفتح المنظمة على العالم الخارجي من أجل تعزيز برامجها وقدراتها وتحديث بياناتها لتحديد الأهداف وتطبيق السياسات، والتي بدورها تعود بالنفع على سمعة المنظمة والمجتمع ككل. ونتيجة لذلك، تصبح القواعد الشاملة للمنظمة أكثر وضوحاً، ويتم شحذ تقنيات القيادة الجديدة، ويتم اتخاذ الخيارات الإدارية بمزيد من الوضوح، ويتم وضع أساس فعال للاتصال الداخلي، وذلك من خلال إعداد أشخاص أكفاء ومؤهلين قادرين على تحمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة للحصول على مزايا تنافسية، ينظر إلى التدريب على أنه أحد نقاط الدخول الرئيسية لتطوير قدرة المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية (أحمد حاج، ٢٠١٧)

#### ثانياً: مبادئ البرامج التدريبية:

- 1- هو نشاط مطلوب وحاسم يجب متابعته بشكل دائم وهذا يعني أن التدريب ليس رفاهية تلجأ إليها الإدارة أو تبتعد عنها باختيارها.
- 2- الشفافية والوضوح يتطلب وجود سياسة تدريب شفافة ومحددة جيداً تشجع المشاركة النشطة لجميع الموظفين في عملية التدريب أن تكون السياسة معرفة عامة.
- 3- يتم الجمع بين المهام الإدارية والفنية في عملية التدريب نظراً لطبيعته الإدارية، يجب أن يتضمن التدريب ميزات مثل أهداف وسياسات واضحة، ومجموعة متوازنة جيداً من الخطوط والبرامج، وموارد بشرية ومادية كافية، ونظام للمراقبة المستمرة (سوما، ٢٠١٩)
- 4- التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية يتطلب التدريب أيضاً دعماً إدارياً وتنظيماً، وتشكل مجموعة الأهداف والأنشطة المحددة جيداً، بالإضافة إلى الموارد اللازمة لتنفيذها، العمود الفقري للأسس الإدارية والتنظيمية للتدريب، ومن أهم مقوماته ما يلي:
- يحافظ على مستوى من القيادة والإشراف يمكن للمرؤوسين من خلاله أن يتعلموا بشكل موثوق والتقدم في عملهم.

- التدريب وحده غير كافي، وبالتالي يجب أيضا أن يكون هناك هيكل تنظيمي مناسب لتوجيهه.
- إصلاح العيوب وتصحيح الأخطاء التنظيمية.
- الاختيار الصحيح للموظفين هو الأساس للتدريب الفعال، وبالتالي فإن وجود إجراء موثوق لاختيار وتعيين العمال أمر ضروري.
- يمكن مراقبة إنتاجية الموظفين وأدائهم على أساس منتظم، مما يسمح باستخلاص استنتاجات أكثر دقة حول احتياجاتهم التدريبية.
- وجود إطار من الحوافز المالية والمعنوية يربط بين تعزيز مهنة الفرد.
- 5- لضمان توافق سياسة التدريب مع أهداف الشركة ككل، يجب ربط أهداف وغايات سياسة التدريب بالاستراتيجية الشاملة للمنظمة لإدارة الموارد البشرية.
- 6- الشرعية يجب تنفيذ جميع جوانب التدريب وفقا للسياسات والقواعد والإجراءات الداخلية المعمول بها.
- 7- يجب أن تحتوي سياسة التدريب الخاصة بالمنظمة على أهداف تدريب عملية يمكن للموظفين استخدامها حقا في مكان العمل.
- 8- عندما نتحدث عن الشمولية في سياق التدريب، فإننا نشير إلى شرط أن يتضمن نشاط التدريب في المنظمة أنشطة متعددة ومختلفة في مجال عمل المنظمة، وكذلك حقيقة أن هذا هو المبدأ المركزي والأساسي لعملية التدريب نفسها.
- 9- مواكبة التطورات الحديثة يجب أن تكون التطورات الجديدة والمعلومات، بالإضافة إلى مناهج العمل المتطورة، في طليعة جهود التدريب التي تبذلها أي شركة. ومن ثم، فإن مواكبة العصر هي سمة مميزة للتدريب، وذلك لإبقاء العمال على اطلاع دائم بأي تطورات في مجال عمل الشركة.
- 10- المرنة، ونجد أنه من المهم وضع مجموعة من الخطط والأهداف التدريبية المرنة بحيث تكون قابلة للتعديل مع كل المتغيرات (عبد القادر، عارف، ٢٠١٨)

ثالثا: طرائق برامج التدريب:

- يتم قضاء معظم وقت التدريب على عدد من الأساليب الأساسية، بما في ذلك:
- أن المتدرب موجود بالفعل في المنطقة التي سيتم فيها أداء الواجبات، فإن التدريب أثناء العمل يكون أكثر فعالية من حيث التكلفة.
- تتأوب العمل هو عملية تعيين الموظفين لأدوار مختلفة داخل الشركة.

- التنقل بين الوظائف مع بعض فصول التوجيه لمساعدتك على التكيف مع دورك الجديد.
- بيئة التدريب التي تهدف لتقليد التوظيف المستقبلي للمتدرب سيكون لها نفس الأثاث والأدوات مثل مكان العمل الفعلي للعامل.
- المحاضرات تستخدم هذه الاستراتيجية بشكل شائع للتعليم والتطوير بسبب سعرها المنخفض وقيمتها العالية في نشر المعرفة.
- يتم تعيين أدوار للمشاركين وتكليفهم بتمثيل السيناريو بأكثر قدر ممكن من الواقعية، وتهيئهم العملية للتعامل مع الموقف الفعلي والأفراد الذين يعملون داخله.
- ممارسات لزيادة الحساسية يكتسب كل متدرب نظرة ثاقبة لسلوكه أو سلوكها ضمن سياق المجموعة، بالإضافة إلى إرشادات حول كيفية التصرف وكيف يدرك الآخرون هذا السلوك، من خلال تركيز التدريب المخبري على العلاقات الشخصية بين مجموعة من المتدربين الذين لا يفعلون ذلك، لديك علاقة تنظيمية مباشرة لتدريب عملي بهدف تحقيق نتائج تدريب قابلة للتنفيذ (خير، ٢٠١٧)

#### رابعاً: المشكلات التي تواجه البرامج التدريبية:

أولاً: لا توجد طريقة علمية لتحديد متطلبات التدريب، ويكون ذلك للأسباب التالية:

- لا ترى الإدارة العليا قيمة في تقييم فجوات التعلم.
  - التحرك بسرعة لتطوير برامج التدريب، لأن القيام بذلك سيوفر الموارد لتقييم الاحتياجات الفعلية.
  - إعطاء الأولوية للعدد الهائل من المدربين على كفاءتهم الفردية أو جودة عاداتهم المتأصلة.
  - تكليف أولئك الذين يفتقرون إلى الخبرة والذين لا يرغبون في تلقي التدريب لتلقيه.
- ثانياً: لم يكن مناسباً لمتطلبات الحياة الواقعية للتدريب بعد إجراء التحليل، توصلنا إلى أن التدريب استمر حتى بعد الانتهاء من الاختبار. هذا لأنه لم يتم وضع خطط ملموسة لتلبية الاحتياجات المشار إليها من حيث أهداف التدريب أو المدة أو عدد المدربين أو هيكل البرنامج أو التمويل أو التقييم.
- ثالثاً: استخدام العديد من الخطط التدريبية المتشابهة أساساً ولكن بأسماء مختلفة تناقض فرضية التنوع، والتغيير في الظروف وأساليب العمل، وإدخال تعديلات تنظيمية وتقنية، ووصول أشخاص جدد، وترقية الآخرين، وزيادة عدد الأشخاص المؤهلين تأهيلاً عالياً هو ممارسة تتكرر بشكل متكرر مع نفس الاحتياجات التدريبية مع نفس الخطط.

رابعاً: وجود قصور واضح في البيانات التي يعتمد عليها التدريب في بعض المؤسسات. هذا النقص في نظم المعلومات، وهو ناتج عن مجموعة من العوامل، بما في ذلك الفشل في اعتماد الأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها، وفشل المدير المختص أو مسؤول التدريب في إدراك أهمية المعلومات النجاح التدريب. خامساً: صعوبة التمييز بين مشكلة التدريب والصعوبات الأخرى، مما يؤدي إلى أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية وإدراك أن مثل هذه المطالب تتعارض مع الظروف الحالية (الرشيدي، ٢٠١٨).

المبحث الثاني: ماهية كفاءة واداء العاملين ونتاجيتهم

#### أولاً: أهمية تقييم أداء العاملين:

يعتبر تقييم الأداء من أهم الواجبات الإدارية، وتعتبر هذه الوظيفة ضرورية لجميع المهام الإدارية. يتطلب العمل الإداري قدراً كبيراً من الجهد لأنه يركز على كيفية تحقيق أهداف المنظمة من خلال وظائف موظفيها. يتضح ذلك من حقيقة أن تقييم الأداء هو أحد الإجراءات الإدارية الأكثر أهمية. ومن أكثر العوامل تحفيزاً على العمل بنشاط وحماس، حيث يتطلب من المسؤولين متابعة التزامات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل دائم ومستمر ودفع الموظفين للعمل بكفاءة عالية، كما يتضح من:

- تحديد مسؤوليات الموظف الجديد.
- يتم توفير التوجيه عند نقل بيئة العمل وترقيتها وتحديثها.
- تحديد متطلبات التدريب ومستوى الأداء المطلوب.
- تحديد نقاط الضعف أو القصور في الأداء العام للمؤسسة.
- تقييم إجراءات الاختيار والتعيين وفعالية الرقابة والإشراف.
- تحديد نقاط المميزات والعيوب لدى الموظفين.
- إرشادات لتقديم المكافأة التحفيزية.
- المساعدة في تحديد الأهداف وتحديد المسار.
- تعزيز الأداء الوظيفي وتقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

الغرض من تقييم الأداء هو تشجيع الحوار والتحاور بين المشرف الرئيسي والمرؤوسين، وتوفير الفرصة للمرؤوس المعرفة مستوى وظيفته وأدائه السلوكي، بالإضافة إلى تحديد مدى ملاءمة الوظيفة الحالية للعامل وتحديد المهام الخاصة المستقبلية. (القائد، ٢٠١٨)

### ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين:

لتقييم الأداء أهداف عديدة ومتنوعة يمكن تلخيصها بالمساهمة في مجموعة من الأساليب المناسبة لتطوير سلوك العمال وتطوير بيئة عملهم من خلال الأساليب العلمية المستمرة، وكذلك تحديد الأشخاص الأوائل المراد ترقيتهم على أساس على النتائج. تقييم وتحديد ذوي المهارات والمواهب الاستثنائية من أجل تطويرها، وتعزيز الشعور بالمسؤولية، وتحديد من يمكن التخلي عنه بسبب ضعف الإنتاجية والأداء، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال فهم طاقات وقدرات عمال هناك أيضاً مجموعة من الأهداف لتقييم أداء الموظفين، والتي يمكن تمثيلها من خلال الكشف عن أوجه الضعف لدى الموظفين، وإبلاغ الموظفين بنقاط ضعفهم حتى يمكن القضاء عليها في المستقبل، وإتاحة الفرصة للمشرفين (إبراهيم، ٢٠٢١). لتطوير برامج المساعدة الموظفين في تحسين أدائهم على أساس إجراء تقييم الأداء، يتم تقديم التوصيات المتعلقة بالرواتب والأجور والمكافآت والتحويلات والترقية. هناك أيضاً ثلاثة مستويات لأهداف تقييم أداء الموظف، وهي كما يلي:

- على مستوى المنظمة المتمثل في خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي من خلال التقييم الموضوعي لتلافي شكاوى العمال ورفع مستوى العمال من خلال تشجيع قدراتهم الكامنة وتطويرها من خلال السعي المستمر ووضع معدلات واقعية لأداء العمل من خلال دراسات واقعية وتقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية العلاقة بين التكلفة والربح.
- على مستوى القسم: عملية تقييم الأداء ليست سهلة بالنسبة للمديرين؛ لذلك، يجب عليهم تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال التحديد العلمي لكيفية أداء العمال لوظائفهم، وإقامة علاقات مع العمال، وتعزيز قدراتهم في مجالات الإشراف والتوجيه، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين.
- على مستوى المرؤوسين، يتم التعبير عن هذه الأهداف من خلال زيادة مسؤولية المرؤوسين، والحصول على الحوافز المادية والمعنوية، وتجنب العقوبات يساهم إجراء تقييم الأداء أيضاً في التوصية بأساليب ووسائل تطوير سلوك الموظفين باستخدام الأساليب العلمية (الشرفات، ٢٠١٧)

### ثالثاً: وظائف عملية تقييم أداء العاملين:

- فيما يلي بعض أهم الأدوار التي تلعبها تقييمات الأداء في مجموعة متنوعة من إعدادات الأعمال والمؤسسات:
- الاحتفاظ بعلاقات تبويب حول كيفية أداء الشركة من حيث أهدافها الاقتصادية المحددة مسبقاً (سواء كانت كمية أو قائمة على القيمة) حتى تتمكن من معرفة مدى نجاحها فيما يتعلق بتحقيق أهدافها للفترة المعنية؛ الثاني، مع الأخذ في الاعتبار أنه يتعين على إدارة المشروع في بعض الأحيان خفض الأهداف المخططة

بحيث يمكن الوفاء بها؛ يتم ذلك لتجنب المساءلة والحسابات التي قد تنجم عن التناقض بين ما تم التخطيط له وما حدث بالفعل.

- مراقبة مدى نجاح المشروع في تحقيق النتائج، حتى تعرف أنه يحقق أهدافه ويعمل بكفاءة.
- هي تحديد معوقات تحسين الأداء ووضع خطة للتغلب عليها الآن، إذا كان هذا ما يطلبه الأمر.
- تأكد من أن المشروع يستفيد إلى أقصى حد من موارده وأن يكون فعالا بقدر الإمكان مع المدخلات التي لديه.
- تحديد الإدارات والمنظمات المسؤولة عن الفروق المتعلقة بالتنفيذ.
- تحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه التناقضات، ثم تحديد معالجتها بالطريقة الأكثر فعالية.
- إن فهم الموظفين لمدى مساعدتهم لمراجعات أدائهم على تحسين وظائفهم أمر بالغ الأهمية لنجاح
- أنظمة إدارة الأداء (عثمان، ٢٠١٨)

#### رابعاً: المقاييس المستخدمة لتقييم أداء الموظفين

- ببساطة، المعرفة هي أي معلومات عن شخص ما أو شيء تم تعلمه أو اكتشافه من خلال الخبرة أو التعليم ، سواء كانت حقائق أو معلومات أو أوصافاً أو مهارات.
- المهارات هي المواهب والمعرفة الفطرية للشخص التي صقلها من خلال الممارسة والخبرة إلى الحد الذي يمكنهم فيه بشكل موثوق وفعال القيام بمهمة مع النتيجة المرجوة وفي قدر معقول من الوقت أو الجهد.
- العمل الجماعي يعني العمل مع أفراد آخرين لإنجاز شيء ما العمل معا لتحقيق نفس الهدف هو مثال على العمل الجماعي في مكان العمل.
- الاتصال هو نقل المعلومات أو الأفكار إلى شخص آخر عن طريق الكلام أو الصوت أو لغة الإشارة أو السلوك.
- القدرة هو مجموعة من المهارات أو القدرات التي يمتلكها الشخص والتي تسمح له بتنفيذ مهمة معينة بسهولة وكفاءة نسبية.
- المعايير المعيارية لفكرة مسبقة ، أو مبادئ توجيهية ، أو مبدأ ثم وضعه من قبل مصادر موثوقة ويستخدم كمعيار يمكن من خلاله تقييم الممارسات أو الإجراءات الأخرى (الأشقر، ٢٠١٥)

### خامسا: أساليب تفعيل أداء العاملين:

عندما يتعلق الأمر بإشغال الأداء في المؤسسات وإلهام الموظفين لتقديم كل ما لديهم، فقد أثبتت الاستراتيجيات التالية فعاليتها مرارا وتكرارا:

- 1- المديح والإطراء: يكون العمال أكثر تحفيزا عندما يقر رؤسائهم ويقدرّون العمل الذي قاموا به. ويريد الناس أن يعرفوا أن رؤسائهم قد أعجبوا بالعمل الذي قاموا به، أو على الأقل أنهم لن يتم توبيخهم على قيامهم بعملهم. الأفضل حتى لو لم تكن النتائج كما كان مأمولا. بالنسبة لهم، تسير عملية الإطراء على النحو التالي: أولاً، يفكر الشخص الذي يتم الثناء عليه في الشخص الذي يقدم التكملة.
  - السماح له بمعرفة أجزاء العمل التي قام بها بشكل جيد.
  - توعية الشخص بالنتائج الإيجابية والسلبية لأفعاله على الفريق والشركة.
  - تعزيز السلوك الإيجابي لاستعادته.
- 2- تدوير العمل: يمكن أن يؤدي تناوب الموظفين على المناصب المختلفة إلى زيادة الإنتاجية لأنه يمنح العمال فرصة لاكتساب الخبرة في مجموعة واسعة من الوظائف.
- 3- إعادة تصميم العمل: هو تحديد الأهداف والمهام التي يجب أن يعتني بها الفرد الذي يشغل الوظيفة وإحداث تغيير في المهام أو في بيئة العمل. يتم جمع المعلومات المتعلقة بمحتوى الوظيفة أثناء تحليل الوظيفة لتحديد مهام الوظيفة وطبيعتها وواجباتها، بالإضافة إلى المؤهلات المطلوبة للعمال والشروط التي سيتم توظيفهم بموجبها.
- 4- إغناء العمل: الهدف هو منح الناس مزيداً من الحرية لتوجيه مسار حياتهم والتعاضد مع عواقب أفعالهم. تأمل الإدارة أن يغرس هذا في الموظفين احتراماً صحياً لصعوبة عملهم وأهميته وإكماله. يمكن للإضافات التالية تحسين جودة العمل:
  - السماح للناس بمزيد من الفاعلية في تحديد الطريقة التي يريدون بها التعامل مع أدائهم.
  - التواصل مع الموظفين من المستوى الأدنى وإشراكهم.
  - يتحمل الناس مسؤولية إنجاز أعمالهم.
  - انتقد الناس كيف يفعلون. يكون للموظفين رأي في ديكور مكان العمل، وأغطية النوافذ، وإعداد الإضاءة من أجل تحسين جودة ظروف عملهم. (النعيمات، ٢٠٢١)

### المبحث الثالث: أثر البرامج التدريبية على تحسين كفاءة العاملين وإنتاجهم

أولاً: أهمية التدريب للموظفين:

لا يساعد التدريب الموظفين على فهم وظائفهم بشكل أفضل فحسب، بل أيضا الاستمتاع بها نظرا لأن لديهم فهما أفضل لما يفعلونه وكيف يتناسب مع الصورة الأكبر للشركة سيقدّر الموظفون جهودك بعد تلقي هذا التدريب الشامل، وسيكونون أكثر استعدادًا للقيام بواجباتهم بفضل المعلومات والمعرفة والخبرة التي حصلوا عليها.

ويساعد التدريب العمال على تحسين معرفتهم وقدراتهم في مجالهم، كما أنه يمنحهم مساحة أكبر في تحديد الاتجاهات التي يمكنهم اتخاذها مهنيًا. هذا لا يوسع فقط آفاقهم من حيث الخيارات الوظيفية، بل يعزز أيضًا فرصهم في الترقية داخل شركتهم الحالية. يسهل المدرب نمو الموظف باعتباره قادرا على حل المشكلات. يمكن تعليم الخبرة المكتسبة في الوظيفة وتوجيهها في التدريب، وسيحصل الموظفون على نظرة ثاقبة حول كيفية التعامل مع شكاوى العملاء وقضاياهم نتيجة لتدريبهم من خلال التدريب المناسب، يمكن للفرد أن يصبح سريعا أكثر إنتاجية لأنه أكثر راحة مع الواجبات في متناول اليد ولديه إمكانية الوصول إلى معرفة وممارسات أكثر تطوراً تعزز قدراته وتعزز إنتاجه النتائج التي تمكن من تحقيقها، وبعد تدريب الموظفين ذا قيمة لأنه يساعد في تطوير الموارد الأكثر قيمة للشركة:

- لإعداد الموظفين للترقية وزيادة المسؤولية من خلال تزويدهم بفرص لتوسيع معارفهم وخبراتهم وقدراتهم في مكان العمل.
- رفع معنويات العامل من خلال تعزيز الشعور بالكفاءة والفخر بعمل الفرد نتيجة لتوسيع المعرفة والخبرات ومجموعات المهارات.
- سيتم توسيع قواعد المعلومات والمعرفة الخاصة بالمشاركين، وسيتمكنون من الوصول إلى بعض المهارات التي سيحتاجون إليها لمواصلة تنميتهم.
- عزز منظورا متفائلا بشأن الوظيفة، وزملاء العمل، وصاحب العمل.
- يتم تعزيز ثقة الأفراد في أنفسهم وقدراتهم على الاحتفاظ بوظيفة ثابتة.
- ظروف عمل أفضل لاحتضان الأفكار الجديدة وزيادة الإنتاجية.
- إن خلق ثقافة تعاونية وصقل طريقة الإشراف على العمل هما هدفان يهدف هذا المشروع إلى تحقيقهما.
- التأكد من أن المشرفين والعاملين على اطلاع بأحدث النتائج في المجالات ذات الصلة بوظائفهم.
- تحقيق أقصى استفادة من الوقت والطاقة والمعدات المتاحة (الواصر، ٢٠٢١)

### ثانياً: أهمية التدريب للمنظمة:

كما تقوم معظم المنظمات التي لديها مبادرات تدريبية رائدة بتتبع نتائج جهودها لتحسين الأداء التنظيمي. تستخدم المجموعة الأخيرة عادة مقاييس مثل زيادة الإنتاجية أو المبيعات أو الإيرادات والربحية الإجمالية لتقييم أدائها. عند مقارنتها بدراسات فوائد العمل في مجموعات صغيرة أو كفرد، تكون الدراسات حول مزايا المنظمات الأكبر أكثر ندرة بشكل ملحوظ، كانت التأثيرات على مستوى المنظمة موضوعاً لعدد قليل من الأبحاث التجريبية غالباً ما تعتمد تلك الموجودة بالفعل على بيانات تقرير المصير ولديها روابط غامضة لأنشطة التدريب، ومع ذلك، والتدريب ذو قيمة للمؤسسة لأنه يساعد موظفيها بعدة طرق رئيسية:

- من خلال توسيع مجموعة معارفهم ومهاراتهم.
- تطوير القائد الذي يمكنه مواجهة تحديات الاقتصاد والمجتمع المتغيرين مع مواكبة التقدم في العلوم

والتكنولوجيا (الفاضل، ٢٠١٧)

ثالثاً: الاستثمار في تدريب الموظفين وتحسين الأداء:

من حيث إنتاجية الموظف، يكون للتدريب في الغالب التأثيرات التالية:

- زيادة الإنتاجية وتحسين الإنتاج كما ونوعاً.
- تحسينات في العلاقات الشخصية ونمو نظرة المرء إلى الحياة.
- تقوية أواصر الولاء والالتزام بين الشركة وموظفيها.
- بعد الانخفاض في نسبة الغياب ودوران الموظفين من بين الآثار الإيجابية التي تتوقع رؤيتها.
- تعليم العاملين قيمة التعليم ومنحهم إمكانية الوصول إلى أدوات اكتشاف أحدث التطورات عبر الصناعات.
- تغيير عادات الناس لتتلاءم مع الأهداف العامة للشركة (ديس، ٢٠١٧)

### الدراسات السابقة:

يعد موضوع الدراسة من الموضوعات الهامة التي تناولت العديد من الدراسات السابقة ومن بين تلك الدراسات:

أولاً: الدراسات العربية:

- أشارت دراسة (سلمي، الطاهر، ٢٠١٤) لمعرفة اساليب وطرق العاملين واثراً فاعلية البرامج التدريبية بشركة الزاوية لتكرير النفط، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع العينة (١١٠) من العاملين بالإدارة التنفيذية بالشركة محل الدراسة، واستخدمت الباحثة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلي لا يوجد اختلاف في وجهه نظر العاملين كثيراً حول الاساليب والطرق المتبعة في البرامج التدريبية المعتمدة من

فريق تصميم البرامج التدريبية أو من قبل ادارة التدريب في المنظمة ، وايضا تم التوصل الي افضل وانسب الطرق وأكثرها اتباعاً في البرامج التدريبية.

- وقد قامت دراسة (قذري، هابيل، ٢٠١٤) الي معرفة تأثير البرامج التدريبية علي تحسين جودة الخدمة الجمركية المقدمة للعملاء، وحيث توصلت النتائج الي موجود علاقة إيجابية معنوية ذو دلالات احصائية بين البرامج التدريبية وتحسين الخدمة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالبرامج التدريبية الازمة.
- بحثت دراسة (رامي، ٢٠١٦) الي التعرف على مستوى الاتصالات ودورها في تعزيز أداء العاملين بالمستشفيات الخاصة والحكومية بمدينة إربد، وحيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على عينة مكونة من (٢١١٢) موزعين على (٨) مستشفيات، موزعين على اطباء والكادر التمريضي، والصيدالدة، ومهن طبيه مساندة، ومهن إدارية ويشكل (٥٠%) من مجتمع الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمفهوم العلاقات الانسانية والاتصالات الشخصية من قبل القيادات الإدارية بالمستشفيات، وايضاً عقد البرامج التدريبية للعاملين في المستشفيات في مجال الاتصالات الادارية.
- تناولت دراسة (لينا، ٢٠١٧) معرفة تأثير التدريب المبني على الكفايات بأبعادها امتلاك القدرات المعرفية، تشخيص الموقف المهارات، والاتجاهات " وحيث أتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في المستشفيات الجامعة الأردنية ومستشفى الملك عبد الله المؤسس كحاله، وتكون عينه الدراسة من (٢٠٠) شخص من الادارات، وقد توصلت الي ان المتغيرات المستقلة لها أثر ذو دلالات احصائية أداء العاملين في المستشفيات الأردنية، وايضا أوصت بزيادة البرامج التدريبية متخصصة لتحسين أدائهم.
- وأشارت دراسة (بني عامر، ٢٠١٧) الي التعرف علي دور الكفايات الجوهرية للعاملين في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفى الملك المؤسس عبدا الله الجامعي. وتم الاعتماد على عينه مكونة من (٢٦٩٠) موظفاً المهارة القدرة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده كفاءة العمليات الداخلية، رضا العملاء، الأداء وموظفه محل الدراسة. وقد توصلت النتائج الي وجود أثر ذو دلالات احصائية لأبعاد الكفايات الجوهرية المالي، التعليم والنمو في المستشفى.
- كما استهدفت رساله (منذر، خالد، ٢٠١٨) التعرف علي العلاقة ذات الصلة بالدور الذي يقوم به التدريب وتحفيز العاملين ورضا المستفيدين من الخدمة الصحية خلال الأزمة التي تمر بها البلاد وفي مرحلة الاعمار وتم التطبيق في مستشفيات الخاصة في محافظتي اللاذقية ودمشق بشكل خاص، وباقي المستشفيات الخاصة بسوريا بشكل عام، حيث أجريت الدراسة علي عينه مكونة من (٦٠٠) مقدمه الخدمة، (٣٠٠) مستفيدي الخدمة، موزعين علي (١٠) مستشفيات في دمشق (٥) مستشفيات باللاذقية وباستخدام النظام

- الإحصائي (SPSS) توصلت النتائج الي ان تدريب وتحفيز العاملين يؤثر طرديا معنويا بزيادة في كل من المستفيدين من الخدمة بنسبه (٥٨,٤%) وبنسبة (٥١,٨) في مقدمي الخدمة الصحية.
- ورأت دراسة (مصطفى، الصادق، ٢٠١٩) مستوى تأثير الموارد البشرية على أداء العاملين، وحيث أنه تم التطبيق بشركة دال للمواد الغذائية، والقت الدراسة الضوء على تطوير البرامج التدريبية واستخدام اساليب تدريب حديثة، وتوصلت الدراسة الي ان التدريب يعمل على رفع كفاءة العاملين وإدارة الموارد البشرية، وانه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية واداء العاملين.
  - وايضا اشارت دراسة (مصطفى، وداد، ٢٠١٩) الي التعرف على النشاط التدريبي بشركة السكر السودانية، وتوضيح أهم التدريب ودوره في رفع كفاءة اداء العاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واطهرت النتائج أن الشركة تطبيق الاسس العلمية في تخطيط التدريب والتنبؤ بالاحتياجات التدريبية، وتستخدم أيضا الوسائل الحديثة في تقديم البرامج التدريبية، وادي ايضا زيادة كفاءة العاملين وإنتاجيتهم.
  - في حين تحدد دراسة (الحيصات، وائل، ٢٠٢٠) قياس مستوى تأثير البرامج التدريبية علي الأداء الوظيفي بالبنوك التجارية بمحافظة البلقاء ، وحيث اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي ، وتم الاعتماد علي عينة قوامها ( ٢٢٧) موظفا ، وقد اشارت النتائج لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية بمجالاتها (تصميم وتخطيط البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية والمدرّبون) علي الأداء الوظيفي لدي العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة ، وانه لا يوجد أثر ذو دلالات احصائية لفاعلية البرامج التدريبية بمجالاتها (مكان التدريب ، المتدربون ، تحديد الاحتياجات التدريبية) علي الأداء الوظيفي لدي العاملين في البنوك التجارية محل الدراسة.
  - واستطاعت دراسة (الأديب، ٢٠٢٢) معرفة أثر التدريب على أداء العاملين في المنظمات الصحية بالمملكة السعودية، وإشارته ان محددات التدريب مكان التدريب المدرّبين المتدربين الحقيقية التدريبية على أداء العاملين، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا الاستبيان لجمع البيانات، وتكون مجتمع العينة من (١٥١) موظف، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين محددات التدريب واداء العاملين.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

- أشارت دراسة (Sendawula & Najjemba Muganga ٢٠١٨) أن التحقيق في مساهمة التدريب وإشراك الموظفين في أداء الموظف باستخدام أدلة من القطاع الصحي في أوغندا. هذه الدراسة مقطعية ومتراصة. تم تلقي استبيانات من ١٥٠ مستجيباً من أربعة مستشفيات تأسست كاثوليكية وهي مستشفى كامولي الإرسالية ومستشفى بولوبا الإرسالي ومستشفى سانت بنديكت الإرسالي ومستشفى الإرسالية بوديني. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن التدريب وإشراك الموظفين يتنبأ بشكل كبير بأداء الموظف بنسبة ٤٤,٧% ووجد أن مشاركة الموظف تعتبر مؤشراً رئيسياً على أداء الموظف مقارنة بالتدريب. تشير نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموظف. تشير نتائج تحليل الارتباط كذلك إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين مشاركة الموظف وأداء الموظف. كما تم تحديد تأثير الوساطة الجزئي لمشاركة الموظف في العلاقة بين التدريب وأداء الموظف.
- وركز (Mahmood & Hamli, ٢٠١٨) في هذه الورقة إلى شرح العلاقة بين وظائف التدريب وأداء الموظف وأيضاً لفحص التأثيرات الوسيطة لكفاءة الموظف على العلاقة بين وظائف التدريب وأداء الموظف. تمت إحالة وظائف التدريب في هذه الدراسة إلى تحليل الحاجة إلى التدريب وفعالية التدريب. يتكون المشاركون في هذه الدراسة من المديرين التنفيذيين والمساعدين التنفيذيين من مجلس بلدي في جوهور، ماليزيا. تم استخدام طريقة المسح الكمي في هذه الدراسة مع تحليل العوامل والتحليل الوصفي وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار الهرمي لتحليل البيانات التي تم جمعها. أظهرت النتائج أن تحليل الحاجة إلى التدريب وفعالية التدريب ارتبطت بشكل إيجابي بأداء الموظف. تم اكتشاف أن كفاءة الموظف هي وسيط جزئي بين وظائف التدريب وأداء الموظف، إيجابي بأداء الموظف. تم اكتشاف أن كفاءة الموظف هي وسيط جزئي بين وظائف التدريب وأداء الموظف. ستسهل نتائج هذا البحث المجالس البلدية والسلطات المحلية الأخرى في ماليزيا لإعطاء الأولوية لتحليل احتياجات التدريب وفعالية التدريب كجزء من عملية تخطيط وتنفيذ برامج التدريب حيث أن لها تأثيراً على كفاءة الموظفين وأداء الموظفين.
- هدفت دراسة (Jeni & Al-Amin, ٢٠٢١) إلى دراسة أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين وإنتاجيتهم: دراسة تجريبية على البنك الخاص في منطقة نواكالي في بنغلاديش، استخدمت هذه الدراسة أسلوب أخذ العينات الطبقي لسحب عينة من ٦٠ موظفاً من مجتمع مكون من ٧٠ موظفاً من خلال استبيان تدار ذاتياً لفحص تأثير التدريب على أداء الموظفين وتحفيز الموظفين والرضا الوظيفي في القطاع المصرفي في البنك

الخاص بمنطقة نواكالي في بنغلاديش. تظهر هذه النتائج أن متوسط التدريب والتطوير أثناء العمل يقع من ٣,٢٣ إلى ٤,٤ وللتدريب والتطوير خارج العمل من ٢,٣٦ إلى ٤,٠٥. التأثير الإجمالي للتدريب والتطوير من وجهة نظر موظفي القطاع المصرفي الخاص في منطقة نواكالي بلغ متوسط وانحراف معياري على التوالي في المجموع تشير هذه النتيجة إلى أن التدريب والتطوير لهما تأثير كبير على أداء الموظف وإنتاجيته من منظور موظفي البنوك الخاصة في منطقة نواكالي، كشفت نتائج الدراسة بشكل عام أن التدريب لا يزيد من أداء الموظفين فحسب، بل يؤثر أيضًا بشكل إيجابي على تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي داخل القطاع المصرفي الخاص في بنغلاديش.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

حيث استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري وذلك من حيث بعض النواحي التي تتعلق بمفهوم التدريب وكفاءة البرامج التدريبية والتعرف عليها، وحيث استفادة الدراسة من الدراسات السابقة على التعرف على النماذج المختلفة لكفاءة التدريب والبرامج التدريبية. كما شهدت الدراسات بنجاح البرامج التدريبية التي استخدمتها الدراسات السابقة وتأثيرها على أداء العاملين وتحسين كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم. ومن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تتناسوا العملية التدريبية بكافة مراحلها التي تركز على المنهج العلمي السليم وذلك باستخدام الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة وذلك في تنفيذ البرامج التدريبية. وركزت هذه الدراسة على محاولة التعرف على كيفية وضع الخطط والبرامج التدريبية الفعالة في مدينة الملك سلمان الطبية وأثرها في تحسين كفاءة العاملين وإنتاجيتهم.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى عرض الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث سبق أن قام الباحث بتوضيح أهداف الدراسة وأهميتها وتساؤلاتها في الفصل الأول، وفي الفصل الحالي يهدف الباحث إلى توضيح أهم مجالات الدراسة، والمنهج المستخدمة، وعينة الدراسة والأداء الإداة المستخدمة والأساليب الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها. منهج الدراسة:

اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي في هذه الدراسة للتعرف علي أثر فعالية البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين ونتاجيتهم، حيث تقوم الدراسة علي وصف الظاهرة وصفا دقيقا لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة، وجمع الحقائق حول ذلك لاستخلاص النتائج والتعميمات التي يمكن أن تساهم بدورها في تحسين الواقع ومساعدة الهيئات المختلفة. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوحدات الطبية بمدينة الملك سلمان بالمدينة المنورة والمقدر عددهم بـ ٢٠٠٠ موظف من اداري يعمل في الوحدات الطبية وطبيب وممرض وفني وغيرهم. عينة الدراسة:

سوف يعتمد الباحث علي العينة العشوائية التطبيقية نظرا لتوافر البيانات التي يمكن من خلالها تحديد حجم العينة المناسبة التي تمثل الدراسة، وتشمل عينة الدراسة على: عدد عشوائي من الإداريين العاملين بواقع ١٦٠ موظف بالوحدات الطبية ٤٠ الكادر التمريضي (٢٠) ذكور ٢٠ اناث و ٣٠ من الأطباء (١٥) ذكور و ١٥ اناث ٣٠ من موظف اداري (١٥) ذكور ١٥ اناث و ٦٠ من الكوادر الفنية الأخرى (٣٠) ذكور و ٣٠ اناث بمدينة الملك سلمان الطبية بالمدينة المنورة. وسيعتمد الباحثون على اسلوب العينة العشوائية التطبيقية وسيتم تحديد حجم العينة وفقا للقانون التالي:

$$n=(Z^2 P(1-P))/d^2$$

حيث أن:

(n)=حجم العينة.

(Z)=حدود الخطأ المعياري وهي - ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%.

(P)=نسبة عدد مفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي = ٥٠%.

(d)=هي خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي = 0,05

وبالتالي:

$$= \frac{1.96^2 * 0.050(1-0.050)}{0.05^2}$$

= 182.25 وبالتقريب فإن حجم العينة يساوي ١٨٢ اشخاص ومع احتمال استبعاد الاستبيانات الغير معبئة

بشكل كامل بنسبة ١٠% بالتالي فإن الحجم الفعلي للعينة سيكون ١٦٠.

التضمين والاستبعاد: سيتم استبعاد جميع العاملين في الوحدات الطبية من هم فوق سن ال ٥٠ عاما واستبعاد، أيضا من هم عاملين في الوحدات غير الطبية بينما سيتم تضمين من يبلغ من العمر ٢٤ عام الى ٥٠ عاما من الذكور والإناث وتضمين أيضا العاملين في الوحدات الطبية بمدينة الملك سلمان بالمدينة المنورة فقط. أداة الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة في جمع البيانات علي اداه الاستبيان التي يتم من خلالها الحصول على البيانات الأولية حيث يتم توزيعها على عينه عشوائية للعاملين في المستشفيات الثلاث بمدينة الملك سلمان بالمدينة المنورة وذلك للتعرف على مستوى التدريب وفاعلية البرامج التدريبية ومدى تأثيرها في تحسين كفاءة العاملين ونتاجيتهم وللحصول على البيانات وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة والاستفادة من أسئلتها والتعديل عليها بما يلائم متطلبات البحث وظروف العمل بالمدينة الطبية، حيث يعتبر الاستبيان عبارة عن أسئلة محددة على الورق ويتم توجيهها للمبحوث حول موضوع الدراسة. ويعمل الباحث على أن تكون هذه الأسئلة واضحة من السهل فهمها، ولا تعطى أكثر من معنى.

ومن العوامل التي ساعدت الباحث على عمل الاستبيان في صورتها الأولية، هي اطلاعه على الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وسوف تعتمد الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لصياغة العبارات.

أساليب تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان. قام الباحث بمراجعة

البيانات للتأكد من استيفاء وصدقها، تمهيداً بعملية معالجة البيانات Processing Data حيث

تم إدخال البيانات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يرمز له اختصاراً

بالرمز (Spss) وبمجرد الانتهاء من عملية معالجة البيانات، بدأت عملية تحليل وتفسير البيانات، حيث اعتمدت

الدراسة على الجداول البسيطة والمركبة، إلى جانب استخدام معامل الارتباط كا ٢ وهو اختبار إحصائي يركز على

المشكلات البحثية التي يهدف فيها الباحث إلى الوصول إلى استدلال مباشر حول ما إذا توزيعان تكراريان أو أكثر

متطابقين لاختبار الفرض الصفري حول ذلك، ويهدف اختبار كا ٢ إلى الكشف عن الفروق الي جانب الاعتماد على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار بيرسون.

### الفصل الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة:

قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكننا توضيحها فيما يلي:

1. تبين الأثر الكبير للبرامج التدريبية في كفاءة العاملين ونتاجيتهم في مدينة الملك سلمان بن عبد العزيز الطبية وذلك من خلال رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.
2. كما اتضح ان من أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين هي عدم مشاركة العاملين في التخطيط وصنع القرارات مما يجعل هناك فجوة بين القيادات الإدارية والعاملين، وعدم نجاح الأساليب الإدارية التي تعتمد على الربط بين الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يتم الحصول عليه.
3. وان من أكثر التحديات التي تواجه تطبيق البرامج التدريبية بمدينة الملك سلمان الطبية بالمدينة المنورة عدم وجود طريقة علمية لتحديد متطلبات التدريب حيث يتم استخدام الخطط التدريبية المشابهة مما يساعد على عدم الاستفادة من المحتوى، ولا توجد طريقة علمية لتحديد متطلبات التدريب حيث يتم استخدام الخطط التدريبية المشابهة مما يساعد على عدم الاستفادة من المحتوى.
4. وتوصلت الدراسة إلى أن أهمية استخدام البرامج التدريبية مع العاملين يرجع إلى زيادة إنتاجية العاملين في العمل من خلال نقل مهارات مفيدة للعاملين والمساهمة في التطوير التكنولوجي من خلال تدريب العاملين على التقنيات الحديثة.
5. كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية في تحسين كفاءة العاملين ونتاجيتهم في المستشفيات الثلاث بمدينة الملك سلمان بالمدينة المنورة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها بمدينة الملك سلمان الطبية وبين كفاءة العاملين ونتاجيتهم.

ثانياً: التوصيات:

توصلت الدراسة من خلال نتائجها الي توصيات للمنظمات، والتي تضمنت:

- من الضروري أن يأخذ مديرو الأقسام على عاتقهم مهمة تحديد متطلبات التدريب والوفاء بها من خلال فحص البيانات من قواعد البيانات الموجودة ومراجعات أداء الموظفين بهدف تطوير الدورات التدريبية.
- بالإضافة إلى تقارير تقييم الأداء وتحليل الوظائف، تعتمد بشكل كبير على بطاقات الوصف الوظيفي وتحليل الوظائف لجمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية.

- تحسين تصميم برامج التدريب وأنشطة التخطيط ضروريا لزيادة تأثير التدريب على أداء الموظف، مما يساعد علي زيادة الإنتاجية في مكان العمل.
- من المهم زيادة الوعي بأهمية أنشطة تنفيذ البرامج التدريبية.
- التركيز بشكل خاص على إجراءات تقييم فعالية برامج التدريب ووضع المعايير التي يمكن قياس العمليات على أساسها.

المراجع:

المراجع العربية:

سوما، محمد علي (٢٠١٩) استراتيجية التدريب ودورها في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة: محلية الخرطوم في الفترة من ٢٠١٩-٢٠١٧م، رسالة ماجستير ، جامعة إفريقيا العالمية ، كلية العلوم الإدارية ، الخرطوم.

الكبيسي، حامد جهاد (٢٠١٤) مناهج البحث العلمي في العلوم الإدارية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن.

دريس، عبد الرحيم عبد الرسول. (٢٠١٧). أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة جامعة النيلين في

الفترة من ٢٠١٧-٢٠١٢م، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، الخرطوم.

عثمان، أميمة أحمد محي الدين محمد (٢٠١٨). أثر إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين دراسة حالة التعليم

الأهلي والأجنبي من ٢٠١٥-٢٠٠٥م، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث

ودراسات العالم الإسلامي، السودان.

الفاضل، ياسمين عبد العزيز محمد (٢٠١٧). أثر التدريب في أداء العاملين في شركة مطابع السودان للعملة

المحدودة ٢٠٠٦-٢٠١٦م رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية معهد بحوث ودراسات العالم

الإسلامي، السودان.

الأشقر، حسام عبد المجيد (٢٠١٥). فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في

وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.

النعيمات، علي مطاوع نصر الله (٢٠٢٠). أثر تطبيق متطلبات المواصفة الدولية الأيزو ١٠٠١٥ ISO في أداء

العاملين في شركة الأولي للتأمين، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الأردن.

الواعر، عثمان سالم (٢٠٢١) دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمات بالمؤسسات

التعليمية الليبية: منطقة سوق الجمعة نموذجاً: دراسة في جغرافية الموارد البشرية مجلة أنوار المعرفة،

جامعة الزيتون، العدد ١٠.

الرشيدي، نواف خلف الخرينج (٢٠١٨) التدريب والإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية على القطاع الإداري في

قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث

والدراسات التجارية، جامعة حلوان، المجلد ٣٢، العدد ٢.

سديد، بلخير (٢٠١٣) منهجية البحث العلمي وأصالتها عند المسلمين، دار الخلدونية للنشر والتوزيع،

الجزائر.

إبراهيم، وليد محمد ميلاد (٢٠٢١) دور الجدارات الوظيفية في تحسين مستوى أداء العاملين في شركة الأدوية دراسة

ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد ١٢، العدد ١.

- خير، جهاد الطيب محمد (٢٠١٧). أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على محلية شندي، رسالة ماجستير، جامعة شندي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، شندي.
- عبد القادر، نهاد خالد وعارف، إبراهيم مهدي (٢٠١٨) التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكردستان في السليمانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٤٥.
- أحمد، بلقاسم وحاج نزار (٢٠١٧). أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتقريب، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، معهد التكنولوجيا، ورقلة.
- موسي، هالة (٢٠١٥). دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال جامعة أكلي محند أو الحاج، الجزائر.
- بلالي، فضيلة وعلاهم، نجوى (٢٠١٨) دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
- خزام، ديم (٢٠٢٠). أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالي، سوريا.
- المطيري، عبد الله سعود (٢٠٢٠) أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي: دراسة ميدانية علي مستشفى الرفيعة العام المجلة العربي للنشر العلمي، العدد ١٥.
- الحولي، علي (٢٠١٦) الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.
- الغامدي، خالد (٢٠١٣). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام: دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، رسالة ماجستير، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- أمال، بوزرقاطة (٢٠١٩). أثر التدريب على أداء العاملين: دراسة حالة موظفي مديرية جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- عبد القادر، عصام الدين سعيد (٢٠١٩) أثر التدريب في تحقيق الجودة الشاملة البرامج العلاقات العامة في المصارف: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف السودانية في الفترة من ٢٠١٤ - ٢٠١٨م، رسالة الدكتوراه جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية السودان
- الأديب، حفطي (٢٠٢٢) " محددات فعالية التدريب وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات الصحية بجامعة الملك عبد العزيز، بالمملكة العربية السعودية " المجلد ٤٤ العدد ١. بني عامر، قتيبة (٢٠١٧) دور الكفايات الجوهرية العاملين في تصيين الأداء المؤسسي في مستشفى الملك
- المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك

حيدر، عصام (٢٠٢٠) الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الاقتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

خالد الهاجس، مندر مرهج (٢٠١٨) أثر التدريب وتحفيز العاملين على زيادة رضا عملاء المنظمات الخدمية دراسة استقصائية على المستشفيات الخاصة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (١٠) العدد (٣)

الطاهر، سلمى (٢٠١١) طرق واساليب تدريب العاملين وأثرها في فاعلية البرامج التدريبية " دراسة حالة على شركة الزاوية التكرير النفط (مصفاة الزاوية)، المجلة الليبية للدراسات، دار الزاوية للكتاب، بحث، ع، ISSN 2521\_8395

طبيقات، رامي (٢٠١٦) قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة اربد، مجلة الحضارة للبحوث والدراسات المجلد (٢٢)، العدد (٢) الغامدي، خالد (٢٠١٣) دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام الدراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، رسالة ماجستير، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

فؤاد، لينا (٢٠١٨)، أثر التدريب على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد (١٠٥)، المجلد (٢٤)، الصفحات ٣٢٢-٢٩٣

مصطفى الصادق (٢٠١٩) أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالتطبيق على شركة دال المواد الغذائية. بحث تكميلي لدرجه البكالوريوس، جامعة العلوم والتقانة، كلية العلوم الإدارية.

مصطفى، وداد (٢٠١٩) التدريب ودوره في رفع كفاءة أداء العاملين " بالتطبيق على شركة السكر السودانية بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة النيلين كلية الدراسات العليا.

هابيل، قدرى (٢٠١٤) أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين في ضوء معايير الجودة الشاملة دراسة حالة المعهد القومي للتدريب الجمركي"، رسالة لنيل الدكتوراه في جامعة أم درمان الإسلامية.

وائل الحياصات (٢٠٢٠) أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على البنوك في محافظة البلقاء المجلة العلمية لاقتصاد والاعمال، مركز رقاد للدراسات العليا، بحوث ومقالات.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Jeni, F. A., & Al-Amin, M. (2021). The impact of training and development on employee performance and productivity: An Empirical Study on Private Bank of Noakhali Region in Bangladesh. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 9(2), 1-18.
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1470891.
- Mahmood, R., Hee, O. C., Yin, O. S., & Hamli, M. S. H. (2018). The mediating effects of employee competency on the relationship between training functions and employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(7), 664-676.
- Onyango & Wanyoike, Angelo. (2014). *Human Resource Management*. Houghton Mifflin Company.
- Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). Impact of training on employee's performance (Evidence from pharmaceutical companies in Karachi, Pakistan). *Business Management and Strategy*. 6(1), 49-64.
- Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23-48.
- Pandey, P., & Pandey, M. M. (2021). *Research methodology tools and techniques*. Bridge Center.
- Jesmani, M., Jafarpour, B., Bellout, M. C., & Foss, B. (2020). A reduced random sampling strategy for fast robust well placement optimization. *Journal of Petroleum Science and Engineering*, 184, 106414.