

واقع التنمية البشرية في قطاع الصحة

في مدينة الخليل

دراسة تحليلية وتطويرية

فريق البحث

سعاد شاهين

عامر البكري

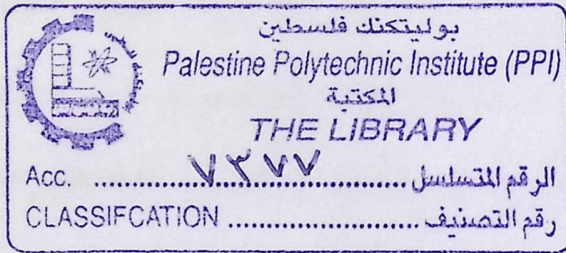
ميرا الزعتري

إشراف

د. مروان جلعود

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

جامعة بولتكنيك فلسطين



كانون ثاني ٢٠٠٤

واقع التنمية البشرية في قطاع الصحة

في مدينة الخليل

دراسة تحليلية وتطويرية

فريق البحث

سعاد شاهين

عامر البكري

ميرا الزعتري

إشراف

د. مروان جلعود

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

جامعة بولتكنيك فلسطين

هذا البحث مقدم إلى كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بولتكنيك فلسطين كأحد متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية / تخصص إدارة الأعمال المعاصرة.

كانون ثاني ٢٠٠٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى جميع الأساتذة الكرام في كلية العلوم

الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بولتكنيك فلسطين ونخص بالشكر أستاذنا

القدير الدكتور مروان جلعود الذي أشرف على إتمام هذا البحث، كما نتقدم

بجزيل الشكر إلى كافة مدراء وموظفي الدوائر الصحية والمستشفيات في مدينة

الخليل لتعاونهم لإتمام هذه الدراسة، كما نتقدم بجزيل الشكر لجميع الزملاء

الذين قدموا لنا يد العون والمساعدة.

جزاهم الله عنا كل خير

فريق البحث

الإهداء

إلى أمي الغالية رفيقة دربي في ليالي السهر الطوال

إلى أبي رمز العطاء الدائم المغني عن السؤال

إلى إخوتي أمل المستقبل ومثال كل الرجال

إلى معلمي منارة طريقي ومن كان لي خير مثال

إهداء خاص مني أنا سعاد إلى زوجي العزيز "مأمون"

إلى أصدقائي شركائي في درب الآمال

إلى الوطن الحبيب بما فيه من سهول وجبال

إلى شهداء الوطن الاجلال وأسرى الحرية الأبطال

إليهم جميعا نهدي هذا العمل

فريق البحث

فهرس المحتويات

II	شكر وتقدير.....
III	الإهداء.....
IV	فهرس المحتويات.....
IV	فهرس الجداول الإحصائية.....
IV	فهرس الجداول التوضيحية.....
IV	المفاهيم و المصطلحات.....

الفصل الأول : مقدمة البحث

٣	١,١ المقدمة.....
٤	٢,١ الهدف من إجراء البحث.....
٤	٣,١ مشكلة البحث.....
٥	٤,١ فرضيات البحث.....
٥	٥,١ أهمية البحث.....
٦	٦,١ أبعاد البحث ومحدداته.....
٧	٧,١ الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث.....

الفصل الثاني : التدريب

١٠	١,٢ مقدمة.....
١٠	٢,٢ مفهوم التدريب وأهميته.....
١٢	٣,٢ أهداف التدريب.....
١٢	٤,٢ تحديد الاحتياجات التدريبية.....
١٤	٥,٢ خطوات التدريب.....
١٥	٦,٢ أنواع التدريب.....
١٨	٧,٢ أساليب التدريب.....

٢٠.....	٨,٢ ميزانية التدريب
٢٠.....	٩,٢ كفاءة التدريب
٢٢.....	١٠,٢ تصميم موازنة التدريب
٢٢.....	١١,٢ الدراسات السابقة عن التدريب

الفصل الثالث : التطوير الإداري

٢٨.....	١,٣ ماهية التطوير الإداري
٢٩.....	٢,٣ عناصر التطوير الإداري
٣٠.....	٣,٣ أهداف التطوير الإداري
٣١.....	٤,٣ مراحل التطوير الإداري
٣٢.....	٥,٣ أهمية التطوير الإداري
٣٢.....	٦,٣ طرق وأساليب التطوير الإداري

الفصل الرابع : منهجية الدراسة

٤٠.....	١,٤ المقدمة
٤٠.....	٢,٤ منهجية البحث
٤١.....	٣,٤ مجتمع البحث
٤١.....	٤,٤ عينة البحث
٤٢.....	٥,٤ أدوات جمع البيانات
٤٢.....	٦,٤ أدوات عرض البيانات والنتائج

الفصل الخامس : عرض النتائج وتحليلها

٤٦.....	١,٥ مقدمة
٤٦.....	٢,٥ تفرغ وتحليل النتائج

١,٦ النتائج ٦٧

٢,٦ التوصيات ٦٩

المراجع ٧١

الملاحق ٧٣

قائمة الجداول الإحصائية

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٤٦	الجنس	(١-٥)
٤٧	العمر	(٢-٥)
٤٧	الحالة الاجتماعية	(٣-٥)
٤٨	المؤهل العلمي	(٤-٥)
٤٨	سنوات الخبرة	(٥-٥)
٥٠	اختيار الموظفين للتدريب	(٦-٥)
٥١	فترة عقد الدورات	(٧-٥)
٥٢	مكان عقد الدورة	(٨-٥)
٥٢	الجهة المسؤولة عن تقييم نتائج التدريب	(٩-٤)
٥٣	تقييم المدربين	(١٠-٥)
٥٤	تقييم المتدربين	(١١-٥)
٥٤	تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها	(١٢-٥)
٥٥	طرق التدريب	(١٣-٥)
٥٧	التطوير الإداري	(١٤-٥)
٦٠	مسؤولية التطوير الإداري	(١٥-٥)
٦١	هدف التطوير الإداري	(١٦-٥)
٦٢	أساليب التطوير الإداري	(١٧-٥)
٦٣	تقييم نتائج التطوير الإداري	(١٨-٥)

قائمة الأشكال التوضيحية

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
(١-٥)	سنوات الخبرة.....	٤٩
(٢-٥)	فترات عقد الدورات.....	٥١
(٣-٥)	تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها.....	٥٥
(٤-٥)	طرق التدريب.....	٥٦
(٥-٥)	أساليب التطوير الإداري.....	٦٢

قائمة المصطلحات:

القطاع الصحي: هو القطاع الذي يعالج جميع فئات وأعمار الناس من النواحي الصحية ، منها النفسية والعلاجية والوقائية.

تنمية الموارد البشرية: هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقائها واختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

التدريب: هو مجموع الجهود الدقيقة والمخططة بعناية التي تقوم بها المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق التقدم وزيادة مهارة وخبرة وتنمية مدارك العنصر البشري¹.

الاتجاهات: هي المشاعر السلبية أو الإيجابية التي يكنها الفرد نحو الأشخاص أو الأشياء أو الأفكار أو الاستعداد للتصرف بصورة سلبية أو إيجابية إزاء موضوع معين².

المهارة: هي قدرة الموظف على أداء عمل معين³.

المعرفة: هي القواعد والإرشادات أو الإجراءات المستخدمة لاختيار، تنظيم، معالجة البيانات لجعلها ملائمة لمهمة خاصة⁴.

التغذية الراجعة: هي المخرجات تستخدم لعمل تغييرات على مدخلات معينة أو نشاطات أو عمليات (التغذية الراجعة هي عملية حرجة لنجاح عمليات النظام)⁵.

¹ المحتسب خلود، سلهب منال، شيرين سلطان، أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية في مدينة الخليل، مقدم لكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات جامعة بوليتكنك فلسطين.

² الرجعي نانسي، السلايمة سهاد ، الصراع التنظيمي وأثره على أداء الموظفين ، مقدم لكلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات جامعة بوليتكنك فلسطين.

³ منال، مصدر سابق.

⁴ ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، ط 1998.

⁵ ماهر ، مصدر سابق.

الفصل الأول

المقدمة

الفصل الأول

1.1 أهداف من إجراء البحث

1.2 مشكلة البحث

1.3 فرضيات البحث

1.4 أهمية البحث

المقدمة

1.5 بحث البحث ومنهجه

1.6 هيكل التلميذ للبحث

الفصل الأول

المقدمة

١,١ المقدمة.

٢,١ الهدف من إجراء البحث.

٣,١ مشكلة البحث.

٤,١ فرضيات البحث.

٥,١ أهمية البحث

٦,١ أبعاد البحث ومحدداته.

٧,١ الهيكل التنظيمي للبحث.

الفصل الأول

المقدمة

١،١ المقدمة

إن الواقع الذي تمر به المؤسسات الإدارية في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي يعيشه عصرنا، وفي ظل الحاجة المتزايدة إلى الخبرات والكفاءات المتميزة لمواكبة هذا التطور، تبرز أهمية تطوير مهارات وخبرات العاملين في شتى المجالات والاختصاصات.

ومن هنا جاء تركيز فريق البحث على موضوع " واقع التنمية البشرية في قطاع الصحة في مدينة الخليل"، حيث يتناول في البداية الحدث عن موضوع التدريب من خلال التعرف على المفهوم العام للتدريب، والتعرف على أهميته في كل المستويات والمجالات مع التركيز على الجانب العملي كمؤشر هام للنجاح، وبحض الآراء التي ترى في التدريب نشاطا مكلفا أو غير ضروري، ثم الحديث عن أهداف التدريب من خلال تقسيم أهداف التدريب إلى ثلاثة أهداف رئيسية، وهي: تغيير الإتجاهات، وتقديم المعرفة، وتنمية المهارات، ومن ثم تناول الحديث عن الإحتياجات التدريبية وتحديدها وتحليلها. بعد ذلك، تناول البحث خطوات التدريب المنبثقة من أهداف المنظمة، من خلال تحديد الخطوات والإجراءات التي تمر بها العملية التدريبية متضمنة تحديد الإحتياجات التدريبية، ثم تصميم برنامج للتدريب وتنفيذه ومن ثم تقييم كفاءته.

وبعد ذلك، عرض البحث لمجالات التدريب من خلال تحديد أنواع معينة، وهي التدريب حسب مرحلة التوظيف والتدريب حسب المكان، ثم الانتقال إلى الحديث عن أساليب التدريب مع التركيز على أهمية أن يكون الأسلوب متوافقا مع الموقف الذي يتطلبه، إضافة إلى المعايير التي يجب مراعاتها عند إختيار أسلوب التدريب، والحديث عن أهم الأساليب التدريبية مثل المحاضرات وتمثيل الدوار والمناقشات و التدريب العملي وغيرها من الأساليب التي سوف يتم عرضها بشكل مفصل في سياق البحث.

والجانب الآخر من موضوع البحث "هو التطوير الإداري"، والذي يبحث في التحديات التي تواجه أي مدير ، والإجراءات المتخذة من الإدارات العليا من أجل تطوير الأعمال الإدارية في شتى الدوائر والأقسام، حيث يتم الحديث في هذا البحث عن المفهوم العام للتطوير الإداري ، وتحديد الأهداف التي تقام من أجلها برامج التطوير الإداري ، والحديث أيضا عن العناصر المكونة للتطوير الإداري ، ثم الحديث عن الأهداف التي تسعى الإدارة الى تحقيقها من خلال التطوير الإداري.

وبعد ذلك، تحديد مراحل عملية التطوير الإداري ومحاولة التعرف على كل مرحلة بشكل مفصل من أجل الحصول على أفضل النتائج والأهداف، إضافة الى التعرف الطرق والأساليب التي من خلالها يتم التطوير الإداري ، والتعرف على أفضل الطرق التي تحقق الكفاءة والفاعلية.

٢,١ الهدف من إجراء البحث:-

يهدف البحث بشكل أساسي إلى تحقيق عدد من الأهداف ومنها:-

١- التعرف على مفهوم التنمية والتخطيط للموارد البشرية في حياة المؤسسات، وفوائده وأهدافه والمؤثرات الداخلية والخارجية فيه.

٢- التعرف على مفهوم التدريب والتطوير الإداري.

٣- معرفة أهمية التدريب في إدارة القوى البشرية، وفوائده على الأفراد والجماعات.

٤- التعرف على مراحل وخطوات العملية التدريبية والاحتياجات التدريبية .

٥- توضيح الكيفية الإدارية التي تقوم بها المؤسسات.

٣,١ مشكلة البحث

يواجه قطاع الخدمات الصحية في مدينة الخليل العديد من الإختلالات والمشاكل التي تحد من إمكانية تقديم الخدمات الصحية الملائمة والمناسبة من حيث النوعية أو التكاليف بسبب عدم وجود برامج تدريبية أو تطويرية، وعدم الأهتمام بها بشكل كافي لذلك سيتم في هذا البحث دراسة واقع التنمية البشرية في

قطاع الصحة في مدينة الخليل، حيث سيتم إلقاء الضوء على الأسباب التي تحد من دور القطاع الصحي في تقديم الخدمات الصحية والإداري بالشكل المناسب.

٤,١ فرضيات البحث

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

- تقوم الإدارة بمشاركة المتدربين للدورات التدريبية.
- الجهة المسؤولة عن تقييم نتائج التدريب هي الإدارة العليا.
- أكثر وسائل التدريب فاعلية هي دراسة الحالة.
- تقوم الإدارة العليا بعملية التطوير الإداري بشكل مستمر.
- تحقق الإدارة الأهداف المخطط لها من عملية التطوير الإداري.
- الهدف من عملية التطوير الإداري هو متابعة التطورات التكنولوجية.
- تقوم الجهة المسؤولة عن التطوير الإداري بمتابعة نتائج التطوير أثناء عملية التطوير.

٥,١ أهمية البحث

الاهمية التي تعود على فريق البحث:

تكمن أهمية البحث بالنسبة لفريق البحث في معرفة أهمية ودور التنمية البشرية في المؤسسات الادارية اضافة الى اكتساب مهارات في جانب ادارة المصادر البشرية وكيفية توجيهها الى الافضل، ويساهم هذا البحث في تنمية طريقة معالجة المشاكل من جمع للمعلومات وتحليلها ووضع الحلول لها، ولمساعدة فريق البحث في اكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال المعاصرة.

اهمية البحث لمجتمع الدراسة:

عملية التطوير وتقديم ما هو جديد يميز هذا القطاع وذلك لخصوصيته المتعلقة بالصحة وسلامة الافراد وبالتالي يجب القيام بعملية تطوير وتدريب مستمرة لمواكبة المستجدات والقدرة على مساعدة المرضى

وهذا يتطلب رؤية تمكن هذا القطاع من القيام بالاعمال المطلوبة منه، وقد جاء هذا البحث لبيان اهمية التدريب على مستوى القوى البشرية التي عليها الاعتماد الاكبر.

اهمية البحث بالنسبة للجامعة:

يعتبر هذا البحث مرجعا مهما للدراسات المستقبلية لهذا الموضوع، اضافة الى زيادة الثروة المرجعية من المراجع والابحاث لدى المكتبة مما يساعد الطلبة على الاستفادة منه في عمل الابحاث وكيفية صياغتها.

اهميته بالنسبة للمجتمع:

سيكون لهذا البحث دورا مهما في التنمية البشرية للقطاع الصحي، حيث يسهم في تقليص المشاكل التي تعاني منها الدوائر والأقسام في قطاع الصحة وخاصة في الجانب الإداري والخدماتي، كما يسهم في تقديم الخطط والأساليب التي يمكن إتباعها من أجل الحصول على أفضل عمل بالتالي خدمة سريعة وجيدة.

٦,١ أبعاد البحث ومحدداته

ان هذه الدراسة تحاول إيجاد مدى تأثير وجود او نقص البرامج التدريبية وبرامج التطوير الإداري على مستوى الخدمات التي يقدمها المدراء او الموظفين في قطاع الصحة في مدينة الخليل، وان مدى وجود نقص فيها وأبعادها وأثارها أخذت في عين الاعتبار لمحاولة مساعدة فريق البحث للوصول الى القواعد الأساسية التي تحدد كيفية الحد او مواجهته إذا كان هناك نقص وأخذها كنقاط ضعف وتحويلها الى نقاط قوة تساعد في رفع وتحسين مستوى الخدمات في قطاع الصحة.

قام فريق البحث بالعمل على موضوع البحث (واقع التنمية البشرية في قطاع الصحة في مدينة الخليل) في بداية شهر تشرين أول وحتى نهاية شهر (كانون ثاني / ٢٠٠٤).

وتتلخص محددات البحث في:

- قلة الأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق في صلب الموضوع.

- عدم تعاون بعض العاملين مع فريق البحث من اجل الحصول على المعلومات المطلوبة.
- صعوبة التنقل بين المراكز الصحية لتوزيع الاستبيانات.

٧,١ الهيكل التنظيمي للبحث

يتكون هذا البحث من الفصول التالية:

الفصل الاول: المقدمة

مقدمة البحث، مشكلة البحث، فرضيات البحث، الهدف من اجراء البحث، اهمية البحث، ابعاد البحث ومحدداته، الهيكل التنظيمي لمحتويات البحث.

الفصل الثاني: التدريب

مقدمة، مفهوم التدريب واهميته، أهداف التدريب، خطوات التدريب، الاحتياجات التدريبية، انواع التدريب، اساليب التدريب، ميزانية التدريب.

الفصل الثالث: التطوير الاداري

مفهوم التطوير الإداري، الأسباب الداعية الى التطوير الاداري، اهمية التطوير الاداري، المشاكل الناتجة عن عدم التطوير الاداري، طرق التطوير الاداري.

الفصل الرابع: منهجية البحث

مقدمة، مجتمع العينة، اختيار العينة، مصادر المعلومات، ادوات البحث، مكونات الاستبانة.

الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها

عرض وتحليل النتائج.

الفصل السادس:

الاستنتاجات والتوصيات

المراجع

الملاحق

الفصل الثاني

التدريب

الفصل الثاني

التدريب

الفصل الثاني

التدريب

١,٢ مقدمة.

٢,٢ مفهوم التدريب وأهميته.

٣,٢ أهداف التدريب.

١,٣,٢ تغيير الاتجاهات.

٢,٣,٢ تقديم المعرفة.

٣,٣,٢ تنمية المهارات.

٤,٢ تحديد الاحتياجات التدريبية.

٥,٢ خطوات التدريب.

١,٥,٢ تحديد الاحتياجات التدريبية.

٢,٥,٢ تصميم برنامج التدريب.

٣,٥,٢ تنفيذ برنامج التدريب.

٤,٥,٢ تقييم كفاءة التدريب.

٦,٢ أنواع التدريب.

١,٦,٢ التدريب حسب مرحلة التوظيف.

٢,٦,٢ التدريب حسب المكان.

٧,٢ أساليب التدريب.

٨,٢ ميزانية التدريب.

٩,٢ كفاءة التدريب.

١٠,٢ تصميم موازنة التدريب.

١١,٢ الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

التدريب

١،٢ مقدمة.

تنمية الموارد البشرية لأي مؤسسة يقصد من خلالها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقائها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

والتدريب والتطوير الإداري في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة ، نظرا لما تقدمه من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية والإنتاجية، والتي تهتم من خلالها بتنمية (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، مما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامها في تحقيق أهداف المنظمة. ويشمل التدريب والتطوير الإداري تنمية الموارد البشرية عموما، وكذلك التنمية الإدارية بتنمية مهارات الرؤساء من خلال تطوير مهارتهم في ممارسة العملية الإدارية وفي تحليل المشكلات واتخاذ القرارات. لذلك، نرى أن التدريب والتطوير الإداري أصبح يحتل الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منا والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور لتحمل أعباء المسؤولية في مختلف نواحي الحياة.

٢،٢ مفهوم التدريب وأهميته.

يعتبر التدريب سواء الإداري أو التقني من أهم الأنشطة والممارسات الإدارية في أي منظمة أو مؤسسة مهما كانت طبيعة أو نوع عملها واختصاصاتها. وهو حقيقة يمثل واحدا من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية في المنشأة.

الفصل الثاني

التدريب

١,٢ مقدمة.

تنمية الموارد البشرية لأي مؤسسة يقصد من خلالها زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقائها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

والتدريب والتطوير الإداري في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة ، نظرا لما تقدمه من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية والإنتاجية، والتي تهتم من خلالها بتنمية (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، مما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامها في تحقيق أهداف المنظمة. ويشمل التدريب والتطوير الإداري تنمية الموارد البشرية عموما، وكذلك التنمية الإدارية بتنمية مهارات الرؤساء من خلال تطوير مهاراتهم في ممارسة العملية الإدارية وفي تحليل المشكلات واتخاذ القرارات. لذلك، نرى أن التدريب والتطوير الإداري أصبح يحتل الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منا والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور لتحمل أعباء المسؤولية في مختلف نواحي الحياة.

٢,٢ مفهوم التدريب وأهميته.

يعتبر التدريب سواء الإداري أو التقني من أهم الأنشطة والممارسات الإدارية في أي منظمة أو مؤسسة مهما كانت طبيعة أو نوع عملها واختصاصاتها. وهو حقيقة يمثل واحدا من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية في المنشأة.

ونتيجة للتطورات المتسارعة والمتتالية لعالمنا الحركي وعصرنا العلمي في العلوم والتكنولوجيا وفي نظم وإجراءات العمل جعل لنشاط التدريب أهمية متميزة أخذت تبرز تدريجياً، وذلك نتيجة الشعور المتزايد لدى الإدارات العليا في المنظمات والهيئات والمؤسسات إلى أهمية تطوير مهارات وخبرات وسلوكيات العاملين وجعلهم يواكبون بقدر الإمكان التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لمؤسساتهم وهيئاتهم.

والتدريب في حد ذاته هو " نشاط يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات (Skills)، وقدرات أو معارف (Knowledge)، وسلوكيات أو توجهات (Attitudes) جديدة و تعديل وتطوير مهارات وسلوكيات قائمة لجعلها تواكب وتلائم المتطلبات الوظيفية ومسارات العمل".^(١)

ولا يقف التدريب في الواقع عند حد ومستوى إداري معين، فكما أن المستويات الإدارية الدنيا تحتاج إلى برامج تدريبية متخصصة في مجالات العمل الإدارية أو الفنية، كذلك نرى الحاجة ربما تكون أكبر أحيانا في المستويات الإدارية العليا والقيادية للمشاركة في البرامج والندوات والمؤتمرات وورش العمل والكفاءات التدريبية الفنية والإدارية تمثيا مع تطلعات وأهداف المؤسسة والعاملين فيها، والتي تجعلهم يتمكنون من أداء وممارسة مهامهم في الإشراف والإدارة والقيادة بشكل أفضل في تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية.^(٢)

ويمكن النظر إلى التدريب على أنه في الواقع استثمار طويل الأمد في القوى البشرية العاملة، وهذا يعني أننا ربما لا يمكن أن نتوقع نتائج فورية بارزة وظاهرة عن إشراك العاملين في برامج معينة، ربما يعتبر هذا ردا على معادي أو هادمي نشاط التدريب وادعائهم أنه نشاط مكلف وغير ضروري.^(٣) فعملية التدريب لا تقتصر فقط على إلقاء المعلومات، بل يجب أن تقترن بالممارسة الفعلية لأساليب

(1) ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، ط ١٩٩٨.

(2) القريوتي، محمد قاسم، إدارة الأفراد، ط ١، ١٩٩٩.

(3) ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، ط ١٩٩٨.

الأداء الجديدة، وبعدها ممكن أن نصف عملية التدريب بأنها محاولة لتغيير سلوك الأفراد من أجل استخدام طرق وأساليب جديدة في أداء أعمالهم. (٤)

وتعقبا على ما ذكر، فإن ناتج هذا التغيير يهدف الى تحقيق نتائج إدارية للمؤسسة، مثل الأداء الأفضل وبالتالي الإنتاجية الأعلى والنظام الإداري الأحسن الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح للمؤسسة وبالتالي تحقيق نتائج اقتصادية التكاليف.

٣،٢ أهداف التدريب.

يمكن تقسيم الهدف من التدريب إلى ثلاثة أنواع رئيسية:-

١،٣،٢ تغيير الاتجاهات:-

وهي القيام بعملية تغيير في ما يعتقد المتدربون، او مثلهم العليا في العمل، او تقديرهم لأوليات العمل. كما يقصد من خلالها تعديل توجهات المتدربين وآرائهم، وهذا التغيير يعتبر تطورا في نية التصرف

السلوكي المقبل إن سمحت الظروف، وتهيئة المتدربين الى تقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة. (٥)

٢،٣،٢ تقديم المعرفة:-

نتيجة التطور التكنولوجي وتقدم المعارف في مختلف الميادين، تستدعي القيام ببرامج تدريبية تهدف إلى تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي. لأن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم

لأعمالهم. (٦)

٣،٣،٣ تنمية المهارات:-

قد يحتاج المتدربون إلى مهارة معينة، وهي تبين إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا، أو لحل مشاكله أو لتطويره. وتركز البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح

(4) القريوتي، محمد قاسم، إدارة الأفراد، ط١، ١٩٩٩.

(5) عبد، الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

(6) ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، ط١٩٩٨.

الأداء الجديدة، وبعدها ممكن أن نصف عملية التدريب بأنها محاولة لتغيير سلوك الأفراد من أجل استخدام طرق وأساليب جديدة في أداء أعمالهم. (٤)

وتعقبا على ما ذكر، فإن ناتج هذا التغيير يهدف الى تحقيق نتائج إدارية للمؤسسة، مثل الأداء الأفضل وبالتالي الإنتاجية الأعلى والنظام الإداري الأحسن الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح للمؤسسة وبالتالي تحقيق نتائج اقتصادية التكاليف.

٣،٢ أهداف التدريب.

يمكن تقسيم الهدف من التدريب إلى ثلاثة أنواع رئيسية:-

١،٣،٢ تغيير الاتجاهات:-

وهي القيام بعملية تغيير في ما يعتقد المتدربون، أو مثلهم العليا في العمل، أو تقديرهم لأوليات العمل. كما يقصد من خلالها تعديل توجهات المتدربين وآرائهم، وهذا التغيير يعتبر تطورا في نية التصرف السلوكي المقبل إن سمحت الظروف، وتهيئة المتدربين الى تقبل آراء جديدة أو ظروف عمل جديدة. (٥)

٢،٣،٢ تقديم المعرفة:-

نتيجة التطور التكنولوجي وتقدم المعارف في مختلف الميادين، تستدعي القيام ببرامج تدريبية تهدف إلى تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي. لأن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم. (٦)

٣،٣،٣ تنمية المهارات:-

قد يحتاج المتدربون إلى مهارة معينة، وهي تبين إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا، أو لحل مشاكله أو لتطويره. وتركز البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع المهارات على توضيح

(٤) القريوتي، محمد قاسم، إدارة الأفراد، ط١، ١٩٩٩.

(٥) عبد، الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

(٦) ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، ط١٩٩٨.

خطوات العمل، خطوة خطوة، وبنوع من التفصيل. كما تركز على ما يجب فعله وما لا يجب فعله، وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، وكل ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة.^(٧)

٤,٢ تحديد الاحتياجات التدريبية:-(Training Needs)

إن كلمة الحاجة (Need) تشير على أن هناك نقص أو خلل ما في شيء معين أو نواحي معينة، أما كلمة تدريب (Training) فإنه يدل على أن ذلك النقص أو الخلل يمكن معالجته أو إشباعه بواسطة عملية تدريب منظمة هادفة تستهدف ذلك الشيء أو الناحية المقصودة، لذلك يمكن القول بان الحاجة التدريبية توجد عندما يكون هناك تطبيق لتدريب منظم هادف لشيء معين يؤدي أو يهيأ لمعالجة ضعف أو خلل معين في الأداء.^(٨)

هنالك العديد من المراحل والخطوات لإنجاز مهام أو عملية التدريب، لكن هناك إجماع أو اتفاق على أن وضع وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطة للتدريب واضحة المعالم محددة الجوانب مرتبطة بخطة وأهداف المنظمة أو المؤسسة تتبوأ المقام الأول في الأهمية من حيث المراحل والخطوات حتى تكون أكثر عملياً.

والمقصود بالاحتياجات التدريبية هو حجم الفجوة (Gap) ما بين الأداء الفعلي من قبل شخص معين (من حيث النوع والكم) وبين ما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب أو المستهدف (وفقاً للمعايير والمقاييس والأهداف والخطة المعتمدة).^(٩)

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تشمل عملية مسح ودراسة للمؤسسة التي يمكن للتدريب أن يساعد على التطوير ومعالجة الخلل ومن ثم يتم النظر والتركيز إلى تلك المناطق أو المجالات لمعرفة تفاصيل أكثر وأدق من خلال تحليل الوظيفة (Job Analysis) وتحديد مسؤولياتها واختصاصاتها من مستوى لآخر.

(7) عبد، الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

(8) الطالب، هشام، دليل التدريب القيادي، عمان، ١٩٩٦.

(9) مصطفى، أحمد سيد، إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة، ٢٠٠٢.

خطوات العمل، خطوة خطوة، وبنوع من التفصيل. كما تركز على ما يجب فعله وما لا يجب فعله، وطبيعة التصرف في كل موقف بالتفصيل، وكل ما يمكن استخدامه من موارد مختلفة.^(٧)

٤,٢ تحديد الاحتياجات التدريبية:-(Training Needs)

إن كلمة الحاجة (Need) تشير على أن هناك نقص أو خلل ما في شيء معين أو نواحي معينة، أما كلمة تدريب (Training) فانه يدل على أن ذلك النقص أو الخلل يمكن معالجته أو إشباعه بواسطة عملية تدريب منظمة هادفة تستهدف ذلك الشيء أو الناحية المقصودة، لذلك يمكن القول بان الحاجة التدريبية توجد عندما يكون هناك تطبيق لتدريب منظم هادف لشيء معين يؤدي أو يهيأ لمعالجة ضعف أو خلل معين في الأداء.^(٨)

هنالك العديد من المراحل والخطوات لإنجاز مهام أو عملية التدريب، لكن هناك إجماع أو اتفاق على أن وضع وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع خطة للتدريب واضحة المعالم محددة الجوانب مرتبطة بخطة وأهداف المنظمة أو المؤسسة تنبؤاً المقام الأول في الأهمية من حيث المراحل والخطوات حتى تكون أكثر عملياً.

والمقصود بالاحتياجات التدريبية هو حجم الفجوة (Gap) ما بين الأداء الفعلي من قبل شخص معين (من حيث النوع والكم) وبين ما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب أو المستهدف (وفقاً للمعايير والمقاييس والأهداف والخطة المعتمدة).^(٩)

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تشمل عملية مسح ودراسة للمؤسسة التي يمكن للتدريب أن يساعد على التطوير ومعالجة الخلل ومن ثم يتم النظر والتركيز إلى تلك المناطق أو المجالات لمعرفة تفاصيل أكثر وأدق من خلال تحليل الوظيفة (Job Analysis) وتحديد مسؤولياتها واختصاصاتها من مستوى لآخر.

(7) عبد، الباقي صلاح، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

(8) الطالب، هشام، دليل التدريب القيادي، عمان، ١٩٩٦.

(9) مصطفى، أحمد سيد، إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة، ٢٠٠٢.

كذلك لا بد من أن يكون هناك تقييماً دورياً منظماً (Systematic Assessment) وتغذية عكسية راجعة وناجعة وفعالة لنظام التدريب أو نشاط التدريب، للتعرف بشكل عامي ومدروس على ما يتحقق من فوائد ومزايا وانعكاسات على المستوى العام للوظيفة والمستوى الخاص للمؤسسة وتحقيقها الأهداف المحددة والخطط الموضوعية، بخلاف ذلك لا بد من أن يكون التدريب نفسه قد بني على أسس خاطئة غير سليمة، ربما يكون أولها عدم وجود قياس وتحليل دقيق علمي موضوعي للاحتياجات التدريبية، عندها نكون قد صرفنا المال والجهد والوقت في غير المكان المناسب. (١٠)

وبشكل عام، يمكن أن نحدد أهم ما يمكن تحقيقه بتقييم وتحليل الاحتياجات التدريبية كما يلي: - (١١)

١- تحديد ما هو التدريب المناسب ذو العلاقة بوظائف وأعمال العاملين في المؤسسة.
٢- تحديد ما هي البرامج التدريبية والخطط التدريبية التي ستؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء حاضراً ومستقبلاً.

٣- تحديد فيما إذا كان التدريب سوف يؤدي إلى إحداث تغيير ما.

٤- لاستخلاص الاحتياجات التدريبية من مشاكل وخطط وأهداف المؤسسة.

٥- لربط الأداء الذي تم تطويره وتحسينه مع أهداف المؤسسة وتطلعات الفرد.

وهذا بالطبع سيؤدي إلى ضرورة وجود القياس الموضوعي للاحتياجات التدريبية لمنع الهدر بالنشاطات التدريبية، وتفعيل نشاطات التدريب على الواقع ولتكون البرامج التدريبية قادرة على أن تعكس الحاجات والمتطلبات الفعلية الحقيقية للواقع التنظيمي.

٥,٢ خطوات التدريب.

الإعداد والتهيئة لأي برنامج تدريبي يتضمن خطوات معينة تتبثق من أهداف المنظمة، وتساهم في تطوير كفاءة الأفراد العاملين، ويمكن تحديد الخطوات والإجراءات التي تمر بها العملية التدريبية كما يلي:-

(10) الطالب، هشام، دليل التدريب القيادي، عمان، ١٩٩٦.

(11) مصطفى، أحمد سيد، إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة، ٢٠٠٢.

١,٥,٢ تحديد الاحتياجات التدريبية:-

وهي تتمثل في تحديد المعارف والمهارات المطلوب رفعها لكل من الإدارات والأفراد، وتفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية التدريب، وهي تمثل هدف من أهداف التدريب في تغيير الاتجاهات وزيادة المعارف، وتطوير المهارات في مجالات وظيفية محددة.^(١٢)

٢,٥,٢ تصميم برنامج التدريب:-

فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد الأشخاص الذين يحتاجون إلى التدريب، وتحديد المهارات المطلوبة في التدريب، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين (مثل المحاضرة، والحالات، والتمارين، والمناقشة وغيرها من الأساليب)، كما يتم تحديد المساعدات أو المعينات التدريبية (مثل الأفلام، والأقلام وغيرها)، بعدها يصبح البرنامج جاهزاً ليلبي احتياجات المتدربين وتزويدهم بالمعلومات والمهارات الأساسية.^(١٣)

٣,٥,٢ تنفيذ برنامج التدريب:-

بعد تصميم برنامج التدريب، ننتقل إلى مرحلة تنفيذ البرنامج والتي تتضمن أنشطة مهمة، مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، والراحات. كما يتضمن تحديد مكان التدريب وترتيبه واعداد تجهيزاته، والمتابعة اليومية لإجراء تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.^(١٤)

٤,٥,٢ تقييم كفاءة التدريب:-

بعد الانتهاء من برنامج التدريب، لا بد من القيام بعملية تقييمه، من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب، وقياس مدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، كما أن تجميع نتائج التقييم في كل البرامج قد يعني محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط التدريب ككل.^(١٥)

(12) جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية، ١٩٩٦.

(13) جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية، ١٩٩٦.

(14) جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية، ١٩٩٦.

(15) جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية، ١٩٩٦.

٦,٢ أنواع التدريب.

لا بد لأي مؤسسة أن تحدد السياسة العامة التي تريد اتباعها في التدريب، حيث أن هناك أنواع عديدة من التدريب متاحة ومتوفرة أمام الشركة، تختار منها ما يناسبها ويناسب طبيعة نشاطها والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم عمل الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة سوق العمل وتوافر المهارات فيه وشكل منظمات التدريب، وهذه الأنواع:-

١,٦,٢ التدريب حسب مرحلة التوظيف:- وتقسم إلى: (١٦)

١- توجيه الموظف الجديد (Orientation Training):-

أي موظف جديد يحتاج إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، والهدف من هذه المعلومات هو مساعدة الموظفين الجدد للتكيف مع متطلبات المؤسسة من خلال حفل تعارف مع الموظفين الجدد، إضافة إلى توضيح سياسات المؤسسة وقوانينها والفوائد التي تحصل عليها من إتحاقه بالمؤسسة، ونظام الغياب والحصول على مواعيد إستراحات الدوام، والهدف الأساسي من هذا كله:-

• التقليل من المشاكل التي يواجهها الموظفون الجدد نتيجة التغيير الذي يحصل.

• التقليل من التوقعات غير الواقعية للموظف الجديد.

• التقليل من القلق الذي يواكب عادة الموظف الجديد نتيجة للمناخ التنظيمي أو

بعض سياسات المؤسسة وخاصة إذا كان العمل يتطلب وقت متأخر.

٢- التدريب أثناء العمل (On The Training):- وهي تدريب الشخص ليتعلم العمل أو مهامه أثناء

القيام به. ومن مميزاته أنه قليل التكاليف مقارنة بطرق أخرى (يتدرب الموظف وهو ينتج)، فهو لا يحتاج إلى أدوات تدريبية أو قاعات أو تسهيلات معينة، وبالتالي يحصل الموظف على الفائدة من

Feedback مباشرة.

٣- التدريب بغرض تحديد المعرفة والمهارة (Skill Reward Training):-

حيث تتقدم معارف ومهارات الأفراد، وعندما يكون هناك طرق وأساليب عمل وتكنولوجيا جديدة، لا بد

(16) Dessler, Gary, Human Resource Management, U.S.A, 1999.

من تقديم أسلوب التدريب المناسب لذلك. مثل إدخال نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الحاسوب في أعمال المشتريات والحسابات، لذلك يحتاج شاغل الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنه من استخدام هذه النظم الحديثة.

٤- التدريب بغرض الترقية والنقل (Promotion Transfer Training):-

وجود كلمة ترقية يعني أن يكون هناك احتمال لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سوف يرقى إليها، وهذا الإختلاف مطلوب للتدريب عليه لسد الثغرة في المهارات والمعارف.

٥- التدريب لتهيئة المعاش (Retirement Training):-

في المؤسسات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، فبدل من أن يشعر الموظف فجأة أنه تم الخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن إهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوطات والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

٢,٦,٢ التدريب حسب المكان:- ويقسم إلى: (١٧)

١- التدريب داخل الشركة (Internal Training):-

حيث تقوم بعض الشركات بعقد برامج تدريبية في داخل الشركة، يتم من خلالها تدريب الفرد في نفس مكان عمله، وخلال وقت عمله الرسمي، وتحت إشراف المدربين مباشرة الذين قاموا بتصميم البرامج التدريبية. حيث يتم شرح المادة المراد التدرب عليها للمتدرب الذي يقوم بملاحظتها وتفهم أبعادها، ومن ثم يقوم بتنفيذها تحت إشراف المتدرب وإرشاداته، الذي يقوم بتصحيح أداء المتدرب وتزويده بالتغذية الراجعة حتى يؤدي المهارة بدرجة من الإتقان تمكنه من أداء عمله بالشكل المقبول.

٢- التدريب خارج الشركة (External Training):-

(17) Dessler, Gary, Human Resource Management, U.S.A, 1999.

هناك بعض الأعمال التي تتطلب مستويات عالية من المهارة، بحيث تلجأ أجهزة التدريب في المؤسسات إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل مماثلة لظروف العمل في داخله لإكساب المتدرب المهارة المطلوبة بأفضل طريقة، وأقل تكلفة، وأدنى درجة من الخطورة على سلامة المتدربين والعملية الإنتاجية. لذلك يمكن الإستعانة في التدريب الخارجي في شركات التدريب الخاصة أو الإلتحاق بالبرامج الحكومية.

٧،٢ أساليب التدريب.:- (١٨)

هناك أساليب تدريب وتنمية يمكن استخدامها من قبل المدربين من أجل نقل المادة التدريبية للمتدربين، لكن من المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقاً مع الموقف الذي يتطلبه، بحيث يستطيع من خلالها عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان، فهناك بعض المعايير التي نأخذها في الحسبان عند اختيار أسلوب التدريب، ومن أهمها:-

١- عدد المشاركين في البرنامج التدريبي فهناك أسلوب يستوعب عدد مشاركين أكثر من غيره، مثل أسلوب المحاضرات.

٢- مؤهلات وخبرات المتدربون.

٣- موضوعات التدريب، حيث أن كل موضوع يتطلب أسلوب مختلف عن الآخر لعرضه على المتدربين.

٤- إمكانات المنظمة وظروف العمل داخل المنظمة.

ومن أهم الأساليب التدريبية ما يلي :-

أولاً:- المحاضرات (Lectures)

يستخدم هذا لأسلوب في حالة وجود عدد كبير من الموظفين، وفي حالة الحاجة لتزويد الموظفين للمعرفة أو المعلومات حول طبيعة العمل. ويجب أن يتوفر في المحاضر صفات محددة (خلفية عملية

(18) محمد حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، ١٩٩٩.

(19) مصطفى، أحمد سيد، إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة، ٢٠٠٢.

هناك بعض الأعمال التي تتطلب مستويات عالية من المهارة، بحيث تلجأ أجهزة التدريب في المؤسسات إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل مماثلة لظروف العمل في داخله لإكساب المتدرب المهارة المطلوبة بأفضل طريقة، وأقل تكلفة، وأدنى درجة من الخطورة على سلامة المتدربين والعملية الإنتاجية. لذلك يمكن الإستعانة في التدريب الخارجي في شركات التدريب الخاصة أو الإلتحاق بالبرامج الحكومية.

٧،٢ أساليب التدريب.:- (١٨)

هناك أساليب تدريب وتنمية يمكن استخدامها من قبل المدربين من أجل نقل المادة التدريبية للمتدربين، لكن من المهم عند اختيار الأسلوب أن يكون متوافقاً مع الموقف الذي يتطلبه، بحيث يستطيع من خلالها عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان، فهناك بعض المعايير التي نأخذها في الحسبان عند اختيار أسلوب التدريب، ومن أهمها:-

١- عدد المشاركين في البرنامج التدريبي فهناك أسلوب يستوعب عدد مشاركين أكثر من غيره، مثل أسلوب المحاضرات.

٢- مؤهلات وخبرات المتدربون.

٣- موضوعات التدريب، حيث أن كل موضوع يتطلب أسلوب مختلف عن الآخر لعرضه على المتدربين.

٤- إمكانات المنظمة وظروف العمل داخل المنظمة.

ومن أهم الأساليب التدريبية ما يلي :-

أولاً:- المحاضرات (Lectures)

يستخدم هذا لأسلوب في حالة وجود عدد كبير من الموظفين، وفي حالة الحاجة لتزويد الموظفين للمعرفة أو المعلومات حول طبيعة العمل. ويجب أن يتوفر في المحاضر صفات محددة (خلفية عملية

(18) محمد حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، ١٩٩٩.

(19) مصطفى، أحمد سيد، إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة، ٢٠٠٢.

جيدة) تؤهله لعرض المعلومات المطلوبة وخلال فترة زمنية محددة، كما يمكنه استخدام الوسائل المساعدة سواء كانت سمعية أو بصرية.

ثانياً:- التدريب العملي:- (Coaching)

من خلال هذا الأسلوب يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء أو أداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين بحيث يوضح لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على الأداء، وهذه الطريقة تناسب الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام الآلات أو الأجهزة الميكانيكية.

ثالثاً:- تمثيل الأدوار (RolePlaying)

بموجب هذا الأسلوب يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي محدد، ومن خلال تقمصه هذا الدور يبرز آراءه واتجاهاته. كأن يطلب من المتدربين القيام بدور رجل مبيعات، ويطلب من شخص آخر أن يمثل دور مواطن يرغب في الشراء، حيث تعطي له معلومات معينة وعلى أساسها يتصرف مع رجل المبيعات.

رابعاً:- دراسات الحالة:- (Case Studies):

في هذا الأسلوب يكون محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، من خلال تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل، بحيث تكون هذه الحالات تعبر عن مشاكل واقعية (تكون فعلية من واقع الشركة)، وأن يكون هناك تحضير جيد لمناقشة الحالة. وفي هذه الحالة يجب على المتدرب أن يبقى حيادياً، بمعنى أن يقوم بتوجيه المتدربين فقط (لا يعطي حلول).

خامساً:- المناقشات (Discussions) :-

من خلال هذا الأسلوب يقوم المدرب بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، من خلال عرض حالة أو مشكلة معينة يسعى المدرب فيها إلى إثارة روح التعاون والمشاركة بين المتدربين، وتبادل

قيم البرامج التدريبية، لكي يتم التعرف على مدى فائدتها ونقاط الضعف الموجودة للتخلص من تلك البرامج غير الفعالة من أجل استبعادها. ويفيد تقييم البرامج التدريبية في التقييم الذاتي وأجهزة التدريب والقائمين على إدارة هذه الأجهزة. مثل الزيادة في الإنتاجية وتحسين الأداء بلا قويا على فعالية إدارة وأجهزة التدريب والقائمين على إدارتها، مما يشجع في المستقبل على عمل هذه الأجهزة وتنمية وتطوير القائمين فيها.

تقييم فعالية وكفاءة التدريب تمر في مجموعة من الخطوات حسب التالي:-

تحديد طريقة التقييم.

تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم.

تحديد أسلوب جمع البيانات.

جمع البيانات.

تحليل البيانات.

استخلاص النتائج.

وضع توصيات خاصة بالمستقبل.

تقييم كفاءة التدريب:- (٢٢)

تتبع طرق تقييم كفاءة التدريب على أساس المعايير التي يستخدمها قسم التدريب في عملية التقييم، ثم يتحدد نوع البيانات التي سوف يتم جمعها، وتحليل هذه البيانات، ويمكن التمييز بين ثلاث طرق تقييم كفاءة التدريب، وهي:-

١- تحقيق أهداف المنظمة:- حيث نرى أن المنظمة تسعى إلى تحقيق مجموعة أهداف معينة من خلال عملية التدريب، كأن يكون هدفها علاج بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة، أو زيادة الإنتاجية

(22) محمد حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، ١٩٩٩ء.

وجهات النظر في تحديد المشكلة وتكوين مجموعة من الأفكار والاقتراحات والحلول من خلال إدارة المدرب وتوجيه المناقشة للوصول إلى هذه الحلول المثلى.

سادسا:- المؤتمرات (Conferences):-

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء. وهذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة، حيث تفيد في عرض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

سابعا:- العصف الذهني (Brainstorming)

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة، ثم يقوم بعدها بسؤال المتدربين عن آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير. وهذا العرض السريع للأفكار والآراء يمكن المتدربين من المشاركة وشعورهم بالثقة بالنفس ويحمسهم للتدريب.

ثامنا:- الندوات أو حلقات الدراسة (Seminars)

بموجب هذا الأسلوب يشترك مجموعة من الأفراد في بحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع واعداد تقرير عنه، ومن خلال الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير وتبادل الرأي من وجهة نظر كافة الأعضاء.

٨,٢ ميزانية التدريب. :- (٢٠)

إن عملية وضع ميزانية للتدريب تساعد مشرفي التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، وهذا يؤثر في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه. كما قد تؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا.

٩,٢ كفاءة التدريب. :- (٢١)

(20) محمد حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، ١٩٩٩.

(21) حسن، عادل، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت.

يجب أن نقيم البرامج التدريبية، لكي يتم التعرف على مدى فائدتها ونقاط الضعف الموجودة للتخلص منها، وكذلك البرامج غير الفعالة من أجل استبعادها. ويفيد تقييم البرامج التدريبية في التقييم الذاتي لإدارات وأجهزة التدريب والقائمين على إدارة هذه الأجهزة. مثل الزيادة في الإنتاجية وتحسين الأداء يمثل دليلاً قوياً على فعالية إدارة وأجهزة التدريب والقائمين على إدارتها، مما يشجع في المستقبل على استمرار عمل هذه الأجهزة وتنمية وتطوير القائمين فيها.

فعملية تقييم فعالية وكفاءة التدريب تمر في مجموعة من الخطوات حسب التالي:-

- تحديد طريقة التقييم.
- تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم.
- تحديد أسلوب جمع البيانات.
- جمع البيانات.
- تحليل البيانات.
- استخلاص النتائج.
- وضع توصيات خاصة بالمستقبل.

طرق تقييم كفاءة التدريب:- (٢٢)

تختلف طرق تقييم كفاءة التدريب على أساس المعايير التي يستخدمها قسم التدريب في عملية التقييم، ومن ثم يتحدد نوع البيانات التي سوف يتم جمعها، وتحليل هذه البيانات، ويمكن التمييز بين ثلاث طرق لتقييم كفاءة التدريب، وهي:-

١- تحقيق أهداف المنظمة:- حيث نرى أن المنظمة تسعى إلى تحقيق مجموعة أهداف معينة من خلال عملية التدريب، كأن يكون هدفها علاج بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة، أو زيادة الإنتاجية

(22) محمد حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، ١٩٩٩.

وتحسين الأداء. لذلك تركز عملية التقييم فيما إذا كان التدريب أدى إلى حل المشاكل التي تعاني منها المنظمة أو أدى إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

٢- اكتساب وتعلم خبرة جديدة: - قد يكون الهدف من التدريب هو اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأفراد في أعمالهم. لذلك تكون عملية تقييم فعالية التدريب على إمكانية عرض الأفراد لما تعلموه واكتسبوه من سلوك جديد.

٣- ردود أفعال الدارسين: - يتم اللجوء أو استخدام هذه الطريقة عندما يتعذر استخدام الطريقتين السابقتين، فيتم سؤال الدارسين عن ردود أفعالهم أو رأيهم في برنامج التدريب. حيث يتم تصميم قائمة من الأسئلة تكون صادرة عن قسم التدريب لقياس رأيهم عن البرنامج ومدى استفادتهم منه في أعمالهم.

١٠,٢ تصميم موازنة التدريب: (٢٣)

يتطلب تنفيذ أي مشروع تدريبي تمويلًا مناسباً. وموازنة التدريب تحدد من ما يخصص من أموال لتمويل النشاط التدريبي من حيث الأنفاق الرأسمالي أو الأنفاق التشغيلي التدريبي. ويشمل الإنفاق الرأسمالي مجالات مثل تكلفة الأرض لمبنى مركز التدريب وتكلفة إنشاء المبنى وتكلفة تجهيزه بتجهيزات التدريب أو التجهيزات الفندقية جزيئاً أو كلياً. وتكلفة الإحلال والتجديد. بينما يشمل الإنفاق التشغيلي عناصر متعددة مثل: أجور طاقم التدريب، وتكلفة السفر والانتقال وبدلات السفر والإعاشة للمتدربين، وتكلفة استئجار قاعات فندقية وتكلفة وصيانة وتجهيزات التدريب.

على أن يسترشد في تحديد موازنة التدريب بعدة اعتبارات مثل: عدد البرامج المستهدف تنفيذها ومتوسط عدد المرشحين بكل برنامج ومتوسط مدة البرنامج التدريبي وموقع تنفيذ البرنامج (بمركز تدريب المنظمة / بمركز محلي / بمركز خارجي) ومرتبة خبرة المدربين التي تؤثر في تكلفة أتعابهم.

١١,٢ الدراسات السابقة عن التدريب: (٢٤)

(23) نيوباي، توني، التدريب الفعال أثره على التكلفة.

لقد قام فريق البحث بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث "واقع التنمية البشرية:-

ففي دراسة "أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية في مدينة الخليل" والتي قام بها فريق البحث المكون من خلود المحتسب ومنال سلهب وشيرين سلطان في جامعة بوليتكنك فلسطين، حاولوا تقييم أثر للتدريب على العاملين في البنوك التجارية وتوصلوا إلى:-

١. أن عدد الدورات التدريبية يتأثر بالجنس، حيث لوحظ أن البنوك التجارية تقوم بالتركيز على تدريب الموظفين الذكور أكثر من تدريب الإناث، كما ويتأثر عدد الدورات التدريبية بالفئة العمرية للموظفين، حيث يكون تركيز البنوك التجارية بالتركيز على تدريب الموظفين صغار السن لنهم تنقصهم الخبرة.
٢. تعتمد البنوك التجارية في اختبارها للموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية على متطلبات العمل وتقارير الأداء، وتقوم بمشاركة العاملين في ذلك ولا تفرق في كون الموظف ذكر أو أنثى.
٣. تقوم البنوك التجارية بمتابعة وتقييم أثر التدريب على عاملها، وتستخدم طرقا عديدة للتدريب من مجموعات العمل والمناقشة والمحاضرة مع التركيز على أسلوب المحاضرات.
٤. التدريب يرتقي بالأمور النفسية والسلوكية العامة لدى الموظف، فيرغبه ويحفزه على العمل والإبداع مما يؤدي إلى تحسين الأداء والرضا الوظيفي وزيادة ولاء الموظف للبنك.

ثم أوصى فريق البحث ببعض الأمور التالية:-

١. ضرورة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية للعاملين، وإذا أمكن أن يتم عقدها بشكل دوري ومنظم لما له من آثار إيجابية كثيرة في مختلف المجالات سواء على الموظف أو على الوظيفة.
٢. ضرورة التركيز على برامج تدريبية متطورة في مادتها وأسلوبها، بحيث تكون مواكبة للتطور والتقدم وذلك لمساهمة التدريب في تطوير أداء الموظفين.
٣. ضرورة الأخذ بنتائج الدورات التدريبية للموظفين عند عمل أي نوع من الترقيات.

(24) الرجعي، مصدر سابق

(24) منال، مصدر سلبق

نقد قام فريق البحث بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع البحث "واقع التنمية البشرية" :-

ففي دراسة "أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية في مدينة الخليل" والتي قام بها فريق البحث المكون من خلود المحتسب ومنال سلهب وشيرين سلطان في جامعة بوليتكنك فلسطين، حاولوا تقييم أثر للتدريب على العاملين في البنوك التجارية وتوصلوا إلى :-

١. أن عدد الدورات التدريبية يتأثر بالجنس، حيث لوحظ أن البنوك التجارية تقوم بالتركيز على تدريب الموظفين الذكور أكثر من تدريب الإناث، كما ويتأثر عدد الدورات التدريبية بالفئة العمرية للموظفين، حيث يكون تركيز البنوك التجارية بالتركيز على تدريب الموظفين صغار السن لنهم تتقصم الخبرة.
٢. تعتمد البنوك التجارية في اختيارها للموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية على متطلبات العمل وتقارير الأداء، وتقوم بمشاوره العاملين في ذلك ولا تفرق في كون الموظف ذكر أو أنثى.
٣. تقوم البنوك التجارية بمتابعة وتقييم أثر التدريب على عاملها، وتستخدم طرقا عديدة للتدريب من مجموعات العمل والمناقشة والمحاضرة مع التركيز على أسلوب المحاضرات.
٤. التدريب يرتقي بالأمور النفسية والسلوكية العامة لدى الموظف، فيرغبه ويحفزه على العمل والإبداع مما يؤدي إلى تحسين الأداء والرضا الوظيفي وزيادة ولاء الموظف للبنك.

ثم أوصى فريق البحث ببعض الأمور التالية :-

١. ضرورة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية للعاملين، وإذا أمكن أن يتم عقدها بشكل دوري ومنظم لما له من آثار إيجابية كثيرة في مختلف المجالات سواء على الموظف أو على الوظيفة.
٢. ضرورة التركيز على برامج تدريبية متطورة في مادتها وأسلوبها، بحيث تكون مواكبة للتطور والتقدم وذلك لمساهمة التدريب في تطوير أداء الموظفين.
٣. ضرورة الأخذ بنتائج الدورات التدريبية للموظفين عند عمل أي نوع من الترقيات.

(24) الرجعي، مصدر سابق

(24) منال ، مصدر سلبق

٤. أن يتم الحصول على آراء الموظفين واقتراحاتهم حول برامج التدريب ومكوناتها.

٥. يجب على البنوك التجارية أن تركز على أساليب تدريب أخرى غير المحاضرات.

وفي دراسة ثانية للطالبة كارولين جاسر من جامعة بيت لحم بعنوان "أثر برامج التدريب والتطوير في نجاح المنشآت الصناعية في القطاع الخاص"، حيث تطرقت في دراستها إلى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وأهميتها لنجاح أي برنامج تدريبي، وأن الأفراد تظهر الحاجة التدريبية لديهم عندما يكون هناك نقص في المهارات أو المعلومات نتيجة وجود تغيير أو تعديل في واجباتهم ومسؤولياتهم. لذلك يجب على المنشآت أن تقوم بتحليل وبحث لتحديد أين سيتم التدريب وفي أي قسم من الأقسام التي يحتاجه أفرادها للتدريب، وتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب وما هي المهارات التي يحتاجها كل فرد في المنشأة. وقد أوصت الباحثة بضرورة أن تقوم المنشآت بتحديد الحاجة التدريبية بشكل دقيق ومنظم واعطاء هذه المهمة إلى الأفراد المؤهلين لها.

وفي دراسة أخرى تتحدث عن "عن واقع التدريب الإداري وأثره في رفع الأداء الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في مدينة الخليل"، حيث تطرقت الباحثة إلى توضيح واقع التدريب ومدى أثره في رفع الأداء الإداري للعاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة، وما هي الأسباب والمشاكل التي تحول دون تحقيق التدريب لأهدافه.

ومن أبرز المشاكل التي يتعرض لها الموظفون أثناء عملية التدريب كانت تتعلق بمكان التدريب وأوقات التدريب وفترة التدريب وكذلك الأجهزة المستخدمة في عملية التدريب، حيث أكدت الباحثة على ضرورة التنسيق بين المتدربين والمؤسسة التي تقوم بالتدريب في معرفة وتحديد مكان و وقت التدريب لكي تتناسب جميع المتدربين دون استثناء.

كما توصلت الباحثة إلى أن التدريب له أثر كبير على أداء الموظفين وزيادة الرضى الوظيفي عند العاملين، وكذلك حصول الموظفين على الترقيات والحوافز المهنية.

وكان مما أوصت به الباحثة ما يلي:-

١. ضرورة ربط النشاط التدريبي وما ينتج عنه من تحسن في الأداء في نظام الترقيات والحوافز، وذلك ليكون التطور في الأداء ودرجة الكفاءة هو أداة وطريق التطور الوظيفي للفرد في المؤسسة فيكون تحسين الأداء، ويكون التطور في الموقع الوظيفي متلازمان بحيث يكون هذا التلازم دافعا للعاملين والموظفين لأخذ النشاط التدريبي مأخذ الجد.

٢. ضرورة أن يكون هناك تقييم بين حين وآخر للمتدربين حتى ترى مدى استفادة المتدربين من التدريب، وهل أدى هذا التدريب إلى إحداث أي منفعة للمؤسسة، وإذا ما يحتاج الموظفون إلى أي دورات أخرى.

٣. ضرورة قيام المدراء بالتعرف على الدورات اللازمة للمؤسسة من خلال الموظفين عن طريق عمل مقابلات مع بعض الموظفين.

وفي دراسة أخرى حول "واقع التدريب الإداري في المؤسسات الحكومية في رام الله"، التي قام بها الباحث محمد طلال سلامة من جامعة بيرزيت، بين أن الحاجة التدريبية تنتج عندما يكون هناك نقص في المعرفة، أو تكون اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعيق المتطلبات الحالية المهمة معينة لذلك وحتى نأخذ بعين الاعتبار مساهمة ونتائج التدريب، هناك عاملان مهمان يجب أن نأخذهما في الحسبان:

أ- مدة إسهام التدريب في الحل الكلي للمشاكل التي نواجهها.

ب- نتائج حل مشاكل الأداء من خلال التدريب مقابل حلول أخرى بديلة، مثل توظيف عمالة مدربة أصلا أو عمالة أجنبية في حال نقص العمالة المدربة محليا.

الفصل الثالث

التطوير الإداري

1. أهمية التطوير الإداري

2. عناصر التطوير الإداري

الفصل الثالث

1.1.1. من المفاهيم والمفاهيم الفرعية

1.1.2. أهداف والتغيير

1.1.3. ثقافة المؤسسة

1.1.4. طرق العمل

1.2. مستويات التطوير الإداري

التطوير الإداري

2. أهداف التطوير الإداري

1. مراحل التطوير الإداري

2. أهمية التطوير الإداري

1.1. طرق وأساليب التطوير الإداري

1.1.1. طرق كتيب العملاء وأساليب مهارات في حالة الفرقة

1.1.2. طرق التطوير المستمر وأساليب الممارسات الإيجابية

1.1.3. طرق تطوير العملاء وأساليب المعرفة بالعمل

1.1.4. طرق تطوير العملاء وأساليب المعرفة والتخصص

الفصل الثالث

التطوير الإداري

- ١,٣ ماهية التطوير الإداري.
- ٢,٣ عناصر التطوير الإداري.
- ١,٢,٣ خطة طويلة المدى.
- ٢,٢,٣ حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ٣,٢,٣ التكيف والتغيير.
- ٤,٢,٣ ثقافة المؤسسة.
- ٥,٢,٣ فرق العمل.
- ٦,٢,٣ النظريات السلوكية.
- ٧,٢,٣ الصحة والفعالية الكلية.
- ٣,٣ أهداف التطوير الإداري.
- ٤,٣ مراحل التطوير الإداري.
- ٥,٣ أهمية التطوير الإداري.
- ٦,٣ طرق وأساليب التطوير الإداري.
- ١,٦,٣ طرق تدريب المدراء لإكسابهم مهارات في اتخاذ القرارات.
- ٢,٦,٣ طرق تطوير المدراء لإكسابهم المهارات الإنسانية.
- ٣,٦,٣ طرق تطوير المدراء لإكسابهم المعرفة بالعمل.
- ٤,٦,٣ طرق تطوير المدراء لإكسابهم المعارف التنظيمية والخاصة.

الفصل الثالث

التطوير الإداري

١,٣ ماهية التطوير الإداري:-

ينصب اهتمام التطوير الإداري بتنمية المهارات، والاتجاهات، والخبرات الضرورية لدى الفرد من أجل تهيئته لكي يصبح مديراً فعالاً، لكي تتجح مثل هذه البرامج، لا بد من دعم الإدارة العليا لها، لذلك يجب أن نأخذ في عين الاعتبار أهداف المنظمة، والاحتياجات الفردية للمديرين في أثناء تصميم وتنفيذ وتقييم التطوير الإداري.

ويمكن توضيح مفهوم التطوير الإداري بأنه ذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجهه هذه الإدارة. وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة.^(٢٤)

ومن الأسباب التي تدفع الإدارات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزاءها هو وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء الإدارة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها. ويمكن تحويلها إلى أهداف مثل:-

1. فحص مستمر لنمو أو تدهور الإدارة والفرص المحيطة بها.

2. تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.

3. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة.

(24) ياغي، محمد عبد الفتاح، الأخلاقيات في الإدارة، الأردن، ١٩٩٥.

4. زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
5. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
6. زيادة قدرة الإدارة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل و إنتاج الإدارة.

٢,٣ عناصر التطوير الإداري:-(٢٥)

١,٢,٣ خطة طويلة المدى:- لا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات الإدارة في يوم وليلة، فخطة التطوير تأخذ على الأقل سنة.

٢,٢,٣ حل المشكلات واتخاذ القرارات:- والهدف هو تقوية جهود الإدارة في مواجهة مشاكلها، وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متحيز للإدارة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه الإدارة. وهذا الأسلوب المتحيز يتشكل من الإدارة والإجراءات التي تكفل للإدارة تحديد المشاكل واشتراك أجهزة الإدارة في وضع حلول، وأسلوب لاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة.

٣,٢,٣ التكيف والتغيير:- عملية التطوير الإداري تهتم بالظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، لأن العلاقة ما بين المنظمة وبيئتها هي علاقة تفاعل مستمر تؤثر فيها وتتأثر فيها.

٤,٢,٣ ثقافة المؤسسة:- أي أن جهودات التطوير الإداري يتم توجيهها نحو تطوير وتنمية والتعديل في ثقافة المنظمة التي تتمثل في مجموعة التقاليد والمبادئ والقيم التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتنظم علاقاتهم.

٥,٢,٣ فرق العمل:- فعملية التطوير الإداري يجب أن توجه نحو بناء الفريق أو الجماعة، والى تغيير الأفكار والقدرات لدى أعضاء الفريق جميعاً من أجل تحقيق التكامل في هذه القدرات والأفكار.

٦,٢,٣ النظريات السلوكية:- يعني أن المنظمة في جهودها للتطوير تقوم على جمع معلومات عن

(25) ياغي، محمد عبد الفتاح، الأخلاقيات في الإدارة، الأردن، ١٩٩٥.

المشاكل والاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين، والاعتماد على مشاركة الإداريين في وضع حلول وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة وتقييمها. وتعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التغيير، وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض والثقة في النفس والمبادأة والابتكار.

٧,٢,٣ الصحة والفعالية الكلية:- عملية التطوير الإداري تهدف إلى تحسين الصحة التنظيمية، والتي تتمثل في مدى رضا الأفراد عن العمل وتلاؤمهم معه، وإشباع الذات واحترام النفس، وتنمية القدرات، وبالتالي تحقيق الفعالية الكلية.

٣,٣ أهداف التطوير الإداري:- (٢٦)

هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تعكس مجموعة من المشكلات المشتركة في المنظمات بصفة عامة والتي تحول دون الاستخدام الأمثل للقدرات والجهود البشرية داخل المنظمة، منها:-

١- العمل على إيجاد نوع من الثقة بين جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة، وعلى جميع مستوياتها

التنظيمية.

٢- إحلال المناخ المفتوح مكان المناخ المغلق من أجل حل جميع المشكلات التي تواجه جميع الوحدات

التدريبية في داخل المنظمة.

٣- زيادة الوعي لدى الأفراد داخل المنظمة بكل ما يحدث فيها، وإطلاعهم على المهمات المحددة التي

يقوم بها الأفراد الآخريين.

٤- تحديد من المسؤول عن حل المشكلات واتخاذ القرارات من خلال تفويض الصلاحيات للوحدات

الإدارية المعنية والقريبة من مصادر المعلومات.

٥- إيجاد روح التعاون والثقة ما بين الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل.

(26) فورسيث، باتريك، كيف تطور فريق العمل، ط١، ٢٠٠١.

٦- شعور الأفراد في زيادة قدراتهم على الرقابة الذاتية.

٧- زيادة الولاء والانتماء للمنظمة وأهدافها.

٤,٣ مراحل التطوير الإداري :- (٢٧)

من أجل وضع برنامج للتطوير الإداري وتنفيذه، لا بد من أن نتبع مراحل أو خطوات أساسية تزيد من فاعلية عملية التطوير الإداري، وهذه الخطوات :-

أولاً:- الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير:- قبل البدء في عملية التطوير الإداري، لا بد من تحديد وتوضيح الأهداف التنظيمية من خلال معرفة وتحليل أهداف المنظمة التي من خلالها نستطيع أن نحدد مدى الحاجة للتطوير وإحداث التغيير.

ثانياً:- تقييم الإدارة الحالية:- حيث يتم معرفة ما هي المواصفات والمؤهلات التي يمتلكها المدراء الحاليين ومواقعهم الإدارية وإمكانية تطويرهم.

ثالثاً:- تحديد النشاطات والفعاليات والبرامج التطويرية اللازمة لتهيئة وإيجاد المدراء المؤهلين لشغل المناصب الإدارية المستقبلية، ولكن هذا يعتمد على مدى وجود المدراء الذين أصيبوا بالتقادم، أي أن المعلومات والمهارات التي يمتلكونها أصبحت قديمة وغير متناسبة مع التطورات الحاصلة في المنظمة، مما يجعلهم غير متكاملين في أدائهم لمهاراتهم الإدارية.

رابعاً:- تنفيذ الفعاليات والنشاطات والبرامج التطويرية، ومن الممكن أن تكون عملية التنفيذ بالاعتماد على بعض المصادر الخارجية المساعدة كالمراكز التطويرية للكفاءات الإدارية، أو قد تكون داخلية من خلال تهيئة وتنفيذ البرامج التطويرية المستمرة مع استمرارية عمل المنظمة وبقائها.

خامساً:- تتضمن هذه المرحلة تقييم البرامج التطويرية وتحديد مدى فاعليتها وأثرها.

(27) فورسيث، باتريك، كيف تطور فريق العمل، ط ١، ٢٠٠١.

٦- شعور الأفراد في زيادة قدراتهم على الرقابة الذاتية.

٧- زيادة الولاء والانتماء للمنظمة وأهدافها.

٤,٣ مراحل التطوير الإداري :- (٢٧)

من أجل وضع برنامج للتطوير الإداري وتنفيذه، لا بد من أن نتبع مراحل أو خطوات أساسية تزيد من فاعلية عملية التطوير الإداري، وهذه الخطوات :-

أولاً:- الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير:- قبل البدء في عملية التطوير الإداري، لا بد من تحديد وتوضيح الأهداف التنظيمية من خلال معرفة وتحليل أهداف المنظمة التي من خلالها نستطيع أن نحدد مدى الحاجة للتطوير وإحداث التغيير.

ثانياً:- تقييم الإدارة الحالية:- حيث يتم معرفة ما هي المواصفات والمؤهلات التي يمتلكها المدراء الحاليين ومواقعهم الإدارية وإمكانية تطويرهم.

ثالثاً:- تحديد النشاطات والفعاليات والبرامج التطويرية اللازمة لتهيئة وإيجاد المدراء المؤهلين لشغل المناصب الإدارية المستقبلية، ولكن هذا يعتمد على مدى وجود المدراء الذين أصيبوا بالتقادم، أي أن المعلومات والمهارات التي يمتلكونها أصبحت قديمة وغير متناسبة مع التطورات الحاصلة في المنظمة، مما يجعلهم غير متكاملين في أدائهم لمهاراتهم الإدارية.

رابعاً:- تنفيذ الفعاليات والنشاطات والبرامج التطويرية، ومن الممكن أن تكون عملية التنفيذ بالاعتماد على بعض المصادر الخارجية المساعدة كالمراكز التطويرية للكفاءات الإدارية، أو قد تكون داخلية من خلال تهيئة وتنفيذ البرامج التطويرية المستمرة مع استمرارية عمل المنظمة وبقائها.

خامساً:- تتضمن هذه المرحلة تقييم البرامج التطويرية وتحديد مدى فاعليتها وأثرها.

(27) فورسيث، باتريك، كيف تطور فريق العمل، ط ١، ٢٠٠١.

٦- شعور الأفراد في زيادة قدراتهم على الرقابة الذاتية.

٧- زيادة الولاء والانتماء للمنظمة وأهدافها.

٤,٣ مراحل التطوير الإداري :- (٢٧)

من أجل وضع برنامج للتطوير الإداري وتنفيذه، لا بد من أن نتبع مراحل أو خطوات أساسية تزيد من فاعلية عملية التطوير الإداري، وهذه الخطوات :-

أولاً:- الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير:- قبل البدء في عملية التطوير الإداري، لا بد من تحديد وتوضيح الأهداف التنظيمية من خلال معرفة وتحليل أهداف المنظمة التي من خلالها نستطيع أن نحدد مدى الحاجة للتطوير وإحداث التغيير.

ثانياً:- تقييم الإدارة الحالية:- حيث يتم معرفة ما هي المواصفات والمؤهلات التي يمتلكها المدراء الحاليين ومواقعهم الإدارية وإمكانية تطويرهم. العلاقات الإنسانية والتي تعد من المهارات التي يتطلبها

ثالثاً:- تحديد النشاطات والفعاليات والبرامج التطويرية اللازمة لتحويل أداء العاملين كافة المستويات المناصب الإدارية المستقبلية، ولكن هذا يعتمد على مدى وجود المدراء الذين أصبحوا بالتقادم أو أن

المعلومات والمهارات التي يمتلكونها أصبحت قديمة وغير على المدى البعيد من خلال تطوير الإمكانيات مما يجعلهم غير متكاملين في أدائهم المهام في التطورات والتغيرات والحد من ظاهرة التقادم

رابعاً:- تنفيذ الفعاليات والنشاطات والبرامج التطويرية، ومن ثم تقييمها. (٢٩)

على بعض المصادر الختلافي الإداري:- (٢٩)

خلال تهيئة وتنفيذ البرنامج، وتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تأتي مرحلة استخدام أساليب هاميلتون- إندرسون كل منظمة حسب ما يناسبها، وهذه الأساليب تتمثل في الآتي:-

(28) محمد عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط١، ١٩٩٩.

(29) محمد عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط١، ١٩٩٩.

٥,٣ أهمية التطوير الإداري:- (٢٨)

تحاول الكثير من المنظمات التي تسعى إلى مواكبة التطورات والتغيرات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية لتطوير وتصميم برامج للتطوير الإداري، وذلك من خلال بعض الأساليب المستخدمة في هذه العملية هادفة من وراء استخدام كل أسلوب هدفا معينا أو مجموعة من الأهداف، والتي من خلالها تتضح أهمية التطوير الإداري:-

١- مساهمة التطوير الإداري في تطوير المهارات الموجودة بالفعل، وذلك لتحسين مستوى الأداء، واتخاذ القرارات الإدارية السليمة ومن ثم تقليل المخاطر.

٢- يساعد التطوير الإداري على اكتساب قدر من المعلومات الجديدة المتعلقة بالعمل والمنظمة بصورة عامة.

٣- يساهم التطوير الإداري إلى تطوير مهارات العلاقات الإنسانية والتي تعد من المهارات التي يتطلبها العمل الإداري بدرجة كبيرة، وذلك نظرا للتفاعل ما بين المدراء والأفراد العاملين كافة المستويات وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية.

٤- يساهم مساهمة فعالة في تطوير والقابليات للمدراء على المدى البعيد من خلال تطوير الإمكانيات والقابليات العامة للمدراء والتي تؤهلهم لمواكبة التطورات والتغيرات والحد من ظاهرة التقادم الإداري.

٦,٣ طرق وأساليب التطوير الإداري:- (٢٩)

بعد تقدير احتياجات المنظمة، وتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تأتي مرحلة استخدام أساليب التطوير الإداري كل منظمة حسب ما يناسبها، وهذه الأساليب تتمثل في الآتي:-

(28) محمد عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط١، ١٩٩٩.

(29) محمد عباس، سهيلة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط١، ١٩٩٩.

١,٦,٣ طرق تدريب المدراء لإكسابهم مهارات في اتخاذ القرارات:-

لتطوير مهارات عملية اتخاذ القرارات، والتي تعتبر المهمة الأساسية للمدراء في كافة المستويات الإدارية، هناك طرق أساسية في هذا المجال منها:-

١- طريقة البريد الوارد (In-Basket Training):-

وهي من الطرق الشائعة في تطوير المدراء في الإدارات العليا، حيث بعد إعطاء المتدربين كل المعلومات الكافية عن المنظمة من حيث إنتاجها وتنظيمها والأفراد والمواقع الإدارية المختلفة فيها، يتم تجهيز المتدربين بالبريد اليومي الذي يتضمن مجموعة من المشاكل التي تواجه المنظمة ويطلب إليهم اتخاذ القرارات المناسبة اعتماداً على ما تحويه من معلومات، وهذه الطريقة تؤدي إلى إيجاد روح الإبداع في حل المشكلات الإدارية.

٢- طريقة دراسة الحالة:- (Case Study)

هذه الطريقة تعتبر إحدى المداخل التحليلية للتطوير الإداري من خلال تحليل بعض الحالات الواقعية الموجودة في منظمات الأعمال. وتمثل هذه الطريقة محاولات لوصف وتحليل دقيق للمشاكل الواقعية التي يواجهها المدراء، حيث يقوم المتدرب بدراسة وتحليل المشاكل وتوضيح المسببات ومن ثم وضع البدائل واختيار البديل الأفضل حسب ما يراه المدرب وفقاً للمتغيرات والمحددات التي أمامه.

٣- طريقة المباريات الإدارية (Business Games) :

في هذه الطريقة يتم تشكيل فرق من المتدربين، بحيث تلتقي وتناقش الأمور المتعلقة بالعمل في المنظمة، ومن خلال هذا النقاش يتم توصل الفرق إلى القرار الخاص بموضوع النقاش سواء حول الخطة الإنتاجية أو البحث والتطوير للمخزون أو المبيعات، والهدف من هذه الطريقة هو إكساب المتدربين خبرة في عمليات التعاون في ما بينهم كمجموعات عمل وتساعد في اتخاذ القرارات المعقدة.

٤- تشكيل اللجان (Committee Assignment):-

من خلال المهام الموكلة لهذه اللجان من الممكن أن نهىء الفرصة للأفراد المتدربين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال التعلم من الآخرين ومتابعتهم في أسلوب تحليلهم للمشاكل المطروحة. إن معظم أنواع اللجان سواء كانت مؤقتة أم دائمة ذات أهمية كبيرة كأسلوب في تطوير المهارات الإدارية واكتساب المعارف والإدراك للمتغيرات التي تعيش في ظلها الإدارة. ٢,٦,٣ طرائق تطوير المدراء لإكسابهم المهارات الإنسانية:-

تعتبر المهارات الإنسانية من المهارات الضرورية التي يجب على المدراء إتقانها والعمل بها ، من خلال التعامل مع الأفراد العاملين في كافة المستويات الإدارية والتفاعل البناء معهم يعتبر الحجر الأساسي في إنجاح القرارات الإدارية و إنجاح تنفيذها ، وهناك طرق لتطوير هذه المهارات وهي كما يلي:

١. طريقة لعب الأدوار Role playing

تمنح هذه الطريقة الأفراد التعامل مع الموقف الفعلي و الأفراد الذين يعملون في هذا الموقف .ومن خلال هذه الطريقة تعطي للمشاركين أدوار ويطلب منهم التصرف لها وكأنهم في نفس المواقف الفعلية. تعتبر هذه الطريقة بمثابة موقف تجريبي في تعاملها مع الأفراد في العمل حيث غالبا ما تستخدم أشرطة الفيديو في استعادة السلوك الذي ينجم عن الأفراد أثناء التدريب، إضافة إلى ذلك فإن المدرب يقوم بمناقشة ما جرى بين المتدربين ويوضح الاتجاهات التي سادت والأخطاء التي حصلت.

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر فاعلية في تطوير المهارات والقدرات المتصلة بمواجهة مواقف الحياة العملية أي معالجة حالات موجودة على أرض الواقع، كما تعطي مزايا مهمة مثل إتاحة الفرصة للمتدرب في الكشف عن نفسه ومهاراته ومعرفة أخطائه وبالتالي انتقاد لتصرفاته أمام الزملاء والرؤساء في العمل.

٤- تشكيل اللجان (Committee Assignment):-

من خلال المهام الموكلة لهذه اللجان من الممكن أن نهىء الفرصة للأفراد المتدربين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال التعلم من الآخرين ومتابعتهم في أسلوب تحليلهم للمشاكل المطروحة. إن معظم أنواع اللجان سواء كانت مؤقتة أم دائمة ذات أهمية كبيرة كأسلوب في تطوير المهارات الإدارية واكتساب المعارف والإدراك للمتغيرات التي تعيش في ظلها الإدارة. ٢,٦,٣ طرق تطوير المدراء لإكسابهم المهارات الإنسانية:-

تعتبر المهارات الإنسانية من المهارات الضرورية التي يجب على المدراء إتقانها والعمل بها ، من خلال التعامل مع الأفراد العاملين في كافة المستويات الإدارية والتفاعل البناء معهم يعتبر الحجر الأساسي في إنجاح القرارات الإدارية و إنجاح تنفيذها ، وهناك طرق لتطوير هذه المهارات وهي كما يلي:

١. طريقة لعب الأدوار Role playing

تمنح هذه الطريقة الأفراد التعامل مع الموقف الفعلي و الأفراد الذين يعملون في هذا الموقف .ومن خلال هذه الطريقة تعطي للمشاركين أدوار ويطلب منهم التصرف لها وكأنهم في نفس المواقف الفعلية. تعتبر هذه الطريقة بمثابة موقف تجريبي في تعاملها مع الأفراد في العمل حيث غالبا ما تستخدم أشرطة الفيديو في استعادة السلوك الذي ينجم عن الأفراد أثناء التدريب، إضافة إلى ذلك فإن المدرب يقوم بمناقشة ما جرى بين المتدربين ويوضح الاتجاهات التي سادت والأخطاء التي حصلت.

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر فاعلية في تطوير المهارات والقدرات المتصلة بمواجهة مواقف الحياة العملية أي معالجة حالات موجودة على أرض الواقع، كما تعطي مزايا مهمة مثل إتاحة الفرصة للمتدرب في الكشف عن نفسه ومهاراته ومعرفة أخطائه وبالتالي انتقاد لتصرفاته أمام الزملاء والرؤساء في العمل.

٢. طريقة تدريب الحساسية Sensitivity Training

من الطرق الحديثة والمتطورة التي استخدمت لأول مرة عام ١٩٤٦ من قبل مراكز البحوث الخاصة بديناميكيات الجماعة في معهد ماساتشوسيتس وتبنى هذه الطريقة على عناصر أساسية وهي:

- الحساسية: وهي تمثل القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلا في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين.
- القدرة على التشخيص وتمثيل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية.
- مرونة التصرف وهي القدرة على السلوك الفعال وفقا للمواقف.

تعتمد هذه الطريقة على إطلاق الحرية للأفراد في التعبير عن مشاعرهم بصراحة تامة وتوضيح آرائهم عن الآخرين وتصرفاتهم، ولذلك غالبا ما تعقد اجتماعات نقاشية بلا هدف محدد أو جدول أعمال، ولزيادة فاعلية هذا الأسلوب يتم تسجيل ما يدور من نقاش ويتم الاستماع إليه فيما بعد ليتأكد كل متدرب من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهات الآخرين نحوه.

٣. طريقة تحليل التعامل Transactional Analysis

تقوم هذه الطريقة على تحديد وتحليل التفاعلات بين الأفراد والسمات الشخصية التي يمتلكها هؤلاء الأفراد، إن الأسلوب النظري لهذه الطريقة يفترض أن شخصية الفرد يمكن أن تكون بثلاثة أشكال وفقا للصفات الذاتية وهذه الشخصيات:

- الشخصية الوالدية : يكون هذا الفرد مهيا للسيطرة و التفوق على الآخرين .
- الشخصية الطفولية : يكون في الغالب مطيعا للأوامر و متزنا وفي أوقات أخرى يكون هائجا
- غير متزن .

٢. طريقة تدريب الحساسية Sensitivity Training

من الطرق الحديثة والمتطورة التي استخدمت لأول مرة عام ١٩٤٦ من قبل مراكز البحوث الخاصة بدديناميكيات الجماعة في معهد ماساتشوسيت وتبنى هذه الطريقة على عناصر أساسية وهي:

- الحساسية: وهي تمثل القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلا في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين.
- القدرة على التشخيص وتمثيل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية.
- مرونة التصرف وهي القدرة على السلوك الفعال وفقا للمواقف.

تعتمد هذه الطريقة على إطلاق الحرية للأفراد في التعبير عن مشاعرهم بصراحة تامة وتوضيح آرائهم عن الآخرين وتصرفاتهم، ولذلك غالبا ما تعقد اجتماعات نقاشية بلا هدف محدد أو جدول أعمال، ولزيادة فاعلية هذا الأسلوب يتم تسجيل ما يدور من نقاش ويتم الاستماع إليه فيما بعد ليتأكد كل متدرب من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهات الآخرين نحوه.

٣. طريقة تحليل التعامل Transactional Analysis

تقوم هذه الطريقة على تحديد وتحليل التفاعلات بين الأفراد والسمات الشخصية التي يمتلكها هؤلاء الأفراد، إن الأسلوب النظري لهذه الطريقة يفترض أن شخصية الفرد يمكن أن تكون بثلاثة أشكال وفقا للصفات الذاتية وهذه الشخصيات:

- الشخصية الوالدية : يكون هذا الفرد مهيا للسيطرة و التفوق على الآخرين .
- الشخصية الطفولية : يكون في الغالب مطيعا للأوامر ومترنا وفي أوقات أخرى يكون هائجا
- غير مترن .

٢. طريقة تدريب الحساسية Sensitivity Training

من الطرق الحديثة والمتطورة التي استخدمت لأول مرة عام ١٩٤٦ من قبل مراكز البحوث الخاصة بديناميكيات الجماعة في معهد ماساتشوستس وتبنى هذه الطريقة على عناصر أساسية وهي:

- الحساسية: وهي تمثل القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلا في موقف معين بنسبة محددين سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين.
- القدرة على التشخيص وتمثيل المهارات في تقدير ما يدور في الموقف مما يلي للعلوم النفسية على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات التي يشهرون الأسس
- مرونة التصرف وهي القدرة على السلوك الفعال وفقا للمواقف المذكورة.

تعتمد هذه الطريقة على إطلاق الحرية للأفراد في التعبير عن مشاعرهم بصراحة تامة وذلك عن الآخرين وتصرفاتهم، ولذلك غالبا ما تعقد البرامج التي يعملون به لغرض زيادة وتطوير قابليته وزيادة فاعلية هذا الأسلوب يتم تسجيل مواقف وذلك من حيث يتم الاستماع إليها من قبل

من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهات On-The-Job Development

٣. طريقة تحليل التعامل الإدارية لديهم فانهم من الضروري أن يمارسوا الأعمال الإدارية حيث يتم في تقوم هذه الطريقة بتدريبهم فتص يقوم بمهمة التوجيه والإشراف على المدير أثناء ممارسته المهمة الأفراد، إن الأسلوب الإداري وفي أحيان أخرى يأخذ المدير المدرب من خلال ملاحظته لسلوكه في الصفات التي لهذا السلوك ومحاولة تحسين أدائه، إن هذه الطريقة تمتاز بإمكانية التعليم أثناء العمل إضافة إلى إتاحة الفرصة للتفاعل بين الطرفين.

٢. المهمات الإدارية تحت الإختبار Understudy Assignment

يعمل هذا الأسلوب على فكرة أساسية وهي إيجاد البديل المناسب وتهيئته للمهام الإدارية المستقبلية والتي من الممكن أن تكون شاغرة لأي سبب من الأسباب كالقواعد أو الإقالة. ويمكن تطبيق هذا

• الشخصية الناضجة (شخصية الكبار): يتصرف صاحبها وفق أسس موضوعية وعقلانية حيث يتم التعامل مع الواقع ومعالجته من خلال المعلومات المجتمعة لدى الفرد ووضع الاحتمالات ومن ثم السلوك واتخاذ القرار الأفضل.

وانطلاقاً من الأساس النظري الوارد أعلاه في تقسيم شخصيات الأفراد فإن هذا الأسلوب التدريبي يهدف إلى تحليل وفهم السلوك غير البناء وتطوير الثقة المتبادلة فيما بين المدراء والمرؤوسين، ويمكن تطبيق هذا الأسلوب التحليلي للشخصية بواسطة محاضرات وفصول دراسية في مجال العلوم السلوكية والعلاقات الإنسانية، كذلك الحلقات الدراسية حول هذا الموضوع حيث يعطي المتدربون الأسس الرئيسية في تحليل سلوكهم وتحليل سلوك الآخرين وفقاً لأنواع الشخصيات المذكورة.

٣,٦,٣ طرق تطوير المدراء لإكسابهم المعرفة بالعمل.

يحتاج كل المدراء إلى المعرفة بمتطلبات العمل الإداري الذي يعملون به لغرض زيادة وتطوير قابليته وكفاءة المدراء بعملهم، وهناك بعض الطرق لذلك وهي:

١. طريقة التطوير في العمل On-The Job Development

تعمل على زيادة الخبرات الإدارية لديهم فانهم من الضروري أن يمارسوا الأعمال الإدارية حيث يتم في بعض الأحيان تعيين مرشد مختص يقوم بمهمة التوجيه والإشراف على المدير أثناء ممارسته المهمة التدريبية على العمل الإداري وفي أحيان أخرى يأخذ المدير المدرب من خلال ملاحظته لسلوكه في العمل وتحليل هذا السلوك ومحاولة تحسين أدائه، إن هذه الطريقة تمتاز بإمكانية التعليم أثناء العمل إضافة إلى إتاحة الفرصة للتفاعل بين الطرفين.

٢. المهمات الإدارية تحت الإختبار Understudy Assignment

يعمل هذا الأسلوب على فكرة أساسية وهي إيجاد البديل المناسب وتهيئته للمهام الإدارية المستقبلية والتي من الممكن أن تكون شاغرة لأي سبب من الأسباب كالنتقاعد أو الإقالة. ويمكن تطبيق هذا

الأسلوب التطويري بواسطة إحلال المواقع الإدارية الشاغرة في بعض الأوقات بمدراء آخرين يؤيدون مهام المدراء الأصليين لفترة غيابهم والتي تعد فترة تحت التجربة أو الدراسة.

٤,٦,٣ طرق تطوير المدراء لإكسابهم المعارف التنظيمية والخاصة:

إن العمل الإداري لا يتحدد بمستوى معين أو وحدة إدارية معينة في المنظمة وبصورة خاصة عمل الإدارات العليا حيث لا بد للمدير إن يتعرف على الكثير من الجوانب و الأعمال الموجودة في المنظمة ويشكل فكرة واضحة عنها. ومن الطرائق التي يمكن أن تقوم بإكساب المدراء المعارف والمعلومات حول المنظمة ما يلي:

١. تناوب المواقع Position Rotation

هذا الأسلوب طريقة جديدة وفعالة لتلقي المعارف الإدارية حول المنظمة ويكون إما عمودي حيث يتم ترقية المدير إلى مواقع إدارية أعلى أو تناوب المواقع أفقياً ويكون وفق خطة معينة تهدف إلى زيادة خبرة المدراء من خلال الحصول على المعلومات حول كافة الأعمال والوحدات الإدارية في المنظمة إضافة إلى كون هذا الأسلوب ذا أهمية في تقليل الروتينية والملل وتطوير أفكار جديدة لدى المدراء.

٢. طريقة المحاضرات Lecture Courses

تعد محاضرات من قبل استشاريين في المنظمة تهدف إلى مد المدراء بأساليب الإدارة والعمل على تطوير مستوياتهم الإدارية وقد يكون هناك استعانة بالكليات والمعاهد.

الفصل الرابع
منهجية البحث

الفصل الرابع

منهجية البحث

الفصل الرابع
منهجية البحث

الفصل الرابع

منهجية البحث

الفصل الرابع منهجية البحث

١,٤ مقدمة

يوضح هذا الفصل توظيفها كمنهجية للدراسة التي أوجها فريق البحث في دراسة مشكلة البحث،
١,٤ مقدمة.

٢,٤ منهجية البحث.

٢,٤ منهجية البحث.

٣,٤ مجتمع البحث.

تستخدم فريق البحث الأسلوب الوصفي لنتظلي، وذلك من أجل الحصول على معلومات واضحة ودقيقة
٤,٤ عينة البحث.

٥,٤ أدوات تحليل البيانات.

٦,٤ أدوات جمع البيانات.

يظهر هذا الأسلوب قام فريق البحث بتسليم البيانات اللازمة للدراسة عن طريق الأسئلة والمقابلة
التفصيلية واختيارها كثر وسؤال تصحيح البيانات تاليا للدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات والأنشطة
مختلفة، بالإضافة إلى الرجوع للدراسات السابقة والمراجع الأولية والثانية والمتخصصة والإنترنت.
كما تم استخدام الأسلوب التاريخي أو الوثائقي اعتمادا من دراسة التاريخ، حيث يعاين الباحثون لهم
المعاصر والكتب باستقلال من خلال دراستهم للأحداث السببية والتطورات في عرت عليها.
والأسلوب التاريخي استخدمه فريق البحث في الفصل الثاني في هذه الدراسة، الذي يدرس الظواهر
القديمة من خلال الرجوع إلى أساليبها وأساليبها ويظهر هذه التطورات أيضا إلى التوجه في
البحث الذي يربط التاريخ بأساليبها.

الفصل الرابع منهجية البحث

١,٤ مقدمة

يوضح هذا الفصل موضوعا كليا لمنهجية الدراسة التي تسمى فريق البحث في دراسة مشكلة البحث.

١,٤ مقدمة

كما يبين هذا الفصل مجتمع عينة للدراسة وأدوات البحث وكيفية اختيار العينة ومقاييس الاستجابة

٢,٤ منهجية البحث.

٢,٤ منهجية البحث.

٣,٤ مجتمع البحث.

تستخدم فريق البحث الأسلوب الوصفي التطويري، وذلك من أجل الحصول على معلومات واقعية وبنية

٤,٤ عينة البحث.

تتضمن في هذا البحث في الأسلوب الوصفي يهدف إلى وصف ودراسة واقع قضية البشري كما

٥,٤ أدوات تحليل البيانات.

صممت وصفا دقيقا ويحسب فيها تحيرا كبيرا وكيفية تم بالتي الوصول

الاستجابات تتأثر في فهم هذا الواقع وتطوره، ثم الوصول إلى حقائق معينة واقعية تتكسر على

٦,٤ أدوات جمع البيانات.

ويظهر هذا الأسس للم فريق البحث يتنوع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق الأسئلة والمقابلة

التجريبية واختبارها كجزء وسؤال تتنوع البيانات تتنوع لدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات والأحداث

المتعلقة، بالإضافة إلى الرجوع للدراسات السابقة والمراجع الأولية والثانية والفرعية والافتراضية.

كما تم استخدام الأسلوب التاريخي أو الوثائقي لمتابعة من دراسة التاريخ، حيث يحاول الباحثون فهم

الماضي والتنبؤ بالمستقبل من خلال دراستهم للأحداث الماضية والتغيرات التي مرت عليها.

والأسلوب التاريخي يستخدم فريق البحث في الفصل الثاني في هذا الدراسة التي يدرس الظاهرة

كبعض من خلال الرجوع إلى أسسها الأصلية وبشكلها وليس هذه التطورات لتفاد إلى التبع في

البحث التي يريد للتفح بأسسها.

الفصل الرابع منهجية البحث

١,٤ مقدمة.

يوضح هذا الفصل توضيحا كاملا لمنهجية الدراسة التي اتبعتها فريق البحث في دراسة مشكلة البحث، كما يبين هذا الفصل مجتمع عينة الدراسة وأدوات البحث وكيفية اختيار العينة، ومكونات الأستبانة ومصادر جمع المعلومات .

٢,٤ منهجية البحث.

استخدم فريق البحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وذلك من أجل الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور موضوع البحث، حيث أن الأسلوب الوصفي يهدف إلى وصف ودراسة واقع التنمية البشرية كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، ثم بالتالي الوصول لاستنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره، ثم التوصل إلى حقائق معينة واقعية تنعكس على المجتمع المحلي لقطاع الصحة.

وعلى هذا الأساس قام فريق البحث بتجميع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق الأستبانة والمقابلة الشخصية باعتبارهما أكثر وسائل تجميع البيانات تناسبا لدراسة العلاقة النسبية بين الظواهر والأنشطة المختلفة، بالإضافة إلى الرجوع للدراسات السابقة والمراجع الأجنبية والعربية والمترجمة والإنترنت. كما تم استخدام الأسلوب التاريخي أو الوثائقي المستمد من دراسة التاريخ، حيث يحاول الباحثون فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل من خلال دراستهم للأحداث الماضية والتطورات التي مرت عليها. والأسلوب التاريخي استخدمه فريق البحث في الفصل الثاني في هذه الدراسة، الذي يدرس الظاهرة القيمة من خلال الرجوع إلى أصلها فيصنفها ويحللها ويفسر هذه التطورات استنادا إلى المنهج في البحث الذي يربط النتائج بأسبابها.

يمثل المجتمع الكلي للدراسة قطاع الصحة في محافظة الخليل من مستشفيات وعيادات طبية، وموضوع الدراسة معرفة واقع التنمية البشرية على قطاع الصحة. وهنا لصعوبة دراسة أو تطبيق أسلوب الدراسات المسحية الشاملة لموظفي ومدراء القطاع الصحي نكتفي بدراسة جزء معين من هذا المجتمع، وهو ما يسمى بعينة الدراسة.

٤,٤ عينة البحث.

تم اختيار أسلوب العينة القصدية لتمثيل المجتمع الأصلي للدراسة على اعتبار أنه مجتمع متجانس. العينة القصدية: وهم المدراء ونواب المدراء ورؤساء الاقسام والدوائر للقطاع الصحي في مدينة الخليل، وهذا حسب تواجد المناصب في الهيكل التنظيمي لهذا القطاع. وقد تم الحصول على أسماء هذه القطاعات من مديرية الصحة في مدينة الخليل، ولقد تم إجراء الدراسة على القطاعات الرائدة والمعروفة في مدينة الخليل وهي كالتالي:-

اسم المركز	عدد المدراء ونوابهم	عدد رؤساء الاقسام	عدد رؤساء الدوائر
مستشفى الأميرة عالية	٢	٥	٦
جمعية أصدقاء المريض	٢	٢	٣
عيادة الحاووز	٢	١	٤
عيادة الحرم	٢	١	٤
المستشفى الأهلي	٢	٣	٨
مديرية صحة الخليل	٢	٢	٥
مركز عين سارة	٢	١	١
الهلال الاحمر	٢	٢	٦
مستشفى محمد علي المحتسب	٢	٤	٧
مركز أول طريق السبع	٢	٢	٣
مركز الطوارئ	٢	١	٣
الكرنتينا	٢	١	١

قام فريق البحث بتفريغ الاستبانات يدويا، حيث تم جمع عدد تكرار الإجابات التي تشير إلى اختيار معين بالنسبة إلى كل سؤال، ومن ثم تحديد العدد الذي يشكله مجموع تكرار هذه الإجابات لذلك الاختيار نسبة إلى العدد الكلي للاستبانات التي تم استلامها، وكان عدد التكرار في كل اجابة يمثل النسبة المئوية لإختيار هذا الجواب، وقد تم قبول أو رفض الفرضيات بناء على اعلى نسبة مئوية لكل اختيار من سؤال معين، وقد تم عرض النتائج في جداول توضح النسب المئوية للإجابات.

٦,٤ أدوات جمع البيانات.

الاستبانة: وهي الأسلوب الرئيسي في هذه الدراسة، حيث تم تصميم الاستبانة الشاملة والتي تتعلق بمشكلة التدريب والتطوير الإداري في قطاع الصحة، وذلك للحصول على الحقائق المتعلقة بهذه الدراسة.

المقابلة: وهو الأسلوب الثانوي الذي استخدم في هذه الدراسة.

مصادر أخرى: من خلال الحصول على معلومات إضافية من الكتب والمراجع والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة، وذلك بالرجوع لمكتبة جامعة بوليتكنك فلسطين، ومكتبة جامعة الخليل، ومكتبة بلدية الخليل، وبعض المراجع من المشرف، وكذلك الرجوع إلى شبكة الإنترنت.

مكونات الاستبانة

قد تم استخدام ١٠٠ استبانة كأسلوب للإجابة عليها:

وتكونت الاستبانة من أربعة أقسام:

القسم الأول: وهو رسالة التغطية التي تبين موضوع البحث والهدف منه.

القسم الثاني: ويشمل معلومات عامة تتضمن متغيرات متعلقة في جنس الموظف، وعمره، والمؤهل

العلمي، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة.

٥,٤ أدوات تحليل البيانات.

قام فريق البحث بتفريغ الاستبانات يدويا، حيث تم جمع عدد تكرار الإجابات التي تشير إلى اختيار معين بالنسبة إلى كل سؤال، ومن ثم تحديد العدد الذي يشكله مجموع تكرار هذه الإجابات لذلك الاختيار نسبة إلى العدد الكلي للاستبانات التي تم استلامها، وكان عدد التكرار في كل اجابة يمثل النسبة المئوية لإختيار هذا الجواب، وقد تم قبول أو رفض الفرضيات بناء على اعلى نسبة مئوية لكل اختيار من سؤال معين، وقد تم عرض النتائج في جداول توضح النسب المئوية للإجابات.

٦,٤ أدوات جمع البيانات.

الأستبانة: وهي الأسلوب الرئيسي في هذه الدراسة، حيث تم تصميم الأستبانة الشاملة والتي تتعلق بمشكلة التدريب والتطوير الإداري في قطاع الصحة، وذلك للحصول على الحقائق المتعلقة بهذه الدراسة.

المقابلة: وهو الأسلوب الثانوي الذي استخدم في هذه الدراسة.

مصادر أخرى: من خلال الحصول على معلومات إضافية من الكتب والمراجع والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة، وذلك بالرجوع لمكتبة جامعة بوليتكنك فلسطين، ومكتبة جامعة الخليل، ومكتبة بلدية الخليل، وبعض المراجع من المشرف، وكذلك الرجوع إلى شبكة الإنترنت.

مكونات الأستبانة

قد تم استخدام ١٠٠ استبانة كأسلوب للإجابة عليها:

وتكونت الأستبانة من أربعة أقسام:

القسم الأول: وهو رسالة التغطية التي تبين موضوع البحث والهدف منه.

القسم الثاني: ويشمل معلومات عامة تتضمن متغيرات متعلقة في جنس الموظف، وعمره، والمؤهل

العلمي، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة.

القسم الثالث: يتكون من معلومات علمية تحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالتدريب، وهي كما

يلي: -

اختيار عملية التدريب سؤال (٧).

عقد الدورات التدريبية سؤال (٨).

وقت عقد الدورات التدريبية سؤال (٩)

بيئة التدريب الفيزيائية سؤال (١٠).

نوعية المدربين سؤال (١١).

الجهة المسؤولة عن التدريب سؤال (١٢).

تقييم المدربين سؤال (١٣).

تقييم المتدربين سؤال (١٤).

تقييم المادة التدريبية سؤال (١٥).

متابعة أثر التدريب سؤال (١٦).

الحاجة للدورات التدريبية سؤال (١٧).

أهداف البرامج التدريبية سؤال (١٨).

طرق التدريب سؤال (١٩).

مدى تقيق الدورات التدريبية لتوقعاتك سؤال (٢٠).

القسم الرابع: كذلك يتكون من معلومات علمية تحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالتطوير

الإداري، وهي كما يلي:-

تقوم الإدارة بعملية التطوير الإداري سؤال (٢١).

تقوم الإدارة بعملية التخطيط للتطوير الإداري سؤال (٢٢).

الجهة المسؤولة عن عملية التطوير الإداري سؤال (٢٣).

- هدف الإدارة من التطوير الإداري سؤال (٢٤).
- الأسلوب المستخدم في عملية التطوير الإداري سؤال (٢٥).
- الأسلوب الأفضل في عملية التطوير الإداري سؤال (٢٦).
- وسائل تحقيق الفاعلية في التطوير الإداري سؤال (٢٧).
- تحقيق الأهداف المخطط لها من عملية التخطيط الإداري سؤال (٢٨).
- متابعة نتائج التطوير الإداري سؤال (٢٩).
- تقدير ميزانية التطوير الإداري (٣٠).
- قرارات إدارية تنتج عن التطوير الإداري سؤال (٣١).
- تقييم مدى استفادة المتدربين من برامج التوير الإداري سؤال (٣٢).
- الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء سؤال (٣٣).

عرض النتائج وتحليلها

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

الفصل الخامس

عرض النتائج وتحليلها

المتغير	المتوسط	التباين
1	2.5	1.5
2	3.0	2.0
3	3.5	2.5

من أجل الحصول على النتائج المذكورة أعلاه تم إجراء اختبار (t) من أجل معرفة ما إذا كان الفرق بين

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

١,٥ مقدمة.

في هذا الفصل قام فريق البحث بتفريغ الاستبانة وتحليلها للوصول إلى نتائج حول "واقع التنمية البشرية في قطاع الصحة في مدينة الخليل". كانت عملية تفريغ الاستبانة عملية يدوية من قبل فريق البحث عن طريق جمع الإجابات التي تمثل إختيار سؤال معين ومن ثم قسمتها على عدد الاستبانات علما بأن نسبة استلام الاستبانات كانت ١٠٠%. وهذا الرقم يمثل نسبة الإجابات الكلية عن كل إختيار. وقد تم استخدام الأساليب التالية في عرض النتائج :

- الجداول التوضيحية.

- الرسوم البيانية.

٢,٥ تفريغ وتحليل النتائج

١,٢,٥ معلومات عامة:-

ويشمل الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

جدول (٥-١)

الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	٦٦	%٦٦
أنثى	٣٤	%٣٤
المجموع	١٠٠	%١٠٠

يبين الجدول (٥-١) جنس الموظفين والمدراء أفراد العينة، فنلاحظ أن (%٦٦) من أفراد العينة هم من

الذكور، و ٣٤% من أفراد العينة هم من الإناث، حيث ان الذكور يحتلون معظم الوظائف الإدارية في هذا القطاع.

جدول (٥-٢)

العمر

النسبة	العدد	فئات العمر
٢٤%	٢٤	٢٥-٢٠ سنة
٢٧%	٢٧	٣٠-٢٦ سنة
١٦%	١٦	٣٥-٣١ سنة
٣٣%	٣٣	٣٦ فما فوق
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يوضح الجدول (٥-٢) العمر لأفراد العينة، ونلاحظ أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٢٥-٢٠ سنة) يمثلون (٢٤%)، أما نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٣٠-٢٦) سنة مثلوا (٢٧%) بينما الأعمار التي تتراوح بين (٣٥-٣١) سنة مثلوا نسبة (١٦%) أما البقية التي تزيد أعمارهم عن (٣٦ سنة) فمثلوا أعلى نسبة وهي (٣٣%)، وهذه الفئة من العمر لا توجد عندها تشجيع لعملية التدريب وذلك لتقدمهم في العمر.

جدول (٥-٣)

الحالة الاجتماعية

النسبة	العدد	الحالة الاجتماعية
٢١%	٢١	أعزب/اء
٧٩%	٧٩	متزوج/ة
٠%	٠	مطلق/ة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يبين الجدول (٥-٣) الحالة الاجتماعية لأفراد العينة، حيث أن نسبة (غير المتزوجين) كانت (٢١%)، بينما النسبة الأكبر (للمتزوجين) والذين مثلوا (٧٩%)، أما المطلقين فلم يكن هناك احد.

جدول (٤-٥)

المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل
٢٦%	٢٦	دبلوم
٦٠%	٦٠	بكالوريوس
٨%	٨	ماجستير
٦%	٦	دكتوراه
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يوضح الجدول (٤-٥) النسب المئوية للمؤهل العلمي لدى أفراد العينة حيث أن الحاصلين على درجة (الدبلوم) مثلوا (٢٦%) ودرجة (البكالوريوس) مثلوا (٦٠%) ودرجة (الماجستير) (٨%) ودرجة (الدكتوراه) مثلوا (٦%)، أي كلما كان المؤهل العلمي اقل كانت الحاجة الى عملية تدريب وذلك لضرورة اكتساب الموظف للمهارات المطلوبة منه في العمل.

جدول (٥-٥)

سنوات الخبرة

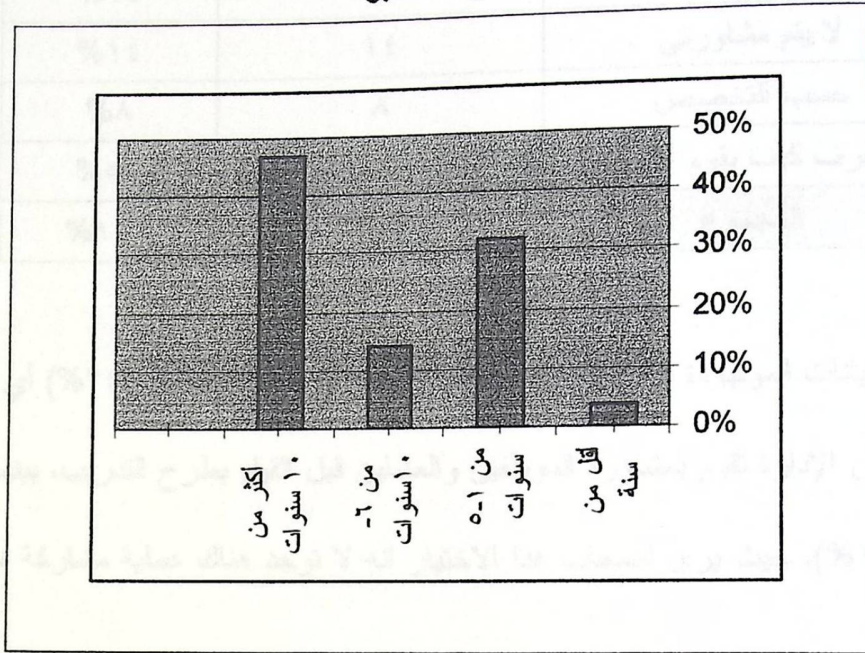
النسبة	العدد	سنوات الخبرة
٤%	٤	أقل من سنة
٣٢%	٣٥	من ١-٥ سنوات
١٤%	١٤	من ٦-١٠ سنوات
٤٧%	٤٧	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يمثل الجدول (٥-٥) سنوات الخبرة لدى أفراد العينة وقد تبين أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة (أكثر من عشر سنوات) ومثلوا نسبة (٤٧%)، أي ان العلاقة عكسية ما بين التدريب والخبرة حيث ان الحاجة الى التدريب تقل كلما كانت الخبرة لدى العاملين عالية فتكون لديهم الاتجاهات الايجابية عن عمل القطاع، إضافة الى المعرفة التامة للأعمال والمهام المطلوبة، أما الباقي (٤%) للذين يحملون خبرة

(أقل من سنة)، و (٣٥%) للذين يحملون خبرة (من ١-٥ سنوات) بينما نسبة (١٤%) لمن له خبرة (من ٦-١٠ سنوات) ويوضح الشكل (١-٥) سنوات الخبرة لدى مجتمع الدراسة.

الشكل (١-٥)

سنوات الخبرة



٢,٢,٥ معلومات عن التدريب-

ويشمل الحصول على معلومات حول:

• كيف يتم إختيار الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب.

• الفترات التي تعقد فيها دورات التدريب.

• الأماكن والأوقات التي تعقد فيها دورات التدريب.

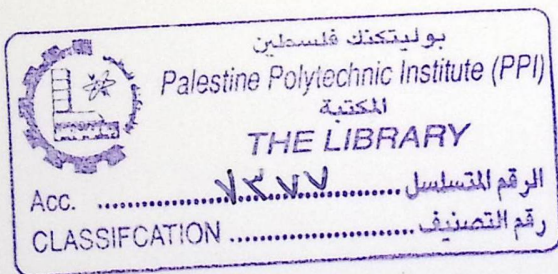
• تحديد الجهة المسؤولة عن تقييم نتائج التدريب.

• الكيفية التي من خلالها يتم تقييم المدربين.

• الكيفية التي من خلالها يتم تقييم المتدربين.

• مدى تحقيق البرامج التدريبية أهدافها.

• طرق التدريب.



كيف يتم اختيار الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب.

جدول (٥-٦)

اختيار الموظفين للتدريب

النسبة	العدد	
٢٤%	٢٤	يتم مشاورتي
١٤%	١٤	لا يتم مشاورتي
٨%	٨	حسب التخصص
٥٤%	٥٤	لا أعرف كيف يقوم الاختيار
١٠٠%	١٠٠	المجموع

بعد تحليل البيانات الموجودة في جدول (٥-٦) تبين أن اختيار يتم مشاورتي (٢٤%) أي أقل من ربع العينة يرى ان الإدارة تقوم بمشاوره الموظفين والعاملين قبل القيام بطرح التدريب، بينما اختيار لا يتم مشاورتي (١٤%)، حيث يرى أصحاب هذا الاختيار انه لا توجد هناك عملية مشاركة في القرارات التي تأخذ.

و(٨%) يتم الاختيار فيها حسب التخصص، أي ان الشخص المسؤول عن التدريب هو الذي يحدد من الذي يجب ان يكون ضمن الدورات التدريبية، واختيار لا أعرف كيف يقوم الاختيار كان بنسبة (٥٤%) وهذا دليل على أن قرار القيام بعمل برامج تدريب هو قرار مركزي حيث أن الإدارة العليا هي التي تحدد الوقت والبرنامج على ضوء الميزانية أو ما يأتي من الخارج من تبرعات أو دورات من الدول المانحة، وبعد عرض هذه النسب وتحليلها تبين أنها تنفي الفرضية التي تقول:

تقوم الإدارة بمشاوره المتدربين للدورات التدريبية.

كيف يتم اختيار الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب.

جدول (٥-٦)

اختيار الموظفين للتدريب

النسبة	العدد	
٢٤%	٢٤	يتم مشاورتي
١٤%	١٤	لا يتم مشاورتي
٨%	٨	حسب التخصص
٥٤%	٥٤	لا أعرف كيف يقوم الاختيار
١٠٠%	١٠٠	المجموع

بعد تحليل البيانات الموجودة في جدول (٥-٦) تبين أن اختيار يتم مشاورتي (٢٤%) أي أقل من ربع العينة يرى ان الإدارة تقوم بمشاوره الموظفين والعاملين قبل القيام بطرح التدريب، بينما اختيار لا يتم مشاورتي (١٤%)، حيث يرى أصحاب هذا الاختيار انه لا توجد هناك عملية مشاركة في القرارات التي تأخذ.

و(٨%) يتم الاختيار فيها حسب التخصص، أي ان الشخص المسؤول عن التدريب هو الذي يحدد من الذي يجب ان يكون ضمن الدورات التدريبية، واختيار لا أعرف كيف يقوم الاختيار كان بنسبة (٥٤%) وهذا دليل على أن قرار القيام بعمل برامج تدريب هو قرار مركزي حيث أن الإدارة العليا هي التي تحدد الوقت والبرنامج على ضوء الميزانية أو ما يأتي من الخارج من تبرعات أو دورات من الدول المانحة، وبعد عرض هذه النسب وتحليلها تبين أنها تنفي الفرضية التي تقول:

تقوم الإدارة بمشاوره المتدربين للدورات التدريبية.

الفترات التي تعقد فيها دورات التدريب.

جدول (٧-٥)

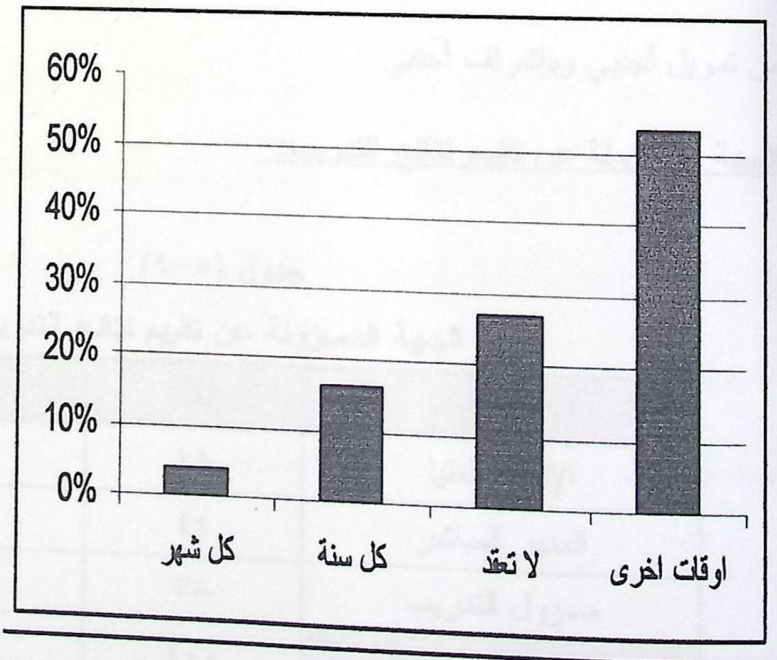
فترة عقد الدورات

النسبة	العدد	المدة
٤%	٤	كل شهر
١٦%	١٦	كل سنة
٢٧%	٢٧	لا تعقد
٥٣%	٥٣	أوقات أخرى
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يمثل جدول (٧-٥) الفترات التي تعقد فيها الدورات التدريبية، ومن خلاله نلاحظ أن النسبة (٤%) ممن يرى أن الدورات التدريبية تقام كل شهر، و(١٦%) أن الدورات التدريبية تعقد كل سنة، و(٢٧%) ممن يقولون أن الدورات التدريبية لا تعقد، و(٥٣%) تم اختيار إجابتها أوقات أخرى وذلك لأن الفترات التي تعقد فيها هذه الدورات التدريبية غير دورية أو منظمة فهي في الواقع تخضع لمؤثرات خارجية مثل توفر الدعم المادي الخارجي لإقامة الدورات التدريبية أو عقد دورات مجانية خارج البلاد تنظمها الدول المانحة ويبين الشكل (٢-٥) الفترات التي تعقد فيها دورات التدريب.

الشكل (٢-٥)

فترة عقد الدورات



الفترات التي تعقد فيها دورات التدريب.

جدول (٧-٥)

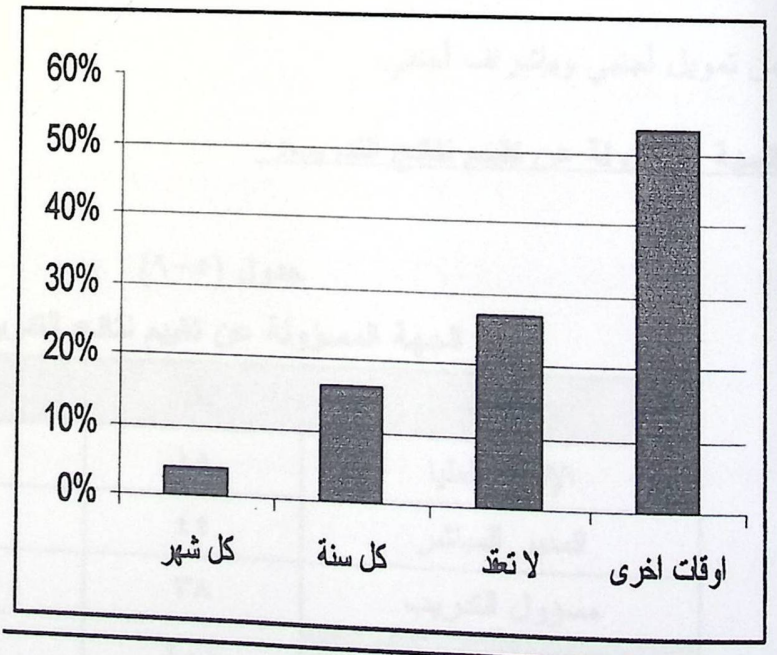
فترة عقد الدورات

النسبة	العدد	المدة
٤%	٤	كل شهر
١٦%	١٦	كل سنة
٢٧%	٢٧	لا تعقد
٥٣%	٥٣	أوقات أخرى
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يمثل جدول (٧-٥) الفترات التي تعقد فيها الدورات التدريبية، ومن خلاله نلاحظ أن النسبة (٤%) ممن يرى أن الدورات التدريبية تقام كل شهر، و(١٦%) أن الدورات التدريبية تعقد كل سنة، و(٢٧%) ممن يقولون أن الدورات التدريبية لا تعقد، و(٥٣%) تم اختيار إجابتها أوقات أخرى وذلك لأن الفترات التي تعقد فيها هذه الدورات التدريبية غير دورية أو منظمة فهي في الواقع تخضع لمؤثرات خارجية مثل توفر الدعم المادي الخارجي لإقامة الدورات التدريبية أو عقد دورات مجانية خارج البلاد لتنظيمها الدول المانحة ويبين الشكل (٢-٥) الفترات التي تعقد فيها دورات التدريب.

الشكل (٢-٥)

فترة عقد الدورات



الأماكن والأوقات التي تعقد فيها دورات التدريب:-جدول (٥-٨)
مكان عقد الدورة

النسبة	العدد	المكان
٣٨%	٣٨	أثناء العمل داخل المؤسسة
٤%	٤	بعد العمل داخل المؤسسة
٤٢%	٤٢	خارج المؤسسة
١٦%	١٦	خارج البلاد
١٠٠%	١٠٠	المجموع

الجدول (٥-٨) يبين مكان عقد الدورات التدريبية، فتبين ان (٣٨%) ان يكون مكان عقد الدورات أثناء العمل داخل المؤسسة لما له من مزايا كثيرة مثل قلة التكاليف من حيث ان الموظف يتدرب وينتج في نفس الوقت، و(٤%) ان يكون التدريب بعد العمل في المؤسسة، و(٤٢%) ان يتم التدريب خارج المؤسسة و يتبين لنا أن معظم الدورات التي تحدث تكون خارج المؤسسة وذلك لتوفر الوقت المناسب والمكان المناسب، إضافة الى كون الأماكن الخارجية مهيأة ومعدة بأجهزة ومعدات تسهل عملية التدريب، اما (١٦%) فيكون التدريب فيها خارج المؤسسة، إضافة إلى أن هذه الدورات تكون في العادة من تمويل أجنبي وبإشراف أجنبي.

الجهة المسؤولة عن تقييم نتائج التدريب:-

جدول (٥-٩)

الجهة المسؤولة عن تقييم نتائج التدريب

النسبة	العدد	الجهة
١٨%	١٨	الإدارة العليا
٤٤%	٤٤	المدير المباشر
٣٨%	٣٨	مسؤول التدريب
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يحتوي الجدول (٥-٩) النسب المئوية لاختيار الجهة المسؤولة عن تقييم نتائج التدريب ومن خلال هذا الجدول تبين أن (١٨%) من مجتمع العينة يرى ان الإدارة العليا هي التي تقوم بتقييم نتائج التدريب، و(٤٤%) من المجتمع العينة يرى ان المدير المباشر هو الذي يقوم بعملية التقييم بنفسه أي أن هناك مهمة المراقبة والتقييم على عاتق المدير المباشر، و(٣٨%) من مجتمع العينة يرى أن مسؤول التدريب هو الذي يقوم بعملية تقييم نتائج التدريب، ولكن في بعض الأحيان يكون المدير المباشر هو نفسه مسؤول التدريب. ويستنتج من التحليل السابق ان المدير المباشر هو الذي يقوم بتقييم نتائج التدريب وهذا ينفي الفرضية التي تقول: الجهة المسؤولة عن تقييم نتائج التدريب هي الإدارة العليا

الكيفية التي من خلالها يتم تقييم المدربين:-

جدول (٥-١٠)

تقييم المدربين

النسبة	العدد	من خلال
٤٢%	٤٢	اختيار أسلوب التدريب
٨%	٨	أنواع المدربين (عملي/محاضر)
١٢%	١٢	شخصية المدرب
٣٨%	٣٨	وسيلة إيصال المعلومة
١٠٠%	١٠٠	المجموع

من خلال النظر إلى الجدول (٥-١٠) الذي يبين كيفية تقييم المدربين نلاحظ أن (٤٢%) هو لاختيار أسلوب التدريب، وهذا يدل على أهمية الأسلوب الذي يستعمله المدرب في إيصال الفكرة أو الهدف من التدريب إلى المتدرب، و(٨%) لنوعية المدرب، هل هو مدرب عملي أو محاضر، فالبعض يفضل الأسلوب العملي والآخر يفضل الأسلوب النظري، و(١٢%) للتقييم من خلال شخصية المدرب، فشخصية المدرب تعكس مدى اهتمام المتدرب، و(٣٨%) من خلال وسيلة إيصال المعلومة فاختيار الأسلوب والوسيلة السهلة التي تمكن المتدرب من الاستفادة من برنامج التدريب مثل استخدام الأمثلة الواقعية التي تحدث في المؤسسة أو مؤسسات أخرى.

الكفاءة التي من خلالها يتم تقييم المتدربين:-

جدول (٥-١١)

تقييم المتدربين

النسبة	العدد	من خلال
٥١%	٥١	استقصاء آرائهم
٢٧%	٢٧	الاختبارات
٢٢%	٢٢	المجموعات الضابطة والتجريبية
١٠٠%	١٠٠	المجموع

الجدول (٥-١١) يوضح الطريقة التي يتم من خلالها تقييم المتدربين، حيث ان (٥١%) ان يتم تقييم المتدربين من خلال استقصاء آرائهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأسئلة حول البرنامج التدريبي من حيث المادة التدريبية والطريقة والمدرّب، وبعد ذلك يتم جمع هذه المعلومات ليتم تحليلها ومعرفة النتائج التي حققها المتدرب، أما (٢٧%) من الإجابات فكانت أن يتم تقييم المتدرب من خلال الاختبارات، حيث يتعرض المتدرب الى اختبار الهدف منه تقييم النتائج التي حصل عليها مدى الفائدة التي قدمها برنامج التدريب، و(٢٢%) كان لاختيار المجموعات الضابطة والتجريبية، ويتم فيها المقارنة بين مجموعة من العوامل الضابطة والتي تستعمل لعملية المقارنة مع العوامل التجريبية والتي تخضع بدورها للتغيرات وهي هنا برنامج التدريب.

مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المعدة لها:-

جدول (٥-١٢)

تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها

النسبة	العدد	الإجابة
٧١%	٧١	تم تحقيقها
٢٩%	٢٩	لم يتم تحقيقها
١٠٠%	١٠٠	المجموع

الكفاءة التي من خلالها يتم تقييم المتدربين:-

جدول (٥-١١)

تقييم المتدربين

النسبة	العدد	من خلال
٥١%	٥١	استقصاء آرائهم
٢٧%	٢٧	الاختبارات
٢٢%	٢٢	المجموعات الضابطة والتجريبية
١٠٠%	١٠٠	المجموع

الجدول (٥-١١) يوضح الطريقة التي يتم من خلالها تقييم المتدربين، حيث ان (٥١%) ان يتم تقييم المتدربين من خلال استقصاء آرائهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأسئلة حول البرنامج التدريبي من حيث المادة التدريبية والطريقة والمدرّب، وبعد ذلك يتم جمع هذه المعلومات ليتم تحليلها ومعرفة النتائج التي حققها المتدرب، أما (٢٧%) من الإجابات فكانت أن يتم تقييم المتدرب من خلال الاختبارات، حيث يتعرض المتدرب الى اختبار الهدف منه تقييم النتائج التي حصل عليها مدى الفائدة التي قدمها برنامج التدريب، و(٢٢%) كان لاختيار المجموعات الضابطة والتجريبية، ويتم فيها المقارنة بين مجموعة من العوامل الضابطة والتي تستعمل لعملية المقارنة مع العوامل التجريبية والتي تخضع بدورها للتغيرات وهي هنا برنامج التدريب.

مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المعدة لها:-

جدول (٥-١٢)

تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها

النسبة	العدد	الإجابة
٧١%	٧١	تم تحقيقها
٢٩%	٢٩	لم يتم تحقيقها
١٠٠%	١٠٠	المجموع

الكيفية التي من خلالها يتم تقييم المتدربين:-

جدول (٥-١١)

تقييم المتدربين

من خلال	العدد	النسبة
استقصاء آرائهم	٥١	٥١%
الاختبارات	٢٧	٢٧%
المجموعات الضابطة والتجريبية	٢٢	٢٢%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

الجدول (٥-١١) يوضح الطريقة التي يتم من خلالها تقييم المتدربين، حيث ان (٥١%) ان يتم تقييم المتدربين من خلال استقصاء آرائهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأسئلة حول البرنامج التدريبي من حيث المادة التدريبية والطريقة والمدرّب، وبعد ذلك يتم جمع هذه المعلومات ليتم تحليلها ومعرفة النتائج التي حققها المتدرب، أما (٢٧%) من الإجابات فكانت أن يتم تقييم المتدرب من خلال الاختبارات، حيث يتعرض المتدرب الى اختبار الهدف منه تقييم النتائج التي حصل عليها مدى الفائدة التي قدمها برنامج التدريب، و(٢٢%) كان لاختيار المجموعات الضابطة والتجريبية، ويتم فيها المقارنة بين مجموعة من العوامل الضابطة والتي تستعمل لعملية المقارنة مع العوامل التجريبية والتي تخضع بدورها للتغيرات وهي هنا برنامج التدريب.

مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المعدة لها:-

جدول (٥-١٢)

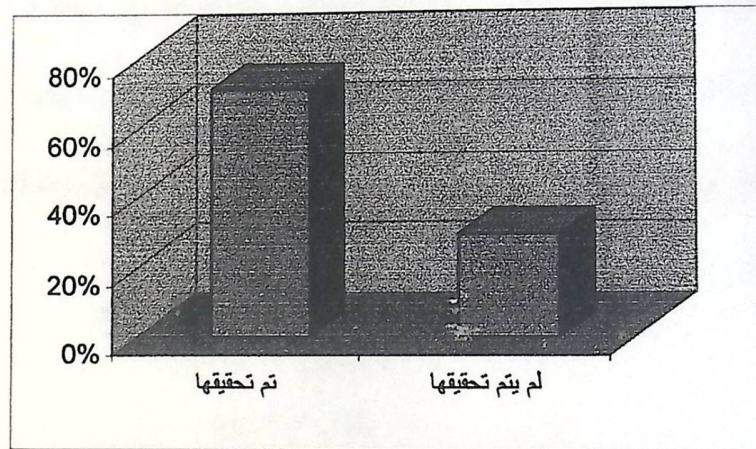
تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها

الإجابة	العدد	النسبة
تم تحقيقها	٧١	٧١%
لم يتم تحقيقها	٢٩	٢٩%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

من خلال النظر للجدول (٥-١٢) نجد أن (٧١%) من الإجابات التي تم جمعها ترى أن البرامج التدريبية قد حققت الأهداف المعدة لها، وكان هذا الشيء ناتج عن شعورهم بزيادة المعرفة والخبرة التي اكتسبوها من التدريب إضافة إلى الشعور بزيادة الكفاءة والفاعلية لديهم، أما (٢٩%) فهم يقولون أن البرامج لم تحقق الأهداف التي أعدت لها برامج التدريب، وقد يكون هذا الشيء طبيعي ويتمثل في عدم ملائمة وسيلة أو طريقة التدريب أو ضعف في المادة التدريبية أو حتى من المدرب نفسه ويبين الشكل (٥-٣) مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المعدة لها.

الشكل (٥-٣)

تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها



الطرق الأكثر فاعلية للتدريب:-

جدول (٥-١٣)

طرق التدريب

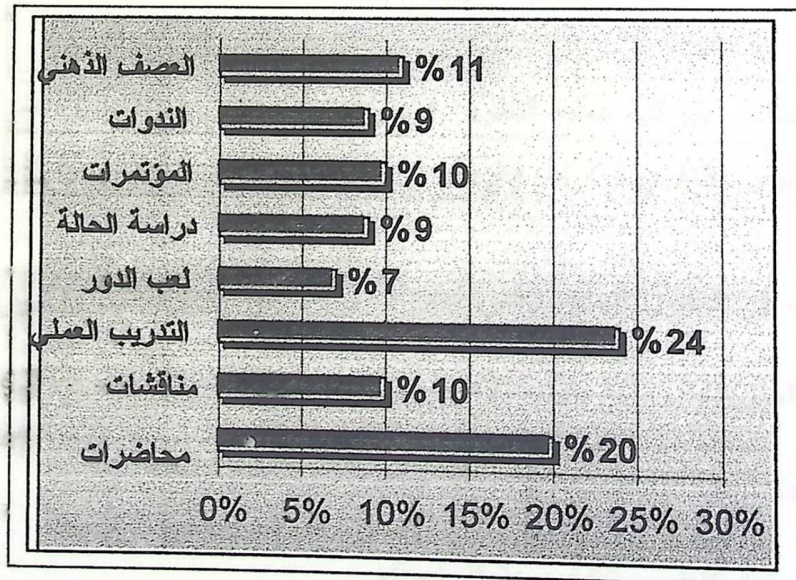
النسبة	العدد	الطريقة
20%	20	محاضرات
10%	10	مناقشات
24%	24	التدريب العملي
7%	7	لعب الدور
9%	9	دراسة الحالة
10%	10	المؤتمرات
9%	9	الندوات
11%	11	العصف الذهني
100%	100	المجموع

الجدول (٥-١٣) يبين الطرق التدريبية، وكان التدريب العملي (٢٤%) الأهم من هذه الطرق وذلك لان هذا النوع من التدريب يمتاز بالسرعة والكفاءة والقدرة إلى الاستفادة من التغذية الراجعة، ثم (٢٠%) لطريقة المحاضرات التي تمتاز بسهولة إجرائها وقللة التكاليف والاتصال المباشر مع المتدربين، و(١٠%) للمناقشات والتي تعتمد على سماع الآراء المختلفة ومحاولة الخروج بنتائج وتوصيات، و(٧%) لعب الدور والذي يقوم على محاولة تمثيل شخصية معينة ومن خلال هذا التمثيل يبرز آراءه واتجاهاته، و(٩%) لدراسة الحالة وهي دراسة حالة معينة يتم فيها إعطاء قرارات وآراء، و(١٠%) لاختيار المؤتمرات، (٩%) للندوات، و(١١%) للعصف الذهني، أما الشكل (٤-١) فيبين الأهمية لهذه الطرق من الأكثر أهمية إلى الأقل، وبعد هذا العرض تتضح الصورة بعد ان تبين ان أهم الوسائل هي المحاضرات والتدريب العملي، حيث ان هذه الطرق الأكثر انتشارا وأسهلها وتقدم نتائج مرضية وهي قليلة التكاليف، وهذا ينفي النظرية التي تقول النظرية التي تقول: أكثر وسائل التدريب فاعلية هي

دراسة الحالة.

الشكل (٥-٤)

طرق التدريب



٣,٢,٥ التطوير الإداري -

ويهدف إلى الحصول على المعلومات التالية:

- التخطيط للتطوير الإداري.
- الجهة المسؤولة عن التطوير الإداري.
- الهدف من التطوير الإداري.
- أساليب التطوير الإداري.
- تقييم نتائج التطوير الإداري.

التخطيط للتطوير الإداري:-

الجدول (٥-١٤)

التطوير الإداري

العمليات	نعم	أحياناً	لا	حسب الحاجة
هل تقوم الإدارة بعملية التطوير الإداري بشكل مستمر	٢١%	٤٩%	١٠%	٢٠%
هل تقوم الإدارة بعملية التخطيط المسبق اعتماداً على تقييم الأداء	١٣%	٧٠%	١٧%	
هل يتم تحقيق الأهداف المخطط لها من عملية التطوير الإداري	٥%	٧١%	٢٤%	
هل تقوم الإدارة بتقدير ميزانية عملية التطوير الإداري	١٦%	٧١%	١٣%	
هل ينتج عن التطوير الإداري قرارات إدارية	١٣%	٤١%	٤٦%	

بعد تحليل العبارات في الجدول السابق والتي نتحدث عن التخطيط للتطوير الإداري تبين أن هناك تفاوت في النسب المئوية لكل منها حسب الأهمية التي اختارها مجتمع العينة وهنا توضيح للعبارات السابقة كل على حده.

هل تقوم الإدارة بعملية التطوير الإداري بشكل مستمر

من خلال جمع الإجابات على سؤال معين في الجدول (٥-١٤) فإن النسبة المئوية لإختيار (نعم) هو (٢١%) أي أقل من ربع مجتمع العينة يرى أن الإدارة تقوم بعمليات التطوير الإداري بشكل مستمر،

بينما (٤٩%) يرون أن القيام بعملية التطوير الإداري تكون (أحيانا) أي ان عملية التطوير الإداري تكون غير دورية وتختلف باختلاف الحاجة للتطوير الإداري و (١٠%) يرى أنها (لا) تقوم أصلا بعمل أي تطوير إداري وذلك لان معظم التطوير الإداري وان حدث يكون بشكل لا يوافق احتياجاتهم وتطلعاتهم، بينما (٢٠%) ممن أجابوا حسب الحاجة، وذلك من خلال الشعور بوجود الحاجة إلى عمل برامج للتطوير الإداري أو الشعور بوجود نقص في الأداء والعمل. وهذا ينفي الفرضية التي تقول: تقوم الإدارة بمتابعة عملية التطوير الإداري بشكل مستمر حيث ان الإدارة تقوم بالتطوير الإداري دون النظر الى الاحتياجات الإدارية لدى المدراء والموظفين، وان القيام بعملية التطوير الإداري تكون متقطعة من الحين للآخر، وتخضع لبض التأثيرات مثل تقاعد بعض المدراء، او نقص في الأداء.

هل تقوم الإدارة بعملية التخطيط المسبق اعتمادا على تقييم الأداء:-

يبين الجدول (٥-١٤) ان (١٣%) من مجتمع العينة كانت الإجابة لديهم ان الإدارة تقوم بالتخطيط المسبق للتطوير الإداري وذلك اعتمادا على تقييم الأداء، أي ان تقييم الأداء يأخذ في عين الاعتبار في عملية التخطيط للتطوير الإداري من حيث الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المطلوب، و(٧٠%) من الإجابات كانت لاختيار الإجابة (أحيانا) أي أن غالبية المجتمع يرى أن الإدارة تقوم أحيانا بعمل تخطيط للتطوير الإداري، وكان هذا الانطباع من النتائج التي كان يخرج بها برنامج التطوير الإداري وإلى عدم شعورهم بأن هذه البرامج قدمت الشيء الكثير، وإلى قصور هذه البرامج وضعفها بصورة عامة، و(١٧%) يقول انه لا يجد تقييم الأداء قبل التخطيط. أي ان التخطيط للتطوير الإداري يفتقد للأساسيات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بالتطوير لان تحسين الأداء جزء من هدف التطوير الإداري.

هل يتم تحقيق الأهداف المخطط لها من عملية التطوير الإداري:-

من خلال الجدول (٥-١٤) فان (٧١%) من المجتمع يرى أن (أحيانا) يتم تحقيق الأهداف المخطط لها وهذا الأمر حاصل من عدم معرفتهم بالخطة التي تقوم بها الإدارة العليا وأن وجدت، وأن التخطيط المسبق غير واضح المعالم يؤدي الى صعوبة شعورهم بأن هذه برامج التطوير الإداري قد قامت بتقديم

الجديد، ويرى (٢٤%) أن برنامج التطوير الإداري لم يقدم شيئاً وذلك بالإجابة (لا) لأن معظم هؤلاء الأفراد هم من الذين شاركوا في البرنامج ولم تقدم هذه البرامج طموحاتهم أو توقعاتهم، بينما (٥%) يرون أنها حققت الأهداف المعدة لها وكان حكمهم عليها من خلال شعورهم أن هذه البرامج قد قدمت أفكار وخبرات جديدة هم أنفسهم كانوا لا يملكونها، وأدت إلى تحسين ورفع الأداء لديهم. وهذا ينفي الفرضية التي تقول:

تحقق الإدارة الأهداف المخطط لها من عملية التطوير الإداري، ويرجع ذلك الأمر إلى ضعف البرامج التطويرية أو عدم وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من التطوير الإداري.

هل تقوم الإدارة بتقدير ميزانية عملية التطوير الإداري:-

من الجدول (٥-١٤) تبين أن (٧١%) من مجتمع العينة يرى أنه (أحياناً) يكون هناك تمويل للميزانية وذلك من خلال النظر إلى طبيعة الوسائل ومحدوديتها وأن حدوث أو عقد دورات التطوير الإداري تحدث بين الحين والآخر وعدم الاهتمام بها بشكل مناسب وعدم عمل دورات دورية داخلية وخارجية، أما النسبة من الإجابة (نعم) فكانت (١٦%) للذين يرون أن الإدارة تقوم بتقدير أو وضع ميزانية للتطوير الإداري، أما باقي النسبة وهي (١٣%) كانت للإجابة (لا) أي أن الميزانية لعملية التطوير غير موجودة لأنها تعتبر تكاليف إضافية.

هل ينتج عن التطوير الإداري قرارات إدارية

نرى من الجدول (٥-١٤) أن (٤٦%) وهي أعلى نسبة من النسب المئوية لهذا السؤال وهي أنه لا يوجد هناك أي قرارات إدارية، وكان هذا الحكم من جراء عدم التماسهم أي تغيير أو قرار عند التطوير الإداري، فهم يسمعون بأن هناك تطوير إداري، أما (٤١%) كانت للإجابة أحياناً، وكان هذا من خلال أن يتبع التطوير الإداري بعض القرارات التي تكون في صالح المؤسسة والعمل، و(١٣%) لاختيار (نعم) وهو أن التطوير الإداري ينتج عنه قرارات إدارية تساهم في رفع الأداء والعمل الإداري.

الجهة المسؤولة عن التطوير الإداري

جدول (٥-١٥)

مسؤولية التطوير الإداري

الجهة المسؤولة	العدد	النسبة
الأقسام والدوائر	٣٤	٣٤%
إدارة الموارد البشرية	٢٠	٢٠%
وزارة الصحة	٤٦	٤٦%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يبين الجدول (٥-١٥) أن (٤٦%) من الإجابات أن وزارة الصحة هي التي تقوم بالتطوير الإداري لدى المراكز الصحية والعيادات والمستشفيات التابعة لها، أي أن عملية التطوير الإداري عملية مركزية تصدر من الوزارة نفسها ، وعلى ذلك فإن التطوير الإداري يتصف بالضعف والبطئ وذلك لأن قرار هذا التطوير الإداري يعتمد بدرجة كبيرة على الخطة العامة التي تتبناها الوزارة ، والإمكانيات الموجودة لديها ويرى (٣٤%) من مجتمع العينة أن الأقسام والدوائر هي التي تحمل على عاتقها مسؤولية التطوير الإداري ، لأن الدوائر والأقسام هي الأقرب بالنسبة للأعمال الإدارية فيكون التطوير الإداري أسرع وأسهل، وعلى اضطلاع تام في مجريات العمل ومعرفة الاحتياجات والمتطلبات الإداري، أما الباقي ونسبتهم (٢٠%) اختاروا إدارة الموارد البشرية والتي من وظائفها التدريب والتطوير الإداري ، لأن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن التوظيف في البداية واختيار الكفاءات المناسبة لملى الشواغر ، والإلمام التام لديها بالموظفين والعاملين من حيث الخبرات والمؤهلات لديهم ، إلا أن هذه النسبة قليلة مقارنة مع النسب الأخرى وهذا يعود إلى العمل المركزي الذي يتبعه هذا القطاع.

الجهة المسؤولة عن التطوير الإداري

جدول (٥-١٥)

مسؤولية التطوير الإداري

الجهة المسؤولة	العدد	النسبة
الأقسام والدوائر	٣٤	٣٤%
إدارة الموارد البشرية	٢٠	٢٠%
وزارة الصحة	٤٦	٤٦%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يبين الجدول (٥-١٥) أن (٤٦%) من الإجابات أن وزارة الصحة هي التي تقوم بالتطوير الإداري لدى المراكز الصحية والعيادات والمستشفيات التابعة لها، أي أن عملية التطوير الإداري عملية مركزية تصدر من الوزارة نفسها ، وعلى ذلك فإن التطوير الإداري يتصف بالضعف والبطئ وذلك لأن قرار هذا التطوير الإداري يعتمد بدرجة كبيرة على الخطة العامة التي تتبناها الوزارة ، والإمكانيات الموجودة لديها ويرى (٣٤%) من مجتمع العينة أن الأقسام والدوائر هي التي تحمل على عاتقها مسؤولية التطوير الإداري ، لأن الدوائر والأقسام هي الأقرب بالنسبة للأعمال الإدارية فيكون التطوير الإداري أسرع وأسهل، وعلى اضطلاع تام في مجريات العمل ومعرفة الاحتياجات والمتطلبات الإداري، أما الباقي ونسبتهم (٢٠%) اختاروا إدارة الموارد البشرية والتي من وظائفها التدريب والتطوير الإداري ، لأن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن التوظيف في البداية واختيار الكفاءات المناسبة لملى الشواغر ، والإلمام التام لديها بالموظفين والعاملين من حيث الخبرات والمؤهلات لديهم ، إلا أن هذه النسبة قليلة مقارنة مع النسب الأخرى وهذا يعود إلى العمل المركزي الذي يتبعه هذا القطاع.

الجهة المسؤولة عن التطوير الإداري

جدول (٥-١٥)

مسؤولية التطوير الإداري

الجهة المسؤولة	العدد	النسبة
الأقسام والدوائر	٣٤	٣٤%
إدارة الموارد البشرية	٢٠	٢٠%
وزارة الصحة	٤٦	٤٦%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يبين الجدول (٥-١٥) أن (٤٦%) من الإجابات أن وزارة الصحة هي التي تقوم بالتطوير الإداري لدى المراكز الصحية والعيادات والمستشفيات التابعة لها، أي أن عملية التطوير الإداري عملية مركزية تصدر من الوزارة نفسها ، وعلى ذلك فإن التطوير الإداري يتصف بالضعف والبطئ وذلك لأن قرار هذا التطوير الإداري يعتمد بدرجة كبيرة على الخطة العامة التي تتبناها الوزارة ، والإمكانيات الموجودة لديها ويرى (٣٤%) من مجتمع العينة أن الأقسام والدوائر هي التي تحمل على عاتقها مسؤولية التطوير الإداري ، لأن الدوائر والأقسام هي الأقرب بالنسبة للأعمال الإدارية فيكون التطوير الإداري أسرع وأسهل، وعلى اضطلاع تام في مجريات العمل ومعرفة الاحتياجات والمتطلبات الإداري، أما الباقي ونسبتهم (٢٠%) اختاروا إدارة الموارد البشرية والتي من وظائفها التدريب والتطوير الإداري ، لأن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن التوظيف في البداية واختيار الكفاءات المناسبة لملى الشواغر ، والإلمام التام لديها بالموظفين والعاملين من حيث الخبرات والمؤهلات لديهم ، إلا أن هذه النسبة قليلة مقارنة مع النسب الأخرى وهذا يعود إلى العمل المركزي الذي يتبعه هذا القطاع.

الهدف من التطوير الإداري:-

جدول (٥-١٦)

هدف التطوير الإداري

النسبة	العدد	الهدف
٢٣%	٢٣	متابعة التطورات التكنولوجية
٦١%	٦١	تطوير الأداء الإداري
١٢%	١٢	زيادة الولاء والانتماء
٤%	٤	إيجاد روح التعاون والثقة في بيئة العمل
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يبين الجدول (٥-١٦) الهدف من التطوير الإداري ومن خلال النسب المئوية وجد أن (٢٣%) من الاختيارات كانت لمتابعة التطورات التكنولوجية، أي ان الهدف يسعى الى تقبل المدراء والموظفين للأساليب التكنولوجية الحديثة، و(٦١%) لتطوير الأداء الإداري كان هذا يعني أن الهدف الرئيسي من التطوير الإداري هو تطوير العمل الإداري من خلال إيجاد افضل الطرق للإدارة الحديثة في ظل التغييرات التي تحدث في البيئة الإدارية، حيث يهدف التطوير الإداري إلى زيادة قدرة المدراء والموظفين علي تطوير مهاراتهم الإدارية والنهوض بها لخدمة المؤسسة وتقديم ما هو أفضل. أما (١٢%)، فهي زيادة الولاء والانتماء، والتي تسعى الإدارة من خلالها الى رفع وزيادة الولاء والانتماء لدى موظفي المؤسسة وتمسكهم بها مما يخدم مصلحة المؤسسة، و (٤%) لإيجاد روح التعاون والثقة داخل بيئة العمل، والذي يتحقق من العمل كفريق واحد وضمن إطار العمل الإداري. ومن خلال عرض النتائج السابقة وتحليلها تبين نفي النظرية التي يقول: الهدف من عملية التطوير الإداري هو متابعة التطورات التكنولوجية. حيث تبين ان الهدف الأساسي من التطوير الإداري هو تطوير العمل الإداري والنهوض به وتعزيزه.

أساليب التطوير الإداري:-

جدول (٥-١٧)

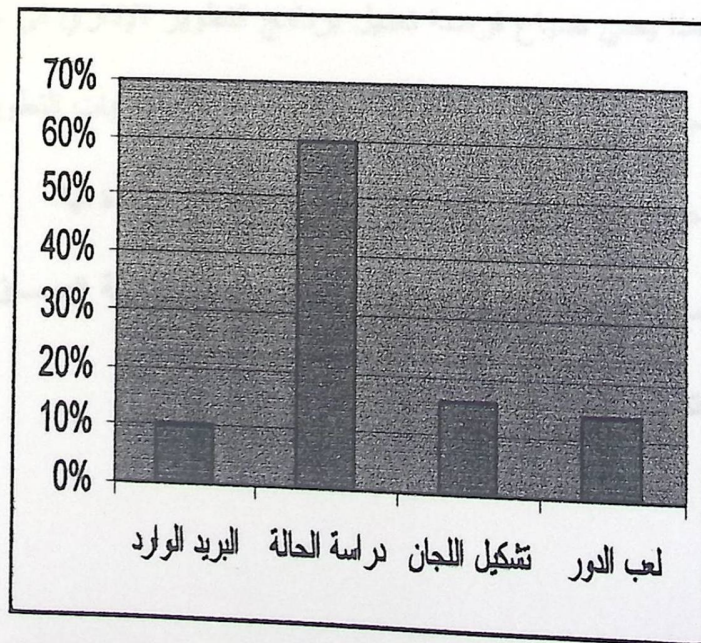
أساليب التطوير الإداري

النسبة	العدد	الأسلوب
١٠%	١٠	البريد الوارد
٦٠%	٦٠	دراسة الحالة
١٦%	١٦	تشكيل اللجان
١٤%	١٤	لعب الدور
١٠٠%	١٠٠	المجموع

من خلال الجدول (٥-١٧) نرى ان (١٠%) من مجتمع الدراسة اختاروا البريد الوارد الذي يزود المدراء بالمشاكل الإدارية وطلب حل هذه المشاكل منهم، و(٦٠%) من الإجابات كانت دراسة الحالة، لاعتبارها أنجع الوسائل وذلك لارتباطها بالواقع الحقيقي للمؤسسة حيث تقوم على محاولة وصف وتحليل دقيق للمشاكل الواقعية التي يواجهها المدراء في أعمالهم اليومية، وبعد التحليل الدقيق للمشاكل يتم وضع بدائل ومن ثم اختيار البديل الأفضل، ويرى (١٦%) أن تشكيل اللجان من الأساليب التي يمكن اعتمادها في التطوير الإداري وذلك لقيامها على إتاحة الفرصة لدى المتدرب على اتخاذ بعض

الشكل (٥-٥)

أساليب التطوير الإداري



القرارات مع الآخرين ، أما (١٤%) فكان الرأي لديهم في أسلوب لعب الدور وذلك لأنه يتعامل مع موقف فعلي قد يواجهه المدير في المستقبل.

تقييم نتائج التطوير الإداري :-

جدول (٤-١٨)

تقييم نتائج التطوير الإداري

النسبة	العدد	عملية التقييم
١٠%	١٠	أثناء عملية التطوير
٣٨%	٣٨	بعد الانتهاء من عملية التطوير كاملة
٥٢%	٥٢	لا يتم متابعتها
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يتبين من الجدول (٥-١٨) أن (١٠%) كانت إجاباتهم أن التقييم والمتابعة للتطوير الإداري يتم خلال العملية التطويرية، حيث ان مسؤول التطوير الإداري يقوم بفحص النتائج التي حصل عليها المدير او الموظف ومن خلال النتائج يتم متابعة التطوير الإداري او تعديله او تغيير الخطة، و (٣٨%) أن تقييم التطوير الإداري يتم بعد العملية التطويرية، حيث يتم اختبار المدراء والموظفين الذين خضعوا للتطوير الإداري من خلال مجموعة من الاختبارات يتم من خلالها الحكم على البرنامج التطويري، أي بعد الانتهاء منه، وهذا يعني ضياع فرصة تعديل برنامج التطوير الإداري في حال وجود خلل او قصور، (٥٢%) من الإجابات تقول أنه لا يتم متابعة وتقييم برامج أو عمليات التطوير الإداري، وهذا قصور يدل على سبب عدم تحقيق برامج التطوير الإداري للأهداف المعدة لها.

وبعد العرض السابق والتحليل ننفي النظرية التي تقول: تقوم الجهة المسؤولة عن التطوير الإداري بمتابعة نتائج التطوير أثناء عملية التطوير.

القرارات مع الآخرين ، أما (١٤%) فكان الرأي لديهم في أسلوب لعب الدور وذلك لأنه يتعامل مع موقف فعلي قد يواجهه المدير في المستقبل.

تقييم نتائج التطوير الإداري :-

جدول (٤-١٨)

تقييم نتائج التطوير الإداري

النسبة	العدد	عملية التقييم
١٠%	١٠	أثناء عملية التطوير
٣٨%	٣٨	بعد الانتهاء من عملية التطوير كاملة
٥٢%	٥٢	لا يتم متابعتها
١٠٠%	١٠٠	المجموع

يتبين من الجدول (٥-١٨) أن (١٠%) كانت إجاباتهم أن التقييم والمتابعة للتطوير الإداري يتم خلال العملية التطويرية، حيث ان مسؤول التطوير الإداري يقوم بفحص النتائج التي حصل عليها المدير او الموظف ومن خلال النتائج يتم متابعة التطوير الإداري او تعديله او تغيير الخطة، و (٣٨%) أن تقييم التطوير الإداري يتم بعد العملية التطويرية، حيث يتم اختبار المدراء والموظفين الذين خضعوا للتطوير الإداري من خلال مجموعة من الاختبارات يتم من خلالها الحكم على البرنامج التطويري، أي بعد الانتهاء منه، وهذا يعني ضياع فرصة تعديل برنامج التطوير الإداري في حال وجود خلل او قصور، (٥٢%) من الإجابات تقول أنه لا يتم متابعة وتقييم برامج أو عمليات التطوير الإداري، وهذا قصور يدل على سبب عدم تحقيق برامج التطوير الإداري للأهداف المعدة لها.

وبعد العرض السابق والتحليل ننفى النظرية التي تقول: تقوم الجهة المسؤولة عن التطوير الإداري بمتابعة نتائج التطوير أثناء عملية التطوير.

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات والتوصيات

١,٦ النتائج

في مدة الدراسة خلف فريق البحث لاعطاء صورة واضحة عن واقع التنمية البشرية في قطاع الصناعة في

١,٦ النتائج. توصيل إلى تحديد من النتائج من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من الدراسات

٢,٦ التوصيات. التوصيات التي تم توزيعها على أفراد لجنة الدراسة، ويتم تقديم النتائج التي توصل إليها

عبر البحث كما يلي:

١- معظم أفراد اللجنة يشعرون بأن التدريب يؤدي إلى رفع الكفاءة الوظيفية والإنتاجية لديهم، فهو

أحد أفضل الاستثمارات بالمصريات والمصريات.

٢- نسبة كبيرة من الموظفين بالشعرون بالاعتماد على تورات تدريبية وذلك منظم من أجل التوسع

والتطوير والتحديث في العمل ومن ثم تحسين مستوى الأداء بحيث أن تحقق التدريب بالنسبة من

إفادة الموظفين.

٣- للتدريب والتطوير الإداري عديد مظاهر مثل أي نشاط آخر، فهو أساسية بوضعها وتنفيذ

أهداف منها، إضافة إلى تحديد الطرق والأساليب التدريبية والتطويرية اللازمة وتوحيدها

لضمانها ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة.

٤- يفرح قطاع الصناعة بالتطوير الإداري كأحد أساسيات التنمية البشرية وخاصة التغييرات

التكنولوجية والإدارية.

٥- لم يلاحظ لدى المصريات والمصريات وجود العديد من البرامج التي تستهدف تنمية وتطوير

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

١,٦ النتائج.

في هذه الدراسة هدف فريق البحث لاعطاء صورة واحدة عن واقع التنمية البشرية في قطاع الصحة في مدينة الخليل، وقد توصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من الزيارات الميدانية والاستبانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، ويمكن تلخيص النتائج التي توصل إليها فريق البحث كما يلي:

١. معظم أفراد العينة يشعرون بأن التدريب يؤدي إلى رفع الكفاءة الوظيفية والإدارية لديهم، فهو أسلوب فعال للنهوض بالقدرات والمهارات.
٢. نسبة كبيرة من الموظفين يشعرون بالحاجة إلى دورات تدريبية بشكل منتظم من أجل التوسع والتطوير والتجديد في العمل ومن ثم تحسين مستوى الأداء، حيث أن نقص التدريب يقلل من فعالية الموظفين.
٣. للتدريب والتطوير الإداري خطط مثلها مثل أي نشاط آخر، تقوم المؤسسة بوضعها وتحديد الهدف منها، إضافة إلى تحديد الطرق والأساليب التدريبية والتطويرية اللازمة والواجب اتباعها، ومن ثم تقدير الميزانية الخاصة بهم.
٤. يقوم قطاع الصحة بالتطوير الإداري كأحد متطلبات العصر الحالي وخاصة للتغيرات التكنولوجية والإدارية.
٥. لم يتبلور لدى المدراء والموظفين مفهوم التطوير الإداري في جوانبه الفنية والعملية.

٦. يساهم التدريب والتطوير الإداري في تطوير المهارات الإدارية لدى الموظفين والمدراء، ويساعد على اكتساب أكبر قدر ممكن من المعلومات الجديدة المتعلقة بالعمل والمؤسسة بشكل عام.

٧. تقوم الإدارة بالمسؤولية عن التدريب والتطوير بتقييم مدى الاستفادة من برامج التدريب والتطوير الإداري من خلال مقارنة نتائج تقييم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب والتطوير الإداري.

٨. التدريب والتطوير الإداري يؤدي إلى تخفيض نفقات العمل من زيادة إلمامهم وكفاءتهم وقلّة الأخطاء.

٩. يقوم قطاع الصحة بالتركيز على أسلوب المحاضرات والتدريب العملي على أساس أنها أكثر طرق التدريب فاعلية.

١٠. هناك ميزانيات خاصة للتدريب والتطوير الإداري ولكن هذ الميزانيات تنقصها الاستمرارية والقدرة على تغطية النشاطات والبرامج التطويرية.

٦. يساهم التدريب والتطوير الإداري في تطوير المهارات الإدارية لدى الموظفين والمدراء، ويساعد على اكتساب أكبر قدر ممكن من المعلومات الجديدة المتعلقة بالعمل والمؤسسة بشكل عام.

٧. تقوم الإدارة بالمسؤولية عن التدريب والتطوير بتقييم مدى الاستفادة من برامج التدريب والتطوير الإداري من خلال مقارنة نتائج تقييم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب والتطوير الإداري.

٨. التدريب والتطوير الإداري يؤدي إلى تخفيض نفقات العمل من زيادة إلمامهم وكفاءتهم وقلّة الأخطاء.

٩. يقوم قطاع الصحة بالتركيز على أسلوب المحاضرات والتدريب العملي على أساس أنها أكثر طرق التدريب فاعلية.

١٠. هناك ميزانيات خاصة للتدريب والتطوير الإداري ولكن هذه الميزانيات تنقصها الاستمرارية والقدرة على تغطية النشاطات والبرامج التطويرية.

٢,٦ التوصيات.

١. ضرورة قيام وزارة الصحة بتحديد نقاط القوة والضعف لدى المدراء والموظفين وعلى أساسها تقوم بوضع برامج التدريب والتطوير الإداري.
٢. التدريب والتطوير الإداري عملية صحية وضرورية لنجاح أي مؤسسة، وذلك للحصول على المهارات المطلوبة، والنهوض بالنشاطات الادارية والخدماتية.
٣. ضرورة إنشاء دائرة للتدريب والتطوير الإداري في قطاع الصحة تكون مهمتها تدريب الموظفين الجدد وتأهيل الموظفين القدامى للتطوير الإداري للحصول على الترقيات.
٤. استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة وتدريب الموظفين على التعامل مع هذه التكنولوجيا.
٥. ضرورة الأخذ بأراء المدراء والموظفين واقتراحاتهم حول برامج التدريب والتطوير الإداري ومكوناتها.
٦. ضرورة التركيز على أساليب أخرى للتدريب مثل المناقشات والعصف الذهني.
٧. بالعمليات التدريبية والتطويرية وذلك من خلال القيام بعمل مسح دوري لكفاءة وفاعلية الاعمال التي يقوم بها المدراء والموظفين.
٨. ايجاد طواقم تدريبية ذات مؤهلات وخبرات عملية تقوم بالاعداد والإشراف على التدريب والتطوير الإداري.
٩. ضرورة وأهمية متابعة البرامج التدريبية والتطويرية للمدراء والموظفين، اثناء التدريب، وبعد الانتهاء من التدريب، واخذ النتائج والتوصيات لتقييم هذه البرامج.
١٠. وضع ميزانية خاصة ببرامج التدريب والتطوير الإداري، تكون قادرة على توفير أجواء مناسبة وجيدة لتنفيذ هذه البرامج.

١١. الاستفادة بشكل أفضل من البعثات والمنح التي تقدمها الدول الاجنبية، وذلك من خلال إختيار المدير أو الموظف المناسب لهذه المنحة.

١٢. اختص هذا المشروع في دراسة واقع التنمية البشرية في قطاع الصحة في مدينة الخليل، يوصي فريق البحث استكمال الجوانب الأخرى لهذا المشروع وهي التنمية البشرية وإثرها على أداء الموظفين في قطاع الصحة.

المراجع

و

الملاحق

المراجع

و

الملاحق

قائمة المراجع والمصادر

المراجع العربية:-

- ✓ ماهر، أحمد ، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، ١٩٩٨م.
- ✓ عبد الباقي، صلاح، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠م.
- ✓ جامعة القدس المفتوحة، "إدارة القوى البشرية"، الطبعة الأولى، ١٩٩٦م.
- ✓ محمد حسن، رابوية، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ١٩٩٩م.
- ✓ مصطفى، أحمد سيد، "إدارة البشر الأصول والمهارات"، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ✓ القريوتي، محمد قاسم ، "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، ١٩٩٩م.
- ✓ الطالب، هشام ، "دليل التدريب القيادي"، الطبعة الأولى، عمان، ١٩٩٦.
- ✓ حسن، عادل ، "الإدارة العامة"، دار النهضة العربية، بيروت ١٩٩٥.
- ✓ ياغي، محمد عبد الفتاح ، "الأخلاقيات في الإدارة"، الطبعة الأولى، الأردن، ١٩٩٥.
- ✓ فورسيث، باتريك ، "كيف تطور فريق العمل"، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م.
- ✓ محمد عباس، سهيلة ، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ١٩٩٩م.
- ✓ بيل، آرثر ، "إدارة الأفراد"، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.

المراجع الأجنبية:-

Dessler, Gary "Human Resource Management", U.S.A, eight editions, 1999.

الدراسات السابقة:-

- * الرجعي، فائسي والسلايمة، سهاد ، "الصراع التنظيمي أثره على أداء الموظفين"، في جامعة بوليتكنك فلسطين، مقدم إلى كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، ٢٠٠١م.
- * سلهب، منال وسلطان، شيرين والمحتسب، خلود ، "أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية في مدينة الخليل"، في جامعة بوليتكنك فلسطين، ٢٠٠١م.
- * التكروري، سلام، "دراسة تحليلية وتطويرية للجمعية الخيرية الإسلامية"، في جامعة بوليتكنك فلسطين، ١٩٩٩م.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع العربية:-

- ✓ ماهر، أحمد ، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، ١٩٩٨م.
- ✓ عبد الباقي، صلاح، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠م.
- ✓ جامعة القدس المفتوحة، "إدارة القوى البشرية"، الطبعة الأولى، ١٩٩٦م.
- ✓ محمد حسن، راوية، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ١٩٩٩م.
- ✓ مصطفى، أحمد سيد، "إدارة البشر الأصول والمهارات"، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ✓ القريوتي، محمد قاسم ، "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، ١٩٩٩م.
- ✓ الطالب، هشام ، "دليل التدريب القيادي"، الطبعة الأولى، عمان، ١٩٩٦.
- ✓ حسن، عادل ، "الإدارة العامة"، دار النهضة العربية، بيروت ١٩٩٥.
- ✓ ياغي، محمد عبد الفتاح ، "الأخلاقيات في الإدارة"، الطبعة الأولى، الأردن، ١٩٩٥.
- ✓ فورسيث، باتريك ، "كيف تطور فريق العمل"، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م.
- ✓ محمد عباس، سهيلة ، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ١٩٩٩م.
- ✓ بيل، آرثر ، "إدارة الأفراد"، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.

المراجع الأجنبية:-

Dessler, Gary "Human Resource Management", U.S.A, eight editions, 1999.

الدراسات السابقة:-

- * الرجعي، فائسي والسلايمة، سهاد ، "الصراع التنظيمي أثره على أداء الموظفين"، في جامعة بوليتكنك فلسطين، مقدم إلى كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، ٢٠٠١م.
- * سلهب، مزال وسلطان، شيرين والمحتسب، خلود ، "أثر التدريب على العاملين في البنوك التجارية في مدينة الخليل"، في جامعة بوليتكنك فلسطين، ٢٠٠١م.
- * التكروري، سلام، "دراسة تحليلية وتطويرية للجمعية الخيرية الإسلامية"، في جامعة بوليتكنك فلسطين، ١٩٩٩م.

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم، الأخت الكريمة....

يقوم فريق البحث بدراسة حول "واقع التنمية البشرية في قطاع الصحة في مدينة الخليل/دراسة تحليلية وتطويرية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، جامعة بوليتكنك فلسطين/الخليل. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، يرجى التكرم بدراسة فقرات هذه الأستبانة والإجابة عليها بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستزودوننا بها ستعالج بسرية تامة لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

فريق البحث:

سعاد شاهين عامر البكري ميرا الزعتري

مشرف البحث:

د. مروان جلعود

القسم الأول:- معلومات عامة:

الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة المناسبة :-

١- الجنس:

أ- ذكر ب- أنثى

٢- العمر:

أ- ٢٠ - ٢٥ سنة ب- ٢٦ - ٣٠ سنة

ج- ٣١ - ٣٥ سنة د- ٣٦ فما فوق

٣- الحالة الاجتماعية:

أ- أعزب/اء ب- متزوج/ة ج- مطلق/ة

٤- المؤهل العلمي:

أ- دبلوم ب- بكالوريوس

ج- ماجستير د- دكتوراه

٥- سنوات الخبرة:

أ- أقل من سنة ب- من ١-٥ سنوات

ج- من ٦-١٠ سنوات د- أكثر من ١٠ سنوات

القسم الثاني:- معلومات عن التدريب :-

٦- كيف يتم اختيارك لعملية التدريب:

- أ- يتم مشاورتي
ب- لا يتم مشاورتي
ج- حسب التخصص
د- لا أعرف كيف يتم اختياري
٧- هل تعقد الدورات التدريبية:
أ- كل شهر
ب- كل سنة
ج- لا تعقد
د- أوقات أخرى (حدد/ي)

٨- هل يتم عقد الدورات التدريبية:

- أ- أثناء العمل داخل المؤسسة
ب- بعد العمل داخل المؤسسة
ج- في أماكن مخصصة خارج المؤسسة
د- خارج البلاد
٩- هل بيئة التدريب الفيزيائية (مادية) تساعد على تحقيق أهداف التدريب:
أ- دائما
ب- أحيانا
ج- لا علاقة لها
د- لا تساعد
١٠- هل نوعية المدربين تساعد على تحقيق أهداف التدريب:
أ- دائما
ب- أحيانا
ج- وسط
د- قلما
هـ- أبدا
١١- من الجهة المسؤولة عن تقييم نتائج التدريب:
أ- الإدارة العليا
ب- المدير المباشر
ج- مسؤول التدريب

د- جهات أخرى (حدد/ي)

١٢- كيف يتم تقييم المدربين:

- أ- حسب اختيار أسلوب التدريب
ب- حسب أنواع المدربين (مدرب عملي/محاضر)
ج- حسب شخصية المتدرب (مرن/صبور)
د- حسب وسيلة توصيل المعلومة

١٣- كيف يتم تقييم المتدربين:

- أ- استقصاء آرائهم لمدى استفادتهم من التدريب
ب- من خلال اختبارات
ج- من خلال المجموعات الضابطة والتجريبية

١٤- كيف يتم تقييم المادة التدريبية:

- أ- قياس مدى تحقيق البرنامج للأهداف
ب- مدى نجاح خطط وأنظمة التدريب الحالية
ج- اختبارات مدى الفائدة من مادة التدريب
د- مدى التغيير في سلوك المتدربين الإيجابي

١٥- هل يتم تقييم مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية باستخدام:

- أ- مقارنة نتائج تقييم أداء المتدربين قبل وبعد التدريب.
ب- من خلال المجموعات الضابطة ومقارنة أدائهم مع المجموعات التدريبية.

- ج- الترقية من خلال معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقية نتيجة التدريب.
 د- الاختبارات للكشف عن مدى استيعاب المتدربين لبرامج التدريب.
 ه- ملاحظة تطور وتقدم العمل الذي طرأ في دوائر المدربين.
 ١٦- متى تقوم الإدارة بمتابعة أثر التدريب :

أ- بعد انتهاء الدورة مباشرة
 ب- في أثناء الدورة التدريبية
 ج- بعد فترة شهر أو ما يقارب
 د- لا يوجد تحديد زمني

١٧- هل كنت بحاجة لحضور الدورات التدريبية التي شاركت بها:

أ- نعم
 ب- أحيانا
 ج- لا

١٨- ما مدى تحقيق أهداف البرامج التدريبية التي شاركت بها:

أ- تم تحقيقها
 ب- لم يتم تحقيقها

إذا كانت الإجابة "ب" فأذكر/ي الأسباب.....

١٩- ما هي أكثر طرق تدريب فاعلية: (رتبها/ي تنازليا)

أ- محاضرات
 ب- مناقشات
 ج- التدريب العملي
 د- لعب أدوار
 ه- دراسات الحالة
 و- المؤتمرات
 ز- الندوات
 ي- العصف الذهني

٢٠- ما مدى تحقيق الدورات التدريبية لتوقعاتك:

أ- تحققت
 ب- غالبا تحققت
 ج- لم تتحقق

القسم الثالث: معلومات عن التطوير الإداري:-

٢١- هل تقوم الإدارة بعملية التطوير الإداري بشكل مستمر:

أ- نعم
 ب- أحيانا
 ج- حسب الحاجة
 د- لا

٢٢- هل تقوم الإدارة بعملية التخطيط المسبق (المبرمج) اعتمادا على تقييم الأداء للتطوير الإداري:

أ- نعم
 ب- أحيانا
 ج- لا

٢٣- من الجهة المسؤولة عن عملية التطوير الإداري:

أ- الأقسام أو الدوائر
 ب- إدارة الموارد البشرية
 ج- وزارة الصحة

٢٤- هل تهدف الإدارة من عملية التطوير الإداري:

أ- متابعة التطورات التكنولوجية
 ب- تطوير الأداء الإداري
 ج- زيادة الولاء والانتماء
 د- إيجاد روح التعاون والثقة داخل بيئة العمل

٢٥- الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في عملية التطوير الإداري:

أ- البريد الوارد
 ب- دراسات الحالة
 ج- تشكيل اللجان
 د- المباريات الإدارية (لعب الدور)

إذا كان هناك أسلوب آخر اذكره/يه.....

٢٦- هل هذا الأسلوب هو الأفضل في رأيك، ولماذا؟

أ- نعم
ب- أحيانا
ج- لا

٢٧- من وجهة نظرك ما هي وسائل تحقيق الفاعلية في التطوير الإداري:

٢٨- هل يتم تحقيق الأهداف المخطط لها من عملية التطوير الإداري:

أ- نعم
ب- أحيانا
ج- لا

إذا كانت الإجابة لا، انكر/ي الأسباب.....

٢٩- هل يتم متابعة نتائج التطوير:

أ- أثناء عملية التطوير
ب- بعد الانتهاء من عملية التطوير كاملة
ج- لا يتم متابعتها

٣٠- هل تقوم الإدارة بتقدير ميزانية عملية التطوير الإداري:

أ- نعم
ب- أحيانا
ج- لا

٣١- هل ينتج عن التطوير الإداري قرارات إدارية/انكرها:

أ- نعم
ب- أحيانا
ج- لا

٣٢- من وجهة نظرك ما هي الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء على ضوء نتائج التطوير:

الرجاء إضافة أية ملاحظات عن التدريب أو التطوير الإداري:-



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
مكتب العميد

التاريخ : 2003/12/6

حضرة السيد/ مدير صحة محافظة الخليل المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطلبة :

ميرا الزعتري

سعاد شاهين

عامر البكري

لانجاز مشروع التخرج"، وذلك بعنوان " واقع التنمية البشرية في القطاع الصحي "، وذلك بتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمشروعهم. شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

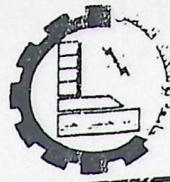
عميد الكلية

غسان عمر شاهين

المدير - مدير صحة الخليل
السيد / مدير صحة الخليل
19/12/2003

شؤده لوجتت

19/12/2003



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
مكتب العميد

التاريخ : 2003/12/6

حضرة السيد/ مدير صحة محافظة الخليل المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطلبة :

ميرا الزعتري

سعاد شاهين

عامر البكري

لانجاز مشروع التخرج"، وذلك بعنوان " واقع التنمية البشرية في القطاع الصحي"، وذلك بتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمشروعهم. شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد الكلية

غسان عمر شاهين



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
مكتب العميد

التاريخ : 2003/12/2

حضرة السيد/ مدير مستشفى عالية الحكومي المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطلبة :

ميرا الزعتري

سعاد شاهين

عامر البكري

لانجاز مشروع التخرج الخاص بهم وهو بعنوان " واقع التنمية البشرية في قطاع الصحة"، وذلك بتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمشروعهم.
شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

/ عميد الكلية

غسان عمر شاهين



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
مكتب العميد

التاريخ : 2003/12/2

حضرة السيد/ مدير عيادة الحاوز الصحية المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطلبة :

ميرا الزعتري

سعاد شاهين

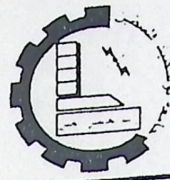
عامر البكري

لانجاز مشروع التخرج الخاص بهم وهو بعنوان " واقع التنمية البشرية في قطاع الصحة"، وذلك بتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمشروعهم. شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد الكلية

غسان عمر شاهين



مكتب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية

التاريخ : 2003/12/22

حضرة السيد/ وزير الصحة المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطلبة :

ميرا الزعتري

سعاد شاهين

عامر البكري

لانجاز مشروع التخرج الخاص بهم وهو بعنوان " واقع التنمية البشرية في قطاع الصحة في مدينة الخليل"،
وذلك بتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمشروعهم حسب استبانة البحث المرفقه وتوزيعها على المراكز
الصحية في مدينة الخليل، علماً بأن أفراد العينة يشملون المدراء ورؤساء الأقسام.
شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الدكتور ابراهيم المصري

نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
مكتب العميد

التاريخ : 2003/12/2

حضرة السيد/ مدير عيادة عين سارة الصحية المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطلبة :

ميرا الزعتري

سعاد شاهين

عامر البكري

لانجاز مشروع التخرج الخاص بهم وهو بعنوان " واقع التنمية البشرية في قطاع الصحة"، وذلك بتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمشروعهم.
شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد الكلية

غسان عمر شاهين



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات
مكتب العميد

بيخ : 2003/12/2

برة السيد/ مدير عيادة عين سارة الصحية المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

بلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطلبة :

ميرا الزعتري

بسعاد شاهين

عامر البكري

تجاز مشروع التخرج الخاص بهم وهو بعنوان " واقع التنمية البشرية في قطاع الصحة"، وذلك بتزويدهم
المعلومات الضرورية لمشروعهم.
ناكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد الكلية

غسان عمر شاهين

University Graduates Union
Palestine Polytechnic University
(PPU)



الجامعيين / محافظة الخليل
جامعة بوليتكنك فلسطين

مكتب نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية

التاريخ : 2003/12/22

حضرة السيد/ وزير الصحة المحترم

الموضوع : مساعدة الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يرجى من حضرتكم التكرم بمساعدة الطلبة :

ميرا الزعتري

سعاد شاهين

عامر البكري

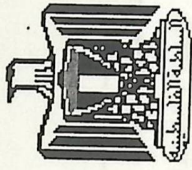
لانجاز مشروع التخرج الخاص بهم وهو بعنوان " واقع التنمية البشرية في قطاع الصحة في مدينة الخليل"،
وذلك بتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمشروعهم حسب استبانة البحث المرفقة وتوزيعها على المراكز
الصحية في مدينة الخليل، علماً بأن أفراد الهيئة يشملون المدراء ورؤساء الأقسام.
شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا في خدمة الطلبة والمجتمع.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الدكتور ابراهيم المصري

نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية

ت.م.ع.
٢٠٠٤/١/٤



ملاحظات	التقييم المدرّب المباشر	الوسيلة	الهدف	المدة بالايوم	موقع التدريب
		<ol style="list-style-type: none"> شرح من قبل مدير الدائرة او من ينوب عنه . التجول على أقسام الدائرة الاجتماع بمسؤول التأمين الصحي، المحاسبية، الصيدلة ، الإحصاء ... الخ . التعرف على البرامج الصحية من خلال المقابلات مع كل مسؤول البرنامج . 	<ol style="list-style-type: none"> التعرف على هيكلية المديرية وفروعها. التعرف على نظام التأمين الصحي . التعرف على البرامج الصحية. EPI/STDs/ARI/CDD التتقيف الصحي / التنفيذية ... الخ . 	٦	١ . المديرية وتحت إشراف مدير الدائرة أو من يخوله .
		<ol style="list-style-type: none"> حضور اللجان والاستماع والاستفسار من قبل رئيس اللجنة . شرح عمل اللجان وأهميتها وأنواعها من قبل مدير الدائرة أو رئيس اللجنة . 	<p>التعرف على عمل اللجان وأنواعها وصلاحتها والنظام المعمول به .</p>	٢	٢ . اللجان الطبية
		<ol style="list-style-type: none"> مشاركة طبيب الصحة بفحص النظر . مشاركة طبيب المؤسسة بالفحص والاستفسار . 	<ol style="list-style-type: none"> التعرف على نظام فحص النظر . التعرف على نظام المؤسسة . التعرف على الفحوصات المطلوبة . 	٢	٣ . المؤسسة الطبية وفحص النظر (إمكانية الاكتفاء بفحص النظر في حال عدم وجود مؤسسة) يفضل الانتقال الى مكان وجود المؤسسة .
		<ol style="list-style-type: none"> المشاركة الميدانية . التعرف على السجلات . الاستماع إلى فريق الصحة المدرسية عن وظيفتهم من خلال طبيب الصحة المدرسية . 	<ol style="list-style-type: none"> التعرف على برنامج الصحة المدرسية ونشاطاته. الوضع الصحي لطلاب المدارس والاحتياجات اللازمة . 	٤	٤ . الصحة المدرسية

		<p>١. الاستماع إلى طبيب وممرضة الطب الوقائي والإحصائي عن نشاطاتهم . ٢. المشاركة في متابعة الحالات . ٣. الاطلاع على السجلات والملفات . ٤. المشاركة في إجراء مقابلات وتعبئة استبيانات للمرضى . ٥. فتح الملفات والاستفسار من مسنولي القسم .</p>	<p>١. التعرف على التطعيمات والجدول الفلسطيني الموحد . ٢. التعرف على الرصد الوبائي للأمراض التبليغ / الاستبيان / التقارير . ٣. التعرف على نظام المعلومات الحاسوب/ والإحصاء . ٤. التعرف على الوقاية من الأمراض ومتابعة الحالات والمخالطين . ٥. التعرف على برنامج AIDS/STDs/EPI/Zoonosis ...الخ .</p>	<p>٦ . قسم الطب الوقائي وعبادة الأمراض السارية .</p>
	<p>١. الاستماع إلى مدير المركز . ٢. المشاركة في متابعة الحالات والاستفسار من قبل مدير المركز .</p>	<p>١. التعرف على السياسة المتبعة في معالجة مرضى T.B . ٢. التعرف على سياسة الرعاية في مكافحة الأمراض الصدرية .</p>	<p>٤ ١. التعرف على سياسة إدارة الرعاية في مكافحة الأمراض الجنسية . ٢. التعرف على الوقاية من خطورة الحمل وعوامل خطورة الحمل . ٣. التعرف على سياسة إدارة الرعاية بخصوص تنظيم الأسرة .</p>	<p>٦ . عبادة الأمراض الصدرية .</p>
	<p>١. مشاركة الطبيب الأخصائي والمسؤول في متابعة الحالات . ٢. الاستفسار من قبل الأخصائي أو الطبيب المسؤول . ٣. الاستماع إلى شرح البرامج الصحية من قبل الأخصائي والطبيب المسؤول .</p>	<p>١. التعرف على سياسة إدارة الرعاية في مكافحة الأمراض الجنسية . ٢. التعرف على الوقاية من خطورة الحمل وعوامل خطورة الحمل . ٣. التعرف على سياسة إدارة الرعاية بخصوص تنظيم الأسرة .</p>	<p>٤ ١. التعرف على الأمراض النفسية الموجودة في فلسطين . ٢. التعرف على السياسات المتبعة في معالجة الحالات النفسية . ٣. التعرف على دور الرعاية الصحية في مكافحة الأمراض النفسية .</p>	<p>٧ . عبادة الحمل الخطر / تنظيم الأسرة</p>
	<p>١. الاستماع إلى طبيب العيادة عن السياسة المتبعة . ٢. متابعة الحالات مع طبيب العيادة والاستماع إلى شرح الطبيب المسؤول عن الحالات .</p>	<p>١. التعرف على سياسة إدارة الرعاية في مكافحة الأمراض الجنسية . ٢. التعرف على الوقاية من خطورة الحمل وعوامل خطورة الحمل . ٣. التعرف على سياسة إدارة الرعاية بخصوص تنظيم الأسرة .</p>	<p>٤ ١. التعرف على الأمراض النفسية الموجودة في فلسطين . ٢. التعرف على السياسات المتبعة في معالجة الحالات النفسية . ٣. التعرف على دور الرعاية الصحية في مكافحة الأمراض النفسية .</p>	<p>٨ . العبادة النفسية</p>

		<p>١. الاستماع إلى طبيب عيادة السكري عن أهداف العيادة .</p> <p>٢. مشاركة الطبيب في علاج المرضى .</p> <p>٣. الاستفسار من الطبيب عن السياسات المتبعة .</p>	<p>١. التعرف على الوضع الوبائي لمرض السكري في فلسطين .</p> <p>٢. التعرف على السياسة المتبعة في العلاج .</p> <p>٣. التعرف على أساليب الوقاية من مرض السكري .</p>	٦	٩ . عيادة السكري
		<p>١. مشاركة الطبيب في تشخيص الحالة ونقاشها .</p> <p>٢. الاستفسار عن كيفية تطبيق البروتوكولات الخاصة .</p>	<p>١. مشاركة الطبيب في متابعة الحالات والاستفسار منه عن أي حالة يريد .</p> <p>٢. التعرف على تطبيق السياسات العالمية CDD/ARI وغيره .</p>	٤	١٠ . عيادة الأطفال
		<p>١. مشاركة مع طبيب العيادة .</p> <p>٢. الاستفسار من طبيب العيادة .</p>	<p>التعرف على سياسة إدارة الرعاية في متابعة الأم الحامل ونظام التطعيم .</p> <p>التعرف على سياسة إدارة الرعاية في متابعة الطفل ونظام التطعيم .</p>	٤	١١ . عيادة الأمومة والطفولة
		<p>١. المشاركة مع طبيب العيادة في متابعة الحالات عن ما يزيد .</p> <p>٢. الاستفسار من طبيب العيادة .</p> <p>٣. الاطلاع على الملفات والسجلات .</p>	<p>مشاركة الطبيب في متابعة الحالات والاستفسار من عن أي حالة يريد .</p> <p>التعرف على نظام التحويل .</p> <p>التعرف على كيفية التعامل مع المرضى المزمنين .</p>	١٠	١٢ . العيادة المركزية

		<p>١. الاستماع إلى طبيب عيادة السكري عن أهداف العيادة .</p> <p>٢. مشاركة الطبيب في علاج المرضى .</p> <p>٣. الاستفسار من الطبيب عن السياسات المتبعة .</p>	<p>١. التعرف على الوضع الوبائي لمرض السكري في فلسطين .</p> <p>٢. التعرف على السياسة المتبعة في العلاج .</p> <p>٣. التعرف على أساليب الوقاية من مرض السكري .</p>	٦	٩ . عيادة السكري
		<p>١. مشاركة الطبيب في تشخيص الحالة ونقاشها .</p> <p>٢. الاستفسار عن كيفية تطبيق البروتوكولات الخاصة .</p>	<p>١. مشاركة الطبيب في متابعة الحالات والاستفسار منه عن أي حالة يريد .</p> <p>٢. التعرف على تطبيق السياسات العالمية CDD/ARI وغيره .</p>	٤	١٠ . عيادة الأطفال
		<p>١. مشاركة مع طبيب العيادة .</p> <p>٢. الاستفسار من طبيب العيادة .</p>	<p>التعرف على سياسة إدارة الرعاية في متابعة الأم الحامل ونظام التطعيم .</p> <p>التعرف على سياسة إدارة الرعاية في متابعة الطفل ونظام التطعيم .</p>	٤	١١ . عيادة الأمومة والطفولة
		<p>١. المشاركة مع طبيب العيادة في متابعة الحالات عن ما يزيد .</p> <p>٢. الاستفسار من طبيب العيادة .</p> <p>٣. الاطلاع على الملفات والسجلات .</p>	<p>مشاركة الطبيب في متابعة الحالات والاستفسار من عن أي حالة يريد .</p> <p>التعرف على نظام التحويل .</p> <p>التعرف على كيفية التعامل مع المرضى المزمنين .</p>	١٠	١٢ . العيادة المركزية

		الاجتماع الشهري الروتيني أو أي اجتماع يصادف هلال الشهر لأطباء البرامج الصحية .	التعرف على أهمية الاجتماعات وتداول الآراء واخذ التعليمات والسياسات الصحية .	١	الاجتماع الشهري
		١ . الاطلاع على تقييم المديرين خلال شهر . ٢ . التأكد من أي نقطة غير مقتنع بها .	التقييم النهائي من قبل مدير الدائرة .	١	١٤ . التقييم .
توقيع مدير الدائرة					التقييم النهائي

		الاجتماع الشهري الروتيني أو أي اجتماع يصادف هلال الشهر لأطباء البرامج الصحية .	التعرف على أهمية الاجتماعات وتداول الآراء واخذ التعليمات والسياسات الصحية .	١	١٣ . الاجتماع الشهري
		١ . الاطلاع على تقييم المديرين خلال شهر . ٢ . التأكد من أي نقطة غير مقتنع بها .	التقييم النهائي من قبل مدير الدائرة .	١	١٤ . التقييم .
توقيع مدير الدائرة					التقييم النهائي