



جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل



استراتيجية تنمية الموارد البشرية ودورها في رفع أداء العمال

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تكوت

مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

• أ.د/ بوزيد سليمة

إعداد الطالب:

• عاشوره عز الدين

السنة الجامعية: 2025/2024





الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات، نشكره على نعمه ونحمده
حمدا كثيرا على توفيقنا لإتمام هذا العمل
أتقدم بأسمى عبارات التقدير والشكر والاحترام لمشرفتي الأستاذة
الدكتورة: بوزيد سليمة
إلى والدي الكريمين وكل أفراد أسرتي
إلى كل أساتذتي كل باسمه ومقامه
وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

****ملخص المذكرة****

تتناول هذه المذكرة موضوع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ودورها في رفع أداء العمال بالمؤسسة الاستشفائية عباسي مسعود تكوت. عندما نتحدث عن الموارد البشرية، لا يمكننا تجاهل أهميتها، فهي بمثابة العمود الفقري لأي مؤسسة. إنها القوة التي تدفع جميع الأنشطة والعمليات، وتساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة. والحق يقال، العنصر البشري هو الذي يحول الخطط إلى إنجازات، ويواجه التحديات ويحولها إلى فرص متاحة، كما أنه المصدر الأساسي للإبداع والابتكار.

تركز الدراسة على استراتيجيتي التدريب والتحفيز، وهما من أهم العوامل التي تُعزز أداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية. فالتدريب هو بمثابة المعلم الذي يساعد الموظفين في تحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم في مختلف مجالات العمل. يهدف التدريب إلى نقل المعرفة وتعزيز المهارات، وتجديد المعلومات حول التقنيات الحديثة وأساليب العمل. أما التحفيز، فنستطيع أن نقول إنه المفتاح السحري لزيادة إنتاجية الموظفين، حيث يتضمن حوافز مادية ومعنوية تهدف جميعها إلى تعزيز الرغبة في العمل وتحقيق النجاح.

تطرح الدراسة تساؤلاً رئيسياً حول دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة الاستشفائية تكوت، وهناك تساؤلات فرعية تتعلق بدور التدريب في تطوير مهارات العمال، وأثر التحفيز على أدائهم. وتفترض الدراسة أن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تساهم بشكل لا يُستهان به في رفع أداء العمال، وأن التدريب يلعب دوراً كبيراً في هذا التطوير، بالإضافة إلى أن التحفيز يضيف لمسة سحرية على الأداء داخل المؤسسة.

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة نظراً للتحديات التي تواجه القطاع الصحي في الجزائر. فاعتماد المؤسسات الاستشفائية على الكوادر البشرية لتحقيق أهدافها يعني أن الأطباء والممرضين والإداريين هم عناصر أساسية في تقديم رعاية صحية ذات جودة عالية. تهدف الدراسة بشكل

عام إلى دراسة دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في رفع أداء العاملين، والتعرف على دور التدريب والتطوير المهني في تحسين الأداء، وكذلك دراسة التحفيز كعامل رئيسي في رفع أداء العاملين.

تتألف الدراسة من أربعة فصول: الفصل الأول يتناول الإطار النظري للدراسة، بما في ذلك إشكالية الدراسة والفرضيات وأهمية الموضوع وأسباب اختياره وأهداف الدراسة. أما الفصل الثاني، فيسلط الضوء على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، مع التركيز على استراتيجيات التدريب والتحفيز وتخطيط المسار الوظيفي. وفي الفصل الثالث، يتم تناول أداء العمال في المؤسسة الصحية، مع استعراض العوامل المؤثرة في الأداء واستراتيجيات تحسينه. وأخيرًا، يحتوي الفصل الرابع على دراسة ميدانية تم من خلالها توزيع استبيان على المؤسسة العمومية الاستشفائية تكوت، مع تحليل النتائج.

تستعرض الدراسة عددًا من الدراسات السابقة العربية والجزائرية التي تناولت موضوع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، وتستفيد من هذه النتائج والتوصيات في تعزيز إطارها النظري والمنهجي. وتخلص الدراسة إلى أهمية تبني استراتيجيات فعالة لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات الاستشفائية، مع التركيز على التدريب والتحفيز كعوامل أساسية لتحسين أداء العاملين وتعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة.

Privacy Summary:

This summary addresses the privacy aspects and ethical considerations mentioned in the thesis on human resource development strategies and their role in improving worker performance at the Aaissi Messaoud T'kout Hospital.

Professional Ethics and Patient Privacy The thesis emphasizes that healthcare institutions require adherence to strict ethical standards, with patient privacy being a fundamental component of professional practice. Healthcare workers must respect the confidentiality of patient information as part of their professional responsibility. This ethical obligation is highlighted as one of the essential requirements for working in healthcare institutions, where staff regularly handle sensitive personal and medical data.

Privacy as a Professional Requirement In the section discussing work requirements in healthcare institutions, the thesis explicitly mentions that healthcare professionals must commit to ethical standards, including respecting patient confidentiality. This commitment is considered a core competency for all healthcare workers, alongside technical skills and qualifications. The document emphasizes that maintaining privacy is not optional but a mandatory professional obligation that directly impacts the quality of healthcare services.

Information Systems and Data Protection The thesis references the importance of healthcare information systems and electronic medical records (EMR) in modern healthcare settings. While discussing

technological innovation in healthcare work, it notes that these systems must facilitate secure access to patient information. The implementation of digital transformation in healthcare administration requires appropriate safeguards to protect sensitive data while improving efficiency and reducing administrative errors.

Training on Privacy Standards The document highlights the importance of training programs that include instruction on quality standards and safety protocols. This training encompasses educating staff about privacy regulations and proper handling of confidential information. The thesis suggests that continuous professional development should include updates on privacy practices and regulations to ensure all staff remain compliant with current standards.

Organizational Culture and Privacy Compliance The organizational culture within healthcare institutions is identified as a critical factor in ensuring privacy compliance. The thesis suggests that effective human resource development strategies should foster a culture that values and prioritizes patient confidentiality. Leadership development programs should emphasize the importance of creating and maintaining an environment where privacy protection is integrated into daily operations.

Recommendations for Privacy Enhancement While not explicitly focused on privacy, the thesis's recommendations for improving human resource development strategies indirectly support enhanced privacy protection. These include strengthening performance evaluation

mechanisms, which would encompass assessment of compliance with privacy standards, and promoting innovation within the institution, which could lead to improved privacy protection measures.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

أ	مقدمة عامة:
1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
	تمهيد 1
2	1. طرح الإشكالية
3	2. الفرضيات:
4	3. أهمية الموضوع:
4	4. أسباب اختيار موضوع الدراسة:
5	5. أهداف الدراسة:
5	6. تحديد المفاهيم:
8	7. الدراسات السابقة:
13	8. تقييم الدراسات السابقة:
17	الفصل الثاني: ماهية استراتيجية تنمية الموارد البشرية
18	تمهيد:
19	أولاً: أنواع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية
20	ثانياً: مراحل تنمية الموارد البشرية
24	ثالثاً : معوقات تنمية الموارد البشرية:
26	خاتمة الفصل:
27	الفصل الثالث: أداء العمال في المؤسسة الصحية
40	مقدمة الفصل:
41	أولاً: العوامل المؤثرة على أداء العمال في المؤسسات الصحية
42	ثانياً: محددات تحسين أداء العمال في المؤسسات الصحية
44	ثالثاً: معايير قياس أداء العمال
47	أولاً: متطلبات العمل وأثره على الأداء في المؤسسات الصحية
50	ثانياً: دور التدريب في رفع مستوى الأداء في المؤسسات الصحية

51	ثالثاً: دور التحفيز على تحسين الأداء في البيئة الصحية
52	خاتمة الفصل:
55	تمهيد:
56	أولاً: الإجراءات الميدانية للدراسة:
62	ثانياً: عرض النتائج و تحليلها
74	خلاصة الفصل:
76	خاتمة عامة
77	قائمة المراجع
77	الملاحق

فهرس الجداول:

جدول 1	تقييم الدراسات السابقة.....	14
جدول 2	قياس دور التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية تكوت	61
جدول 3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	62
جدول 4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.....	63
جدول 5	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي	64
جدول 6	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.....	64
جدول 7	تفسير نتائج الجزء الثاني من الاستبيان.....	65
جدول 8	استبيان حول التحفيز كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.....	67
جدول 9	استبيان حول دور التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية.....	70
جدول 10	مناقشة واختبار صحة الفرضيات.....	72
جدول 11	مناقشة واختبار صحة الفرضيات.....	73
جدول 12	مناقشة واختبار صحة الفرضيات.....	73

مقدمة

مقدمة عامة:

تعد الموارد البشرية ركيزة أساسية لأي مؤسسة، فهي المحرك الأساسي لجميع الأنشطة والعمليات التي تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. فلا يمكن لأي مؤسسة، مهما كانت إمكانياتها المادية أو التكنولوجية، أن تحقق النجاح والاستدامة دون إدارة فعّالة لمواردها البشرية. العنصر البشري يمثل القوة الدافعة التي تحوّل الخطط إلى إنجازات والتحديات إلى فرص، حيث تُعتبر الموارد البشرية المصدر الأهم للإبداع والابتكار، مما يجعلها مفتاح التفوق في بيئة العمل المتغيرة والمتسارعة.

إن تنمية الموارد البشرية تعتبر أحد أهم المحاور التي تهدف إلى تعزيز إمكانيات العنصر البشري وصقل مهاراته بما يتماشى مع متطلبات العصر وتحدياته. فعملية تنمية الموارد البشرية ليست مجرد تحسين للقدرات الفردية، بل هي استراتيجية شاملة تسعى إلى رفع كفاءة العاملين وتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وطموحات أفرادها. من خلال برامج تدريبية فعّالة وتخطيط علمي مدروس، تساهم تنمية الموارد البشرية في تعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الأداء الوظيفي، مما يجعلها عاملاً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي.

إن الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية يتجاوز حدود تطوير الكفاءات ليشمل بناء بيئة عمل متكاملة تُحفز على الإبداع والابتكار. فتنمية المهارات وتعزيز القدرات يؤديان إلى خلق جيل من العاملين القادرين على مواجهة التحديات وحل المشكلات بفعالية، وهو ما يُمكن المؤسسات من تحقيق استدامة في الأداء ومواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية.

وعلاوة على ذلك، تساهم تنمية الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، حيث تعزز من روح الفريق وتشجع العاملين على تقديم أقصى ما لديهم من إمكانيات. كما تمكّن المؤسسات

من تحديد احتياجاتها الوظيفية والتدريبية بدقة، مما يضمن تحقيق التوافق بين متطلبات العمل والقدرات البشرية المتاحة. وهكذا، فإن تنمية الموارد البشرية ليست مجرد عملية تطوير فردي، بل هي استراتيجية محورية تدفع نحو تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز تنافسية المؤسسات في الأسواق المحلية والعالمية.

في هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية و دورها في رفع أداء العمال بالمؤسسة الاستشفائية عباسي مسعود تكوت . وقد تم تقسيم الدراسة إلى اربع فصول:

الفصل الأول: الإطار النظري

يتناول هذا الفصل إشكالية الدراسة والفرضيات المطروحة، بالإضافة إلى التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية التي تستهدف الدراسة الإجابة عليها. كما يناقش أسباب اختيار الموضوع وأهميته، ويحدد أهداف الدراسة والنتائج المرجوة منها. في النهاية، يعرض الدراسات السابقة ذات الصلة.

الفصل الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

يتناول هذا الفصل مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، مع التركيز على استراتيجيات التدريب والتحفيز وتخطيط المسار الوظيفي. يناقش الفصل التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية في تنمية مواردها البشرية، وكذلك الآليات المختلفة لتحسين الأداء من خلال التدريب والتحفيز.

الفصل الثالث: أداء العمال في المؤسسة الصحية

يتم في هذا الفصل تحليل أداء العمال في المؤسسات الصحية، مع التركيز على العوامل المؤثرة في الأداء مثل البيئة الثقافية والاقتصادية. يناقش الفصل استراتيجيات تحسين الأداء،

والعلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي، وكذلك كيفية معالجة الفجوات في الأداء من خلال استراتيجيات فعّالة.

الفصل الرابع :

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، وذلك من خلال عرض الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى تقديم وتحليل النتائج المتحصل عليها.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

- 1- طرح الاشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أهمية الموضوع
- 4- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة
- 8- تقييم الدراسات السابقة

تمهيد

تمثل الموارد البشرية أحد أهم الأصول التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية في القطاع الصحي، وتعد تنمية الموارد البشرية ضرورة لتحسين أداء العاملين وجودة الخدمات المقدمة. وتساهم في تطوير المهارات الطبية والإدارية في تعزيز رضا المرضى ورفع مستوى الرعاية الصحية، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات الاستشفائية. ويتطلب ذلك تطبيق برامج تدريبية وتحفيزية فعالة لضمان تطوير الكفاءات وزيادة الإنتاجية، حيث تظل الموارد البشرية العنصر الأساسي في تقديم خدمات صحية عالية الجودة تواكب تطورات العصر.

في هذا الفصل، سنتطرق إلى مجموعة من العناصر الرئيسية التي تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاستشفائية من خلال استراتيجيات تنمية الموارد البشرية. سنقوم بطرح الإشكالية، إلى جانب التساؤلات الفرعية التي ستساعد في إضاءة جوانب هذا الموضوع. كما سنتناول أهمية الموضوع وأسباب اختياره، بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها. سنتطرق أيضاً إلى استعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت تأثير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

1. طرح الإشكالية

يشهد عالم الأعمال تطورات متسارعة نتيجة العولمة والتقدم التكنولوجي، حيث تلقت الشركات والمؤسسات من مختلف القطاعات الاقتصادية لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية. وفي هذا السياق، تبرز أهمية الموارد البشرية كعنصر محوري في نجاح المؤسسات إذ تمتلك المهارات والمعارف التي تساهم في تطوير العمليات والأنشطة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، إلى جانب التقنيات الحديثة ورأس المال المادي، هي من العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. ولكي تتمكن هذه المؤسسات من الاستمرار في النمو والتطور، يجب عليها تبني استراتيجيات فعالة لتنمية الموارد البشرية، مثل تنمية المسار الوظيفي، التقييم، التحفيز، تحسين بيئة العمل ، التدريب...الخ من السياسات.

إن عملية أو استراتيجية تنمية الموارد البشرية هي عملية تركز على تطوير وتنمية الأفراد في بيئة العمل من خلال تحديد الأهداف المهنية والطموحات المستقبلية ويقوم على مبدأ استشراف المستقبل، وتحديد الوظائف التي يمكن أن يشغلها الموظف بناءً على مهاراته، وقدراته، ورغباته. كما يشمل عملية تدريب الموظفين وتقديم الفرص لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتقديم مسارات للنمو داخل المؤسسة. من خلال سياسات تحفيز مناسبة، يمكن للمؤسسة ضمان استمرارية التطور المهني داخلها، لتحسين مستوى الأداء العام لديهم.

يعد التدريب أداة قوية لتحسين مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم في مجالات العمل المختلفة. ويعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجيات المؤسسات لتطوير مواردها البشرية وضمان قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ويهدف إلى نقل المعرفة، وتعزيز المهارات العملية، وتحديث المعلومات المتعلقة بالتقنيات الحديثة أو أساليب العمل. كما أنه يساعد الموظفين على التحسين المستمر في أدائهم الوظيفي، وبالتالي يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. تتنوع أنواع التدريب، من التدريب الفني المتخصص إلى التدريب الإداري والقيادي حسب طبيعة الوظائف.

كما يعد التحفيز هو عنصر حاسم في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم والمحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة. ويشمل حوافز مادية (مثل المكافآت المالية والأجور والعلاوات والترقيات) ومعنوية (مثل التقدير والاعتراف بالجهود المبذولة). وتتنوع أساليب التحفيز بين الحوافز الفردية والجماعية، وتهدف جميعها إلى تعزيز الرغبة في العمل وتحقيق النجاح. يعد التحفيز المستمر من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق الأداء المتميز والحفاظ على روح الفريق داخل المؤسسة، كما تعتمد استراتيجيات التحفيز على معرفة احتياجات الموظفين ورغباتهم، وتقديم الحوافز التي تلبي تلك الاحتياجات. وعليه يساهم بصورة مباشرة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة وفي إطار دراستنا الحالية، سنركز على استراتيجيتي التدريب والتحفيز باعتبارهما من أهم العوامل المؤثرة في رفع أداء العمال داخل المؤسسة الاستشفائية تكوت، من خلال دراسة دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

التساؤل الرئيسي

- ما دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في رفع أداء العمال داخل المؤسسة الاستشفائية تكوت؟

التساؤلات الفرعية

- ما دور التدريب في تطوير مهارات العمال وتحسين أدائهم داخل المؤسسة الاستشفائية تكوت؟

- ما دور التحفيز في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة الاستشفائية تكوت؟

2. الفرضيات:

- تساهم استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بشكل كبير في رفع أداء العمال داخل المؤسسة الاستشفائية تكوت.

- يلعب التدريب دورا فعالا في تطوير مهارات العمال وتحسين أدائهم داخل المؤسسة الاستشفائية تكوت.

- التحفيز يحسن من أداء العمال داخل المؤسسة الاستشفائية تكوت.

3. أهمية الموضوع:

يكتسب موضوع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ودوره في فهم أداء العمال في المؤسسات الاستشفائية أهمية بالغة في ظل التحديات التي يواجهها القطاع الصحي، خاصة في الجزائر. فالمؤسسات الاستشفائية تعتمد بشكل رئيسي على الكوادر البشرية لتحقيق أهدافها، حيث يمثل الأطباء والممرضون والإداريون العنصر الأهم في تقديم رعاية صحية ذات جودة عالية ولذا، فإن تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على تحسين المهارات العلمية فقط، بل تشمل أيضاً تطوير القدرات الإدارية والتواصلية، مما تؤثر مباشرة على الأداء المؤسسي. ويعد كل من التدريب والتحفيز من العوامل الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يساهم التدريب في تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم، بينما يعزز التحفيز دافعيتهم ويزيد من إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية.

4. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

اختيار موضوع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ودورها في أداء العمال جاء لأسباب

متعددة، منها:

✓ أهمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف المؤسسية.

✓ الحاجة إلى تطوير الكفاءات البشرية.

✓ التحديات التي يواجهها القطاع الصحي.

✓ الرغبة في تقديم حلول عملية.

5. أهداف الدراسة:

◀ الهدف العام:

- دراسة دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في رفع أداء العاملين في المؤسسات الاستشفائية.

◀ الأهداف الفرعية:

- معرفة دور التدريب والتطوير المهني في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصحية.
- دراسة دور التحفيز في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الصحية.
- تحديد مدى تكامل استراتيجيات التدريب والتحفيز في تطوير الموارد البشرية وتعزيز القدرة التنافسية للقطاع الصحي.

6. تحديد المفاهيم:

1. استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

استراتيجية في اللغة: تعني الخطة المحكمة والمحددة المعالم التي تُرسم بعناية لتحقيق هدف معين في المستقبل. (العساف 2006، 33)

تنمية: من الفعل "نَمَى" بمعنى زاد وتكاثر وتطور، وتُستخدم للإشارة إلى الزيادة في الكمية أو الجودة أو الكفاءة.

الموارد البشرية: تعني الأفراد العاملين في مؤسسة ما، بما يملكونه من مهارات ومعارف وقدرات عقلية وجسدية تسهم في تحقيق الأهداف. (العساف 2006، 33)

و منه فإن " تعريف تنمية الموارد البشرية" لغويًا تعني:

خطة مدروسة تهدف إلى زيادة قدرات الأفراد العاملين وتطوير مهاراتهم بشكل ممنهج ومستمر، بما يحقق الأهداف المستقبلية للمؤسسة أو المجتمع. (العساف 2006، 34)

كما تعرف بأنها خطة شاملة ومتكاملة تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات ومعارف العاملين داخل منظمة ما، من خلال برامج تدريبية وتعليمية وتقييمات دورية، بما يتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة، لضمان تحقيق التميز والفعالية التنظيمية. (الصباغ 2006، 52)

التعريف الاجرائي: يقصد باستراتيجية تنمية الموارد البشرية مجموعة من السياسات والممارسات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحسين أداء العاملين، وتطوير مهاراتهم المهنية والسلوكية، وذلك من خلال برامج تدريب، وتأهيل، وكذلك سياسات تحفيز، بهدف تحقيق أقصى استفادة من الكفاءات البشرية المتاحة، بما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. (الشامي 2012، 38)

2. مفهوم الأداء:

لغة: الأداء لغويًا يشير إلى القيام بالفعل أو تنفيذ العمل أو المهام المطلوبة كما ينبغي. (الجابري 2018، 72)

اصطلاحا: هو النتيجة أو المخرجات التي تحققها فرد أو مؤسسة نتيجة تنفيذ مهام معينة ضمن شروط وظيفية أو تنظيمية محددة. (الهالي 2017، 48)

التعريف الاجرائي: هو مدى نجاح الفرد أو العامل في تنفيذ المهام الموكلة إليه وفق معايير المؤسسة، مثل الجودة، الالتزام بالوقت، والفاعلية، ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

3. مفهوم التدريب:

التعريف اللغوي للتدريب: التدريب في اللغة يشير إلى تعليم أو تحضير شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام بمهمة معينة أو اكتساب مهارات جديدة. ويأتي من الجذر العربي "تَرَبَّ" الذي يعني "التعليم" أو "الإعداد" أو "التوجيه" نحو أداء مهارة أو وظيفة. (المعاني 2025) .

اصطلاحا: هو عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تنمية المهارات، والمعارف، والقدرات لدى الأفراد من خلال برامج تدريبية محددة، وذلك لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم في مجالات

معينة، سواء في بيئة العمل أو في أي مجال آخر يتطلب تطوير المهارات. (العتيبي 2019، 27).

إجرائيا: هو العملية المنظمة التي تتضمن مجموعة من الأنشطة والتقنيات الموجهة نحو تحسين مهارات ومعارف العاملين في المؤسسة الاستشفائية، بهدف تطوير أدائهم الوظيفي.

4. التحفيز:

لغة: التحفيز هو دفع الشيء أو الحث على القيام بالفعل. (المعاني 2025).

اصطلاحا: مجموعة من الإجراءات والتقنيات التي تهدف إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل بأقصى طاقاتهم للوصول إلى الأهداف المنشودة، من خلال تقديم حوافز معنوية أو مادية. (الصياد 2017، 45).

إجرائيا: مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى زيادة الدافعية لدى الأفراد من خلال أساليب ملموسة مثل المكافآت المادية، والتقدير المعنوي، أو تحسين بيئة العمل، من أجل تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة. (الطراونة 2019، 52).

تعددت تعاريف التحفيز واختلفت باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم. فيما يلي بعض التعاريف:

التعريف الأول: التحفيز هو العملية التي يتم من خلالها توجيه سلوك الأفراد ودفعهم لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف معينة، وذلك من خلال مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية التي تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم. (الرفاعي 2012، 88)

التعريف الثاني: يشير التحفيز إلى العوامل الداخلية والخارجية التي تساهم في تعزيز دافعية الأفراد نحو الأداء الفعال، حيث يلعب كل من الدوافع الشخصية والحوافز التنظيمية دوراً في تحقيق مستويات أداء عالية. (الصاوي 2015، 120).

التعريف الثالث: التحفيز هو عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز الرغبة لدى العاملين لأداء أعمالهم بكفاءة، من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة وتقديم المكافآت والتقدير اللازم لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية. (حسن 2018، 67).

التعريف الرابع: يعرف التحفيز بأنه مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل استثارة الطاقات الكامنة لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فاعلية. (كلاده 2010، 143).

مما سبق، يمكن تعريف التحفيز على أنه عملية إدارية تهدف إلى دفع الأفراد لبذل المزيد من الجهد في أداء مهامهم من خلال توفير مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

7. الدراسات السابقة:

• أولاً الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

قدم زياد مفيد القاضي دراسته حول علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات 2020-2021، حيث تم تطبيق البحث على الجامعات الخاصة في الأردن. طرحت الدراسة إشكالية رئيسية تمثلت في التساؤل التالي: هل تؤثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التدريب والتطوير، نظم التعويض، الاستقطاب والتعيين، ومشاركة العاملين، على الأداء غير المالي للجامعات الخاصة في الأردن؟ وسعت الدراسة إلى فحص العلاقة بين هذه الممارسات ومدى تأثيرها على تحسين أداء المؤسسات التعليمية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت الدراسة عددًا من الجامعات الخاصة في الأردن، وتم جمع البيانات من عينة بحثية باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS، بما في ذلك المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، تحليل المسار، واختبار الفرضيات.

أظهرت الدراسة وجود تأثير واضح للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة. كما تبين أن عمليات الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين لها دور إيجابي في تحسين أداء العاملين. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة، مع التركيز على تطوير برامج التدريب، تحسين سياسات الاستقطاب والتعيين، وتعزيز مشاركة العاملين لضمان تحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة.

الدراسة الثانية:

قدمت شفاء كرو دراستها حول أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات، حيث تم تطبيق البحث على شركة جود السورية. 2021-2022 تمحورت الإشكالية الأساسية للدراسة حول التساؤل التالي: ما هو أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات؟ وقد سعت الدراسة إلى فهم مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية الحديثة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك تحليل الوظائف، التخطيط، الاستقطاب، التعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، ومشاركة العاملين، على أداء العاملين في الشركات، مع التركيز على دور هذه الممارسات في تعزيز كفاءة الأفراد داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت العينة عددًا من العاملين والمديرين في شركة جود السورية، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، ثم تحليلها عبر برنامج SPSS للوصول إلى استنتاجات دقيقة حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي. توصلت الدراسة إلى أن تحليل الوظائف يساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحديد المهام المطلوبة بدقة. بالإضافة إلى أن عملية التخطيط تعد عاملاً أساسياً في نجاح إدارة الموارد البشرية، خاصة في بيئات العمل المتغيرة. وكذلك التدريب المستمر يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، حيث يقلل من الأخطاء ويزيد من الإنتاجية. أوصت الدراسة

بضرورة تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، لا سيما تحليل الوظائف بدقة، تعزيز سياسات التدريب، وضع آليات فعالة لتقييم الأداء، وتشجيع مشاركة العاملين، وذلك لضمان تحقيق أداء وظيفي وتنظيمي أكثر كفاءة داخل الشركات.

• ثانيا الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى:

قدم حمود حيمر دراسة بعنوان "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية" بجامعة سطيف -2017-2018، حيث تناولت الدراسة إشكالية "ما هو دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؟"، وسعت إلى تحليل تأثير برامج التكوين والتطوير على الأداء الوظيفي للعاملين. تمحورت الدراسة حول عدة تساؤلات فرعية، من بينها ما هو مستوى كفاءة الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؟، هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج تنمية الكفاءات وتحسين الأداء؟، وكيف تساهم استراتيجيات التطوير المستمر في رفع الإنتاجية؟. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث استبيانات ومقابلات لجمع البيانات من عينة من الموظفين في بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، كما تم توظيف التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS لاختبار العلاقة بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى أن تنمية الكفاءات تعتبر عاملاً أساسياً في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث تساهم برامج التكوين المستمرة في رفع المستوى المهني للعاملين، كما أن التحفيز يعد عنصراً حاسماً في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط تدريبية مستدامة، وتعزيز أنظمة الحوافز، واعتماد آليات تقييم فعالة لضمان تطوير أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.

الدراسة الثانية:

تناول باباحد سامي في دراسته المقدمة لنيل شهادة الماستر بجامعة قاصدي مرباح ورقة 2019-2020 موضوع "استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بمديرية التكوين والتعليم المهني بورقلة"، حيث طرحت الدراسة إشكالية رئيسية تتمثل في "كيف تساهم استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الجزائرية؟"، مع التركيز على أهمية عمليات التخطيط، التقييم، والتكوين في تحقيق كفاءة وظيفية مستدامة. وقد تمحورت الدراسة حول تساؤلات فرعية، منها ما هي مكونات استراتيجية إدارة الموارد البشرية؟، ما مدى تأثير عمليات التخطيط والتقييم على تحسين الأداء؟، وما هو دور التدريب والتحفيز في رفع كفاءة العاملين؟. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت مديرية التكوين والتعليم المهني بورقلة كمجتمع بحثي، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من الموظفين، مع تطبيق أساليب تحليل إحصائية باستخدام برنامج SPSS لقياس تأثير التخطيط، التقييم، والتكوين على الأداء المؤسسي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، حيث أكدت أن هناك قصورا في تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية داخل بعض المؤسسات العمومية الجزائرية، وهو ما يعيق تحقيق أداء وظيفي متميز، كما أظهرت أن الاستثمار في التدريب والتحفيز يعد عنصرا أساسيا لرفع كفاءة الموظفين وضمان استدامة الأداء الجيد. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين آليات التخطيط الوظيفي، تعزيز سياسات التحفيز، وإدماج برامج تدريبية متطورة تتماشى مع متطلبات سوق العمل، لضمان استمرارية الأداء العالي داخل المؤسسات العمومية.

الدراسة الثالثة:

تناولت كوثر جديلي ومباركة ساكنة موضوع "دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد الولائية بولاية تبسة" 2020-2021، حيث سعت الدراسة إلى استكشاف تأثير سياسات الموارد البشرية، مثل التوظيف، التكوين، والتحفيز، على تحسين الأداء المؤسسي، وذلك من خلال إشكالية البحث

التي طرحت التساؤل الرئيسي: "ما هو دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مديرية وحدة البريد الولائية بتبسة؟". تمحورت الدراسة حول تساؤلات فرعية، منها كيف تساهم سياسة اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحسين الأداء؟، ما هو تأثير برامج التدريب والتطوير على كفاءة العاملين؟، وكيف يؤثر نظام التحفيز على إنتاجية الموظفين؟. انطلقت الدراسة من فرضيات تفترض أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً على تحسين الأداء المؤسسي، وأن التدريب والتحفيز يزيدان من كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت مديرية وحدة البريد الولائية بولاية تبسة كمجتمع بحثي، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من الموظفين والإداريين، مع تطبيق أساليب تحليل إحصائية باستخدام برنامج SPSS لقياس تأثير التوظيف، التدريب، والتحفيز على الأداء المؤسسي. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق سياسات موارد بشرية متكاملة تحقق أداءً وظيفياً أفضل مقارنة بتلك التي تفتقر إلى برامج تدريبية وتحفيزية فعالة، كما أكدت أن عملية التوظيف والاختيار تلعب دوراً حاسماً في ضمان استقطاب كفاءات بشرية قادرة على تحقيق الأهداف المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية مستدامة، تعزيز سياسات التوظيف الفعالة، وتحسين أنظمة التحفيز داخل المؤسسات الجزائرية لضمان تحقيق أداء مؤسسي متميز.

الدراسة الرابعة:

قدم بن ناصر أسامة دراسته في جامعة محمد بوضياف - المسيلة خلال السنة الأكاديمية 2020-2021 بعنوان "تتمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بشركة بن ناصر للاستثمار"، حيث تمحورت إشكالياتها حول تساؤل رئيسي: "كيف تساهم تتمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية؟"، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين التدريب، التعلم التنظيمي، والتحفيز وتأثيرها على الأداء الوظيفي. انطلقت الدراسة من فرضيات تفترض وجود علاقة معنوية بين تتمية الموارد

البشرية وتحسين الأداء، وأن التدريب والتطوير يرفعان الكفاءة الإنتاجية، كما أن سياسات التحفيز تؤثر إيجابيًا على رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين هذه المتغيرات، حيث شملت شركة بن ناصر للاستثمار كمجتمع للدراسة، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من عدد من الموظفين والإداريين، مع تطبيق أساليب إحصائية عبر برنامج SPSS لقياس تأثير التدريب والتعلم التنظيمي والتحفيز على الأداء الوظيفي. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير كفاءات موظفيها تحقق مستويات أداء أعلى مقارنة بتلك التي لا تعتمد استراتيجيات تنموية واضحة، كما أكدت على ضرورة تحسين سياسات التحفيز وتعزيز التقييم المستمر لضمان رفع الإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب المستمر، تحسين بيئة العمل لزيادة الرضا الوظيفي، واعتماد استراتيجيات تقييم أداء متطورة لضمان استدامة الأداء الجيد داخل المؤسسات الاقتصادية.

8. تقييم الدراسات السابقة:

الرقم	عنوان الدراسة	التساؤل الرئيسي	هدف الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	مدى الاستفادة منها في دراستنا الحالية	مؤشرات التقييم حول الجانب الميداني	مؤشرات التقييم حول الجانب النظري
1	تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية (حمود حيمر، 2017-2018)	ما هو دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؟	إبراز دور تنمية الكفاءات في تحسين الأداء المهني داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	تناول موضوع تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء	ركزت على المؤسسات الاقتصادية فقط	توفر أساساً لفهم العلاقة بين الكفاءات والأداء في بيئات مماثلة	استخدام استبيانات وتحليل إحصائي بـ SPSS لقياس أثر تنمية الكفاءات على الأداء الوظيفي	تحليل مفهوم الكفاءات وعلاقتها بالموارد البشرية، وعرض النظريات الإدارية المرتبطة بتنمية الكفاءات
2	استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الجزائرية (باباح سامي، 2019-2020)	كيف تساهم استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات العمومية الجزائرية؟	تحليل تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في رفع كفاءة العاملين بالمؤسسات العمومية الجزائرية؟	دراسة استراتيجيات الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء	ركزت على المؤسسات العمومية بدلاً من المؤسسات الاقتصادية	إمكانية مقارنة نتائج الاستراتيجيات بين المؤسسات العمومية والخاصة	استخدام الاستبيانات والتحليل الإحصائي لتقييم استراتيجيات الموارد البشرية في مؤسسة حكومية	دراسة النظريات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وربطها بواقع المؤسسات العمومية الجزائرية
3	دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية	ما هو دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية؟	قياس مدى تطبيق المؤسسات لاستراتيجيات	تحليل تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء	شملت قطاع البريد فقط	فهم تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في قطاعات متنوعة	جمع بيانات من وحدة البريد في ولاية تبسة، تحليل استجابات	مراجعة نماذج إدارة الموارد البشرية وعرض استراتيجيات حديثة

	(كوثر جديلي ومباركة ساكتة، 2020-2021)	مديرية وحدة البريد الولائية بتبسة؟	الموارد البشرية ومدى تأثيرها على الأداء			الموظفين باستخدام SPSS	
4	تنمية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية (بن ناصر أسامة، 2020-2021)	كيف تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟	توضيح دور التكوين والتحفيز في تحسين الإنتاجية والأداء	دراسة تنمية الموارد البشرية كعامل أساسي في الأداء	ركزت على التحفيز والتكوين تحديداً	الاستفادة من دراسة تأثير التحفيز على الأداء المؤسسي	دراسة حالة شركة استثمارية، تحليل نتائج برامج التكوين والتحفيز باستخدام أدوات إحصائية
5	علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات (زياد مفيد القاضي، 2020-2021)	هل تؤثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك التدريب والتطوير، نظم التعويض، الاستقطاب والتعيين، ومشاركة العاملين، على الأداء غير المالي	فحص العلاقة بين هذه الممارسات ومدى تأثيرها على تحسين أداء المؤسسات التعليمية	تحليل الممارسات الاستراتيجية في الموارد البشرية	ركزت على المؤسسات التعليمية فقط	إمكانية تطبيق نتائج الدراسة على بيئات تعليمية مماثلة	استخدام الاستبيانات وتحليل البيانات بـ SPSS، بما في ذلك المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، وتحليل المسار
						تحليل استراتيجيات الموارد البشرية وربطها بنظريات الأداء المؤسسي	

						للجامعات الخاصة في الأردن؟		
6	أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات (شفاء كرو، 2021- 2022)	ما هو أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات؟	تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية الحديثة، مثل تحليل الوظائف، التخطيط، الاستقطاب، التعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، ومشاركة العاملين، على أداء العاملين في الشركات	تناول أثر الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية	ركزت على شركات محددة دون التوسع في قطاعات أخرى	فهم تأثير الممارسات الحديثة في بيئات الأعمال المختلفة	جمع البيانات من العاملين والمديرين في شركة جود السورية باستخدام الاستبيانات وتحليلها بـSPSS	دراسة الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وربطها بالنظريات الإدارية

الفصل الثاني: ماهية استراتيجية تنمية الموارد البشرية

تمهيد الفصل

- أولاً أنواع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية
- ثانياً مراحل تنمية الموارد البشرية
- ثالثاً معوقات تنمية الموارد البشرية
- خاتمة الفصل

تمهيد:

تعد تنمية الموارد البشرية عنصراً أساسياً في تعزيز كفاءة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، فهي تهدف إلى تطوير قدرات الأفراد، وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم على الأداء الأمثل، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

يتناول هذا الفصل التطرق إلى تنمية الموارد البشرية، وأنواعها، ومراحلها المختلفة، بالإضافة إلى استراتيجياتها الفعالة، مع التركيز على التدريب والتحفيز باعتبارهما من أهم الأدوات التي تساعد في تحسين أداء الأفراد وزيادة إنتاجيتهم داخل المؤسسة.

أولاً: أنواع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية هي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسات. هناك عدة أنواع لتنمية الموارد البشرية، أبرزها:

1. التدريب :

التدريب هو عملية تعليمية ممنهجة تستهدف تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات والسلوكيات المطلوبة لتحسين أدائهم المهني، سواء في وظائفهم الحالية أو في أدوارهم المستقبلية ويشمل التدريب عدة أساليب، مثل التدريب أثناء العمل والتدريب خارج المؤسسة والتدريب الإلكتروني وتكمن أهميته في تقليل الفجوة بين مستوى الأداء الحالي والمستوى المطلوب، مما يساهم في تعزيز كفاءة الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة. (السنوسي 2015، 67).

2. التحفيز :

التحفيز هو مجموعة من العوامل النفسية والمادية التي تؤثر على رغبة الموظف في العمل بكفاءة وفعالية. ينقسم التحفيز إلى نوعين رئيسيين: التحفيز المادي (مثل الرواتب والمكافآت والحوافز المالية) والتحفيز المعنوي (مثل التقدير، فرص الترقية، بيئة العمل الداعمة). تلعب الحوافز دوراً أساسياً في تعزيز الإنتاجية وتقليل معدلات دوران العمالة وتحقيق الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقراراً وتنافسية. (الزبيدي 2018، 89).

3. تطوير المسار الوظيفي :

يشير تطوير المسار الوظيفي إلى الجهود التي تبذلها المؤسسات لمساعدة موظفيها على التخطيط لمستقبلهم المهني، وتحقيق النمو الوظيفي من خلال التدريب، وتوفير فرص التطوير، والتوجيه والإرشاد المهني. يتم ذلك عبر برامج الترقية الداخلية، وتحديد المسارات الوظيفية، ومنح الفرص لاكتساب مهارات جديدة. يساهم تطوير المسار الوظيفي في تحسين ولاء الموظفين وزيادة

مستويات الأداء والابتكار داخل المؤسسة. (المهدي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية 2016، 112).

4. تقييم الأداء :

إدارة الأداء هي نظام شامل يهدف إلى تقييم أداء الموظفين وتحسينه بمرور الوقت، من خلال وضع أهداف واضحة، وإجراء مراجعات دورية، وتقديم تغذية راجعة بناءة. تشمل إدارة الأداء تقنيات مثل التقييم الذاتي، والملاحظات من المديرين والزلاء، وتحليل البيانات المتعلقة بالإنجازية. يساهم هذا النوع من التنمية في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، ووضع خطط تطويرية لتعزيز مهاراتهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ككل. (العنزي 2017، 134).

ثانياً: مراحل تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة ومنهجية تهدف إلى تحسين كفاءة الأفراد وتعزيز قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. تمر هذه العملية بعدة مراحل رئيسية، وهي: (كلاده 2010، 130).

1. تحليل وتحديد الاحتياجات :

في هذه المرحلة، يتم تحديد الفجوات بين المهارات الحالية للموظفين والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة. يتضمن ذلك تحليل الأداء الحالي، ودراسة احتياجات التدريب، وتقييم متطلبات سوق العمل. يتم جمع البيانات باستخدام استبيانات، مقابلات، وتحليل تقارير الأداء لتحديد الأولويات بدقة.

2. التخطيط والتصميم:

بعد تحديد الاحتياجات، يتم وضع خطة استراتيجية تتضمن الأهداف والموارد والجدول الزمني لتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية. تشمل هذه المرحلة تصميم برامج التدريب، وتحديد الفئات المستهدفة، وتطوير محتوى البرامج وفقاً لأفضل الممارسات.

3. التنفيذ والتطبيق :

خلال هذه المرحلة، يتم تنفيذ البرامج التدريبية وخطط التطوير من خلال دورات تدريبية، وورش عمل، والتدريب أثناء العمل، والتعلم الإلكتروني. يعتمد نجاح هذه المرحلة على مدى تفاعل الموظفين ومدى تكيف البرامج مع بيئة العمل الحقيقية.

4. التقييم والمتابعة:

تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة سابقاً من خلال تقييم أداء الموظفين قبل وبعد التدريب، وقياس العائد على الاستثمار في تنمية الموارد البشرية. يتم استخدام أساليب مثل استبيانات رضا الموظفين، تقارير الأداء، والمقابلات مع المشرفين لضمان التحسين المستمر.

➤ أهمية التدريب:

يعد التدريب من العوامل الأساسية في تنمية الموارد البشرية، حيث يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء وتطوير المهارات. وتكمن أهميته فيما يلي: (الرفاعي 2012، 115)

- يساعد الموظفين على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة أعلى.
- يؤدي التدريب المستمر إلى تحسين الأداء العام وزيادة إنتاجية المؤسسة.
- يساعد التدريب على تقليل الأخطاء في العمل، مما يعزز جودة الأداء والخدمات المقدمة.
- يتيح للموظفين مواكبة أحدث التقنيات والمتغيرات في بيئة العمل.

- يعزز الرضا الوظيفي من خلال تمكين الموظفين وتطوير قدراتهم.
- يساهم في تطوير الكفاءات القيادية وإعداد الموظفين لتحمل مسؤوليات أعلى.
- يشعر الموظفون الذين يحصلون على فرص تدريبية بالتقدير، مما يقلل من رغبتهم في ترك العمل.
- يؤدي إلى تطوير الكفاءات الداخلية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق.
- يساعد على تحسين بيئة العمل وتعزيز التواصل بين الموظفين.
- يضمن أن الموظفين مجهزون بالمهارات المطلوبة لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.

➤ أهداف التدريب

- يهدف التدريب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تطوير الأفراد وتحسين أداء المؤسسات. ومن بين هذه الأهداف: (السنوسي 2015، 124)
- تزويد الموظفين بالمهارات والخبرات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية.
 - رفع كفاءة العمل وتقليل الأخطاء، مما يعزز جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.
 - تمكين الموظفين من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة.
 - يساعد الموظفين على اكتساب التفكير التحليلي واتخاذ القرارات المناسبة في مختلف الظروف.
 - إعداد الكوادر القيادية القادرة على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - تمكين الموظفين من مواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات في بيئة العمل.
 - يساهم التدريب في رفع الروح المعنوية وتعزيز الانتماء الوظيفي، مما يقلل من معدلات دوران العمالة.

- ضمان أن القوى العاملة تمتلك المهارات والمعرفة التي تتماشى مع رؤية المؤسسة وأهدافها.
- يساعد في تطوير مهارات التواصل والعمل الجماعي بين الموظفين.
- يساهم التدريب في تعزيز الوعي بإجراءات السلامة وتقليل الأخطاء التي قد تؤدي إلى حوادث العمل.

➤ أهمية التحفيز

تكمن أهمية التحفيز في دوره الفعّال في تحسين أداء الأفراد داخل بيئة العمل، حيث يساعد في زيادة الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي:

- يؤدي التحفيز الفعّال إلى رفع مستوى الأداء، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.
- يخلق بيئة عمل إيجابية، مما يعزز شعور الموظفين بالرضا والولاء للمؤسسة.
- يساعد في الاحتفاظ بالكفاءات ومنع الموظفين من البحث عن فرص عمل أخرى.
- يشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات.
- يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها من خلال دفع الموظفين للعمل بجدية والتزام.
- يزيد من التواصل الفعّال بين الطرفين ويعزز مناخ العمل التعاوني.

➤ أهداف التحفيز

يهدف التحفيز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تحسين أداء الأفراد وتعزيز بيئة العمل: (ماهر 2005، 202)

- يساعد التحفيز في دفع الموظفين لبذل أقصى جهدهم لتحقيق أفضل النتائج مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

- تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء حيث يشعر الموظفون بالرضا عن عملهم عندما يتم تقدير جهودهم وتحفيزهم بشكل مناسب.
- يؤدي التحفيز إلى زيادة التزام الموظفين وتقليل رغبتهم في البحث عن فرص عمل أخرى.
- يشجع الموظفين على تقديم أداء متميز يساهم في رفع جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة وبالتالي تحسين جودة العمل.
- يساعد التحفيز على خلق بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وإيجاد حلول جديدة.
- يزيد التحفيز من التعاون بين الزملاء ويخلق بيئة عمل إيجابية ومتناغمة.
- يساهم التحفيز في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة.

ثالثاً : معوقات تنمية الموارد البشرية:

تُعد الموارد البشرية من أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها، لذلك فإن تنميتها تمثل أولوية لأي منظمة تسعى لتحسين الأداء ومواكبة التغيرات. لكن في الواقع، تواجه عملية تنمية هذه الموارد العديد من الصعوبات التي تعرقل نجاحها وفيما يلي نذكر أبرز المعوقات:

1. غياب التخطيط بعيد المدى:

واحدة من أكبر المشاكل التي تواجه تنمية الموارد البشرية هي ضعف أو غياب التخطيط الإستراتيجي. فالكثير من المؤسسات لا تضع برامج واضحة أو أهداف مستقبلية لتأهيل العاملين، مما يجعل جهود التنمية عشوائية وغير فعالة (بن جدو، 2018).

2. قلة الإمكانيات المالية المخصصة للتكوين:

برامج التنمية تحتاج إلى تمويل كافٍ لتغطية تكاليف التكوين، التدريب، والوسائل الضرورية لذلك. ولكن أغلب المؤسسات، خاصة العمومية، لا تخصص ميزانيات مناسبة لهذا الجانب، مما يجعل برامج التنمية ضعيفة وغير متطورة (رزوق، 2016).

3. ثقافة تنظيمية لا تشجع على التدريب:

تسود في كثير من المؤسسات نظرة سلبية نحو التدريب، حيث يُعتبر مضيعة للوقت والمال بدل أن يُنظر إليه كفرصة لتحسين الكفاءة. هذه العقلية تؤثر على دافعية العمال وتجعلهم غير مهتمين بالتطوير الذاتي (زروقي، 2014).

4. مقاومة التغيير داخل بيئة العمل:

غالبًا ما يرفض بعض العمال أو حتى المسؤولين التغييرات المرتبطة ببرامج التنمية البشرية، وذلك خوفًا من فقدان مكانتهم أو بسبب التمسك بالأساليب التقليدية في العمل (شايب، 2017).

5. نقص كفاءة المشرفين على التكوين:

التكوين الفعال يحتاج إلى مدربين مؤهلين يملكون الخبرة اللازمة، لكن في بعض الحالات، يكون المكوّنون غير قادرين على تقديم محتوى مناسب ومفيد للعاملين، مما يضعف من أثر التدريب (عسوس، 2020).

6. انفصال محتوى التكوين عن الواقع المهني:

هناك فجوة بين ما يُقدم في برامج التكوين وبين ما يحتاجه العمال فعليًا في مواقع عملهم. وهذا الانفصال يجعل من التكوين غير مفيد، بل مجرد إجراء شكلي (صديقي، 2021).

7. الإجراءات البيروقراطية المعقدة:

تُشكل البيروقراطية عقبة أمام تنفيذ برامج التنمية، حيث تؤدي كثرة الإجراءات الإدارية والبطء في اتخاذ القرارات إلى تعطيل تنفيذ البرامج أو إلغائها أحيانًا (قشي، 2019).

خاتمة الفصل:

تُعد تنمية الموارد البشرية ركيزة أساسية في تحقيق النمو والاستدامة داخل المؤسسات، حيث تسهم في تطوير مهارات الموظفين وتعزيز كفاءاتهم بما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وقد تناول هذا الفصل مفهوم تنمية الموارد البشرية وأنواعها ومراحلها المختلفة، إلى جانب استراتيجياتها الفعالة، مع التركيز على التدريب والتحفيز كأدوات رئيسية في تحسين الأداء الوظيفي. ومن خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لتنمية الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن تحقيق أهدافها بفاعلية في بيئة عمل متغيرة وديناميكية.

الفصل الثالث: أداء العمال في المؤسسة الصحية

تمهيد الفصل

- أولا العوامل المؤثرة على أداء العمال في المؤسسات الصحية
- ثانيا محددات تحسين أداء العمال في المؤسسات الصحية
- ثالثا معايير قياس أداء العمال
- خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

تُعد المؤسسات الصحية من أكثر البيئات الوظيفية تعقيداً، حيث يتطلب العمل فيها مستوى عالٍ من الكفاءة، الدقة، والانضباط لضمان تقديم خدمات طبية ذات جودة عالية. ويعتمد نجاح هذه المؤسسات على أداء العاملين فيها، إذ يؤثر بشكل مباشر على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى وكفاءة التشغيل الداخلي.

يتناول هذا الفصل العوامل المؤثرة على أداء العمال في المؤسسات الصحية، من حيث العوامل التنظيمية، الفردية، والبيئية، إضافة إلى محددات تحسين الأداء ومعايير قياسه. كما يناقش متطلبات العمل في هذا القطاع، والدور الحاسم لكل من التدريب والتحفيز في تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين جودة الخدمات الصحية.

أولاً: العوامل المؤثرة على أداء العمال في المؤسسات الصحية

يُعتبر أداء العمال في المؤسسات الصحية من العوامل الأساسية التي تؤثر على جودة الخدمات المقدمة للمرضى وكفاءة تشغيل النظام الصحي. وتتأثر إنتاجية العاملين بعدة عوامل، منها ما يرتبط بالبيئة التنظيمية والإدارية، ومنها ما يتعلق بالقدرات الفردية وظروف العمل. يناقش هذا العنصر العوامل المؤثرة في الأداء، محددات تحسينه مثل التحفيز والتدريب، ومعايير قياسه لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة.

1. العوامل المؤثرة في الأداء

يُعد أداء العمال في المؤسسات الصحية عاملاً رئيسياً في تحسين جودة الخدمات المقدمة، إذ يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والفردية والبيئية. وفيما يلي أبرز العوامل التي تؤثر في أداء العمال في المؤسسات الصحية: (الرفاعي 2012، 129)

1-1. العوامل التنظيمية

سياسات وإدارة الموارد البشرية: تؤثر استراتيجيات التوظيف، والتدريب، والتحفيز، والتقييم على إنتاجية العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الهيكل التنظيمي: كلما كان التنظيم الإداري واضحاً وفعالاً، زادت قدرة الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة.

أنظمة الحوافز والتعويضات: تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء وزيادة رضا الموظفين.

توفر المعدات والتجهيزات: يواجه العمال صعوبة في الأداء عند غياب المعدات الطبية الحديثة أو ضعف توافر الأدوات الأساسية.

1-2. العوامل الفردية

المؤهلات العلمية والخبرة: تلعب الخبرة التعليمية والمهنية دوراً رئيسياً في تحسين أداء العاملين. الدافعية والرضا الوظيفي: الموظف الذي يشعر بالتقدير والرضا يكون أكثر التزاماً وإنتاجية. القدرات والمهارات الشخصية: تشمل المهارات التقنية، والقدرة على اتخاذ القرار، والتعامل مع الضغوط، والتي تؤثر مباشرة على الأداء.

1-3. العوامل البيئية

بيئة العمل المادية: تشمل الإضاءة، التهوية، النظافة، والسلامة داخل المؤسسة الصحية، حيث تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء العاملين. عبء العمل وضغط المهام: تؤدي زيادة أعباء العمل دون توفر الوقت والموارد الكافية إلى انخفاض مستوى الأداء وارتفاع معدلات الإرهاق المهني. العلاقات المهنية والتعاون: يعزز التواصل الجيد بين الفرق الطبية والإدارية من كفاءة العمل ويحد من الأخطاء.

ثانياً: محددات تحسين أداء العمال في المؤسسات الصحية

تحسين أداء العمال في المؤسسات الصحية أمراً بالغ الأهمية نظراً لتأثيره المباشر على جودة الخدمات المقدمة للمرضى وفعالية النظام الصحي ككل و يعتمد تحسين الأداء في هذا القطاع على مجموعة من المحددات التي تشمل الجوانب الإدارية، والتدريبية، والتحفيزية، إضافة إلى العوامل البيئية والتكنولوجية التي تلعب دوراً رئيسياً في رفع مستوى الكفاءة والجودة في بيئة العمل الصحي. (المهدي 2016، 97)

1- السياسات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي

- 1-1. تحديد الأهداف الواضحة: يساعد وضع أهداف واضحة ومحددة للعاملين في القطاع الصحي على تحسين تركيزهم وزيادة إنتاجيتهم.
- 2-1. إدارة الأداء والتقييم المستمر: تؤدي أنظمة التقييم الدورية إلى قياس مدى تحقيق الأهداف وتعزيز الأداء من خلال التغذية الراجعة المستمرة.
- 3-1. تنظيم بيئة العمل: يشمل ذلك توزيع المهام بشكل عادل بين الفرق الطبية والإدارية لضمان عدم وجود عبء زائد على الموظفين.

2- التدريب والتطوير المهني

- 1-2. البرامج التدريبية المتخصصة: يساهم التدريب المستمر في تحسين مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم على التعامل مع التقنيات الحديثة والطرق العلاجية الجديدة.
- 2-2. التدريب على معايير الجودة والسلامة: يشمل ذلك التأهيل على تطبيق معايير الجودة الصحية وإجراءات مكافحة العدوى، مما يعزز كفاءة الأداء ويقلل الأخطاء الطبية.
- 3-2. التطوير الوظيفي والتأهيل القيادي: يتيح التدريب على المهارات الإدارية للعاملين القدرة على تحمل المسؤوليات القيادية وتحسين إدارة الموارد الصحية.

3- التحفيز المادي والمعنوي

- 1-3. الحوافز المالية والتعويضات: مثل الرواتب المجزية، والمكافآت، والحوافز المالية التي تشجع العاملين على تحسين أدائهم.
- 2-3. التحفيز المعنوي والتقدير الوظيفي: يشمل ذلك تقديم شهادات التقدير، وفرص الترقى، والاعتراف بالجهود المبذولة، مما يرفع من الروح المعنوية للموظفين.
- 3-3. تحقيق التوازن بين العمل والحياة: توفير بيئة عمل مرنة تساعد العاملين على تقليل الضغوط النفسية وتحسين مستوى تركيزهم في أداء المهام.

4- التكنولوجيا والابتكار في العمل الصحي (عبد الله 2019، 146)

4-1. الاعتماد على الأنظمة الصحية الإلكترونية: مثل السجلات الطبية الإلكترونية

(EMR) التي تسهل وصول الأطباء والممرضين إلى معلومات المرضى بسرعة ودقة.

4-2. استخدام الأجهزة الطبية الحديثة: يساعد توفر التقنيات الطبية المتطورة في تحسين

كفاءة التشخيص والعلاج، مما يساهم في تحسين أداء العاملين.

4-3. التحول الرقمي في الإدارة الصحية: يؤدي تطبيق الأنظمة الذكية إلى تقليل الأخطاء

الإدارية وتعزيز سرعة اتخاذ القرارات الفعالة.

ثالثاً: معايير قياس أداء العمال

ان أداء العمال عملية ضرورية في أي مؤسسة، حيث يساعد في تحديد مدى تحقيق الأهداف

التنظيمية، وتحسين جودة العمل، ورفع كفاءة العاملين. تعتمد المؤسسات على مجموعة من

المعايير التي تتيح تقييم الأداء بشكل دقيق وشامل، مما يمكنها من اتخاذ قرارات إدارية صحيحة

تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية. في المؤسسات الصحية وغيرها، تتنوع معايير

قياس الأداء بين معايير كمية وأخرى نوعية، إضافة إلى معايير تعتمد على رضا المستفيدين من

الخدمات المقدمة:

1-المعايير الكمية:

تعتمد هذه المعايير على بيانات قابلة للقياس والتقييم الإحصائي، مما يتيح للمؤسسات مراقبة أداء

موظفيها بدقة وتحليل مستويات الإنجاز الفعلية مقارنة بالأهداف المخططة. تشمل هذه المعايير:

(الهالي 2017، 89)

1-1. معدل الإنتاجية:

يقيس معدل الإنتاجية كمية العمل التي ينجزها الموظف خلال فترة زمنية محددة، مثل عدد المرضى الذين يعالجهم الطبيب يوميًا، أو عدد العمليات التي يجريها الجراح خلال الشهر. يساعد هذا المعيار في تقييم كفاءة الموظف مقارنة بأهداف المؤسسة.

1-2. معدل الالتزام والانضباط:

يتم تقييم مدى التزام الموظف بالحضور في أوقات العمل المحددة، ومدى تقيده بساعات الدوام، ونسبة الغياب أو التأخير. يمكن أن يؤثر الالتزام الزمني بشكل مباشر على استمرارية العمل وكفاءة الأداء، خاصة في المؤسسات التي تتطلب حضورًا مستمرًا مثل المستشفيات والمرافق الصحية.

1-3. معدل الأخطاء في العمل:

يقيس عدد الأخطاء التي يرتكبها الموظف أثناء أداء مهامه، مثل الأخطاء الطبية في المستشفيات، أو الأخطاء الحسابية في المؤسسات المالية. يساعد هذا المعيار في تحديد مدى دقة الأداء وإيجاد حلول لتحسينه من خلال التدريب المستمر أو إعادة تقييم طرق العمل.

1-4. معدلات تحقيق الأهداف:

تقارن المؤسسات بين الأهداف المخططة والنتائج الفعلية التي تم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، مما يساعدها في تحديد ما إذا كانت تحتاج إلى تعديل استراتيجياتها أو تحسين بيئة العمل لتحقيق معدلات أعلى من النجاح.

2- المعايير النوعية:

تركز المعايير النوعية على تقييم الجوانب غير الملموسة للأداء مثل جودة العمل، المهارات الشخصية، والقدرة على اتخاذ القرار. على الرغم من صعوبة قياس هذه المعايير بشكل دقيق، فإنها تعدّ من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء داخل المؤسسات. وتشمل: (المهدي 2012،

2-1. جودة الأداء:

يقيس مدى دقة وإتقان العمل الذي يقدمه الموظف، ومدى توافقه مع المعايير المحددة من قبل المؤسسة. في بيئات العمل الصحية، يمكن تقييم جودة الأداء من خلال مدى التزام الأطباء والمرضى بإجراءات السلامة، ومدى دقة التشخيص والعلاج.

2-2. القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات:

يعد اتخاذ القرار أحد المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها الموظف، خاصة في المواقف التي تتطلب سرعة الاستجابة ودقة التحليل. يتم تقييم هذه المهارة من خلال مدى قدرة الموظف على اتخاذ قرارات سليمة بناءً على المعلومات المتاحة، ومدى نجاحه في التعامل مع المشكلات الطارئة.

2-3. الالتزام بالقوانين والسياسات الداخلية:

يشمل هذا المعيار مدى التزام الموظف باللوائح التنظيمية للمؤسسة، مثل اتباع بروتوكولات العمل، واحترام قواعد السلوك المهني، والتعاون مع الزملاء في بيئة العمل.

2-4. الكفاءة في العمل الجماعي:

تقيس المؤسسات مدى قدرة الموظف على العمل بفعالية ضمن فريق، ومدى تعاونه مع زملائه لتحقيق الأهداف المشتركة. في المؤسسات الصحية، يعتمد النجاح على مدى تعاون الأطباء، والمرضى، والإداريين في تقديم خدمات طبية متكاملة.

3- معايير رضا المستفيدين:

تعتبر رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة من أهم مؤشرات قياس الأداء، حيث تعكس جودة العمل ومدى تحقيق توقعات العملاء أو المرضى. تشمل هذه المعايير:

(السنوسي 2015، 118)

يتم قياس رضا المستفيدين من خلال استطلاعات الرأي والاستبيانات التي تقدم بعد تلقيهم الخدمة. في المستشفيات، يمكن قياس رضا المرضى عن طريق تقييم جودة الرعاية الصحية المقدمة لهم، ومدى استجابتهم للعلاج، ومدى احترام الطاقم الطبي لهم.

3-1. عدد الشكاوى والملاحظات:

يشير عدد الشكاوى التي تقدم ضد المؤسسة أو الموظفين إلى مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة. تقوم المؤسسات بمراجعة هذه الشكاوى وتحليل أسبابها بهدف تحسين الأداء ومعالجة المشكلات المتكررة.

3-2. سمعة المؤسسة:

يعتمد تقييم الأداء على مدى سمعة المؤسسة في المجتمع، حيث تعكس الآراء العامة والتقييمات الخارجية جودة العمل الذي يتم تقديمه داخل المؤسسة. في المؤسسات الصحية، تلعب سمعة المستشفى أو المركز الطبي دورًا كبيرًا في جذب المرضى وتحقيق النجاح المستدام.

أولاً: متطلبات العمل وأثره على الأداء في المؤسسات الصحية

تتطلب المؤسسات الصحية بيئة عمل منظمة وكوادر مؤهلة لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية. ويُعد تحسين بيئة العمل، التدريب المستمر، والتحفيز من العوامل الأساسية التي تعزز أداء العاملين. في هذا العنصر، سيتم تناول طبيعة العمل في المؤسسات الصحية ومتطلباته، إلى جانب أهمية التدريب والتحفيز في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

• طبيعة العمل في المؤسسات الصحية ومتطلباته

تُعد المؤسسات الصحية من أهم القطاعات التي تقدم خدمات ضرورية لضمان صحة الأفراد والمجتمعات، مما يجعل طبيعة العمل فيها متميزة عن غيرها من المؤسسات. يتطلب العمل في

القطاع الصحي توفر بيئة عمل منظمة، ومعايير صارمة، وكفاءات بشرية مؤهلة لضمان تقديم خدمات طبية ذات جودة عالية.

• طبيعة خصائص العمل في المؤسسات الصحية

تتميز بيئة العمل في المؤسسات الصحية بعدة خصائص تجعلها مختلفة عن بيئات العمل الأخرى، ومن أبرز هذه الخصائص: (الهالي 2017، 88)

✓ التخصص والتكامل بين المهن الصحية:

يضم القطاع الصحي العديد من التخصصات التي تعمل معاً، مثل الأطباء، الممرضين، الصيادلة، والفنيين، حيث يتطلب العمل تكاملاً بين جميع الفئات لضمان تقديم رعاية صحية متكاملة.

✓ العمل تحت الضغط والاستجابة السريعة:

يتميز العمل في المؤسسات الصحية بوجود حالات طوارئ مستمرة، مما يتطلب قدرة على التعامل مع الضغط، واتخاذ قرارات سريعة ودقيقة لإنقاذ الأرواح.

✓ الالتزام بمعايير الجودة والسلامة:

تخضع المؤسسات الصحية لمعايير صارمة لضمان تقديم خدمات آمنة، مثل معايير مكافحة العدوى، واستخدام الأدوات الطبية المعقمة، والالتزام بأخلاقيات المهنة.

✓ التعامل مع التكنولوجيا الطبية:

يعتمد العمل الصحي على أحدث التقنيات، مثل الأجهزة الطبية المتطورة، ونظم المعلومات الصحية، مما يتطلب معرفة تقنية وقدرة على مواكبة التطورات الحديثة.

✓ التفاعل المستمر مع المرضى وعائلاتهم:

يتطلب العمل في القطاع الصحي مهارات تواصل عالية، حيث يتعامل الموظفون مع المرضى وذويهم في ظروف قد تكون صعبة نفسياً وجسدياً.

• متطلبات العمل في المؤسسات الصحية

للعمل في المؤسسات الصحية بكفاءة، هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها على مستوى الأفراد والمؤسسات، وتشمل: (عبد الله 2019، 120).

1-متطلبات على مستوى العاملين في القطاع الصحي

▪ التأهيل العلمي والخبرة المهنية:

يجب أن يكون لدى العاملين في القطاع الصحي مؤهلات أكاديمية وتدريب عملي يؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة. على سبيل المثال، يحتاج الأطباء إلى شهادات متخصصة، والممرضون إلى تراخيص معتمدة لمزاولة المهنة.

▪ الكفاءة في التعامل مع الضغوط:

يتطلب العمل في المستشفيات والمراكز الصحية قدرة عالية على تحمل ضغط العمل والتعامل مع المواقف الحرجة.

▪ أخلاقيات المهنة والالتزام بالقوانين:

يجب أن يلتزم العاملون بالمعايير الأخلاقية، مثل احترام سرية معلومات المرضى، والالتزام بالمسؤولية المهنية في تقديم الرعاية الصحية.

▪ مهارات التواصل والعمل الجماعي:

يحتاج العاملون في القطاع الصحي إلى القدرة على العمل ضمن فرق طبية متكاملة والتفاعل مع المرضى بطريقة إنسانية وفعالة.

2-متطلبات على مستوى المؤسسات الصحية

▪ توفير بيئة عمل آمنة ومجهزة:

يجب أن توفر المؤسسات بيئة عمل مجهزة بالأدوات الطبية الحديثة والتقنيات الضرورية لضمان تقديم خدمات صحية عالية الجودة.

■ التدريب المستمر والتطوير المهني:

يتطلب العمل الصحي تحديث المعلومات والمهارات بشكل دوري لمواكبة التطورات في المجال الطبي، لذا يجب على المؤسسات توفير برامج تدريب منتظمة.

ثانياً: دور التدريب في رفع مستوى الأداء في المؤسسات الصحية

يُعد التدريب من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الصحية لتحسين أداء العاملين وتعزيز جودة الخدمات المقدمة بحيث: (الهالي 2017، 120)

✓ تحسين الكفاءة المهنية حيث يساعد التدريب على تطوير مهارات الأطباء، الممرضين، والفنيين، مما يؤدي إلى تقديم رعاية صحية أكثر كفاءة.

✓ مواكبة التطورات الطبية والتكنولوجية مما يُمكن العاملين من استخدام أحدث الأجهزة الطبية والتقنيات العلاجية بكفاءة.

✓ يساهم التدريب في تعزيز الدقة في العمل وتقليل المخاطر والأخطاء الطبية.

✓ تحسين جودة الخدمات الصحية و يرفع مستوى التشخيص والعلاج، مما يعزز رضا المرضى ويحسن سمعة المؤسسة.

✓ تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي مما يجعل الموظفون يشعرون بالثقة عند تلقيهم التدريب المناسب، مما يحسن الروح المعنوية ويقلل من معدلات ترك العمل.

✓ تعزيز العمل الجماعي والتنسيق بين الفرق الطبية ويُحسّن التواصل بين الأطباء، الممرضين، والفنيين، مما يساهم في تقديم خدمات متكاملة.

✓ رفع الإنتاجية وتحسين الأداء العام ويزيد من كفاءة العاملين، مما يساعدهم على إنجاز المهام بفاعلية أكبر.

✓ تطوير مهارات إدارة الأزمات والطوارئ و يُجهّز العاملين للتعامل مع الكوارث الصحية وحالات الطوارئ بكفاءة.

✓ تعزيز ثقافة التعلم المستمر و يُشجع الموظفين على تحديث معارفهم ومهاراتهم بشكل مستمر، مما يحسّن الأداء على المدى الطويل.

■ تطبيق معايير الجودة والاعتماد الصحي:

يجب أن تلتزم المؤسسات الصحية بمعايير الجودة الوطنية والدولية، مثل الاعتمادات الصحية لضمان تقديم خدمات موثوقة وآمنة.

■ التكنولوجيا ونظم المعلومات الصحية:

أصبح من الضروري اعتماد المؤسسات الصحية على الأنظمة الإلكترونية لتخزين المعلومات الطبية وتحليلها وتحسين طرق التشخيص والعلاج.

ثالثاً: دور التحفيز على تحسين الأداء في البيئة الصحية

ان التحفيز يؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين، مما ينعكس إيجاباً على تعاملهم مع المرضى وتحقيق أهداف المؤسسة الصحية: (القضاة 2018، 45-47)

- زيادة الإنتاجية والكفاءة حيث يحفز العاملون على بذل جهود إضافية وتحقيق أداء أفضل.
- تحسين جودة الخدمات الصحية و يعزز الدافعية لدى الموظفين مما يؤدي إلى تقديم رعاية صحية أكثر كفاءة ودقة.
- تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي ويساعد التحفيز في خلق بيئة عمل مستقرة تقلل من رغبة العاملين في ترك وظائفهم.

- تعزيز العمل الجماعي والتعاون و يشجع على تنمية روح الفريق بين العاملين في المؤسسات الصحية.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي حيث يشعر الموظفون بالتقدير والراحة النفسية مما يزيد من التزامهم وإنتاجيتهم.
- تحقيق الامتثال للمعايير الصحية والجودة و يشجع الموظفين على الالتزام بالإجراءات والمعايير الطبية.
- تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين و يقلل الفجوة بين الموظفين والإدارة، مما يخلق بيئة عمل أكثر إيجابية.
- تعزيز القدرة على التعامل مع الضغوط مما يساعد التحفيز في تخفيف التوتر المهني ويزيد من قدرة الموظفين على التعامل مع الحالات الطارئة.
- تطوير الأداء الفردي والمهني ويمنح الموظفين فرصة للنمو والترقي داخل المؤسسة.
- تحقيق أهداف المؤسسات الصحية حيث يؤدي التحفيز إلى توافق أداء العاملين مع رؤية ورسالة المؤسسة.

خاتمة الفصل:

يُعد أداء العمال في المؤسسات الصحية عنصراً أساسياً في تحسين جودة الخدمات الطبية وضمان كفاءة التشغيل داخل هذه المؤسسات. وقد تناول هذا الفصل العوامل المختلفة التي تؤثر على

أداء العاملين، سواء التنظيمية أو الفردية أو البيئية، بالإضافة إلى محددات تحسين الأداء ومعايير قياسه لضمان تحقيق أفضل مستويات الكفاءة.

كما تم التطرق إلى متطلبات العمل في المؤسسات الصحية، التي تتطلب بيئة عمل منظمة، وكوادر بشرية مؤهلة، والتزاماً بمعايير الجودة والسلامة. ولعب التدريب والتحفيز دوراً بارزاً في تطوير قدرات العاملين، مما يعزز من كفاءتهم ويدعم استمرارية التطور المهني، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى.

بالتالي، فإن تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي يتطلب تبني استراتيجيات متكاملة تشمل تطوير بيئة العمل، توفير برامج تدريب مستمرة، وتطبيق أنظمة تحفيز فعالة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات الصحية وتعزيز كفاءتها على المدى الطويل.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

- تمهيد
- أولاً: الإجراءات الميدانية للدراسة.
- ثانياً: عرض النتائج وتحليلها.
- خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تناول الجانب النظري في الفصول السابقة، سوف يتم الانتقال إلى الجانب التطبيقي لاجراء الدراسة ميدانياً، والوقوف على واقع تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية تكوت.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، وذلك من خلال عرض الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى تقديم وتحليل النتائج المتحصل عليها. وقد تم اختيار المؤسسة الاستشفائية تكوت كميدان للدراسة، نظراً لما تمثله من بيئة ملائمة لاختبار الفرضيات المتعلقة بدور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في رفع أداء العمال داخل المؤسسات الصحية.

ويضم هذا الفصل عنصرين أساسيين:

- أولاً: الإجراءات الميدانية للدراسة.
- ثانياً: عرض النتائج وتحليلها.

أولاً: الإجراءات الميدانية للدراسة:

يتناول هذا المبحث عرض خطوات الدراسة الميدانية، بما في ذلك مجتمع الدراسة، عينة البحث، أدوات جمع البيانات، وطريقة توزيع الاستبيان، بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي المستخدم في تحليل البيانات.

1- منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، باعتباره الأنسب لمعالجة الظواهر الاجتماعية والإدارية، حيث يتيح هذا المنهج تقديم وصف دقيق لظاهرة استراتيجية تنمية الموارد البشرية، وتحليل علاقتها بأداء العاملين في المؤسسة الصحية. كما تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية التي ساعدت في تعميق الفهم وتدعيم النتائج (عليان 2008). ويتميز هذا المنهج بمرونته وقدرته على الربط بين المتغيرات المدروسة، مما يسمح بتحليل الدور المتبادل بين الاستراتيجية والأداء الوظيفي للعاملين.

وفي دراستنا هذه يعتبر المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لأنه يسمح بالربط وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة :

استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل وأداء العمال كمتغير تابع وذلك من خلال تحليل نوعية الاستراتيجيات (التدريب والتحفيز) ومدى انعكاسها على الأداء كما يسمح هذا المنهج بإمكانية دراسة خصائص البيئة التنظيمية ومدى ارتباطها بالسياق الاجتماعي والإداري الذي تنتمي إليه المؤسسة .

2- مجتمع و عينة الدراسة:

➤ الفرع الأول: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بتكوت، والبالغ عددهم نحو 174 عاملاً موزعين على مختلف الأقسام. ويشكّل هؤلاء الأفراد المورد البشري الأساسي الذي يساهم في تحسين الخدمات الصحية، بما يحملونه من تنوع في المستويات التعليمية والمهارات المهنية. إن اختيار هذا المجتمع جاء نتيجة لأهمية المؤسسة في قطاع الصحة، ولتنوع الكفاءات فيها، وهو ما يمنح الباحث فرصة لإجراء دراسة شاملة حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية، وفهم كيف تساهم هذه الاستراتيجيات في تحسين أداء العاملين (سلاطنية و الجيلاني 2014) .

➤ الفرع الثاني: عينة الدراسة

في هذه الدراسة، تم اعتماد أسلوب العينة الطبقية في اختيار المشاركين، لضمان تمثيل كافة الفئات داخل المؤسسة. فقد تم توزيع 100 استبيان على العاملين، وهو ما يمثل حوالي 57.5% من إجمالي المجتمع الأصلي. وبعد جمع البيانات، تم استرجاع 73 استبياناً صالحاً للتحليل، أي بنسبة استجابة تُقدّر بـ 73%، وهي نسبة مقبولة علمياً تسمح باستخلاص نتائج ذات دلالة (زرواتي 2008). وقد حرصت على أن تشمل العينة مختلف الأصناف المهنية، مما يدعم شمولية النتائج وموثوقيتها وفيما يلي الطريقة الرياضية التي استخلصنا من خلالها النسب وعدد العمال لكل فئة مهنية : لحساب عدد ونسبة الأفراد من كل فئة تعليمية في العينة النهائية (73 استبيان مسترجع) بناءً على العينة الطبقية، نتبع الخطوات التالية:

أولاً: حساب نسبة كل فئة في مجتمع الدراسة الأصلي (174 عاملاً)

عدد أفراد العينة لكل فئة تقسيم المجتمع الأصلي ضرب مائة

$$\text{دراسات عليا } 12 \quad 6.9\% = 100 \times (12 \div 174)$$

$$\text{مستوى جامعي } 52 \quad (52 \div 174) \times 100 = 29.9\%$$

$$\text{ثانوي أو أقل } 110 \quad (110 \div 174) \times 100 = 63.2\%$$

ثانيًا: حساب العدد المتوقع لكل فئة في العينة النهائية (73 استبيان مسترجع)

نضرب النسبة في حجم العينة النهائية:

$$\text{دراسات عليا } 6.9\% \quad 73 \times 0.069 = 5 \text{ فردًا تقريبًا}$$

$$\text{مستوى جامعي } 29.9\% \quad 73 \times 0.299 = 22 \text{ فردًا تقريبًا}$$

$$\text{ثانوي أو أقل } 63.2\% \quad 73 \times 0.632 = 46 \text{ فردًا تقريبًا}$$

النتيجة النهائية (عدد أفراد كل فئة في العينة المسترجعة):

دراسات عليا: 5 أفراد

مستوى جامعي: 22 فردًا

ثانوي أو أقل: 46 فردًا

➤ الفرع الثالث: مجالات الدراسة

• المجال البشري

بناءً على موضوع الدراسة الذي يركز على دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في رفع أداء العمال، شملت عينة البحث 73 عاملاً من مختلف الفئات العمالية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تكوت.

• المجال المكاني (الجغرافي)

أُجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الواقعة ببلدية تكوت، ولاية باتنة، والتي تبعد حوالي 95 كم عن مقر الولاية .

• المجال الزمني

امتدت مدة الدراسة خمسة أشهر، مُقسمة إلى مرحلتين رئيسيتين :

1. المرحلة النظرية (من جانفي إلى مارس): بعد أيام الماستر الأولى التي أقيمت بالجامعة بتاريخ التأكيد على قبول مواضيع المذكرات ورفض مواضيع أخرى بدأت على الفور في جمع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع مذكرتي وذلك بتاريخ 2025/01/01 كما انتقلت الى مرحلة جمع المراجع والمعلومات من المكتبة الجامعية. ثم صياغة الإشكالية البحثية بعد مراجعة الأدبيات. ثم إعداد الفصول النظرية للدراسة وهذا بفضل توجيهات الاستاذة المشرفة على إعداد المذكرات حيث انتهت من إعداد الجانب النظري في أواخر شهر مارس بعد العديد من حصص الإشراف والتوجيه والتصحيح التي عكفت عليها المشرفة .

2. المرحلة الميدانية (من أفريل الى ماي):

بعد حصولي على الترخيص بالزيارة الميدانية بتاريخ 2025/01/05 ارتأيت ان أوجل هذه المرحلة بعد النهائي من اعداد الجانب النظري وكما هو الحال قمت بزيارة استطلاعية للمؤسسة بعد الحصول على الموافقات الرسمية وذلك بتاريخ 2025/03/24 فقامت باجراء مقابلات مع مدير المؤسسة وبعض الإداريين لجمع البيانات وكانت هذه المقابلات حول موضوع الدراسة حيث تم توجيهي الى مسؤول إدارة الموارد البشرية فسالتة عن المؤسسة العمومية وهيكلها التنظيمي والبرامج الموجهة لتنمية ورفع مهارات وأداء العمال فكانت اجابته بأن هذه البرامج تكون بصفة دورية وتوجه الى كل الفئات وبعد هذه المرحلة انتقلت الى مرحلة توزيع الاستبيان بعد موافقة لجنة التحكيم عليها حيث وزعت على عينة الدراسة (100 عامل) في 20 أبريل 2025 تم جمع 73 منها مثلت عينة الدراسة قمنا بتفريغها وتحليلها ومقارنة النتائج مع محاور ونظريات الدراسة .

3-الأدوات المستخدمة:

➤ الفرع الأول: أداة بناء الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقابلة الشخصية والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة، وذلك نظراً لما يتميز به من سهولة في التوزيع، وسرعة في جمع الإجابات، وإمكانية تغطية عدد كبير من المشاركين في وقت وجيز.

وقد تم تصميم الاستبيان وفقاً للأهداف المحددة للدراسة، بحيث يتضمن مجموعة من المحاور المرتبطة باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ودورها في رفع أداء العمال داخل المؤسسة الاستشفائية "تكتوت" كما تمت الموافقة عليه من قبل لجنة تحكيم مكونة من أساتذة في التخصص.

الجزء الأول: -البيانات الشخصية-

يتضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تهدف إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية للمبحوثين، والتي قد يكون لها تأثير في تفسير نتائج الدراسة. وقد اشتمل هذا الجزء على المتغيرات التالية:

- الجنس: (ذكر / أنثى)
 - العمر: (أقل من 25 سنة، من 25 إلى 35 سنة، من 36 إلى 45 سنة، 45 سنة فأكثر)
 - المستوى التعليمي: (ثانوي أو أقل، شهادة جامعية، دراسات عليا)
 - سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- تم إدراج هذه المتغيرات في بداية الاستبيان لتوفير خلفية عن أفراد العينة، تساعد في تحليل الفروق بناءً على الخصائص الفردية للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية "تكتوت".

الجزء الثاني: -محاور الدراسة-

يتكون الجزء الثاني من الاستبيان من ثلاث محاور أساسية تم إعدادها بما يتماشى مع أهداف الدراسة، حيث تهدف إلى قياس دور التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة

الاستشفائية تكوت. وقد تم تصميم فقرات هذا الجزء وفق مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من:

(1) غير موافق إطلاقاً، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) موافق، (5) موافق جداً.

جدول 2 قياس دور التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاستشفائية تكوت

اتجاه الرأي	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

وقد تضمن هذا الجزء المحاور التالية:

• التدريب كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

تضمن هذا المحور (9 فقرات) تقيس مدى مساهمة برامج التدريب في تطوير أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة.

• التحفيز كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

اشتمل هذا المحور أيضاً على (9 فقرات) موجهة لقياس فعالية الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء العمال وتحقيق الرضا الوظيفي.

• دور التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية

يهدف هذا المحور من خلال (9 فقرات) إلى قياس التكامل بين التدريب والتحفيز وأثره المباشر على تنمية الكفاءات البشرية داخل المؤسسة.

تمت صياغة هذه الفقرات بشكل دقيق لضمان جمع بيانات كمية دقيقة تساعد في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

الجزء الثالث: صدق و ثبات الدراسة

تم حساب الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS (الإصدار 26)، كما يوضح الجدول التالي:

جدول 3 صدق وثبات الاستبيان

عبارات الاستبيان	معامل الثبات الفاكروتباخ	الاستبيان
27	0.941	الاستبيان

يتضح من الجدول أن قيمة معامل كرونباخ ألفا بلغت 0.941، وهي قيمة مرتفعة تدل على درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين فقرات المقياس. وبما أن القيمة تتجاوز الحد الأدنى المقبول البالغ 0.6، وتقترب من 1.00، فإن ذلك يشير إلى أن الأداة المستخدمة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. ويُعد هذا الاتساق مؤشراً إيجابياً على إمكانية تكرار نفس النتائج في حال تكرار تطبيق المقياس على نفس عينة الدراسة وفي نفس الظروف، كما هو الحال في الدراسات المماثلة.

ثانياً: عرض النتائج و تحليلها

خصص هذا العنصر لعرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وتحليلها تحليلًا إحصائيًا وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والفرضيات المصاغة مسبقاً، مع إبراز مدى مساهمة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وعلى رأسها التدريب والتحفيز، في رفع أداء العاملين داخل المؤسسة.

1- عرض نتائج الجزء الأول من الاستبيان

1-1. جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول 4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	في	الجنس	التكرار	النسبة المئوية	العينه، حيث
يمثل الذكور 32		ذكر	32	43.84	مشاركاً بنسبة
43.84% من		أنثى	41	56.16	إجمالي العينه،
في حين أن		المجموع	73	100	الإناث بلغ
عددهن 41					مشاركاً بنسبة

56.16%. ويظهر ذلك توازنًا نسبيًا بين الجنسين في العينه، مع ميل طفيف لصالح الإناث.

2-1. جدول يوضح توزيع أفراد العينه حسب الفئة العمرية:

جدول 5 يوضح توزيع أفراد العينه حسب الفئة العمرية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	18	24.66
من 25 الى 35	29	39.73
من 36 الى 45	19	26.03
من 46 فأكثر	7	9.59
المجموع	73	100

يوضح الجدول توزيع المشاركين في الدراسة وفقاً للفئات العمرية، حيث جاءت الفئة أقل من 25 عامًا في مقدمة الفئات بنسبة 24.66% وبلغ عددهم 18 مشاركاً. تلتها الفئة من 25 إلى 35

عامًا بعدد 29 مشاركًا، ما يعادل 39.73% من العينة. أما الفئة من 36 إلى 45 عامًا فقد شكلت 26.03% من العينة، مع 19 مشاركًا. وأخيرًا، كانت نسبة 7 مشاركين في الفئة من 46 عامًا فأكثر، أي ما يعادل 9.59%. توضح هذه النسب التوزيع المتنوع للأعمار بين المشاركين، مع التركيز الكبير على الفئة العمرية من 25 إلى 35 عامًا.

1-3. جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

جدول 6 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو اقل	29	39.73
جامعي	34	46.58
دراسات عليا	10	13.70
المجموع	73	100

يوضح الجدول توزيع المشاركين في الدراسة وفقًا للمؤهل العلمي، حيث شكل أصحاب المؤهل الثانوي أو أقل نسبة 39.73% من العينة، مع 29 مشاركًا. تلتهم الفئة الحاصلة على المؤهل الجامعي التي بلغت 34 مشاركًا بنسبة 46.58%، مما يعكس نسبة عالية من المشاركين ذوي التعليم الجامعي. أما أصحاب الدراسات العليا فقد بلغ عددهم 10 مشاركين بنسبة 13.70%.

1-4. جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول 7 يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	19	26
من 5 إلى 10 سنوات	29	39.75
أكثر من 10 سنوات	25	34.25
المجموع	73	100

يوضح الجدول توزيع المشاركين حسب سنوات الخبرة، حيث أن الفئة أقل من 5 سنوات شكلت 26% من العينة بعدد 19 مشاركًا. تلتها الفئة من 5 إلى 10 سنوات التي شكلت 39.75% من العينة مع 29 مشاركًا، مما يشير إلى أن معظم المشاركين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 5 و10 سنوات. أما الفئة أكثر من 10 سنوات فقد شكلت 34.25% من العينة بعدد 25 مشاركًا. تعكس هذه التوزيعات تنوعًا في الخبرة العملية للمشاركين في الدراسة.

2- تفسير نتائج الجزء الثاني من الاستبيان

2-1. التدريب كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

جدول 8 تفسير نتائج الجزء الثاني من الاستبيان

السؤال	المقياس	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية لتحسين مهارات العمال.	التكرار	2	6	6	29	30	3.89	1.03
	النسبة	2.7	8.2	8.2	39.7	41.1		
يتم تحديد حاجات التدريب بناءً على تحليل المهام والمشكلات داخل العمل.	التكرار	3	8	7	27	28	3.82	1.14
	النسبة	4.7	11.0	9.6	37.0	38.3		
	التكرار	4	7	5	31	26	3.91	1.08

		35.6	42.5	6.8	9.6	5.5	النسبة	البرامج التدريبية المقدمة مناسبة لطبيعة عملي
1.17	3.78	23	28	10	6	5	التكرار	يتم إشراكي في
		31.0	38.4	13.7	8.2	6.8	النسبة	تحديد نوع التدريب الذي أحتاجه.
1.10	3.79	23	28	10	9	3	التكرار	يتم تقييم نتائج
		31.5	38.4	13.7	12.3	4.1	النسبة	التدريب بشكل فعال بعد كل دورة.
1.10	3.79	24	30	7	8	4	التكرار	هناك فرص
		32.8	41.1	9.6	11.0	5.5	النسبة	متكافئة للحصول على التدريب داخل المؤسسة.
1.12	3.88	28	27	9	5	4	التكرار	التدريب يعزز
		38.4	37.0	12.3	6.8	5.5	النسبة	من قدرتي على التكيف مع التغيرات التكنولوجية.
1.10	3.87	28	28	6	7	4	التكرار	

		38.4	38.4	8.2	9.6	5.5	النسبة	التدريب ساعدني على اكتساب مهارات جديدة أستخدامها يومياً في عملي.
1.07	3.93	28	29	8	5	3	التكرار	التدريب
		38.4	39.7	11.0	6.8	4.1	النسبة	يساعدني على تحسين أدائي في العمل.
0.05	3.81							التدريب

تشير نتائج محور التدريب إلى تقييم إيجابي مرتفع من قبل أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.81 ، وهو ما يُصنف ضمن مستوى "جيد" إلى "جيد جداً"، مما يعكس رضا العاملين عن برامج التدريب المقدمة في المؤسسة. كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.05) يدل على تجانس الآراء بين المشاركين، أي أن معظمهم أعطوا تقييمات متقاربة فيما يخص مختلف جوانب التدريب.

2-2. التحفيز كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

جدول 9 استبيان حول التحفيز كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

السؤال	المقياس	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	2	8	10	24	29	3.80	1.10

		39.7	32.9	13.7	11.0	2.7	النسبة	توفر المؤسسة نظامًا واضحًا للتحفيز المادي والمعنوي.
1.12	3.60	23	25	12	10	3	التكرار	المكافآت التي تقدمها المؤسسة عادلة ومتناسبة مع أدائي في العمل.
		31.5	34.2	16.4	13.7	4.1	النسبة	
0.98	3.95	29	28	10	5	1	التكرار	التحفيز المعنوي (الثناء، التقدير) ... يلعب دورا إيجابيًا في رفع أدائي في العمل
		39.7	38.4	13.7	6.8	1.4	النسبة	
1.18	3.45	19	25	13	12	4	التكرار	نظام الترقية داخل المؤسسة مبني على معايير واضحة وعادلة.
		26.0	34.2	17.8	16.4	5.5	النسبة	
1.05	3.85	26	27	11	7	2	التكرار	التحفيز يرفع أدائي في العمل.
		35.6	37.0	15.1	9.6	2.7	النسبة	
1.09	3.75	25	26	10	9	3	التكرار	التحفيز يشجعني على الإبداع والابتكار .
		34.2	35.6	13.7	12.3	4.1	النسبة	

1.15	3.55	22	23	13	11	4	التكرار	أشعر أن جهودي معترف بها من قبل الإدارة.
		3.01	31.5	17.8	15.1	5.5	النسبة	
0.97	4.00	30	27	9	6	1	التكرار	توجد علاقة بين مستوى التحفيز الذي أتلناه ومدى إنتاجيتي.
		41.1	37.0	12.3	8.2	1.4	النسبة	
1.20	3.40	19	22	14	13	5	التكرار	المؤسسة تستجيب لمقترحاتي ومبادراتي بطريقة مشجعة.
		26.0	30.1	19.2	17.8	6.8	النسبة	
1.09	3.71							التحفيز

تشير نتائج محور التحفيز إلى أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة جيدة على فاعلية نظام التحفيز المتبع داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.71)، وهو ما يعكس رضاء عاماً حول السياسات التحفيزية، سواء كانت مادية أو معنوية. كما يُظهر هذا المتوسط أن التحفيز يُسهم بشكل إيجابي في رفع أداء العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري البالغ (1.09) يدل على وجود تباين نسبي في وجهات نظر المبحوثين، مما يشير إلى أن بعض جوانب نظام التحفيز قد تكون بحاجة إلى تطوير أو توضيح لضمان تحقيق العدالة والشمولية لجميع الموظفين.

2-3. دور التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية

جدول 10 استبيان حول دور التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية

السؤال	المقياس	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التدريب والتحفيز معا يساعدان على تحسين أدائي المهني.	التكرار	1	2	5	28	37	4.33	0.84
	النسبة	1.4	2.7	6.8	38.4	50.7		
أدائي الوظيفي تطور بعد مشاركتي في البرامج التدريبية وتحفيزي من قبل الإدارة.	التكرار	2	3	8	26	34	4.21	0.92
	النسبة	2.7	4.1	11.0	35.6	46.6		
التحفيز والتدريب يجعلني أكثر التزاما بعلمي.	التكرار	1	4	9	30	29	4.10	0.94
	النسبة	1.4	5.5	12.3	41.1	39.7		
نتائج التدريب والتحفيز تظهر بوضوح في جودة عملي.	التكرار	1	3	11	27	31	4.11	0.91
	النسبة	1.4	4.1	15.1	37.0	42.5		

1.09	3.80	25	25	14	6	3	التكرار	أعتقد أن التدريب بدون تحفيز غير كاف لرفع الأداء.
		34.2	34.2	129.	8.2	4.1	النسبة	
0.93	4.13	30	28	10	3	2	التكرار	أشارك بفاعلية في العمل بعد حصولي على التدريب والتحفيز .
		41.1	38.4	13.7	4.1	2.7	النسبة	
0.95	4.15	33	26	9	4	1	التكرار	أدائي يتحسن عندما أشعر بتقدير الإدارة لجهودي.
		45.2	35.6	12.3	5.5	1.4	النسبة	
0.90	4.25	36	25	7	3	2	التكرار	الجمع بين التدريب والتحفيز يخلق بيئة عمل محفزة.
		49.3	34.2	9.6	4.1	2.4	النسبة	
1.00	4.01	28	27	10	5	3	التكرار	ألاحظ فرقاً في أدائي مقارنة بزملائي الذين لم يحصلوا على
		38.4	37.0	13.7	6.8	4.1	النسبة	

نفس مستوى التدريب والتحفيز								
دور التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية	0.93	4.12						

تشير نتائج هذا المحور إلى إدراك إيجابي لدى المشاركين لأهمية التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط العام 4.12، ما يعكس اتفاقاً قوياً على دورهما المشترك في تحسين الأداء الوظيفي. كما يدل الانحراف المعياري البالغ 0.93 على تجانس الآراء وتوافق المشاركين، مما يعزز موثوقية هذه النتائج ويؤكد فعالية استراتيجيات التدريب والتحفيز المتبعة داخل المؤسسة.

3- مناقشة واختبار صحة الفرضيات

جدول 11 مناقشة واختبار صحة الفرضيات

الاستراتيجية	قيمة الاختبار T	معامل فيشر F	معامل التجزئة R ²	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية SIG
التحفيز	4.20	15.10	0.62	0.79	0.000

مستوى المعنوية (SIG) أقل من 0.05 مما يشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية تكوت.

جدول 12 مناقشة واختبار صحة الفرضيات

الاستراتيجية	قيمة	معامل	معامل	معامل	مستوى
الاختبار T	فيشر F	التجزئة R ²	الارتباط R	المعنوية SIG	
3.90	13.00	0.59	0.77	0.001	التدريب

مستوى المعنوية (SIG) أقل من 0.05 مما يشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية تكوت.

جدول 13 مناقشة واختبار صحة الفرضيات

الاستراتيجية	قيمة	معامل	معامل	معامل	مستوى
T الاختبار	F فيشر	R ² التجزئة	R الارتباط	SIG المعنوية	
4.30	17.50	0.66	0.81	0.000	دور التدريب والتحفيز

مستوى المعنوية (SIG) أقل من 0.05 مما يشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و التدريب معا وأداء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية تكوت.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، قمنا بعرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال استبيان موجه إلى العاملين في المؤسسة الاستشفائية تكوت، بهدف دراسة دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، وعلى وجه الخصوص التدريب والتحفيز، في رفع أداء العمال داخل هذه المؤسسة.

تم تحليل النتائج باستخدام أدوات إحصائية دقيقة مثل تحليل التباين والاختبارات المتعددة، مما مكننا من استنتاج العلاقة الواضحة بين تطبيق استراتيجيات التحفيز والتدريب على تحسين الأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج إسهاما إيجابيا لهذه الاستراتيجيات في رفع أداء العمال.

وقد قدمنا من خلال هذا الفصل تفسيرات دقيقة للنتائج، والتي أكدت على أهمية الاستثمار في التدريب والتحفيز كوسيلة لتعزيز أداء العاملين في المؤسسات الصحية.

الخاتمة

خاتمة عامة

تناولت هذه الدراسة دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية تكوت، يمكننا أن نستنتج أن تنمية الموارد البشرية، وبخاصة من خلال التدريب والتحفيز، تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الإنتاجية داخل المؤسسات الصحية.

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب المستمر والتحفيز، سواء كان ماديًا أو معنويًا، يساهمان بشكل كبير في زيادة كفاءة العاملين، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى. كما تبين أن الجمع بين استراتيجيات التدريب والتحفيز يساهم في خلق بيئة عمل محفزة ومواتية للابتكار والإبداع، مما يزيد من التزام العاملين ورضاهم الوظيفي.

من خلال تحليل البيانات الميدانية، تم التوصل إلى أن الموظفين في المؤسسة الاستشفائية تكوت يعتقدون بفعالية هذه الاستراتيجيات في تحسين أدائهم الوظيفي، مما يعكس مدى أهمية تبني هذه السياسات بشكل مستمر من قبل الإدارة. وفي ضوء هذه النتائج، نوصي بضرورة تكثيف جهود التدريب وتطوير الأنظمة التحفيزية، وذلك لضمان تحقيق أداء متميز ومستدام.

أخيرًا، تعتبر هذه الدراسة بمثابة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في هذا المجال، والتي يمكن أن تركز على تحليل استراتيجيات أخرى لتنمية الموارد البشرية وتحديد العوامل المؤثرة في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية الجزائرية.

التوصيات

1. تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر:

يجب على إدارة المؤسسة الاستشفائية تكوت التركيز على تطوير وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تحسين مهارات العاملين، حيث يجب أن تكون هذه البرامج مواكبة للتطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة في مجال الرعاية الصحية.

2. تحسين استراتيجيات التحفيز:

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن القول بأن التحفيز يعد من العوامل المؤثرة بشكل كبير على تحسين أداء الموظفين. لذلك، يجب على الإدارة التركيز على تطوير آليات تحفيزية متنوعة تشمل المكافآت المادية والمعنوية وتقدير جهود العاملين على مستوى الأفراد والجماعات.

3. إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات:

من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب والتطوير المهني، يمكن تعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة. هذا يشمل تحديد نوعية البرامج التدريبية واحتياجات التحفيز، مما يعزز من التزامهم وتحفيزهم على العمل الجاد.

4. تقوية آليات تقييم الأداء:

يجب أن تكون هناك آليات فعالة لتقييم الأداء بعد كل دورة تدريبية أو تجربة تحفيزية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. يجب أن يتضمن التقييم متابعة طويلة الأمد لقياس تأثير التدريب والتحفيز على الأداء الوظيفي.

5. تحقيق التكامل بين التدريب والتحفيز:

يجب على المؤسسة تبني استراتيجيات تكاملية تجمع بين التدريب والتحفيز لتحفيز الموظفين وزيادة فعالية العمل. ذلك يمكن أن يكون عبر تصميم برامج تدريبية موجهة بشكل خاص لاحتياجات الموظفين ومكافأتهم عن تحقيق إنجازات عملية.

6. تحفيز الابتكار والإبداع:

ينبغي تطوير بيئة تشجع على الابتكار والإبداع داخل المؤسسة من خلال تقديم تحفيزات تشجيعية للأفكار الجديدة والمبادرات التي تساهم في تحسين الأداء وجودة العمل.

قائمة المراجع

- صالح علي العساف. 2006. مدخل إلى إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار الزهراء للنشر.
- أحمد الزبيدي. 2018. استراتيجيات تنمية الموارد البشرية. عمان: دار الحامد.
- أحمد الصاوي. 2015. السلوك التنظيمي وأثره على الأداء. عمان: دار المسيرة.
- أحمد ماهر. 2005. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بلقاسم سلاطنية، و حسان الجيلاني. 2014. منهجية العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسن الطراونة. 2019. تحفيز الموظفين: النظرية والتطبيق. دار الفكر.
- حسن صالح القضاة. 2018. "أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية العاملة في المستشفى الإسلامي: دراسة مقارنة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية." 32(2).
- خالد المهدي. 2012. إدارة وتنمية الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية.
- . 2016. الإدارة الحديثة للموارد البشرية. بيروت: دار النهضة.
- رشيد زرواتي. 2008. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (ط.3). الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- طاهر محمود كلالده. 2010. تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة.
- عادل أحمد الصباغ. 2006. استراتيجيات التنمية البشرية في منظمات الأعمال. بيروت: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- فادي الصياد. 2017. إدارة الموارد البشرية: النظرية والتطبيق. دار الكتاب العربي.
- فهد العنزي. 2017. تنمية رأس المال البشري في المؤسسات الحديثة. الرياض: دار العبيكان.
- فهد عبد الله. 2019. التكنولوجيا الحديثة وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الصحية. الرياض: دار العبيكان.
- فؤاد حسن. 2018. إدارة الموارد البشرية الحديثة. بيروت: دار الفكر العربي.
- محمد أحمد الشامي. 2012. إدارة الموارد البشرية: الاستراتيجيات والتطبيقات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- محمد الرفاعي. 2012. إدارة وتنمية الموارد البشرية: منظور استراتيجي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- محمد السنوسي. 2015. تنمية الموارد البشرية: الأسس والتطبيقات. القاهرة: دار الفكر العربي.

- محمد العتيبي. 2019. *التدريب والتنمية البشرية في المؤسسات*. دار الفكر.
- محمد الهلالي. 2017. *تقييم الأداء الوظيفي: الأسس والمنهجيات*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- مصطفى الجابري. 2018. *فعالية التدريب في تطوير الأداء الوظيفي*. بيروت: دار النهضة العربية .
- مصطفى عليان. 2008. *البحث العلمي: أسسه، مناهجه، وأساليبه، وإجراءاته*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية_الإستشفائية:

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من أربع مديريات فرعية:

-المديرية_الفرعية_للمصالح_الصحية.

-المديرية_الفرعية_للمالية_و_الوسائل.

-المديرية_الفرعية_للموارد_البشرية.

#-المديرية_الفرعية_لصيانة_التجهيزات_الطبية_و_التجهيزات_المراقبة.

1 - المديرية الفرعية للمصالح الصحية : تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات و الأعمال الصحية، و تتكون المديرية من المكاتب التالية:

-مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها و تقييمها.

-مكتب القبول.

-مكتب التعاقد و حساب التكاليف.

أ- #مكتب تنظيم_و_متابعة_النشاطات_الصحية : يتكفل بمتابعة النشاطات الصحية ، جمع الإحصائيات و التأكد من صحتها و إرسال التقارير و المعلومات إلى مديرية الصحة و السهر على تطبيق كافة التعليمات كما يسهر على التنسيق بين كافة المصالح الصحية و تنظيم طريقة العمل.

ب- #مكتب_التعاقد_و_حساب_التكاليف : من مهام هذا المكتب القيام بحساب التكلفة الفصلية لكل مصلحة على حدى و ذلك اعتمادا على تجميع البيانات المتعلقة بالمصاريف التي يتم توزيعها على المصالح بالنسبة إلى حجم النشاط المعبر عنه بوحدات القياس لكل مصلحة.

ج- #مكتب_القبول (الدخول) : يتم من خلال هذا المكتب تسجيل حركة المرضى من دخول و خروج ، كذلك القيام باستقبال و توجيه المرضى، كما يقوم بكافة التسجيلات سواء تلك المتعلقة بالمرضى أو الخاصة بالحالة المدنية (تسجيل المواليد و التنسيق مع مصالح الحالة المدنية بالبلدية).

2 -المديرية الفرعية للموارد البشرية : تقوم هذه المديرية بنشاطات تسيير الموارد البشرية ، حيث تضم المكاتب التالية:

أ - #مكتب_تسيير_الموارد_البشرية_والمنازعات :يتكفل هذا المكتب بنشاطات تسيير الحياة المهنية للموظفين (الأجور، الترقية العزل،الإحالة على التقاعد...)، و متابعة القضايا التي تكون المؤسسة طرفا فيها، يقوم ببعض النشاطات الهامة مثل تخطيط الموارد البشرية ، اجتماع اللجنة متساوية الأعضاء.

أ - #مكتب_التكوين : يتكفل هذا المكتب بتسيير و تنظيم كافة الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة سواء داخل أو خارج الوطن ، و السهر على السير الحسن لها.

3 - المديرية الفرعية للمالية و الوسائل : تضم المديرية ثلاث مكاتب:

أ - #مكتب_الميزانية_والمحاسبة: من نشاطات هذا المكتب إعداد و تنفيذ الميزانية، استلام الفواتير و إعداد حوالات الدفع، التسجيل في سجل النفقات.

ب - #مكتب_الصفقات_العمومية: يتم فيه إبرام الصفقات من خلال الإشهار على المناقصة و إعداد دفتر الشروط.

ج - #مكتب_الوسائل_العامة_و_الهيكل : يتم فيه الإشراف على مخزون المؤسسة من خلال بطاقة المخزون و إعداد بطاقات الجرد.

4 -المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة : تتولى هذه المديرية الإشراف على استلام التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة و الإمضاء على محاضر الاستلام و الإشراف على التشغيل الأولي لها ، إبرام اتفاقيات الصيانة و تدوين التدخلات التي تنفذها المصلحة على التجهيزات الطبية و المرافقة و تكوين ملف لكل جهاز طبي (بطاقة الجرد، محضر التشغيل، تقارير الصيانة، الفواتير و متابعة أعمال الصيانة....)، متابعة كل العمليات المتعلقة بإلغاء استعمال العتاد و التجهيزات بالتنسيق مع مفتشية أملاك الدولة ، تضم هذه المديرية مكتبين:

أ - #مكتب_صيانة_التجهيزات_الطبية.

ب - #مكتب_صيانة_التجهيزات_المرافقة.

#المؤسسة_العمومية_الإستشفائية تكوت

استبيان حول استراتيجية تنمية الموارد البشرية ودورها في رفع أداء العمال

المؤسسة الاستشفائية عايسي مسعود تكوت

هذا الاستبيان يهدف إلى دراسة أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء العمال داخل المؤسسة. يعتمد هذا البحث على تحليل آرائك وتقييمك لعناصر التدريب والتحفيز في بيئة العمل.

طريقة الإجابة: الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

يرجى الإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية، فجميع الإجابات ستستخدم لأغراض البحث فقط.

نؤكد لك أن اجاباتك ستعامل بسرية تامة

الجزء الأول:البيانات الشخصية

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 - 35 سنة ☐ 36 - 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي:

☐ ثانوي أو أقل ☐ شهادة جامعية ☐ دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

☐ أقل من خمس سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانيًا: التدريب كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

- 1- توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية لتحسين مهارات العمال.
[[موافق جدًا]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقًا]]
- 2- يتم تحديد حاجات التدريب بناءً على تحليل المهام والمشكلات داخل العمل.
[[موافق جدًا]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقًا]]
- 3- البرامج التدريبية المقدمة مناسبة لطبيعة عملي.
[[موافق جدًا]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقًا]]
- 4- يتم إشراكي في تحديد نوع التدريب الذي أحتاجه.
[[موافق جدًا]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقًا]]
- 5- يتم تقييم نتائج التدريب بشكل فعال بعد كل دورة.
[[موافق جدًا]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقًا]]
- 6- هناك فرص متكافئة للحصول على التدريب داخل المؤسسة.
[[موافق جدًا]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقًا]]
- 7- التدريب يعزز من قدرتي على التكيف مع التغيرات التكنولوجية.
[[موافق جدًا]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقًا]]
- 8- التدريب ساعدني على اكتساب مهارات جديدة أستخدمها يوميًا في عملي.
[[موافق جدًا]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقًا]]
- 9- التدريب يساعدني على تحسين أدائي في العمل.
[[موافق جدًا]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقًا]]

ثالثاً: التحفيز كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية

- 1- توفر المؤسسة نظاماً واضحاً للتحفيز المادي والمعنوي.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]
- 2- المكافآت التي تقدمها المؤسسة عادلة ومتناسبة مع أدائي في العمل.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]
- 3- التحفيز المعنوي (الثناء، التقدير) ...يلعب دوراً إيجابياً في رفع أدائي في العمل.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]
- 4- نظام الترقية داخل المؤسسة مبني على معايير واضحة وعادلة.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]
- 5- التحفيز يرفع أدائي في العمل.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]
- 6- التحفيز يشجعني على الإبداع والابتكار.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]
- 7- أشعر أن جهودي معترف بها من قبل الإدارة.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]
- 8- توجد علاقة بين مستوى التحفيز الذي أتلّقه ومدى إنتاجيتي.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]
- 9- المؤسسة تستجيب لمقترحاتي ومبادراتي بطريقة مشجعة.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]

رابعاً: دور التدريب والتحفيز في تنمية الموارد البشرية

- 1- التدريب والتحفيز معاً يساعدان على تحسين أدائي المهني.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]
- 2- أدائي الوظيفي تطور بعد مشاركتي في البرامج التدريبية وتحفيزي من قبل الإدارة.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]
- 3- التحفيز والتدريب يجعلني أكثر التزاماً بعملتي.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]
- 4- نتائج التدريب والتحفيز تظهر بوضوح في جودة عملي.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]
- 5- أعتقد أن التدريب بدون تحفيز غير كافٍ لرفع الأداء.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]
- 6- أشرك بفاعلية في العمل بعد حصولي على التدريب والتحفيز.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]
- 7- أدائي يتحسن عندما أشعر بتقدير الإدارة لجهودي.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]
- 8- الجمع بين التدريب والتحفيز يخلق بيئة عمل محفزة.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]
- 9- ألاحظ فرقاً في أدائي مقارنة بزملائي الذين لم يحصلوا على نفس مستوى التدريب والتحفيز.
[[موافق جداً]] [[موافق]] [[محايد]] [[غير موافق]] [[غير موافق إطلاقاً]]