

أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان

The Impact of Applying the Training Strategy on Achieving Outstanding
The Study of the Impact of the Mediating Variable of :Performance
Human Capital:

A Field Study on Private Hospitals in the City of Amman, Jordan

إعداد أنس أديب فخرى سلطان

إشراف الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون ثاني/2015

تفويض

أمّا الموقع أدناه "أنس أديب سلطان" أقوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعنونة "أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان" للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعتيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أنس أديب سلطان

التاريخ: 25 / 1 / 2015م.

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة "أثر إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز؛ دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان" وأحيزت بتاريخ: 25/1/2015م.

اعضاء لجنة المناقشة

الاستاذ الدكتور كامل المغربي ، مشرفاً

الأستاذ الدكتور عبد الباري درة، عضوا

الأستاذ الدكتور محمد أبو يمن، عضوأ







شكر وتقدير

أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان من مشرفي الكبير عطوفة الأستاذ الدكتور "كامل المغربي" الذي وقف إلى جانبي خطوة بخطوة ولحظة بلحظة وفقه الله ورعاه لما أعطى وقدم وستبقى وقفتك وصورتك خالدة في الذاكرة التي لا يغيبها النسيان.

كما وأتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة المحترمين متمنيا لهم موفور الصحة والعافية ومزيدا من العطاء على ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها، ولا يفوتني إلا أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العلمية فجزاهم الله خيراً.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

إلهي لايطيب الليل إلا بشكرك ولايطيب النهار إلى بطاعتك .. ولاتطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كلّت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخوتي) الى من يضيء طريق دربي ومستقبل حياتي الآتي (خطيبتي)

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتتطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين

أحببتهم وأحبوني (أصدقائي)

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تقويض
ج	قرار لجنة المناقشة
7	الشكر والتقدير
ھ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ای	قائمة الأشكال
J	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول
	الإطار العام للدراسة
2	(1-1): المقدمة
4	(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3-1): أهمية الدراسة
6	(1-4): أهداف الدراسة
7	(1–5): فرضيات الدراسة
8	(6-1): أنموذج الدراسة
9	(1-7): حدود الدراسة
9	(8-1): محددات الدراسة
10	(1-9): مصطلحات الدراسة الإجرائية
12	الفصل الثاني
	الأدب النظري والدراسات السابقة
13	(1-2): المقدمة
13	(2-2): إستراتيجية التدريب

28	(2-2): الأداء المتميز
37	(2-4): رأس المال البشري
41	(2-5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
55	(6-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
56	القصل الثالث
	منهجية الدراسة
57	(1-3): المقدمة
57	(2-3): منهجية الدراسة
57	(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها
59	(3-4): وحدة المعاينة والتحليل
59	(3-5): أداة الدراسة
61	(3-6): صدق وثبات أداة الدراسة
64	(3-7): مصادر جمع البيانات
64	(3-8): المعالجات الإحصائية
65	(3-9): أساليب الإحصاء الوصفي
65	(3-10): أساليب الإحصاء الإستدلالي
66	القصل الرابع
	تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
67	(1-4): المقدمة
67	(2-4): عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
69	(4-3): عرض المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات الدراسة
86	(4-4): عرض وتحليل نتائج اختبارات فرضيات الدراسة
102	الفصل الخامس
	النتائج والإستنتاجات والتوصيات
103	(5-1): النتائج والإستنتاجات
111	(2-5): مناقشة عرض وتحليل نتائج اختبارات فرضيات الدراسة
115	(5-3): التوصيات

117	قائمة المراجع
117	أولاً: المراجع باللغة العربية
124	انياً: المراجع باللغة الإنجليزية
128	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
58	وصف عينة الدراسة	(1-3)
62	معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (كرونباخ ألفا)	(2-3)
63	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة (ت) لإجابات أفراد عينة	(3-3)
	الدراسة.	
68	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	(1-4)
70	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع مجالات أثر إستراتيجية	-4)
	التدريب في تحقيق الأداء المتميز بوجود راس المال البشري.	
72	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تحديد	(3-4)
	الإحتياجات التدريبية	
74	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تصميم	(4-4)
	البرامج التدريبية	
75	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تتفيذ	(5-4)
	البرنامج التدريبي	
76	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تقييم	(6-4)
	البرامج التدريبية	
78	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تتوع	(7-4)
	البرامج التدريبية	
79	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال مدى التزام	(8-4)
	الإدارة العليا	
80	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال مستوى	(9-4)
	تبني التكنولوجيا الحديثة	
82	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال رأس المال	(10-4)
	البشري	
83	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تحسين	(11-4)
	الخدمات المقدمة	

85	المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال زيادة رضا	(12-4)
	الوظيفي للعاملين	
87	إختبار الإنحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير تطبيق	(13-4)
	إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية	
88	إختبار الإنحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير مراحل	(14-4)
	العملية التدريبية على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية	
90	إختبار الإنحدار البسيط (Simple –Regression) لقياس تأثير تتوع	(15-4)
	البرامج التدريبية على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية	
92	إختبار الإنحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير التزام	(16-4)
	الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في	
	المستشفيات الخاصة الأردنية	
94	إختبار الإنحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير استخدام	(17-4)
	التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز	
	في المستشفيات الخاصة الأردنية	
96	تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression) لايجاد أثر ذو دلالة	(18-4)
	إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب على رأس المال البشري في	
	المستشفيات الخاصة الأردنية	
98	إختبار الإنحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس رأس المال	(19-4)
	البشري على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية	
100	تحليل الإنحدار الهرمي (Hierarchal Regression) لايجاد أثر ذو	(20-4)
	دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز من خلال	
	رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية.	

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	أنموذج الدراسة	1-1
35	العوامل الدافعة للتميز	1-2
71	المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة	1-4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
128	الإستبيان بصورته النهائية	1
135	أسماء المحكمين	2

أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان

إعداد أنس أديب فخري سلطان إشراف الاستاذ الدكتور كامل المغربي الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب ورأس المال البشري على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان والبالغ عددها (10). تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة من مختلف الإختصاصات والبالغ عددهم (200). أظهرت نتائج الدراسة؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، كما أظهرت وجود أثراً ذو دلالة إحصائية في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية. وقد أظهرت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية في تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية.

أوصت الدراسة بضرورة تحسين مداخل التدريب وترسيخ ثقافة رأس المال البشري وأهميته في المستشفيات الخاصة الأردنية من أجل تعزيز القدرة على تقديم الخدمات من جانب هذه المستشفيات. وضرورة عقد دورات تدريبية تهدف إلى توعية جميع العاملين بأهمية التدريب وأهمية الإنضمام إلى الدورات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التدريب، الأداء المتميز، رأس المال البشري، المستشفيات الخاصة.

The Impact of Applying the Training Strategy on Achieving Outstanding
Performance: The Study of the Impact of the Mediating Variable of
Human Capital:

A Field Study on Private Hospitals in the City of Amman, Jordan By:

Anas Adeeb Fakhri Sultan Supervisor:

Dr. Kamel Mohammad Almaghreby Abstract

The study aims at identifying the impact of applying training strategy and human capital on outstanding performance (improving services, increasing employees' satisfaction) in private Jordanian hospitals. The population of the study consisted of 10 private Jordanian hospitals in Amman. The sample consisted from all the mangers, sections chiefs and workers in Jordanian private hospitals, in which was (200) individuals. The results show that there is a statistical significant difference in applying the training strategy on outstanding performance (improving services. increasing employees' satisfaction) in Jordanian private hospitals. Furthermore, the study showed that there is a significant effect for the variety of training programs on outstanding performance (improving services, increasing employees' satisfaction) in Jordanian private hospitals.

The study recommends the importance of improving training and establishing the culture of human capital and its importance in Jordanian private hospitals in order to enhance the ability of providing good services from these hospitals. Also, it recommends the importance of holding training ans workshops to raise the awarness of the importance of training and to be a part of it for the employees in these hospitals.

Keywords: Training strategy, outstanding performance, human capital, private hospitals.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1-1) المقدمة
- (2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها
 - (1–3) أهمية الدراسة
 - (1-4) أهداف الدراسة
 - (5-1) فرضيات الدراسة
 - (1-6) أنموذج الدراسة
 - (1-7) حدود الدراسة
 - (1-8) محددات الدراسة
- (9-1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة

تعد المستشفيات والخدمات الطبية من أهم المنظمات نظراً لدورها الإنساني وما يقدم من خدمات للمرضى في هذه المستشفيات، ولا شك فإن تطبيق إستراتيجية التدريب فيها وأثر ذلك على أداء العاملين من حيث تطوير وتحسين خدماتها وعملياتها والإهتمام الدائم بمواردها البشرية وتدريبها لتحقيق الأهداف المنشودة تعتبر من الأمور ذات الأهمية الكبيرة في المستشفيات الخاصة الأربنية.

وتسعى عملية الندريب في المستشفيات لسد الفجوة بين الواقع والمأمول وإكساب المتدريين المعارف والخبرات وتتمية قدراتهم ليتمكنوا من أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم بكفاءة وفاعلية حيث يعد التدريب العنصر الرئيسي لنجاح المديرين، فتطبيق مدخل التدريب يؤدي إلى تطوير مهارات جديدة لم تعطى الإهتمام الكافي من قبل. وهو يتضمن مفاهيم وأدوات لابد من استخدامها لضمان تطبيقه بنجاح، ولا شك فإن تطبيق إستراتيجية التدريب يمكن العاملين من المساهمة في تحسين جودة العمليات والخدمة وتحقيق الأداء الأفضل والمتميز، ويمثل التدريب في المستشفيات إحدى إستراتيجيات تتمية الموارد البشرية التي يخصص لها الكثير من الجهد والوقت والمال لتحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة عالية، ولا يتم تحقيق ذلك إلا بتطبيق إستراتيجية واضحة ومحددة (جواد، 2009).

وقد أصبحت المعرفة المتوافرة في المستشفيات الخاصة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المستشفيات ونتيجة لذلك فإن المستشفيات الناجحة هي تلك المستشفيات التي تقوم باستقطاب ولختيار وتطوير وتتمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المستشفيات، كما وأن المستشفيات الناجحة

هي المستشفيات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة في البيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المستشفيات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم (David, 2008).

يعتبر العنصر البشري من العناصر المهمة المكونة لمنظمات الأعمال المختلفة كونه المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها وفاعليتها. فالعنصر البشري هو الذي يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتلاءم وطبيعة الأعمال التي تمارسها المستشفيات، وتماشياً مع التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وما تشهده من تسارع يزيد من حدة المنافسة بين كافة القطاعات، فإن الأمر يستلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها بما يتماشى وهذا التطور السريع (المدهون، 2005).

وحيث أن نجاح المستشفيات يعتمد بالدرجة الأولى على قدرات مواردها البشرية، لذلك يترتب عليها في ظل البيئة التنافسية والأسواق المفتوحة أن تطور من قدرات مواردها لتجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس المجال وذلك من خلال القيمة المضافة التي يدركها العميل أو متلقي الخدمة وذلك من خلال الإستغلال الأمثل للإمكانيات المتوفرة لمواردها المادية والبشرية وصولاً للأداء المتميز (حسن، 2003).

فالأداء المتميز يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المستشفيات إلى تحقيقها، ويهدف إلى استغلال مواردها المالية والبشرية والمادية وبما يتلائم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية وبكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية على المدى الطويل. كما يمثل الأداء المتميز مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة التي تساعد في الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين،

حيث أن أنظمة الأداء في المستشفيات مترابطة ومتعلقة وتعتمد على بعضها البعض، وإن تجميع وترتيب هذه الممارسات مع بعضها يقود إلى مخرجات تنظيمية أكبر من تلك التي تنفذ بمعزل عن الأخرى تحقيقاً للأداء المتميز (Rasula, 2012).

(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

واجهت المستشفيات والقطاع الصحي في الأردن صعوبات وتحديات كبيرة بسبب زيادة أعداد المرضى والوافدين نتيجة لمتغيرات الربيع العربي وما واكبه من أحداث، الأمر الذي أدى الى ضغوطات وتحديات كبيرة لهذا القطاع لمواجهة هذه الأعداد وتنوع المرضى من جنسيات مختلفة وبالتالي ظهرت الحاجة للإهتمام بكوادر المستشفيات الطبية والإدارية وتنمية مهاراتها وكفاءتها في تحسين رأس المال البشري لتكون قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية لمواجهة مستجدات الخدمات الصحية والرغبة المتزايدة في تحسين نوعيتها وتحقيق أداء متميز عن منافسيها، ولهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر لتطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، ولتحقيق هذا الغرض أمكننا صياغة مجموعة من الأسئلة، وهي:

السوال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

السؤال الأول: هل يوجد أثر في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية؟

السوال الثاني: هل يوجد أثر في تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية؟

السوال الثالث: هل يوجد أثر في التزام الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التدريب على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية؟

السوال الرابع: هل يوجد أثر في تبني التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية؟

السوال الرئيسي الثاني: هل يوجد أثر في تطبيق إستراتيجية التدريب على رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية؟

السؤال الرئيسي الثالث: هل يوجد أثر لرأس المال البشري على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية؟

السؤال الرئيسي الرابع: هل يوجد أثر في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية؟

(1-1) أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من:

- أهمية القطاع الصحي بشكل عام والمستشفيات الخاصة على وجه الخصوص والمتعلقة بالحياة الإنسانية وما يترتب على هذا القطاع من إلتزام للحفاظ عليها.
- أهمية العنصر البشري في المستشفيات وأهمية إستغلاله وتطويره من خلال إستراتيجيات لتتمية هذه الموارد وتطوير هذه الإستراتيجيات بشكل متتابع مع التغير في البيئة الداخلية والخارجية للمستشفيات.

- زيادة إدراك إدارة المستشفيات الخاصة الأردنية لأهمية إستراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق أداء متميز لها خاصة في ظل إزدياد المنافسة ولتقديم خدمات علاجية بما يتلائم مع إحتياجات وتوقعات المرضى.
- يعد قطاع المستشفيات الخاصة الأردنية من أهم القطاعات الخدمية كونها تقدم خدمات علاجية للمجتمع الأردني بأكمله والمجتمعات الأخرى، مما يتطلب منها الإهتمام بمستوى الخدمات التي تقدمها.

(1-4) أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية.
 - التعرف على أثر تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز.
 - معرفة أثر تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز.
- معرفة مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لإستراتيجية التدريب في المستشفيات الخاصة الأردنية.
 - معرفة أثر تبنى التكنلوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز.
- التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة
 الأردنية.
 - التعرف على أثر رأس المال البشري على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية.
- التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية.

(1-5) فرضيات الدراسة

 H_{01} : الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويتقرع منها الفرضيات التالية:

 H_{01-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

 H_{01-2} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تتوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

 H_{01-3} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في التزام الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التدريب على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

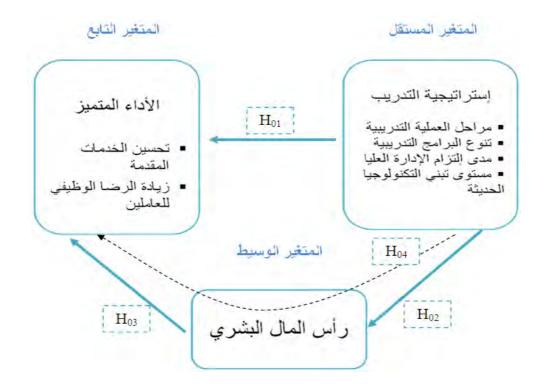
 H_{01-4} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تبني التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة (0.05).

 H_{02} : الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب تعزى إلى رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة (0.05).

الأداء المتميز الرئيسة الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

 H_{04} : الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(1-6) أنموذج الدراسة



الشكل (1-1): أنموذج الدراسة

أنموذج من إعداد الباحث بالإعتماد على دراسة Bae Michel, 2007 ؛2008؛ 2007؛ الحياصات، 2008؛ Lawler ،2008)

(1-7) حدود الدراسة

تتقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالمستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة نتمثل في كافة المديرين ورؤساء الاقسام والكادر الطبي في المستشفيات الخاصة الأردنية، وعددهم (200).

الحدود العلمية: تم الإعتماد في تحديد أبعاد إستراتيجية تدريب الموارد البشرية (مراحل العملية التدريبية، تتوع البرامج التدريبية، مدى التزام الإدارة العليا، مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة) على ما أورده كل من دراسة (عبدالفتاح، 2003؛ الحياصات، 2007).

أما ما يرتبط بتحديد متغيرات الأداء المتميز فقد لجأ الباحث بالإستناد إلى آراء مجموعة من الكتاب والباحثين مثل دراسة صوشة (2008) وهي (تحسين الخدمات التي تقدمها لرعاياها، وزيادة الرضى الوظيفي للعاملين). أما فيما يرتبط برأس المال البشري فقد استند الباحث في ذلك إلى (Bae & Lawler, 2008; Michel & Nouri, 2007)

(1-8) محددات الدراسة

1- انتشار المستشفيات الخاصة في مناطق مزدحمة ويصعب الوصول إليها بسهولة.

2- ضعف التعاون مع بعض المستجيبين (المبحوثين) في المستشفيات وعلى مختلف المستويات.

3- صعوبة تحديد مواعيد لقاءات أو توزيع الإستبيان بسبب انشغال العاملين.

(1-9) مصطلحات الدراسة الإجرائية

إستراتيجية التدريب Training Strategy: تعرف بأنها الأنشطة التي تقوم بها المنظمات (بما فيها المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان) والمتمثلة بتدريب الموارد البشرية فيها تحقيقاً للأهداف المرسومة، وتم قياسه في الإستبانة بالفقرات (1-31).

وسيتم قياس متغيراته من خلال:

- ✓ مراحل العملية التدريبية Stages of the Training Process: تخطيط ودراسة المنظمات (بما فيها المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان) لبرامجها التدريبية تحقيقاً للأهداف المرجو تحقيقها، وتم قياسه في الإستبانة بالفقرات (1-18).
- ✓ تنوع البرامج التدريبية Training Programs: وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة نشاطات المنظمات (بما فيها المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان) والتي تهدف إلى تطوير وتحسين مهارات العاملين فيها، وتم قياسه في الإستبانة بالفقرات (19–23).
- ✓ مدى إلتزام الإدارة العليا The Commitment of Top Managemen: ويعرف إجرائياً بأنها مدى التزام الإدارة العليا بوضعها (بما بأنها مدى التزام المنظمات بتطبيق إستراتيجيات التدريب التي تقوم الإدارة العليا بوضعها (بما فيها المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان)، وتم قياسه في الإستبانة بالفقرات (24).
- √ مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة Level of Adopting of New Technology:
 وتعرف إجرائياً بأنها مدى تبني المنظمات (بما فيها المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة
 عمان) للتكنولوجيا الحديثة في التدريب، وتم قياسه في الإستبانة بالفقرات (28–31).

التدريب Training: وتعرف بأنها الأعمال والأنشطة التي تقوم المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان لتطوير الموارد البشرية الموجودة لديها.

رأس المال البشري Human Capital: وتعرف بأنها المهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون في المنظمات (بما فيها المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان)، وتم قياسه في الإستبانة بالفقرات (37–32).

الأداء المتميز Outstanding Performance: وتعرف بأنها القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملين في المنظمات (بما فيها المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان) لتحقيق أعمالهم بطريقة متميزة، وتم قياسه في الإستبانة بالفقرات (38–48).

وسيتم قياس متغيراته من خلال:

- ✓ تحسين الخدمات المقدمة Improving Offered Services وتعرف بأنها مجموعة السياسات والإجراءات التي تقوم المنظمات (بما فيها المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان) بتصميمها والهادفه لإرضاء العملاء، وتم قياسه في الإستبانة بالفقرات (38–43).
- √ الرضا الوظيفي للعاملين Employees Job Satisfaction وتعرف بأنها الحالة النفسية التي يصل إليها العاملين في المنظمات (بما فيها المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان) عندما تتحقق وتشبع رغباتهم، وتم قياسه في الإستبانة بالفقرات (44-48).

الفصل الثاني النظري والدراسات السابقة

- (1-2) المقدمة
- (2-2) التدريب
- (3-2) الأداء المتميز
- (4-2) رأس المال البشري
- (2-2) الدراسات السابقة العربية والإنجليزية
- (6-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) المقدمة

ينقسم هذا الفصل الثاني إلى قسمين، القسم الأول: يتعلق بأبرز المحاور الرئيسية الثلاثة التي تتناولها الدراسة الحالية وهي إستراتيجية التدريب، والأداء المتميز، ورأس المال البشري، وأما القسم الثاني فإنه يتناول: الدراسات السابقة العربية والإنجليزية ذات الصلة.

(2-2) إستراتيجية التدريب

يعتبر التدريب العنصر الرئيسي للنجاح وهو يتضمن مفاهيم وأدوات لابد من استخدامها لتتمكن المؤسسة من تطبيقه بنجاح، وحتى يتمكن العمال من تطبيق هذه المفاهيم والأساليب بفعالية يتطلب ذلك تدريبا مكثقا لجميع أفراد المؤسسة لإكسابهم المهارات والمعرفة اللازمة، ولتحقيق هذا الغرض وتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة العمليات والخدمة وتحقيق للأداء الأفضل فإنه يجب على المنظمة وضع وتطبيق إستراتيجية للتدريب المستمر (إبراهيم والنجار، 2007).

ولقد أصبح التدريب ممارسة ضرورية وشائعة في المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية وأخذ تعريفات متعددة حسب منظور القائمين، فعملية التدريب تعتبر عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل (عقيلي، 1996). ويرى عساف إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على

سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضا إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل (عساف، 2000).

ويعرف التدريب بأنه تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة والقدرة في أداء العمل، أو تتميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أدائه للعمل الحالي، أو إعداده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب (الطحاني، 2002). كما أن التدريب يعتبر أمراً هاماً وحيوياً، حيث أن المنظمة التي تعمل جاهدة إلى إيجاد وتوفير التدريب الجيد لموظفيها، تعد منظمة ذات مكانة، وقيمة مرتفعة، لأنها تساهم في رفع فعالية المنظمة للحفاظ على الأداء الجيد للمنظمة (Haslinda & Mahyuddin, 2009).

وأن التدريب عملية تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، ليتسنى لهم فهم السياسات والإجراءات المتبعة بالمنظمة، ويتيح فرصة جديدة أمام الموظف لتطوير علاقة العامل مع الموظفين الآخرين، وتعزيز المفاهيم المستفادة من خلال التدريب عليها، وتطبيقها لممارستها أثناء العمل بالطريقة المناسبة (Bodimer, 2010).

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان والحصول على المعلومات التي تنقصه، والإتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات الضرورية من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والدقة والإقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق (نعيمة، 2011).

ويمثل التدريب إحدى إستراتيجيات تتمية الموارد البشرية التي تخصص لها المؤسسة الكثير من الجهد والوقت والمال لتحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة عالية، ولا يتم ذلك إلا بتطبيق إستراتيجية واضحة ومحددة (جواد، 2009).

فالتدريب المستمر يمثل استثماراً بشرياً ومسؤولية مشتركة بين جميع أفراد المؤسسة يلبي حاجيات الحاضر والمستقبل. وهو ايضاً عملية مستمرة حيث يتعين على الفرد التدريب باستمرار لتطوير قدراته، فهو يهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والتصرفات التي تسهل اندماجهم في المؤسسة، ويسهل تحقيق الأهداف بفعالية وذلك في إطار إستراتيجية محددة (السالم، 2009).

كما يعد التدريب حجر الزاوية في مجال تطور كفاءة العمال في شتى المجالات المختلفة وفي كافة المؤسسات على اختلاف أنواعها، إضافة إلى كونه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد وتهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه بالمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع. وفضلاً على أن التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة متكاملة تتضمن أجزاء وعناصر متكاملة مختلفة يقوم كل منها بدور متميز ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين أجزاءه وعناصره (Abdulkareem, 2005).

ويعرف الباحث إستراتيجية التدريب بأنها الإستراتيجية التي تتبعها الشركة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم. فالتدريب لا يعتمد على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة.

(2-2) مراحل العملية التدريبية

رغم أن عملية التدريب تأخذ أشكالاً متعددة تبعاً للأهداف المطلوب تحقيقها إلا أن هناك اتفاقاً في وجهات النظر بأن العملية التدريبية تمر بالمراحل التالية (ديوب، 2008):-

أ-تحديد الإحتياجات التدريبية:

يعد تحديد الإحتياجات التدريبية أساساً لنجاح العملية التدريبية، ولذلك فمن الضروري دراسة كفاءة الموارد البشرية ومستوى أدائهم الفعلي بهدف تحديد القصور في مستوى الكفاءة، ووضع البرامج التدريبية المناسبة لهم. وإن تحديد الإحتياجات التدريبية يجب أن يشمل جميع العاملين، وبغض النظر عن مستوى الأداء فإن التدريب ضروري وخاصة في ظل التطورات العلمية المتسارعة واستخدام تقنيات أكثر تعقيداً في الأعمال الإدارية والفنية.

ب-تصميم البرامج التدريبية: عند تصميم البرنامج التدريبي يجب اعتماد منهجية علمية تتضمن العديد من الخطوات من حيث تحديد أهداف التدريب، وموضوعات البرنامج، وتحديد مواد التدريب، وأساليب التدريب، ومستلزمات التدريب، ثم تحديد الزمان والمكان، واختيار المدربين، وتقدير موازنة التدريب.

ج-تنفيذ البرنامج التدريبي: إن تنفيذ البرنامج التدريبي ونجاحه يتوقف بدرجة كبيرة على التقيد بالتنفيذ كما هو مخطط له، والتدريب يمكن أن يكون داخل المنظمة أو خارجها، وتحديد مكان التدريب يتوقف على مجموعة من العوامل منها موارد المنظمة المالية، وكفاءة المدربين، وتوفر مستلزمات وتقنيات التدريب، ونوع التدريب.

د-تقييم العملية التدريبية: يتم تقييم عملية التدريب من أجل تحديد كفاءة البرنامج التدريبي وقدرته على تحقيق الأهداف التدريبية المنشوده، وعند التقييم يجب وضع المقابيس التي تستخدم كمعابير لذلك الغرض، وهذه المعابير تساعد مصمم برنامج التدريب وإدارة التدريب في تحديد مستوى النتائج التي

حققها التدريب كدراسة ردود أفعال المتدربين، ومستوى التعلم الذي حصل عليه المتدرب، وسلوك المتدرب تجاه العمل وتجاه زملائه ومرؤوسيه ورؤسائه.

(2-2-2) تنوع البرامج التدريبية

تكمن أهمية التنوع في البرامج التدريبية في زيادة فاعلية المنظمات من خلال تحسين مهارات ومعرفة العاملين فيها. وخصوصا بعد إدراك أصحاب الشركات ومسؤولي المنظمات المختلفة بأهمية التدريب كونه يلعب الدور الأساسي في نجاح أو فشل أي منظمة، كما في الإبتكارات العلمية والتطورات التقنية والمعلوماتية المختلفة وتنوع أنماط القيادة، وبرامج تتمية المديرين والعاملين جعلت التتوع في البرامج التدريبية ضرورة حتمية لا يمكن الإستغناء عنها وخصوصاً في المنظمات التي تزال طور النمو الذي يتطلب تدريباً مستمراً ومركزاً في مختلف المجالات الوظيفية، حيث يساهم تتوع البرامج التدريبية على إنجاح عمليات تحقيق الأهداف والذي يساعد على زيادة الإستثمار في الأيدي العاملة من خلال زيادة مستويات مهارات العمل الحالية واستحداث مهارات جديدة تتمثل بتوليد الأفكار والكفاءات المتجددة والمبدعة في ميدان العمل. ولما كانت عملية التدريب بهذا المستوى من الأهمية فلا بد من وضع برامج تدريبية متنوعة وفعالة لتحقيق الأهداف المرسومة بالإضافة إلى تتوع وسائلها وطرائقها واجراء تقديم مستمر لها من خلال أساليب متنوعة تساهم في إيصال برنامج التدريب الى مستوى الجودة المطلوبة من خلال الإعتماد على نتائج التقديم. بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتم عمليات البرامج التدريبية المتنوعة بطريقة علمية ومدروسة تلائم وطبيعة النشاطات والوظائف المطلوبة، وتطويرها بما يتناسب مع التغيرات في الأهداف والطموحات التي تسعى المنظمة للوصول اليها (جاسم، 2012).

(2-2) التزام الإدارة العليا

يعد النزام الادارة العليا أساساً لزيادة مشاعر الإنتماء والولاء لدى الإداريين تجاه المنظمة ككل الأمر الذي يدفعهم لبذل قصارى جهدهم في العمل والذي يعطي الموظف شعور كبير بالرضى الوظيفي والإستقرار والأمن، مما يساعد على رفع معدل الإنجاز في العمل. ومن الضروري أن يكون النزام الادارة العليا بما يحقق مصالح الموظفين من دون تمييز. حيث تهدف الإدارة الملتزمة بتحسين العمليات التي ترتقي بمستوى الأداء، عن طريق توعية الموظفين في المنظمات بمسؤولياتهم، وواجباتهم وتوجيههم التوجيه الوظيفي السليم، والإلتزام بتدريبهم وتطويرهم عند الحاجة إلى ذلك، ومن المعروف أن محور عمل الإدارة في المنظمات يتمحور حول الموظف وتوفير الظروف والمكانات التي تساعده على تطوير قدراته واعداده للقيام بواجباته ومسؤولياته على أكمل وجه وذلك لتحسين عمليات أداء الشركة، وإنجاز الأهداف المنشودة. حيث يعد النزام الإدارة العليا من أهم الأساسيات التي تعتمد عليها المنظمات للتطوير من أدائها، فالإدارة العليا تعد القلب بالنسبة للجسد، وعدم وجود إدارة عليا ملتزمة يؤثر سلياً على أداء الموظفين وبالتالي على أداء المنظمة ككل (يحيي، 2010).

(4-2-2) مستوى تبنى التكنولوجيا الحديثة

تشهد بيئة الأعمال تغيرات سريعة في التكنولوجيا وتنوع حاجات ورغبات الزبائن وزيادة حدة المنافسة في الأسواق العالمية مما يجعل المنظمات في سباق مستمر بغية البقاء في السوق والحصول على مركز تنافسي متميز، وهذا ما يجعل المنظمات تسعى الى البحث عن الأداء المتميز وديمومة مركزها التنافسي (جاسم، 2008). بالإضافة إلى أن العلم والتكنولوجيا يمثلان محور عملية التقدم في عالمنا اليوم فضلاً عن التحدي الأكبر لمعظم المنظمات حالياً والذي يكمن في سرعة التغيرات الحاصلة

في بيئة الاعمال الناتجة عن المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات وتغير أذواق ورغبات الزبائن والأسواق مما يتيح للمنظمات قدرتها على التنافس وتحقيق قدرات مميزة لها، وضمن هذا التوجه تدرك المنظمات أن بقاؤها وتقدمها مرهون بالقدرات التكنولوجية التي تمثلكها وتقودها لتحقيق دورها من خلال التكنولوجيا والتطبيقات الناجحة (حسين، 2010).

(2-2) أهمية التدريب

تظهر أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله موظفاً قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة، قد لا تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكمال القدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع التي تشهدها المنظمة، وبالتلي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة. كما إن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط، وإنما تمتذ أهمية التدريب بحيث تشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والإتجاهات النفيسة للعاملين، وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي ومن هنا نلاحظ أن فوائد التدريب وأهميته تمتد بحيث تشمل المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب ومجموعة العمل (Long, et al, 2008).

ولذلك فالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتباره يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين، وبالتالي تحسين أدائهم للعمل، ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والموظف أو

يستفيد العامل المتدرب من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي، وإتاحة الفرص أمامه للترقى لمناصب ووظائف عليا في المستقبل (Barnow & Smith, 2008).

ونستتج مما سبق بأن التدريب يعتبر بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم حيث تعود فوائده على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها. ومن وجهة نظر الباحث يلعب التدريب دوراً مهما وبارزا في زيادة الإنتاجية ورفع عامل التحفيز والإلهام من خلال تحديد المهام الأساسية لكل من المدير والموظف، كما يمنح التدريب الأفراد بالكفايات القيادية التي يحتاجونها لتأدية مهامهم على الوجه المطلوب.

(6-2-2) تطور التدريب

إن تطور التدريب كنشاط داخل المؤسسة راجع الى التغيرات المحيطة بالمؤسسة وذلك من حيث الأهداف والوسائل كما يلى (2010) Abu Tayeh:

التطور من حيث الأهداف:

أي التطور من حيث الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث يرى (Dessler (2003) أن التطور من حيث الأهداف يتمثل فيما يلي:-

1-التدريب كتغير إستراتيجي: تستوجب التغيرات البيئية اكتساب الموارد البشرية لمهارات جديدة ومتنوعة بغية التأقام والتكيف معها.

2-التدريب كإستثمار بشري: فالإستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى الحصول على دخل أكثر من التكاليف وذلك من خلال التدريب المستمر، ونقص الإستثمار في التدريب يمثل أحد الأسباب التي ساهمت في تدنى القدرة التنافسية لمعظم المؤسسات.

3-التدريب المستمر: والذي تعتمد عليه المؤسسات الحديثه وفق فلسفة التدريب والتحسين المستمر بهدف تقديم كل ما هو جديد ومبتكر والحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة لأن الموارد البشرية تتقادم مهاراتها أمام بيئة دائمة التغيير.

التطور من حيث الوسائل:

يتمثل بالتدريب الإلكتروني والذي يسمى بالتدريب عن بعد أو عبر الإنترنت، حيث أن أحد أساليب التدريب الحديثة هو التدريب باستخدام التكنولوجيا الحديثة بما يتلازم مع البيئة التنظيمية الجديدة وذلك للعمل المتميز بإنتاج المعارف لأجل إضافة قيمة للمؤسسة، ويتميز هذا النوع من التدريب بتخفيض التكلفة والزمن (Holland & Pyman, 2006).

فالتدريب وسيلة لزيادة ورفع القدرات والمهارات لدى الأفراد من أجل إعداد وتتمية الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة وتمكينها من مواجهة تحديات المنافسة وكافة التغيرات البيئية، فلقد زادت أهمية هذا النشاط في الإقتصاد الجديد المبني على المعرفة وإنتاجها وكافة الإبداعات، والتي يشكل المورد البشري مصدرها من خلال ما يتمتع به من قدرات عالية في التفكير، حيث يعمل التدريب على الحفاظ عليها وتتميتها. فالتدريب أصبح يلازم ويساير كل التطورات التي تحيط ببيئة المؤسسة (& Holland .

ويتضح مما سبق أن التدريب يقوم على التركيز على العنصر البشري الذي يتميز بتطوير دائم في عاداته وتقاليده وثقافته ومفاهيمه وطرق وأساليب عيشه وتأثره بالتطور في تقنيات العمل، وبما أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في العمل فيجب الإهتمام بجودة التدريب لكي يكون متلائماً مع الإحتياجات المتغيرة للعاملين، وأيضا متلائماً مع ظروف وبيئة العمل وطرق وأساليب وأداء الأنشطة المختلفة.

(2-2-7) دوافع التدريب

من خلال مفاهيم التدريب المتعددة وأهميته للمنظمة وأفرادها نجد أن دوافع التدريب تتمثل فيما يلي كما يرى (Sahinidis& Bouris (2008):

1-زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية وتطوير المنتجات من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الدقة والإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.

2-الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والإقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل الصحيح وطريقة الأداء الأمثل.

3-رفع معنويات العاملين: من خلال التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره توطيد علاقته مع مهنته التي يعيش منها مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.

4-توفير قوة احتياطية في المنشأة: بحيث يمثل مصدراً في غاية الأهمية لتلبية الإحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، حيث يتم عبره تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

5-التقليل في الإشراف: لأن التدريب يعني زيادة وعي العاملين بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج المدرب إلى المزيد من الإشراف والرقابة في أدائه للعمل الذي أسند إليه.

6-التقليل من حوادث العمل: إن التدريب يرتكز في معناه على تعريف العاملين بأحسن الطرق المتبعة في تشغيل الآلات والمعدات وبحركة ومناولة المواد وغيرها مما يعد مصدراً من مصادر الحوادث، حيث يعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

- وقد أورد الطحاني (2002) أن أهمية التدريب تتمثل في الأمور التالية:
- 1. تحسين أداع الفرد: وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت ممكن.
- 2. مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة: فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.
- 3. تحسين خدمات المؤسسة: ومنها تحديث طريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة وعملائها.
- 4. تحقيق الإستقرار الوظيفي في المنشأة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع: فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه مما يدفعها إلى مكافأته إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى له.

يرى الباحث أن أهمية وظيفة التدريب في رفع الكفاءة للعاملين من خلال تتمية معارفهم ومهاراتهم وتتمية الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو أعمالهم، إذ أن التدريب لا يختص فقط بتنمية الأداء فقط بل يمتد ليشمل الإهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال قيامهم بالمهام الوظيفية.

(2-2) الأساليب الحديثة في التدريب

يعرف الحربي (2004) الأساليب التدريبية الحديثة بأنها الأساليب التي يتولى فيها المتدرب تدريب نفسه بوسائل مختلفة أعدت موادها التدريبية المتخصصة وفقا للحاجات والقدرات والإستعدادات الفردية للمتدربين ويتم التدريب ببعض التقنيات والوسائط الحديثة.

ولا شك فإن التطور الذي تشهده أساليب التدريب يجعل الجهات التدريبية مطالبة بالإستفادة منه وأخذ ما يناسبها من هذه الأساليب لمواجهة التطور الذي تشهده المنظمات. فالتدريب يضيف ويحسن مستوى المعلومات لدى الموظفين بل يدعم الإتجاهات الموجبة لديهم ويضعف الإتجاهات السلبية عندهم، كما أن التدريب يزيد ويدعم المهارات بمختلف أنواعها لدى الموظفين، ومن أبرز الأساليب الحديثة للتدريب هو التدريب المدمج، والتدريب المفتوح، والتدريب عن بعد، والمباريات الإدارية، وسلة القرارات، والزيارات الميدانية (أبو النصر، 2007).

(2-2-2) عوامل نجاح التدريب

يرى هلال (2003) أن هناك عدة عوامل أساسية لنجاح عملية التدريب وقد حدد أهمها بما يلي:

-1 أن تكون أهداف التدريب الوظيفي واضحة ومحددة وقابلة للقياس.

2- إن نظم المعلومات تتناسب والأهداف المطلوب تحقيقها.

3- أن يتوفر إرجاع الأثر وتغذية مرتدة توضح الفرق بين الأداء الفعلي والمتوقع.

4- أن تتوفر الرغبة والقدرات والإستعداد للتدريب والأداء الفعال للعمل لدى المتدرب.

5- أن تتوفر نظم وسياسات للتوافق بين الفرد والوظيفة.

(10-2-2) الأمور الواجب مراعاتها في التدريب

ومن الأمور المهمة التي يجب مراعاتها في التدريب لتحقيق أكبر عائد من التدريب فقد أشار Mangos & et al (2008)

ما يتعلق بمراكز التدريب؛ فمن أجل تحقيق أكبر عائد من التدريب مستقبلاً، هناك ضرورة أن تكون مراكز التدريب مؤهلة لضمان فاعلية التدريب ومراقبة أدائها من قبل الجهات المختصة، والتركيز على برامج تتمية المهارات خاصة في اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي وأساليب العمل في القطاع

الخاص، وتكثيف برامج التدريب على رأس العمل. ومن الأمور الواجب مراعاتها أيضا تقليل الفترة الزمنية لبرامج التدريب وعقدها في أوقات مناسبة للالتحاق بها وحضورها.

ما يتعلق بسلوك المتدربين؛ معرفة المتدرب لمتطلبات الوظيفة التي سيعمل بها قبل انتظامه في التدريب، ووضع أسس تكفل جدية التدريب وتحفيز المتدربين على ذلك، والعمل على إيجاد طريقة لدعم ارتباط الموظف بالمنشأة وعدم تركه لها بعد الإستثمار في تدريبه (Zaciewski, 2001).

ما يتعلق بتحفيز التدريب؛ يجب عدم تأخير المكآفات التي تصرف لدعم التدريب، وتخفيض تكاليف التدريب من قبل الجهات المنظمة له الأمر الذي يشجع المنشآت على الإقبال عليه.

ما يتعلق بتفعيل العائد على الإستثمار في التدريب؛ ضرورة توخي الإختيار للبرنامج التدريبي ما يتناسب مع طبيعة عمل المتدرب، والمتابعة من جهة عمل المتدربين وقت تنفيذ البرنامج، ومتابعة المتقدمين بشكل دائم للتعرف على مدى التغير في سلوكياتهم الوظيفية ومستويات أدائهم، والعمل على إنشاء إستبانه دورية للتعرف على مدى استفادة المتدربين من التدرب ومناقشة نتائجه مع جهات التدريب، وتواتر التدريب بعد كل فترة لتجديد المعلومات لدى الموظفين (Xiao, 1996).

(ISO 10015) نظام الجودة للتدريب (ISO 10015)

يحقق نظام الجودة أفضل دعم للشركة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية والبرامج التدريبية الفعالة من أجل ضمان تحقيق العائد من الإستثمار، ففي منتصف التسعينات من القرن العشرين تم إدراك الحاجة لوجود دليل لضمان الجودة في التدريب، فبادرت المنظمة الدولية للمعايير والمقاييس (ISO) والمتكونة من 22 دولة بتشكيل جماعات عمل لوضع مسودة دليل لمواصفات جودة مختصة بالتدريب، وبعد عدة سنوات ومناقشات مستمرة لمسودات مقترحة بجودة التدريب تم في شهر كانون أول من عام 1999 تبنى المواصفات الدولية للتدريب (ISO) والتصديق عليها من قبل المنظمة

الدولية للمعابير والمقابيس (ISO)، وإعلان المعيار الرسمي النهائي وتم تبني هذه المواصفات من قبل الشركة السويسرية لتوحيد المواصفات في الاول من أيلول 2001. وكانت (CSEND) أول شركة عالمية مانحة تم مصادقتها كجهة مانحة لمواصفات الآيزو 10015 من قبل وكالة الاعتماد السويسرية (SAS)، لأنظمة وبرامج التدريب في القطاعين العام والخاص في شباط – فبراير –2003 (العزاوي، 2010).

-المواصفات الدولية ISO:10015 وعلاقتها بالتدريب

وهي مواصفات تأكيد الجودة للتعليم والتدريب وتعتبر مواصفات فنية منفصلة لمساعدة الشركات على التحكم وإدارة برامج أنظمة التدريب وأداة للإدارة الإستراتيجية لتطوير الموارد البشرية (العزاوي، 2015).

-مجال المواصفات الدولية ISO:10015

تغطي جميع الامور المتعلقة بتطوير وتطبيق وصيانة وتحسين إستراتيجيات وأنظمة التدريب التي تؤثر على جودة المنتجات / الخدمات التي تزودها الشركة للمستهلك (العزاوي، 2015).

-اهداف المواصفات الدولية ISO:10015

هنالك اكثر من هدف للمواصفة وأهمها ما يلى (العزاوي، 2015):

1- مساعدة الشركات في متابعة وإدارة برامج وتعميم التدريب وخاصة:

أ- برامج التدريب التي لا ترتكز على تطوير ادارة الشركة.

ب-المديرون غير المشمولين في وضع خطط التدريب.

ت-المعابير الضعيفة في تطوير المدربين.

ث-طرق انتقاء البرامج التدريبية.

ج- المعابير الضعيفة في تقبيم فعالية أداء البرامج التدريبية الموضوعة.

2- التأكد من انظمة وبرامج التدريب الموجودة في الشركات المرجوة من الإستثمار في التدريب.

3- مساعدة الإدارة على التدريب وتطبيق ما يتم معرفته للموظفين من خلال برامج تدريبية.

- مميزات المواصفات الدولية ISO 10015

للمواصفة الدولية ميزتين أساسيتين هما (العزاوي، 2015):

1-الربط بين الإستثمار التدريبي وأداء الشركة. وإن السؤال الذي يطرح نفسه هو:

هل أداء موظفي الشركة مناسب؟ وإذا كان الجواب بالنفي فمن الضروري معرفة الأسباب من خلال تحليل أداء العاملين في الشركة ومعرفة نقاط الضعف في الأداء وأسبابها وهل أن كفاءة الموظفين لا تتناسب مع متطلبات العمل؟ وافتقار الموظفين إلى مهارات مناسبة للعمل؟

فعندما يكون التدريب هو الحل الأنسب فإن مواصفات الآيزو (ISO10015) توفر خارطة واضحة تساعد الشركة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الإستثمار ببرامج تدريب محدودة عن طريق إختيار البرامج التدريبية الملائمة لتحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة، وتعمل على رفع وتحسين وتطوير أداء العاملين في الشركة.

2-تنظيم وإعداد البرامج التدريبية على أسس ومبادئ علمية تربوية بعد أن تقرر الشركة أن تدريب الموظفين هو الحل الأنسب والمنهج الملائم لتطوير أداء العاملين ومن ثم أداء الشركة. وهكذا يأتي القرار بإعداد وتطوير وتصميم منهج ملائم وفعال من خلال مواصفات (ISO10015) التي تنطلق من تنظيم وإعداد برامج تدريبية ذات كفاءة وفعالية للعاملين بالشركة بجهود بشرية وموارد مالية ووقت محدد من أجل تحقيق الهدف الرئيس للشركة الذي هو تحسين الأداء للعاملين والشركة.

(2-2) الأداء المتميز

(2-3-2) مفهوم الأداء المتميز

إن مفهوم الأداء المتميز يتردد على ألسنة الكثير من الكتاب والأكاديمين إلا أن مفهومه لم يوضع كمفهوم إلا عندما قدم (2000) Kotler مفهومه للأداء المنظمي المتميز من خلال طرحه أنموذج خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق، وأشار الى مجموعة عوامل وصفها بأنها مفاتيح للأداء المتميز، إذ إن الخطوة الأولى في طريق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصالح (الزبائن، والعاملين، والمجهزين، والمسوقون). وتدرك المنظمات اليوم، أنها ما لم تلبي احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم، فلن تحقق المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها من خلال إدارة العمليات الأساسية (تطوير منتج جديد، وجذب الزبائن، واختزال النفقات، وتلبية الإحتياجات) ولن تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح.

كما أن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن يعني أيضا الجودة التي يؤدي بها العامل عمله، وكذلك السلوك الإجتماعي الذي أطلق عليه (Danis Morjan) في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية. فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع حتى يتم وصف الأداء بالمتميز، فالمنظمات ذات الأداء المتميز تدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية، ولديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمرين. حيث إن التميز رهينة توافر المهارات والقدرات على مستوى مرتفع في القادة، ولديهم القدرة على الإبتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق والتميز في الأداء (يوسف، 2007).

مما سبق يرى الباحث أن عملية التميز تركز على أمر واحد وهو "الأداء" فالسعي نحو الأداء بصورة أفضل والارتقاء بمستواه والمحافظة عليه يتطلب الإلتزام والنظر اليه كمفهوم متغير الأبعاد، فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع سوياً حتى يمكن وصف الأداء بالتميز، فالمؤسسات ذات الأداء المتميز يرجع وجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الإلتزام بالتطوير والتحسين وتوفير الوسائل التي تمكنها من أن تعمل بشكل مرض لكل شركاءها. فالتميز هو رهينة توافر المهارات والقدرات من مستوى مرتفع من القادة، لديهم القدرة على الإبتكار بالشكل الذي يسمح لهم التفوق والتميز في الأداء.

(2-3-2) تحسين الخدمات المقدمة

إن الأداء المتميز يتطلب العديد من الأمور المهمة واللازمة لتحقيقه، إذ إن تحسين الخدمات المقدمة هو عنصر هام من العناصر التي تؤدي إلى الأداء المتميز كما أشار اليه العديد من الباحثين والأكادميين، حيث تعتمد جودة الخدمات المقدمة وتحسينها بشكل كبير على ممارسات إدارة الجودة الشاملة وممارسات الموارد البشرية وذلك من أجل الحصول على مخرجات عمل فائقة من العاملين، حيث أن أنظمة الأداء المتميز في الشركات مترابطة ومتعلقة وتعتمد على بعضها البعض، وإن ربط هذه الممارسات يسهم في تحقيق خدمة جيدة وكذلك الرفع من مستواها بما يتناسب مع القيام ببناء الميزة المنافسية المستدامة للشركات (Chen & Chen, 2008).

ومن أجل النمو والتطور أصبحت إدارة الجودة وتحقيق رضا العميل هدفاً للمؤسسات الخدمية، حيث أصبح رضا العميل محور اهتمامها، كما أصبحت دائمة البحث للتعرف على حاجات وتوقعات العميل، وتقديم خدمة تحقق رضاه وولائه للمنظمة التي تقدمها، خاصة وأن ثورة تكنولوجيا الإتصالات

والمعلوماتية مكنت العميل من أن يستطيع المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته واختياراته (بو عنان، 2007).

(2-3-2) زيادة الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل تعد مفاتيح للأداء المتميز، إذ إن الخطوة الأولى في طريق الأداء المتميز هي تحديد الرضا الوظيفي إذ أنه مالم تلبي احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم، وتلبية احتياجات العاملين وتحقيق رضاهم، فلن تحقق المنظمة المكانة المرموقة التي تطمح في الوصول إليها، ومن خلال إدارة العمليات الأساسية (تطوير منتج جديد، وجذب الزبائن، واختزال النفقات، وتلبية الإحتياجات) تتمكن المنظمة من تحقيق الأهدافها الخاصة بالرضا الوظيفي (القريوتي، 2009).

وقد أشار العديد من الباحثين والأكادميين إلى أن الرضا الوظيفي هو عنصر هام من العناصر التي تؤدي إلى الأداء المتميز، إلا أن الرضا الوظيفي يعتبر واحداً من المفاهيم المهمة المرتبطة بمؤشرات الرضا عن الأداء. هذا الأمر أوجد العديد من الدرسات والأبحاث في ذلك المجال منذ نشأة المفهوم وإدخاله عالم الأعمال والبيئة الوظيفية. منذ بداية استخدام المفهوم، كان لهذا المفهوم علاقة مباشرة بمدى تورط الموظفين وانخراطهم في العمل، وإحساسهم بالكفاءة والرضا الوظيفي، فضلاً عن الفرص الترويجية والجهود التي يجب بذلها لتحقيق هذا الرضا (2010).

ويرى الباحثون أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، منها أن المكافأت والمزايا الإضافية تعزز الرضا الوظيفي إذا ما بنيت على أساس مستوى الأداء فإنها ستؤدي إلى تحقيق مستويات متميزة منه، ويعد الربط بين التعويضات والأداء أحد هام الأنظمة التي تلجأ اليها المنظمات لتحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم نحو تحسين ما يؤدونه من مهام، إذ من خلاله

تتمكن المنظمة من المحافظة على العاملين لديها، إلى جانب إعتماد هذا النظام كوسيلة لجذب الكفاءات (جواد، 2010).

(2-3-2) أهداف تبنى وتطبيق منهج التميز في الأداء

حدد جميل وسفير (2011) أبرز أهداف وفوائد تبني وتطبيق التميز في أداء المنظمات في ما يلى:

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
- تحسين المشاركة والمسؤولية ورفع معنويات العاملين وإرضائهم.
- تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تعلم اتخاذ القرارات استناد على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
 - الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
 - زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
 - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

(6-3-2) أبعاد إدارة التميز

يوضح جرار (2013) أبعاد إدارة التميز بما يلي:

- ثقافة المنظمة: أي الثقافة التي تشجع على الإبتكار والإبداع وبناء المناخ التنظيمي الذي يحفز العاملين على توليد الأفكار الإبداعية والمبتكرة.
 - الإستراتيجية: أي مشاركة العاملين من جميع المستويات في وضع الأهداف والخطط بشكل يساعد على اتخاذ الإجراءات الفورية لتصحيح الانحرافات.
 - القيادة: وتشير إلى مجموعة الأتشطة والممارسات التي تدفع العاملين نحو تحقيق مستويات

متميزة من الأداء.

ويشير السلمي (2002) إلى بعدين محوريين للتميز في الإدارة الحديثة، وهما:

-البعد الأول: إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

-البعد الثاني: إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الإنحراف، ويهيأ الفرص الحقيقية كي يتحقق تتفيذ الأعمال الصحيحة تتفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

وبما لا شك فيه أن البعدين متكاملان وهما وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر ويؤكد السلمي على أن مفهوم التميز في الأداء هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر الانتافسية والعولمة والمعرفة، وعصر الإنترنت وسيادة تقنيات الإتصالات والمعلومات.

(2-3-2) الفاسفة التي يقوم عليها منهج الأداء المتميز

تقوم هذه الفلسفة على أساس النتائج المتفوقة المتعلقة بالأداء والعملاء وكذلك العاملين والمجتمع، ويتم تحقيقها من خلال قيادة واعية تقود سياسة وإستراتيجية المنظمة المعنية والعاملين وعلاقات الشراكة والموارد الداخلية والعمليات. ويقوم منهج التميز في الأداء أساساً على فلسفة ترتكز على أربعة مبادئ رئيسية: تتمثل في القيادة والعميل والعاملين والأداء، وأيضاً يقوم التقييم للأداء في هذا المنهج على قياس أربعة عناصر رئيسية من نتائج الأداء، تتمثل في العملاء والعاملين وأصحاب المصلحة (مالكي الشركة والموردين) والمجتمع (جميل وسفير، 2011).

فالأداء المتميز يقوم على مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال

عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحداثة ونوعاً ما تتجاوز حدود المعايير المنظمية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما والأصالة والإبداع (فرج، 2009). فالأداء المتميز من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه أحد مداخل الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء.

وإن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العمال الذي يقوم بخدمتهم فقط ولكن الجودة التي يؤدي عمله وكذلك السلوك الإجتماعي الذي اطلق عليه في بداية الثمانينات من القرن الماضي (سلوك المواطنة التنظيمية). فهنالك العديد من العوامل يجب أن تجتمع حتى يمكن وصف الأداء بالمتميز. فالمنظمات ذات الأداء المتميز تتسم بوضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية، والإلتزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمرين. ويتحدد التميز بمدى توفر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، ولديهم القدره على الإبتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء لمصطلحات الجذابة، حيث أنه من المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدرتها، والخاصية الرئيسية لهذا النظام المعقد هو التنافسية. كما أن المدخل المنظمي يعتبر المنظمة هي أكثر الأنظمة تعقيدا للقدرة على القيام بنشاط يحقق من خلاله الأهداف وإذا اختلفت أهداف المنظمات وتطورت عبر الزمن فإن هناك حقيقة أساسية تنطبق على كل المنظمات ومرتبطة بتسييرها ألا وهي الأداء، لذا يجب ألا يكون تحليل الأداء ساكناً والذي يعني قدرة المنظمة على البقاء في المدى الطويل (يوسف، 2005).

(2-3-2) العوامل الدافعة لتحقيق الأداء المتميز

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية فمن التوجه بالإنتاج أصبح التوجه من التركيز على التسويق، أو التركيز على الزبون الداخلي والخارجي ورأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال البشري. كذلك امتدت التغييرات لتشمل هيكل المنظمة، فبدأت تتبنى فكرا إداريا جديلاً، وهو التمييز في الأداء، فكثير من المنظمات تمثلك الرغبة في التميز، فالمنظمات التي تعتنق فكرا إداريا لمدة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، لذلك فإن المنظمات تستجيب للعديد من القوى الدافعة للتميز (الجبوري، 2013).

وبصفة عامة يمكن تحديد أهم تلك القوى الدافعة للتميز، من خلال فليسى (2012):

- معدلات تغيير سريعة: وهي التي تنشأ من خلال القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها.
- المنافسة بلا حدود: وهي المنافسة المفتوحة والتي نشأت نتيجة الغزو الثقافي التي تعيشه معظم بلاد العالم.
- تنامي الشعور بالجودة: يحقق التميز وضمان الجودة المنظمة للإستقرار، ويضاعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر من الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها.
- تكنولوجيا المعلومات: تعتبر تكنولوجيا المعلومات أنها الأساليب التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات وخدمات تامة الصنع، يكون لها أثر مباشر على تكوين فرق العمل وحجمها وأنماط التفاعل فيما بينهم وطرق الرقابة وتقييم العمل.

والشكل التالي يوضح ذلك: العوامل الدافعة للتميز

محمد بوقرة بومرداس، الجزائر



الشكل (1-2)

العوامل الدافعة للتميز

المصدر: فرج، وليد، (2009). علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرها على الأداء المتميز – دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير الكلية النقنية الإدارية، ص: 25، بغداد، هيئة التعليم النقني. فليسي، ليندة (2012). واقع جودة الخدمات في المنظامت ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

(2-3-2) مقومات الأداء المتميز

حسب يوسف (2007) وأبو النصر (2008) يتطلب تحقيق الأداء المتميز توفر المقومات التالية:

أولاً: بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية من خلال إعداد الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة، والأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخدها أساساً في تخطيط عملياتها.

ثانياً: منظمة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وتوجب القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس لاتخاذ القرارات.

ثالثاً: هياكل مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الإعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل.

رابعاً: نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل للعمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة.

خامساً: نظام متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها.

سادساً: نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتتمية وتوجيه أدائها.

سابعاً: نظام لإدارة الأداء يتضمن القواعد وآليات تحديد العمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة.

ثامناً: قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز.

(2-4) رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من المفاهيم الحديثة التي بدأ العلماء في مجال الإدارة بتناوله بشكل واسع، وذلك لما يلعبه رأس المال البشري من أهمية في بناء المنظمات وسبل تشغيلها ونجاحها، فهناك العديد من الأدبيات تضمنت مفاهيم لرأس المال البشري، والتي عرفت رأس المال البشري بأنه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد الذي لا يمكن لمسه ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن (العنزي، 2001).

ويرى فان دير وهيجدن (Van Der Heijden (2002) بأن رأس المال البشري يمثل مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم، والتدريب في الوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية وغيرها وهي في مجموعها وتراكمها (من مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة) يطلق عليها رأس المال البشري وهذه الأصول أو العناصر يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وإلى Weatherly تحقيق التقدم المهني وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المنظمة، فيما أكد Weatherly بأن رأس المال البشري يعكس المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يبديها الأشخاص لاستثمارها في أعمالهم.

فيما عرف المفرجي وصالح (2006) رأس المال البشري بأنه يمثل نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم تلك القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة.

ويصف العنزي وصالح (2009) إدارة رأس المال البشري بأنها إدارة المعرفة والمهارات، إلا أن Winne & Sels (2010) يمثل رأس المال البشري بكونه أصلاً غير ملموس وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والإبتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى فهو قد يكون وافراً وغزيراً في منظمة، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى.

إلا أن (Ukenna, el al (2010) أكد على أن رأس المال البشري هو شكل من أشكال المنظمة يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة منها التعليم وعبر مصادر متنوعة ويتضمن ذلك الأنشطة التعليمية المنظمة، وهذه الأنشطة تأخذ أشكالاً متعددة منها التعليم والمهارات والقدرات والمعرفة والتدريب والإمكانات والصفات والخصائص الأخرى، والتي توجد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعاً لطبيعة الأفراد ونطاق الاستخدام.

(1-4-2) أهمية رأس المال البشرى

يعتبر رأس المال البشري أساس عملية التنافسية الإقتصادية القائمة على الإبداع والإبتكار والذي يتميز عن رأس المال المادي بأنه غير قابل للتقليد ويمكن حصر أهميته في دعم التنافسية في النقاط التالية كما يرى محمد واليفي (2006):-

1- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة وذات الخبرة، والتي تعد مفتاح التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

2- العنصر البشري هو أساس النتظيم والننسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.

3- المورد البشري يمكنه من تتويع هيكل الإقتصاد الوطني لضمان عنصر الإستدامة في التنافسية الإقتصادية.

4- يمكن للمورد البشري خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدراً غير متجدد وقابل للنفاذ.

5- المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تبعاً لقدراته.

6- توصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل والصالح منها.

وفي دراسة (2010) Hormiga, et al البشري المال البشري المنظمة، كما بينت نتائج الدراسات وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري والهيكلي وأداء المنظمة، كما بينت نتائج الدراسات وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري والهيكلي وجود علاقة بين وتأثيرهما على أداء المنظمة في السنوات المبحوثة. وقد أشار (2011) Olariu الى وجود علاقة بين أداء رأس المال البشري في الشركة وكل من الربحية وإنتاجية الموظفين والنمو في المبيعات، كما بينت النتائج أن من شأن أداء رأس المال البشري القدرة على تفسير كل من الربحية والإنتاجية في الشركة، بالإضافة إلى التأكيد على وجود علاقة بين كل من إدارة المعرفة ورأس المال البشري.

ويوضح الدعجة (2013) أهمية رأس المال البشري بما يلي:-

1- يعتبر رأس المال البشري من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات وجدارات وغير ذلك من المصادر التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الشركات، لأن الشركة التي تمتلك رأس مال بشري غني يمكنها أن تنافس وتبقى وتتمو وتتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من ابداعات وابتكارات جديدة.

2− إنه يساعد في خلق وابتكار وإنشاء معارف جديدة يتم استخدامها وتوظيفها في تطوير عمل الشركة.

3− إنه مورد نادر يصعب على الآخرين تقليده أو محاكاته وهذا يتطلب من الشركة الحفاظ عليه وتطويره والإهتمام به وعدم السماح بخسارته.

4- وإنه يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول وتحقيق إنتاجيه أعلى.

5- العنصر البشري له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة في القدرة على تمويل المشاريع الجديدة.

(2-4-2) مبادئ رأس المال البشري

إن دراسة رأس المال البشري والوقوف على مبادئه بين الأكاديميين والمفكرين منذ الربع الأخير من القرن الماضي تتمثل كما حددها (1999) Stewrat والمشار إليها في إبراهيم (2012) بالآتي:

1- الإستفادة من أفكار وأعمال رأس المال المعرفي لتصب في مصلحة المنظمة في إقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنها ومجهزيها وعلى المدى الطويل.

2- توفير الموارد التي يحتاج إليها، ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم وتعزيز فرق العمل وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف والجودة في اهتماماتهم.

3- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي تحتاجها فعلا وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال البشري وبالكمية المنطقية وعند الضرورة لأن زيادتها على الحد المطلوب قد تؤدي إلى عدم التمييز بين الوهم وغير الوهم.

4- عدم المبالغة في رأس المال المعرفي وإعطائهم الحرية لطرح ما يشاؤون من أفكار دون تردد وهذا سر نجاح إدارة الجودة في الإستثمار والمحافظة على رأس المال المعرفي في المنظمة.

5- من الضروري أن تتم هيكلة رأس المال البشري وذلك بخزن المعلومات بشكل ما يمكن الوصول اليها عند الحاجة إليها وعدم نشرها في كل مكان أي خزنها داخل نظام كفء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة لإستخدامها في الأغراض الضرورية.

ويلاحظ مما سبق أن رأس المال البشري يقوم على أن الأفراد في الشركة هم مصدر تعظيم ثروتها وبذلك فإن هذه النظرية وجهت الأنظار بشكل مكثف نحو العاملين من ذوي الخبرة العالية والمهارة كونهم يمثلون رأس المال البشري في الشركة والذي يلعب دوراً في تحقيق النتائج الإيجابية للشركة ولا يقل عن دور رأس المال المادي، وأن الإنفاق على تعليم العاملين وتدريبهم إنما هو إستثمار له مردود وليس نفقة غامضة غير مستردة.

(2-2) الدراسات السابقة باللغة العربية والإنجليزية

(2-5-1) الدراسات باللغة العربية

دراسة الدحيات (1999) بعنوان: تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة وتحليل واقع هذه البرامج، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم برامج التدريب المتبعة لتحديد سلبياتها وايجابياتها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه برامج التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في المصارف التجارية الأردنية. استخدمت الدراسة أدوات التحليل الإحصائي مثل المتوسطات والإنحرافات المعيارية و (ANOVA). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مراكز التدريب وكذلك المصارف التجارية الأردنية والتي شارك أفرادها في التدريب لا تهتم بتقييم أفرادها بعد التحاقهم بعملهم بفترة زمنية لمعرفة فائدة التدريب وما جناه المشارك نتيجة مشاركته بالتدريب، وقد أوصت الدراسة بأهمية المتابعة المعرفة فائدة التدريب وما جناه المشارك نتيجة مشاركته بالتدريب، وقد أوصت الدراسة بأهمية المتابعة والتحسين المستمر للعاملين الذين خضعوا لدورات تدريبية وتفعيل إجراءات التقييم الدوري.

ورغم أن دراسة الدحيات (1999) قد اختلفت في مجتمع الدراسة حيث طبقت على المصارف التجارية، إلا أنها ساهمت في دعم الأدب النظري المتعلق بالتدريب واستراتيجياته.

دراسة عبدالفتاح (2003) بعنوان: "أثر التدريب على التميز في أداء الخدمه دراسة تطبيقيه على خدمات الضيافة الجوية بمصر للطيران". هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريب على التميز في الأداء. أجريت الدراسة على عدد من رؤساء وأفراد خدمات الضيافة الجوية بمصر. استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات الرؤساء واتجاهات أفراد الضيافة الجوية بشأن تحديد الإحتياجات التدريبية لأفراد الضيافة الجوية وتأثيرها على التميز في أداء الخدمة المقدمة على طائرات مصر للطيران وذلك بالنسبة للبنود التالية: (الجهة المسؤولة عن تحديد الإحتياجات التدريبية، الأسس المستخدمة في تحديد الإحتياجات التدريبية والمؤشرات التي تستخدم في تحديد الإحتياجات التدريبية، معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية، الأسس المتبعة عند ترشيح أفراد الضيافة الجوية في البرامج التدريبية). إلا أن البند المتعلق بالأهداف المرجوة من تحديد الإحتياجات التدريبية الأفراد الضيافة الجوية لم يكن له أي تأثير. وأظهرت عدم وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات الرؤساء واتجاهات أفراد الضيافة الجوية بشان نتائج البرامج التدريبية المقدمة الأفراد الضيافة الجوية وقدرتها على تحقيق التميز في أداء الخدمة المقدمة على طائرات مصر للطيران بالنسبة للبنود التالية: (القدرة على تحقيق رغبات الركاب، القدرة على مواجهة وحل المشاكل التي تواجههم أثناء عملهم). أوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا لتوضيح مفهوم وأهمية التميز في أداء الخدمة لدى كل من الرؤساء والأفراد من أجل تقديم خدمة متميزة. ومن الملاحظ أن هناك

اتفاق بين الدراسة الحالية ودراسة عبدالفتاح (2003) التي بينت أهمية أثر الإحتياجات التدريبية في تحقيق الأداء المتميز.

دراسة الحياصات (2007) بعنوان: "معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسى في المنظمات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين". هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية إستراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية -الإختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها (21) مؤسسة صحفية، حيث تم أخذ المؤسسات التي عدد عامليها (50) عاملاً فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة، حيث بلغ عددها (4) مؤسسات صحفية. استخدمت الدراسة أدوات التحليل الإحصائي مثل المتوسطات والإنحرافات المعيارية و (ANOVA). وقد بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات الإختيار والتعيين في المنظمات الصحفية وأدائها المؤسسي في المنظمات الصحفية، كما توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات تقييم أداء العاملين وأدائها المؤسسي في المنظمات الصحفية، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي، وأوصت الدراسة بالعمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل النتظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية. وقد أفاد الباحث من مطالعة دراسة الحياصات (2007) في التعرف على كفاءة وفعالية إستراتيجيات الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، الأمر الذي يتيح للباحث إمكانية تقديم توصية لتوجهات بحثية أخرى. تختلف عن الدراسة الحالية في أنها تناولت المؤسسات الصحفية كمجتمع للدراسة.

دراسة يوسف (2007) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز". هدفت ألى الكشف عن إدارة الجودة والأداء المتميز، وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال جمع الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة وتحليل نتائجها في تونس، وكانت أهم النتائج أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة قديمة تطرقت إليها أغلب الحضارات وأهمها الحضارة الإسلامية ومالها من فضل كبير في إرساء قواعد و تطور مفاهيم الجودة، من خلال العمل الصالح والنافع والمتقن، وإن هدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل وولائه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه كما يعنى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في السوق. وتشكل إدارة الجودة الشاملة إطار فلسفي وإداري متكامل أمام منظمات الأعمال من خلال جعل الجودة هدفا إستراتيجيا إضافة إلى التركيز على رضا العاملين في المنظمة من خلال تمكين العاملين وما يترتب عليها من إيجابيات تدعم تطبيق هذه الفلسفة وصول لتحقيق الأداء المتميز، وأوصت الدراسة بضرورة الإنفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموما والعربية خصوصا للإستفادة من تطبيقها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية. وقد أفادت دراسة يوسف (2007) في دعم الأدب النظري المتعلق بالأداء المتميز وتتفق مع الدراسة الحالية في تناولها الأداء المتميز.

دراسة أبو فارة وآخرون (2007) بعنوان: "واقع رأس المال في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)". هدفت الدراسة إلى قياس واقع رأس المال البشري في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال، والتعرف على مكونات رأس المال البشري وقياس واقع كل منها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على هذا المفهوم وإظهار أهميته في الشركة، وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين والإداريين في شركة جوال – الضفة الغربية. استخدمت الدراسة أدوات التحليل الإحصائي مثل

المتوسطات والإنحرافات المعيارية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركة تهتم بتعزيز رأس المال البشري فيها بدرجة مرتفعة، كما أن الدراسة لم تقم بتقديم توصيات.

ساهمت دراسة أبو فارة وآخرون (2007) في دعم الأدب النظري المتعلق برأس المال البشري، وتتشابه مع الدراسة الحالية في أن العينة تكونت من الإداريين.

دراسة صوشة (2008) بعنوان: "تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية". هدفت الدراسة إلى التوضيح كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإستثمار في تتمية مواردها البشرية، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المديرين ورؤساء الأقسام في منظمات خدمية – الجزائر. استخدمت الدراسة أدوات التحليل الإحصائي مثل المتوسطات والإتحرافات المعيارية و (ANOVA). وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية تحسين القدرة التنافسية للموارد البشرية في المنظمة من خلال تطبيق إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في الموارد البشرية، وأظهرت الدراسة وجود اختلاف بين مفهوم التدريب ومفهوم التتمية وأنه لا يجب الخلط بين المفهومين عند تطوير الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بأنه يجب على المنظمات قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية وفقاً لقيمتها البشرية، وأوصت الدراسة بأنه يجب على المنظمات قياس الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية وفقاً لقيمتها ووفقاً للمعايير الكمية والإقتصادية من أجل قياس العائد على رأس المال البشري ورفع قيمته.

ساهمت دراسة صوشة (2008) في التعرف على إدارة الموارد البشرية كأحد المجالات الحيوية في إدارة الأعمال، وتتشابه مع الدراسة الحالية في أن العينة تكونت من المديرين ورؤساء الاقسام.

دراسة صيام (2009) بعنوان: "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة". هدفت إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر الضباط العاملين في الجهاز، وتكونت عينة الدراسة من (162) موظف وضابط إدارات ومحافظات جهاز الشرطة الفلسطينة.

استخدمت الدراسة أدوات التحليل الإحصائي مثل المتوسطات والإنحرافات المعيارية و (ANOVA). وتوصلت النتائج إلى أن وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد تكون غير موجودة أو ملغية، وأن مستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف، وهناك غياب للوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، إضافة إلى غياب دور الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقاً والتي تسير وتسهل عمل الشرطة، بالإضافة إلى تكدس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة و تنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وأوصت الدراسة بالإهتمام بتأسيس إدارة مختصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية تكون مهامها الأساسية جميع الأنشطة المتعلقة بأفراد الشرطة.

ساهمت دراسة صيام (2009) في التعرف على مفهوم الموارد البشرية وطرق تتميتهم وتطويرهم في المؤسسات. كما وتختلف عن الدراسة الحالية في أنها نتاولت جهاز الشرطة الفلسطينية كمجتمع للدراسة.

دراسة السامرائي (2010) بعنوان: "أثر إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، دراسة حالة: قطاع الكهرباء في العراق". هدفت إلى التعرف على أثر إستراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للإحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق. تم توزيع (51) إستبانه على جميع أفراد مجتمع الدراسة (المتدربين). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α) \leq 0.05) بين إستراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح

البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للإحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق. أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به في وزارة الكهرباء في العراق.

ساهمت دراسة السامرائي (2010) في تحديد مجتمع وعينة الدراسة، كما وتتشابه مع الدراسة الحالية في أنها تناولت أثر إستراتيجيات التدريب في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

دراسة الميالي (2012) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي (دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة)". هدفت الدراسة إلى تعرف على دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري وأثرهما في تحقيق الأداء الإستراتيجي، اشتملت عينة الدراسة على (40) مديراً في معمل سمنت الكوفة. اعتمدت الدراسة (المقابلات الشخصية، والملاحظة المباشرة، والإستبانة).

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المعمل قيد الدراسة اغلبها بدرجة اتفق ما عدى عملية توليد المعرفة فكانت بدرجة محايد، وهذا يعد حالة جيدة وينبغي على الشركة الإهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة من أجل الوصول الى التطبيق الكلي لهذه العمليات. وأظهرت أن تطبيق فعاليات رأس المال البشري في المعمل قيد الدراسة أغلبها بدرجة اتفق ما عدا فعالية الإستقطاب فكانت بدرجة محايد، وهذا يعد حالة جيدة وينبغي على الشركة الإهتمام أكثر بهذه الفعاليات من أجل الوصول الى الإستثمار الفاعل لرأس المال البشري. وبينت الدراسة ايضاً أن أفراد عينة الدراسة متفقون وبشكل واضح حول أبعاد الأداء الإستراتيجي، هذا يعني أنه في حال الإهتمام بها من قبل الشركة قيد الدراسة ويمكن لها إن تحقق الأداء الإستراتيجي، أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام برأس المال البشري والعمل على تنميته واستثماره.

ساهمت دراسة الميالي (2012) في تحديد عينة الدراسة. كما وتتشابه مع الدراسة الحالية في أنها تناولت المديرين كعينة للدراسة.

دراسة العبيدي (2013) بعنوان: "أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين من خلال دراسة حالة شركة نفط الكويت. تكونت عينة الدراسة من (96) مديراً يعملون في الشركة المشمولة بالدراسة، وتم استخدام الإحصاء الوصفي الإستدلالي، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إرتباطية بين عناصر التوجه الإبداعي (أساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) وعناصر إستراتيجية التدريب (دعم التزام الإدارة العليا، تتوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع. كذلك تبين وجود أثر لعناصر إستراتيجية التدريب المتمثلة (بأساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت. كما تبين وجود أثر لعناصر إستراتيجية التدريب المتمثلة (بدعم والتزام الإدارة العليا، تتوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين، وأوصت الدراسة على أن ترتكز أنشطة التدريب على النهج الإستراتيجي والذي يتضمن الأخذ بعين الإعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية.

ساهمت دراسة العبيدي (2013) في التعرف على فاعلية إستراتيجيات التدريب في تطوير الأداء. هذا وتختلف عن الدراسة الحالية في أنها تتاولت شركات النفط الكويتية كمجتمع للدراسة.

(2-5-2) الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

Brannick, et. al (2002) study titled: "Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices".

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة بالإضافة إلى تتاول العلاقة المعقدة بين الإستماع وممارسات التدريب وأداء الخدمة، وقام الباحثون بجمع البيانات من (143) شركة خدمية في إيرلندا. استخدمت الدراسة أدوات التحليل الإحصائي مثل المتوسطات والإنحرافات المعيارية والتحليل العاملي. وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثقة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة على، وبالتالي زيادة رضا الزبائن، وأوصت الدراسة بأهمية انشاء برامج تجريبية مكثفة قادرة على تحسين وتطوير أداء العاملين.

ساهمت دراسة (2002) Brannick, et. al في دعم الأدب النظري المتعلق بفاعلية التدريب Brannick, et. al (2002) في تحسين وتطوير العاملين. هذا وتتفق مع الدراسة الحالية في أنها استخدمت الإستبانة كأداة للدراسة.

Daniels (2003) study titled: "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment".

هدفت لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين في (15) بنك بريطاني. استخدمت الدراسة أدوات التحليل الإحصائي مثل المتوسطات والإنحرافات المعيارية و (ANOVA). وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الإستثمار في التدريب، وأوصت الدراسة بالتركيز

على تدريب الموظفين لتعلم مهارات جديدة لتحسين المبيعات، وبناء فروق فعالة، وتحسين نوعية أو تلبية أهداف أخرى.

ساهمت دراسة (2003) Daniels في دعم الأدب النظري المتعلق بالتدريب وأهميته، كما وتختلف عن الدراسة الحالية في أنها اختارت البنوك كمجتمع للدراسة.

Zhu (2004) study titled: "Responding to the Challenges of Globalization: Human Resource Development in Japan".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التغيرات في مجال إدارة وتطوير الموارد البشرية في اليابان خلال السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين، ومدى استجابتها لتحديات العولمة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين والإداريين في القطاع الخاص – اليابان حيث صنف الشركات إلى 6 مستويات حسب عدد الموظفين. استخدمت الدراسة أدوات التحليل الإحصائي مثل المتوسطات والإتحرافات المعيارية و (ANOVA). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها تأثر سوق العمل الحديث في اليابان بالعوامل الداخلية والخارجية مثل المنافسة في الأسواق العالمية والتغيرات التقنية والإبتكارات والأوضاع الإقتصادية الداخلية، كذلك انخفاض التوظيف لوقت كامل، بالإضافة إلى صعوبة حصول الخريجين الجدد على فرص عمل، وزيادة الطلب على العمالة الماهرة، وأوصت الدراسة بأن على المنظمات أن تطور برامجها التدريبية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، ويأتي في مقدمة هذه البرامج ما يتعلق بمواجهة التغيرات التكنولوجية، والمعرفية الفكرية لبيئة الأعمال والإقتصاد والمنافسة و متطلبات العولمة.

ساهمت دراسة (2004) Zhu في الدراسة الحالية في تحديد مجتمع وعينة الدراسة. كما وتتشابه مع الدراسة الحالية في أنها تتاولت المديرين والعاملين كعينة للدراسة.

Michel, S.C. & Nouri, M.B. (2007) study titled: "Developing Competitive Advantage through Knowledge Management and Intellectual Capital".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري والبشري بوصفه قوه تنافسيه مؤثره في أداء الشركات المؤسسي، استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي عن طريق مراجعة نموذجاً من شركات تعمل في الشرق الأوسط لاختبار خمسة عوامل تربط أداء الشركات المؤسسي بإدارة المعرفه، وهذه العوامل هي: معرفة العنصر البشري ونموه، معلومات السوق، التحالفات الإستراتيجية، انسياب المعرفه لاتخاذ القرار، المعلوماتية. توصلت الدراسة إلى أن جميع هذه العوامل هي مؤثره ويقترح اعتمادها لتحسين الأداء المؤسسي والمعرفي للشركة وتعتبر معرفة العنصر البشري ونموه والتحالفات الإستراتيجية وانسياب المعرفه لإتخاذ القرار أهم شروط نجاح الأداء المؤسسي على مختلف الأصعدة. أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام برأس المال الفكري والبشري في الشركات.

ساهمت دراسة (2007) Michel, S.C. & Nouri, M.B. وأساسا على مفهوم رأس المال البشري وأهمية في الشركات. كما وتختلف عن الدراسة الحالية بأنها تناولت رأس المال البشري كمتغير مستقل.

Bae, J. & Lawler, J. (2008) study titled: "Organizational and HRM Strategic in Korea: Impact on Firm Performance in Emerging Economic".

هدفت إلى اختبار تأثير المتغيرات الإستراتيجية والتنظيمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومصادر الميزة التنافسية، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في الشركات الكورية. استخدمت الدراسة أدوات التحليل الإحصائي مثل المتوسطات والإنحرافات المعيارية. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهداف المنظمات من إدارة الموارد البشرية والأفراد يمكن أن يتم إنجازها معاً، إضافة إلى ذلك هنالك تأثيرات مباشرة وغير مباشرة لمصادر الميزة التنافسية في الأداء القوي من خلال أنظمة إدارة

الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة تحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالموارد البشرية حتى تكون قادرة على مواجهة الصعوبات.

ساهمت دراسة (2008). Bae, J. & Lawler, J. (2008) في التعرف على الأمور التي من الممكن . Bae, J. & Lawler, J. (2008) أن تطور الأداء للموارد البشرية. كما وتتفق مع الدراسة الحالية في أنها نتاولت العاملين كعينة للدراسة. Stok, Z.; Markic, M.; & Bertoncel, A. (2010) study titled: "Elements of Organizational Culture Leading to Business Excellence".

هدفت الدراسة لتحديد وضع الإطار المفاهيمي لتأثير الثقافة التنظيمية على التميز في العمل في الشركات السلوفية المتوسطة الحجم والكبيرة. حيث ركزت الدراسة على أهمية دور هيكل الإتصالات، العلاقات الشخصية، التحفيز، والتحفيز كجزء من إدارة المعرفة. تكونت عينة الدراسة من (825) من المديرين العاملين في المؤسسات السلوفية المتوسطة الحجم والكبيرة. كانت الدراسة تسعى لمعرفة ما إذا كانت هذه العناصر تؤدي أو تساهم في تميز الأعمال. وكانت نتائج الدراسة تمثلت بأن وجود هيكل الاتصالات، والعلاقات الشخصية، والدافع، والتحفيز والقيم كجزء من الثقافة النتظيمية تؤثر إيجابياً وبشكل ملحوظ على التميز في المؤسسات. أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالعاملين لتحفيز وتطوير العمل في المؤسسات.

ساهمت دراسة (2010) Stok, Z.; Markic, M.; & Bertoncel, A. (2010) في التعرف على طرق التميز في الأداء. كما وتختلف عن الدراسة الحالية في أنها استخدمت المؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم كمجتمع للدراسة.

Alipour, F.; Idris, K.; Ismail, I.; Uli, J. & Karimi, R. (2012) study titled: "The Relationship between Human Capital and Organizational Performance: Mediating Effect of Intrapreneurship".

هدفت إلى استكشاف أثر العلاقة بين رأس المال البشري والأداء النتظيمي، أجريت الدراسة في ايران، حيث تكونت العينة من (266) عامل في شركات التأمين. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين رأس المال البشري والأداء التنظيمي. وتبين أن هنالك روح مبادرة داخلية للتعاون بين أبعاد رأس المال البشري والأداء التنظيمي. وقد وضحت الدراسة طبيعة رأس المال البشري وعلاقته الإيجابية مع الأداء التنظيمي الذي يغيد مديرين شركات التأمين. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير العاملين في الشركات والإهتمام بهم وبأدائهم للحصول على ميزة تنافسية بين الشركات.

ماهمت دراسة (2012) على تعميق فهم الباحث فيما يتعلق برأس المال البشري لكتابة الإطار النظري. كما وتختلف في التعرف على تعميق فهم الباحث فيما يتعلق برأس المال البشري لكتابة الإطار النظري. كما وتختلف عن الدراسة الحالية بأنها تتاولت رأس المال البشري كمتغير مستقل.

Shaw, J.; Park, T. & Kim, E. (2013) study titled: "A Resource-Based Perspective on Human Capital Losses, HRM Investments, and Organizational Performance".

هدفت إلى التركيز على أهمية رأس المال البشري وأثره على الأداء التظيمي. أجريت الدراسة في الولايات المتحدة، حيث استخدمت المنهج التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن التراكم الكبير على رأس المال البشري أدى الى حدوث خسائر كبيرة والذي بدوره أثر سلبياً على الأداء التنظيمي للشركات. وقد وضحت الدراسة أن أسباب الخسائر في رأس المال البشري هو سوء في

إدارة الموارد البشرية والتي لها علاقة مباشرة في رأس المال البشري، ووضحت الدراسة أنه يمكن تفادي هذه الخسائر من خلال زيادة إنتاجية رأس المال البشري، أي القوى العاملة البشرية، ووضع إستراتيجيات تقوم على معالجة الأخطاء التي ساهمت في إحداث خسائر في رأس المال البشري بالإعتماد على نظريات إدارة الموارد البشرية. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير رأس المال البشري.

ساهمت دراسة (Shaw, J.; Park, T. & Kim, E. (2013) في دعم الأدب النظري المتعلق بأهمية رأس المال البشري. كما وتختلف عن الدراسة الحالية في أنها تتاولت الولايات المتحدة مكان للدراسة.

Chibba (2013) study titled: "Expanding the Perspective on Global Business".

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تحقيق والحفاظ على التميز المؤسسي في ظل عالم سريع التغير ومليء بالتجديد خاصة على مدى العقدين الماضيين، حيث أن طبيعة ممارسة منظمات الأعمال التجارية العالمية لم تعد نماذج الأعمال القديمة ذات الصلة، حيث توضح هذه الدراسة كيف يمكن للشركات العالمية خاصة مواكبة التغييرات والبقاء بضع خطوات قبل المنافسة من خلال التركيز على طريقة عرض جديدة وموسعة من الأعمال العالمية من حيث ستة عوامل مهمة وهي (رسالة المنظمة، والسياسات والإستراتيجيات، والثقافة، والتكنولوجيا والإبتكار والإبداع، ورأس المال البشري، والقيادة وبيئة الأعمال). استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع الأدبيات التي تتعلق بالدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية والعمل على تحليلها. وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب الإهتمام وتوسيع إستراتيجيات المنظمة وبيئة أعمالها ورعايتها وتصويبها، وتعميم دور ثقافة المنظمة وتأقلمها

مع التغيرات العالمية، والتعامل مع رأس المال البشري كما أنه العمود الفقري للمنظمة ومراعاة العاملين وتنمية إبداعاتهم لوصولهم نحو التميز والإبتكار، وأن يكون قادة المنظمة أصحاب بصيرة وبعد فكري ونظري. أوصت الدراسة بضرورة العمل تطوير الإستراتيجيات التدريبية المتعلقة بتدريب العاملين.

ساهمت دراسة (Chibba (2013) في دعم الأدب النظري المتعلق بتحقيق التميز في الأداء. كما وتختلف عن الدراسة الحالية في اتباعها المنهج التحليلي.

(6-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة النقاط التالية:

- ✓ رغم وجود دراسات سابقة تربط بين إستراتيجية التدريب والأداء المتميز إلا أن هذه الدراسة تتميز بالربط بين إستراتيجية التدريب ورأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميز.
- ✓ تتميز هذه الدراسة من حيث مجتمعها حيث أنه تم تطبيق هذه الدراسة في المستشفيات الخاصة الأردنية، نظراً لأهمية هذا القطاع من حيث الخدمات التي يقدمها للمرضى في الأردن والبلدان المجاورة والجانب الإنساني الذي يقوم عليه.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- (1-3) المقدمة
- (2-3) منهجية الدراسة
- (3-3) مجتمع الدراسة وعينتها
- (3-4) وحدة المعاينة والتحليل
 - (3-3) أداة الدراسة
- (3-6) صدق وثبات أداة الدراسة
 - (3-7) مصادر جمع البيانات
 - (8-3) المعالجات الإحصائية
- (9-3) أساليب الإحصاء الوصفي
- (10-3) أساليب الإحصاء الإستدلالي

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

(1-3) المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وكيفية اختيارها والمصادر المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات وكيفية إعدادها وتطويرها، وإجراءات التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوضيحاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات.

(2-3) منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم إستبانة، وتم جمع بيانات أثر إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، وتنظيمها وتصنيفها وتم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package For Social Science) وعرضها عن طريق نماذج وجداول، كما تم الإطلاع على الأدبيات النظرية والأبحاث العلمية والمراجع والمؤلفات والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز.

(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان وعددها (25) مستشفى، أما عينة الدراسة فتتمثل في (10) مستشفيات خاصة حاصلة على شهادة الإعتمادية الدولية والتميز وهي: مستشفى الأردن، ومستشفى الإستقلال، ومستشفى عمان الجراحي، والمستشفى الخالدي،

والمركز العربي الطبي، والمستشفى الإستشاري، والمستشفى الإسلامي، ومستشفى الشميساني، ومستشفى ابن الهيثم، ومستشفى الجاردنز كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3-1) وصف عينة الدراسة

الكلي	رئيس شعبة	نائب رئیس قسم	رئيس قسم	نائب مدير	مدير	مدير عام	اسم المستشفى
20	-	2	10	2	5	1	مستشفى عمان الجراحي
20	-	4	6	2	7	1	مستشفى الإستقلال
45	10	13	10	3	8	1	مستشفى الأردن
19	1	5	9	2	2	_	المركز العربي
5	-	_	2	-	3	_	المستشفى الإستشاري
17	-	4	4	3	5	1	المستشفى الإسلامي
11	-	4	2	1	3	1	مستشفى الشميساني
14	1	2	3	1	6	1	مستشفی ابن الهیثم
9	-	3	2	2	2	_	مستشفى الجاردنز
160	12	37	48	16	41	6	المجموع
							الكلي

(3-4) وحدة المعاينة والتحليل:

تمثلت وحدة المعاينة في الدراسة الحالية من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة من مختلف الإختصاصات والبالغ عددهم (200)، حيث تم توزيع (200) إستبانة على وحدة المعاينة، واسترجع (179) إستبانة بنسبة (89.5%) وبعد فحص الإستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي تم استبعاد (19) إستبانة وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل، وبهذا يصبح عدد الإستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (160) إستبانة بنسبة (80%) من إجمالي عدد الإستبانات المسترجعة، وهذا يعتبر مقبول احصائياً.

(3-5) أداة الدراسة

تم بناء إستبانه للكشف عن أثر تطبيق إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز بوجود رأس المال البشري، وتكونت الإستبانة من جزأين: الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية للعينة، ممثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبره، الوظيفة الحالية)، أما الجزء الثاني من الإستبانة فيتكون من ثلاثة أقسام كما يلي:

القسم الأول: إستراتيجية التدريب وتكون من أربعة محاور هي:

المحور الأول: مراحل العملية التدريبية ويتكون من مجالات هي:

المجال الأول وهو تحديد الإحتياجات التدريبية، ويشمل على (5) فقرات، من الفقرة (1) الى الفقرة (5). المجال الثاني وهو تصميم البرامج التدريبية، ويشمل على (5) فقرات، من الفقرة (6) الى الفقرة (10). المجال الثالث وهو تتفيذ البرامج التدريبية، ويشمل على (4) فقرات، من الفقرة (11) الى الفقرة (14). المجال الرابع وهو تقييم البرامج التدريبية، ويشمل على (4) فقرات، من الفقرة (15) الى الفقرة (18).

المحور الثاني: تنوع البرامج التدريبية، ويشمل على (5) فقرات، من الفقرة (19) الى الفقرة (23). المحور الثالث: مدى الترام الإدارة العليا، ويشمل على (4) فقرات، من الفقرة (24) الى الفقرة (27).

المحور الرابع: مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة، ويشمل على (4) فقرات، من الفقرة (28) الى الفقرة (31)

القسم الثاني: وهو رأس المال البشري ويتكون من (6) فقرات، من الفقرة (32) الى الفقرة (37). القسم الثالث وهو الأداء المتميز ويتكون من محورين هما:

المحور الأول: وهو تحسين الخدمة المقدمة، ويشمل على (6) فقرات، من الفقرة (38) الى الفقرة (43).

المحور الثاني: وهو زيادة رضا الوظيفي للعاملين، ويشمل على (5) فقرات، من الفقرة (44) الى الفقرة (48).

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات الخاصة بكل فقرة من فقرات الجزء الثاني من الإستبانة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتى:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
1	2	3	4	5	الدرجة

وقد استخدم المقياس ليكرت في تحليل البيانات:

الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس/عدد الفئات=

1.33=3/4=3/1-5 طول الفئة وبهذا تصبح الفئات على النحو الآتي:

من (2.33 –1) منخفض.

من (3.67-2.34) متوسط.

من (3.68–5) مرتفع.

(6-3) صدق وثبات أداة الدراسة

أ- الصدق الظاهري:

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الإستبانة)، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (10) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في مجال إدارة الأعمال، وأسماؤهم مبينة بالملحق رقم (2).

ب-ثبات اداة الدراسة

ومن أجل التأكد من أن الإستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث باستخدام إختبار الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير معامل (alpha) بأنه معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على ارتفاع درجة الثبات، إذ إن الحصول على ما قيمته (Cronbach) وقد قام الباحث بتطبيق Cronbach قيمته (Uma Sekaran, 2003). وقد قام الباحث بتطبيق بين نتائج أداة الدراسة على درجة افراد العينة، والجدول (2-3) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول رقم (2-3) بامتياز الأداة بمعامل ثبات مرتفع وقدرة الأداة بصورة عامة على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الإستبانة بلغ (0.946) فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (0.823). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الإستبانة نتيجة تطبيقها، ومن الناحية التطبيقية تعد $(Alpha \ge 0.60)$ مقبولة.

الجدول (2-3) معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (كرونباخ ألفا)

قيمة (۵) ألفا	البعد	المجال	المحور	القسم
0.878	تحديد الإحتياجات التدريبية	1		1
0.913	تصميم البرامج التدريبية	2	1	
0.823	تتفيذ البرنامج التدريبي	3	1	
0.879	تقييم البرامج التدريبية	4		
0.889	نتوع البرامج التدريبية	1	2	
0.862	مدى التزام الادارة العليا	1	3	
0.899	مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة	1	4	
0.925	رأس المال البشري	1	1	2
0.941	تحسين الخدمات المقدمة	1	1	3
0.946	زيادة رضا الوظيفي للعاملين	1	2	
0.982	الكلي			

إختبار الفرضية لعينة واحدة:

تم إجراء إختبار (One Sample T-test) لاستخراج قيمة (ت) لمتوسط أثر إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز بوجود رأس المال البشري، عند المتوسط الفرضي (2.6) إذ تم استخراج قيمة (ت)، وكانت النتائج كما في الجدول (3-3).

تشير النتائج الواردة في الجدول (3–3) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد العينة، استناداً إلى مستوى الدلالة إذ بلغ في جميع المجالات (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.00).

الجدول (3-3) الجدول عينة الدراسة المعيارية وقيمة (ت) لإجابات أفراد عينة الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	14.883	.880	3.63	تحديد الإحتياجات التدريبية
0.000	14.003	.880	2.6	
0.000	17.349	.810	3.71	تصميم البرامج التدريبية
0.000	17.542	.010	2.6	معميم البراهج المدريبية
			3.68	تتفيذ البرنامج التدريبي
0.000	18.481	.740 .760 .780	2.6	
0.000	16.895	760	3.62	تقييم البرامج التدريبية
0.000	10.893	.760	2.6	
0.000	0 16.814	780	3.63	يت ماليا - الترسية
0.000	10.814		2.6	تتوع البرامج التدريبية
0.000	16.392	770	3.59	مدى النزام الإدارة العليا
0.000	10.392	.770	2.6	
0.000	16.337	.730	3.54	مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة
0.000	10.337	.730	2.6	
0.000	13.863	.790	3.47	رأس المال البشري
0.000	13.803	.750	2.6	راس المال البسري
0.000	18.472	.810	3.78	تحسين الخدمات المقدمة
0.000	10.472	.010	2.6	تحسین انجامات انمواما
0.000	13.174	.890	3.5	زيادة رضا الوظيفي للعاملين
			2.6	

(3-7) مصادر جمع البيانات

لتحقيق الغرض من الدراسة الحالية والهادفة إلى قياس أثر إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، واعتمد الباحث على مصدرين لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وهي:

1- المصادر الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية والمراجع العلمية والأدبية والدوريات والنشرات ذات الصلة والكتب والمقالات، وذلك لوضع الأسس العلمية والإطار النظري مثل: المراجع والمصادر المتعلقة بموضوع إستراتيجية التدريب و تحقيق الأداء المتميز بوجود رأس المال البشري، والوثائق المتعلقة بالبيانات والمعلومات عن إستراتيجية التدريب وتحقيق الأداء المتميز، والمجلات والمؤلفات العربية والإنجليزية المحكمة لتغطية الجانب النظري، والمعلومات المتوافرة على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).

2- المصادر الأولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الإستبانة التي قام الباحث بتطويرها كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (five likert scale) بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولإغراض التحليل تم استخدام البرنامج الاحصائي spss v.20

(3-8)المعالجات الإحصائية

بعد أن تمت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة، تم ترميزها ولاخالها إلى الحاسب الآلي لإستخراج النتائج الإحصائية، حيث تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية كلائلة المعلوم الإجتماعية Statistical Package For Social Science ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

(SPSS) لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها، من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فإن الباحث استخدم الأساليب الإحصائية الآتية:

(3-9) أساليب الإحصاء الوصفى والمتضمنة:

- التكرارات والنسبة المئوية frequancies and percentage بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل الديموغرافي.
 - المتوسط الحسابي mean لتحديد مستوى استجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري standard deviation لقياس درجة تباعد استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
 - معادلة طول الفئة والتي تقضى بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة.

(10-3) أساليب الاحصاء الإستدلالي والمتضمنة:

إختبار كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha): وذلك لإختبار مدى الإعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.

تحليل الإتحدار البسيط (Simple Regression): لإختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.

تحليل الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchal Regression): لقياس تاثير المتغير المستقل على المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط.

تحليل الاتحدار المتعدد (Multiple Regression): لايجاد أثر ذي دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب على رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية.

الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

- (1-4) المقدمة
- (2-4) عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
- عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة (3-4)
 - (4-4) عرض وتحليل نتائج اختبارات فرضيات الدراسة

الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

(1-4) المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لخصائص عينة الدراسة، وتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية والمحددة في منهجية البحث، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي على البيانات التي تم تجميعها من خلال الإستبانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.

(2-4) عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف عينة الدراسة، حيث تم تلخيص النتائج في الجدول (4-1).

عينة الدراسة:

يشير الجدول أن نسبة عينة الذكور قد بلغت (59.4%)، في حين بلغت نسبة الإناث من عينة الدراسة (40.6%). كما يوضح الجدول بأن (20.0%) من المستجيبين بلغوا من العمر (أقل من 30-35 سنوات)، و (19.3%) من المستجيبين بلغوا من العمر (من 35-40 سنة)، و (14.4%) من العمر (من 35-40 سنة)، و (41.4%) من العمر (من 35-40 سنة)، و (41.4%) من المستجيبين بلغوا من العمر (40 سنة فأكثر) من عينة الدراسة.

وأما بالنسبة للمؤهلات العلمية فيبين الجدول أن نسبة الموظفين الذين يحملون شهادة دبلوم متوسط (3.8%)، وبلغت نسبة الموظفين الذين يحملون شهادة بكالوريوس (60.6%)، كما بلغت نسبة

الموظفين الذين يحملون شهادة دبلوم عال (1.9%)، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين يحملون شهادة ماجستير (25.0%)، وبلغت نسبة الموظفين الذين يحملون شهادة دكتوراه (8.7%).

جدول (4-1) وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير الفئة المنوية اللغي 40.6 (65 (80 (100 (100 (100 (100 (100 (100 (100	
%40.6 65 %100 160 %20.0 32 30 %19.3 31 35 %019.3 34 40 %21.3 34 40	
%100 160 %20.0 32 30 ناهد. %19.3 31 35 ناهد. %21.3 34 40 ناهد.	
اقل من 30 32 اقل من 30 %20.0 من 30-اقل من 35 34 من 35 اقل من 35 من 35-اقل من 35 العدم	
من 30-اقل من 35 31 35 31 % %21.3 34 40 من 35-اقل من 35	
من 35-اقل من 40 من 35	
1.42	
0/144 22 45 : \$140 :	
من 40-اقل من 45 23 من 45%	
اكثر من 45 40 %25.0	
الكلي 160 %	
دبلوم متوسط 6 8.8%	
بكالوريوس 97 %60.6	
د ما الماء دبلوم عال 3 (1.9%	tı
مؤهل العلمي العلم العلمي العلم العلمي العلم	1)
دكتوراه 14 %8.7	
الكلي 160 %	
اقل من 5 سنوات 28 % 17.5	
من5-10 سنوات 36 %22.5	
سنوات الخبرة من 10-15 سنة 41 %25.6	عدد
15 سنة فأكثر 55 %34.4	
الكلي 65 %100	
مدير عام 6 %3.8	
مدير 41 %25.6	
نائب مدیر 16 %10.0	
نائب مدير 16 %10.0 ي ظيفة الحالية رئيس قسم 48 %30.0 رئيس شعبة 12 %7.5	الر
رئيس شعبة 12 %7.5	
نائب رئيس قسم 37	
الكلي 160%	

وأما بالنسبة إلى الخبرات العملية فيبين الجدول أن نسبة ذوي الخبرة (اقل من 5 سنوات) بلغت وأما بالنسبة إلى الخبرات العملية فيبين الجدول أن نسبة ذوي الخبرة (اقل من 5 سنوات) وبلغت نسبة من خبرتهم (من 5 – 10 سنوات) (22.5%)، وبلغت نسبة من

خبرتهم (من 10–15 سنة) (25.6%)، كما بلغت نسبة من خبرتهم (15 سنة فأكثر) من عينة الدراسة خبرتهم (16 سنة فأكثر) من عينة الدراسة (34.4%).

وأما بالنسبة للوظيفة الحالية فيبين الجدول أن نسبة الموظفين الذين منصبهم الوظيفي "مدير" (3.8 %)، وبلغت نسبة الموظفين الذين منصبهم الوظيفي "مدير" (10.0 %)، كما بلغت نسبت الموظفين الذين منصبهم الوظيفي "نائب مدير" (10.0 %)، كما بلغت نسبت الموظفين الذين منصبهم الوظيفي "رئيس قسم" (30.0 %)، و بلغت نسبت الموظفين الذين منصبهم الوظيفي "رئيس قسم" (30.0 %)، و بلغت نسبت الموظفين الذين منصبهم الوظيفي "رئيس قسم" (23.1 %).

ولدى تفحص توزيعات الجنس، العمر والخبرات والوظائف الحالية فإنه يمكن الإستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن أن يعطي المعلومات التي تحتاحها الدراسة للإجابة عن الأسئلة المطروحة في الإستبانة، ومن ثم الإعتماد على إجاباتهم كأساس لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة (3-4)

تحلیل مجالات الدراسة

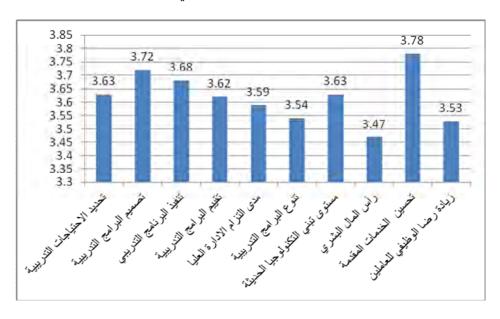
يظهر الجدول رقم (4-2)، المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على جميع مجالات الإستبانة في أثر إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز بوجود رأس المال البشري، وقد تبين من خلالها ما يلى:

الجدول رقم (4-2) المعيارية لجميع مجالات أثر إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز بوجود رأس المال البشري

درجة الموافقة	الإنحراف	المتوسط		المجال		القسم
	، مِ تَصَرَّفُ المعياري	الحسابي	المجال		المحور	
متوسطة	0.88	3.63	تحديد الإحتياجات التدريبية	1		1
مرتفعة	0.81	3.72	تصميم البرامج التدريبية	2	1	
مرتفعة	0.74	3.68	تتفيذ البرنامج التدريبي	3		
متوسطة	0.76	3.62	تقييم البرامج التدريبية	4		
متوسطة	0.73	3.54	تتوع البرامج التدريبية	1	2	
متوسطة	0.77	3.59	مدى التزام الإدارة العليا	1	3	
متوسطة	0.78	3.63	مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة	1	4	
متوسطة	0.79	3.47	رأس المال البشري	1	1	2
مرتفعة	0.81	3.78	تحسين الخدمات المقدمة	1	1	3
متوسطة	0.89	3.53	زيادة رضا الوظيفي للعاملين	1	2	
متوسطة	0.70	3.61	الدرجة الكلية			

تشير نتائج جدول (4-2) إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية قد بلغ (3.61)، وبلغ الإنحراف المعياري (0.70) بدرجة موافقة (متوسطة). ويشير الجدول إلى أن مجال تحديد الإحتياجات التنريبية حصل على متوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (0.88)، كما حصل مجال تصميم البرامج التنريبية على متوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، وحصل مجال تتفيذ البرنامج التدريبي على متوسط حسابي بلغ (3.68)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، كما حصل مجال تقييم البرامج التدريبية على متوسط حسابي بلغ (3.62)، وانحراف معياري بلغ (0.76)، كما حصل مجال تنوع البرامج التدريبية على متوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري بلغ (3.54)، كما حصل مجال مدى التزام الإدارة العليا على متوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، كما حصل مجال مدى النزام الإدارة العليا على متوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، كما حصل مجال مستوى تبنى التكنولوجيا الحديثة على متوسط حسابي بلغ (3.50)،

وانحراف معياري بلغ (0.78)، كما حصل مجال رأس المال البشري على متوسط حسابي بلغ (3.47)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، كما حصل مجال تحسين الخدمات المقدمة على متوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، وحصل مجال زيادة رضا الوظيفي للعاملين على متوسط حسابي بلغ (3.53)، وانحراف معياري بلغ (0.89). وقد أشار الجدول إلى أن مجالات (تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تحسين الخدمات المقدمة) قد حصلت على درجة موافقة مرتفعة، أما مجالات (تحديد الإحتياجات التدريبية، تقييم البرامج التدريبية، مدى التزام الإدارة العليا، تتوع البرامج التدريبية، مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة، رأس المال البشري، زيادة الرضا الوظيقي للعاملين) فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة بناً على مقياس ليكرت الخماسي.



الشكل (1-4) المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة

القسم الأول من الإستبانة: إستراتيجية التدريب

المحور الأول: مراحل العملية التدريبية

المجال الأول: تحديد الإحتياجات التدريبية

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تحديد الإحتياجات التدريبية كما هو مبين في الجدول رقم (4-3).

جدول رقم (4-3) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تحديد الإحتياجات التدريبية

درجة الموافقة	مستوى الدلالة	ت	المرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
مرتفعة	0.00	15.367	1	1	3.81	تقوم إدارة المستشفى بتحديد القصور في كفاءة العاملين، ووضع البرامج التدريبية اللازمة	1
مرتفعة	0.00	13.726	2	1.08	3.77	تحدد أوقات الدورات التدريبية بما يتلائم مع طبيعة عمل العاملين	4
متوسطة	0.00	12.913	3	0.97	3.59	تشجع إدارة المستشفى التقييم الذاتي للعاملين لمعرفة نقاط القوة والضعف والمعوقات التي تواجههم في أداء عملهم	3
متوسطة	0.00	11.353	4	1.08	3.57	تقوم إدارة المستشفى بتحديد احتياجات العاملين على جميع المستويات المختلفة	2
متوسطة	0.00	8.644	5	1.22	3.43	تقترح إدارة المستشفى العديد مــن الــدورات التدريبيــة، ويختار العاملون منها ما يغطي احتياجاتهم	5
متوسطة	0.00	14.883		0.88	3.63	الكلي	

يظهر الجدول رقم (4-3) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال تحديد الإحتياجات التدريبية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.81 -3.43) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي

العام البالغ (3.63). وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص على أنه: "تقوم إدارة المستشفى بتحديد القصور في كفاءة العاملين، ووضع البرامج التدريبية اللازمة" على متوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري بلغ (1.0)، ومستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (5) التي تنص على أنه: "تقترح إدارة المستشفى العديد من الدورات التدريبية، ويختار العاملون منها ما يغطي احتياجاتهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري بلغ (1.22)، ومستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة. ومن الملاحظ أن الإدارة لم تعطى الإهتمام الكافى لتحديد الإحتياجات التدريبية مما أعطاها أهمية متوسطة لدى المستجيبين.

المجال الثاني: تصميم البرامج التدريبية

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تصميم البرامج التدريبية كما هو مبين في الجدول رقم (4-4).

يظهر الجدول رقم (4-4) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال تصميم البرامج التدريبية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.91 –3.51) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.72). وقد حصلت الفقرة (6) التي تنص على أنه: "تصمم البرامج التدريبية بما يتقق مع احتياجات العاملين" على متوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، ومستوى دلالة احتياجات العاملين" على متوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري بلغ (1.03) التي تنص على أنه: "تقوم إدارة المستشفى بالتعديلات اللازمة على الدورات التدريبية قبل بداية الدورة، وأثناء انعقادها عند اللزوم" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وانحراف معياري بلغ (0.97)، ومستوى دلالة اللزوم" بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة. ويدل الجدول على أن هناك إمكانية من قبل الإدارة لتحسين وضعية البرامج التدريبية.

جدول رقم (4-4) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تصميم البرامج التدريبية

درجة الموافقة	مستوى الدلالة	ت	المرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
مرتفعة	0.00	16.114	1	1.03	3.91	تصمم البرامج التدريبية بما ينفق مع احتياجات العاملين	6
مرتفعة	0.00	16.560	2	0.93	3.81	تحدد إدارة المستشفى المتطلبات البشرية والمكانية والزمنية اللازمة لإنجاز البرنامج التدريبي	10
مرتفعة	0.00	16.822	3	0.89	3.79	توضح إدارة المستشفى الهدف المراد تحقيقه وكيفية انجازه عند تصميم البرامج التدريبية	7
متوسطة	0.00	13.497	4	0.90	3.56	يصمم البرنامج التدريبي بالإعتماد على منهجية علمية من حيث تحديد الأهداف، وموضوعات البرنامج، والأساليب والمستازمات التدريبية	9
متوسطة	0.00	11.885	5	0.97	3.51	تقوم إدارة المستشفى بالتعديلات اللازمة على الدورات التدريبية قبل بداية الدورة، و أثناء انعقادها عند اللزوم	8
مرتفعة	0.00	17.349		0.81	3.72	الكلي	

المجال الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تنفيذ البرنامج التدريبي كما هو مبين في الجدول رقم (4-5).

جدول رقم (4-5) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تنفيذ البرنامج التدريبي

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	ت	المرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
مرتفعة	0.00	21.680	1	0.83	4.02	نلتزم إدارة المستشفى في نتفيذ البرنامج التدريبي كما هو مخطط له، لتلبية الإحتياجات التدريبية للعاملين	11
مرتفعة	0.00	17.078	2	0.89	3.80	عند التنفيذ يوفر المستشفى المدرب المختص من أجل التكامل لتحقيق احتياجات المتدربين	14
متوسطة	0.00	12.600	3	0.90	3.49	يخضع العاملون في الأقسام المختلفة لبرنامج تدريبي متكامل يغطي احتياجاتهم	12
متوسطة	0.00	9.821	4	1.02	3.39	تطبق إدارة المستشفى معيار ISO 10015 من أجل تحسين استثمار المستشفى في البرامج التدريبية	13
مرتفعة	0.00	18.481		0.74	3.68	الكلي	

يظهر الجدول رقم (4-5) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال تتفيذ البرنامج التدريبي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.02 –3.39) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.68). وقد حصلت الفقرة (11) التي تنص على أنه: "تلتزم إدارة المستشفى في تنفيذ البرنامج التدريبي كما هو مخطط له، لتلبية الإحتياجات التدريبية للعاملين" على متوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري بلغ (6.83)، ومستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (13) والتي تنص على أنه: "تطبق إدارة المستشفى معيار 10015 من أجل تحسين استثمار المستشفى في البرامج التدريبية" على متوسط حسابي

(3.39)، وانحراف معياري بلغ (1.02)، ومستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة.

المجال الرابع: تقييم البرامج التدريبية

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تقييم البرامج التدريبية كما هو مبين في الجدول رقم (-4).

جدول رقم (4-6) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تقييم البرامج التدريبية

درجة الموافقة	مستوى الدلالة	ت	المرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
مرتفعة	0.00	16.128	1	0.97	3.84	تأخذ إدارة المستشفى بنتائج تقييم البرنامج التدريبي ومقترحات العاملين في وضع البرامج التدريبية اللاحقة	17
متوسطة	0.00	15.281	2	0.86	3.64	تستخدم إدارة المستشفى مقاييس ومعايير متعددة تساعد في تقييم البرامج التدريبية وتحديد مستوى النتائج بشكل دقيق	15
متوسطة	0.00	16.151	3	0.81	3.63	تستخدم إدارة المستشفى أدوات مختلفة ومتعددة لتحديد كفاءة البرنامج التدريبي وقدرته على تحقيق الأهداف	16
متوسطة	0.00	10.551	4	0.91	3.36	ساعدت برامج التدريب في خفض معدل الدوران وغياب العاملين في المستشفى	18
متوسطة	0.00	16.895		0.76	3.62	الكلي	

يظهر الجدول رقم (4-6) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال تقييم البرامج التدريبية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.84 -3.86) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.62). وقد حصلت الفقرة (17) التي تنص على أنه: "تأخذ إدارة المستشفى بنتائج تقييم البرنامج التدريبي ومقترحات العاملين في وضع البرامج التدريبية اللاحقة" على متوسط حسابي البرنامج التدريبي ومعياري بلغ (0.97)، ومستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (18) التي تنص على أنه: "ساعدت برامج التدريب في خفض معدل الدوران وغياب العاملين في المستشفى" على متوسط حسابي بلغ (3.36)، وانحراف معياري بلغ المستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة.

المحور الثاني: تنوع البرامج التدريبية

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تتوع البرامج التدريبية كما هو مبين في الجدول رقم (4-7).

يظهر الجدول رقم (4-7) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال تتوع البرامج التدريبية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.68 -3.41) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.54). وقد حصلت الفقرة (22) التي تنص على أنه: "تسهم تتوع البرامج التدريبية في المستشفى في صقل مهارات وقدرات العاملين" على متوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري بلغ (0.89)، ومستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (20) التي تنص على أنه: "تعمل إدارة المستشفى على توليد المعرفة للعاملين وزيادة مهاراتهم وتحسين أداؤهم من خلال برامج تدريبية متخصصة لكل قسم" على متوسط حسابي بلغ (3.41)، وانحراف معيارى بلغ (0.90)، ومستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة.

جدول رقم (4-7) المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تنوع البرامج التدريبية

درجة الموافقة	مستوى الدلالة	ت	المرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
مرتفعة	0.00	15.330	1	0.89	3.68	تسهم تنوع البرامج التدريبية في المستشفى في صفل مهارات وقدرات العاملين	22
متوسطة	0.00	14.434	2	0.87	3.59	تقوم إدارة المستشفى بتحديد حاجات الأفراد العاملين في مختلف المستويات التظيمية من أجل وضع البرامج التدريبية المتنوعة والمناسبة للتطوير والتأهيل	19
متوسطة	0.00	14.909	3	0.77	3.51	تعمل إدارة المستشفى على مراجعة وتحديث وتنويع برامج التدريب بحيث تتلائم مع الأحداث المتوقعة والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية	23
متوسطة	0.00	13.328	4	0.85	3.50	لدى إدارة المستشفى القدرة على تحليل إستراتيجيتها وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج متنوعة	21
متوسطة	0.00	10.625	5	0.97	3.41	تعمل إدارة المستشفى على توليد المعرفة للعاملين وزيادة مهاراتهم وتحسين أداؤهم من خلل برامج تدريبية متخصصة لكل قسم	20
متوسطة	0.00	16.337		0.73	3.54	الكلي	

المحور الثالث: مدى التزام الإدارة العليا

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال مدى التزام الإدارة العليا كما هو مبين في الجدول رقم (4-8).

جدول رقم (4-8) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال مدى التزام الإدارة العليا

درجـــة الموافقة	مستوى الدلالة	ت	المرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقـــم الفقرة
مرتفعة	0.00	16.072	1	0.99	3.86	تعمل إارة المستشفى دائماً على تزويد العاملين بالمعرفة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل إيجابي بناء	24
متوسطة	0.00	13.508	2	0.90	3.56	نتخذ إدارة المستشفى القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة	26
متوسطة	0.00	13.897	3	0.85	3.54	لدى إدارة المستشفى القدرة على إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من برامج تدريبية بشكل يسهم في التكامل مع إستراتيجية المستشفى	27
متوسطة	0.00	11.510	4	0.89	3.41	نقوم إدارة المستشفى بتحليل ودراسة البيئة الداخلية للمستشفى من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة	25
متوسطة	0.00	16.392		0.77	3.59	الكلي	

يظهر الجدول رقم (4–8) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال مدى التزام الإدارة العليا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.86 –3.41) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.59). وقد حصلت الفقرة (24) التي تنص على أنه: "تعمل إدارة المستشفى دائماً على تزويد العاملين بالمعرفة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل إيجابي بناء "على متوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري بلغ (0.99)، ومستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (25) التي تنص على أنه: "تقوم إدارة المستشفى بتحليل ودراسة البيئة الداخلية للمستشفى

من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة" على متوسط حسابي بلغ (3.41)، وانحراف معياري بلغ (0.89)، ومستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة.

المحور الرابع: مستوى تبنى التكنولوجيا الحديثة

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة كما هو مبين في الجدول رقم (4-9).

جدول رقم (4-9) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة

درجة الموافقة	مستوى الدلالة	ت	المرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
مرتفعة	0.00	15.680	1	0.88	3.69	تعمل إدارة المستشفى على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس في نتوع البرامج التدريبية	29
مرتفعة	0.00	15.542	2	0.89	3.68	يحرص المستشفى على تدريب الموظفين على تطبيق التكنولوجيا الحديثة	30
متوسطة	0.00	13.555	3	0.94	3.61	يعمل المستشفى على إستراتيجية تبني التكنولوجيا الحديثة الملائمة مع ظروف البيئة الخارجية والداخلية	31
متوسطة	0.00	14.243	4	0.84	3.54	تعمل إدارة المستشفى على تحليل ودراسة البيئة الخارجية من أجل تطـوير التكنولوجيا لمواكبـة التغيرات البيئية السريعة	28
متوسطة	0.00	16.814		0.78	3.63	الكلي	

يظهر الجدول رقم (4-9) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال مستوى تبني التتكنولوجيا الحديثة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (29) التي تنص على أنه: "تعمل إدارة المستشفى على استخدام البالغ (3.63)، وقد حصلت الفقرة (29) التي تنص على أنه: "تعمل إدارة المستشفى على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس في نتوع البرامج التدريبية" على متوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري بلغ (88.0)، ومستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (28) التي تنص على أنه: "تعمل إدارة المستشفى على تحليل ودراسة البيئة الخارجية من أجل تطوير التكنولوجيا لمواكبة التغيرات البيئية السريعة" على متوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري بلغ (0.84)، ومستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة.

القسم الثاني: المحور الأول: المجال الأول: رأس المال البشري

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال رأس المال البشري 2 كما هو مبين في الجدول رقم (4-10).

يظهر الجدول رقم (4–10) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال رأس المال البشري، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.70 –3.30) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.47). وقد حصلت الفقرة (32) التي تنص على أنه: "لدى إدارة المستشفى نظام فعال في عملية إختيار وتعيين العاملين الجدد "على متوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري بلغ (1.02)، ومستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (35) التي تنص على أنه: "تستخدم إدارة المستشفى إستراتيجية فعالة لتوفير نظم وأساليب متنوعة تقوم على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة "على متوسط حسابي بلغ (3.30)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، ومستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة.

جدول رقم (4-10) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال رأس المال البشري

درجة الموافقة	مستوى الدلالة	ت	المرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
مرتفعة	0.00	13.634	1	1.02	3.70	لدى إدارة المستشفى نظام فعال في عملية إختيار وتعيين العاملين الجدد	32
متوسطة	0.00	14.388	2	0.89	3.61	توفر إدارة المستشفى أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين	33
متوسطة	0.00	10.432	3	1.00	3.43	تتبع إدارة المستشفى سياسات التشجيع العاملين وتحفيزهم على الإنضـمام لبرامج التدريب والمشاركة في المعرفة فيما بينهم	34
متوسطة	0.00	10.257	4	0.97	3.39	تستطيع إدارة المستشفى الحفاظ على رأس مالها البشري من خلال البرامج التدريبية التي تعزز مهارة العاملين الفنية وروحهم المعنوية	36
متوسطة	0.00	12.438	5	0.80	3.38	نقوم إدارة المستشفى باستخدام أنظمة حديثة وملائمة لإدماج العاملين الجدد	37
متوسطة	0.00	10.125	6	0.87	3.30	تستخدم إدارة المستشفى إستراتيجية فعالمة التوفير نظم وأساليب متنوعة تقوم على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة	35
متوسطة	0.00	13.863		0.79	3.47	الكلي	

القسم الثالث:المحور الأول: تحسين الخدمات المقدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تحسين الخدمات المقدمة كما هو مبين في الجدول رقم (4-11).

جدول رقم (1-4) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تحسين الخدمات المقدمة

درجة الموافقة	مستوى الدلالة	ت	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
مرتفعة	0.00	17.327	1	0.91	3.85	تحسن إستراتيجيات التدريب المتبعة من جودة الخدمات الصحية المقدمة من الكادر الطبي	40
مرتفعة	0.00	17.600	2	0.89	3.84	إن إستراتيجيات التدريب المتبعة فعالة في التقليل من أخطاء العاملين المتوقع حدوثها	39
مرتفعة	0.00	16.560	3	0.93	3.81	ترتكز إسترانيجيات التدريب المتبعة على رفع قدرة رأس المال البشري في أداء عمله .	38
مرتفعة	0.00	15.972	4	0.95	3.80	تزيد إستراتيجيات التدريب المتبعة من قدرة المستشفى على التعامل مع الحالات الطارئة	41
مرتفعة	0.00	15.528	5	0.97	3.79	نقلل إستراتيجات التدريب المتبعة في المستشفى من أخطار العمل	42
متوسطة	0.00	14.434	6	0.87	3.59	تعمل إارة المستشفى دائماً على تحديث إستراتيجية التدريب من أجل تحسين الخدمات المقدمة بشكل مستمر	43
مرتفعة	0.00	18.472		0.81	3.78	الكلي	

يظهر الجدول رقم (4-11) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال تحسين الخدمات المقدمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.85 –3.59) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ حيث تراوحت المتوسطات الفقرة (40) التي تنص على أنه: "تحسن إستراتيجيات التدريب المتبعة من جودة الخدمات الصحية المقدمة من الكادر الطبي" على متوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري بلغ (0.91)، ومستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (43) التي تنص على أنه: "تعمل إدارة المستشفى دائماً على تحديث إستراتيجية التدريب من أجل تحسين الخدمات المقدمة بشكل مستمر" على متوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري بلغ (0.08)، ومستوى دلالة (0.00)

القسم الثالث:المحور الثاني: مجال زيادة رضا الوظيفي للعاملين

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال زيادة رضا الوظيفي للعاملين كما هو مبين في الجدول رقم (4-12).

يظهر الجدول رقم (4-12) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.61 -3.44) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.53). وقد حصلت الفقرة (44) التي تنص على أنه: "إن إستراتيجيات التدريب المتبعة في المستشفى تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين" على متوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري بلغ (0.96)، ومستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، فيما حصلت الفقرة (47) والتي تنص على أنه: "تشجع إدارة المستشفى العاملين بالمشاركة في اختيار

الدورات التدريبية وإعدادها" على متوسط حسابي بلغ (3.44)، وانحراف معياري بلغ (1.01)، ومستوى دلالة (0.00)، وكانت بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة.

جدول رقم (4-12) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال زيادة رضا الوظيفي للعاملين

درجة الموافقة	مستوى الدلالة	ت	المرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
متوسطة	0.00	13.276	1	0.96	3.61	إن إستراتيجيات التدريب المتبعة في المستشفى تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين	44
متوسطة	0.00	12.648	2	0.97	3.57	إن إستراتيجيات التدريب المتبعة في المستشفى تزيد من المهارات المكتسبة للعاملين	45
متوسطة	0.00	11.898	3	0.99	3.53	إن إسترانيجيات التدريب المنتعة في المستشفى كافية لتطوير خبرات للعاملين	46
متوسطة	0.00	11.476	4	0.96	3.48	يزيد المستشفى من الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تشجيعهم على المشاركة في تقييم البرامج التدريبية وتعديلها	48
متوسطة	0.00	10.515	5	1.01	3.44	تشجع إدارة المستشفى العاملين بالمشاركة في اختيار الدورات التدريبية واعدادها	47
متوسطة	0.00	13.174		0.89	3.53	الكلي	

وتشير الجداول بشكل عام إلى التشنت المنخفض في استجابة افراد وحدة المعاينة والتحليل حول إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز بوجود رأس المال البشري بفقراته وهو ما يعكس وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز بوجود رأس المال البشري، وتشير الجداول أيضا ً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هنالك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لإستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز بوجود رأس المال البشري حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز بوجود رأس المال البشري محل الدراسة من أهمية إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز بوجود رأس المال البشري محل الدراسة من أهمية إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز بوجود رأس المال البشري محل الدراسة من

(4-4) عرض وتحليل نتائج اختبارات فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية في تطبيق استراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط (Simple-Regression) للتحقق من تأثير تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول(4-13): إختبار الإنحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير تطبيق المتراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية

	حدا ر	معاملات الإن			5 2			
Sig	Т	B معامل الإنحدار	المتغير المستقل	درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	R الإرتباط	المتغير التابع
0.00	18.1136	0.822	تطبيق إستراتيجية التدريب	159	328.912	0.676	0.822	الأداء المتميز

يوضح الجدول (4–13) تأثير تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، اذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز. إذ بلغ معامل الإرتباط (R) (822) عند مستوى الدلالة على الأداء المتميز. إذ بلغ معامل الإرتباط (R) (673.) من التغيرات في مستوى (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (676.)، أي أن ما قيمته (676.) من التغيرات في مستوى الأداء المتميز، تطبيق إستراتيجية التدريب في المستشفيات الخاصة الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الأداء المتميز، كما بلغت قيمة درجة التأثير (682)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الأداء المتميز ويودي إلى زيادة مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب بقيمة (822)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (682) المحسوبة والتي بلغت (328.912)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة (682) المحسوبة والتي بلغت (181.136)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه المحسوبة والتي بلغت (181.136)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط (Simple -Regression) للتحقق من تأثير مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول(4-14): إختبار الإنحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية

Cia.	معاملات الإنحدار Sia Τ β المتغد المستقل			درجات		R^2		
Sig	Т	معامل الإنحدار	المتغير المستقل	الحرية	F	معامل التحديد	R الإرتباط	المتغير التابع
		٠, ١						
0.00	15.209	0.771	مراحل العملية	159	231.300	0.549	0.771	تحسين الخدمة المقدمة
0.00	16.505	0.796	التدريبية	159	272.407	0.633	0.796	زيادة رضا الوظيفي للعاملين

يوضح الجدول(4–14) تأثير مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام تطبيق مراحل العملية التدريبية على تحسين الخدمة المقدمة في المستشفيات الخاصة الأردنية، إذ بلغ معامل الإرتباط (R2) عند مستوى الدلالة (α 0.05)، أما معامل التحديد (α 2) فقد بلغ (α 54)، أي أن ما قيمته (α 54) من التغيرات في مستوى تطبيق مراحل العملية التدريبية في المستشفيات الخاصة الأردنية ناتج عن التغير في مستوى تحسين الخدمة المقدمة، كما بلغت قيمة درجة التاثير α 6 (α 771)، وهذا يعني ناتج عن التغير في مستوى تحسين الخدمة المقدمة، كما بلغت قيمة درجة التاثير α 8 (α 771)، وهذا يعني

أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تحسين الخدمة المقدمة يؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق مراحل العملية التدريبية بقيمة (711.)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (231.300)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (15.209).

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام تطبيق مراحل العملية التدريبية على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية إذ بلغ معامل الإرتباط (796) (R) عند مستوى الدلالة (0.05)، أما معامل التحديد ((R^2)) فقد بلغ (633)، أي أن ما قيمته (633) من التغيرات في مستوى تطبيق مراحل العملية التدريبية في المستشفيات الخاصة الأردنية ناتج عن التغير في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، كما بلغت قيمة درجة التأثير (R^2) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق مراحل العملية التدريبية بقيمة (796)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (R^2) 1 المحسوبة والتي بلغت (272.407).

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط (Simple -Regression) للتحقق من تأثير تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول(4-15): إختبار الإنحدار البسيط (Simple –Regression) لقياس تأثير تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية

معاملات الإنحدار						2		
Sig	Т	β معامل الإنحدار	المتغير المستقل	درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	R الإرتباط	المتغير التابع
0.00	13.558	0.733	تنوع البرامج	159	183.825	0.538	0.733	تحسين الخدمة المقدمة
0.00	13.073	0.721	التدريبية	159	170.910	0.520	0.721	زيادة رضا الوظيفي للعاملين

يوضح الجدول (4–15) تأثير تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنوع البرامج التدريبية على تحسين الخدمة المقدمة في المستشفيات الخاصة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (733) عند مستوى الدلالة (α 0.05)، أما معامل التحديد (α 2) فقد بلغ (α 3)، أما معامل التحديد (α 3) فقد بلغ (α 4)، أي أن ما قيمته (α 5) من التغيرات في مستوى تنوع البرامج التدريبية في المستشفيات الخاصة الأردنية ناتج عن التغير في مستوى تحسين الخدمة المقدمة، كما بلغت قيمة درجة التاثير α 4 (733)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في

مستوى تحسين الخدمة المقدمة يؤدي إلى زيادة مستوى تنوع البرامج التدريبية بقيمة (733.)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (183.825)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (13.558).

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتتوع البرامج التدريبية على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية إذ بلغ معامل الارتباط (R) (721) عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (520)، أي أن ما قيمته (520) من التغيرات في مستوى تتوع البرامج التدريبية في المستشفيات الخاصة الأردنية ناتج عن التغير في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، كما بلغت قيمة درجة التاثير β (721)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى زيادة مستوى نتوع البرامج التدريبية بقيمة (721)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة β المحسوبة والتي بلغت (170.910)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة δ المحسوبة والتي بلغت (13.073).

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تتص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة(0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في التزام الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التدريب على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط (Simple -Regression) للتحقق من تأثير التزام الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول(4-16): إختبار الانحدار البسيط (Simple –Regression) لقياس تأثير التزام الإدارة العدول (16-4): إختبار الانحدار البسيط الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية

	ىدار	معاملات الإتــــــــــــــــــــــــــــــــــــ				\mathbb{R}^2		
Sig	Т	B معامل الإنحدار	المتغير المستقل	درجات الحرية	F	معامل التحديد	R الإرتباط	المتغير التابع
0.00	10.607	0.645	مدى التزام الإدارة العليا	159	112.513	0.416	0.645	تحسين الخدمة المقدمة
0.00	11.236	0.666	وتبنيها لإستراتيجية التدريب	159	126.259	0.444	0.666	زيادة رضا الوظيفي للعاملين

يوضح الجدول (4-16) تأثير مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التدريب الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمدى التزام الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التدريب على تحسين الخدمة المقدمة في المستشفيات الخاصة الأردنية إذ بلغ معامل الارتباط (R) (645) عند مستوى الدلالة (α 0.05)، أما معامل التحديد (α 2) فقد بلغ (α 416)، أي أن ما قيمته (α 416) من التغيرات في مستوى التزام

الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التدريب في المستشفيات الخاصة الأردنية ناتج عن التغير في مستوى تحسين الخدمة المقدمة، كما بلغت قيمة درجة التاثير β (645.)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تحسين الخدمة المقدمة يؤدي إلى زيادة مستوى التزام الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التدريب بقيمة (645)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (112.513)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (10.607). و أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمدى التزام الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التدريب على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية إذ بلغ معامل الارتباط (R) (666.) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد (α^2) فقد بلغ ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته ($\alpha \leq 0.05$) من التغيرات في مستوى التزام الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التدريب في المستشفيات الخاصة الأردنية ناتج عن التغير في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، كما بلغت قيمة درجة التاثير β (666.)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى زيادة مستوى التزام الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التدريب بقيمة (666.)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (126.259)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (11.236).

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في التزام الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التدريب على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تبني التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط (Simple -Regression) للتحقق من تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول(4-17): اختبار الإنحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس تأثير تبني التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية

	دار	عاملات الإند	A					
Sig	Т	β معامـــــــــــــــــــــــــــــــــــ	المتغير المستقل	درجسات الحرية	F	R ² معامـــــــــــــــــــــــــــــــــــ	R الإرتباط	المتغير التابع
0.00	10.372	0.636	تبني التكنولوجيا	159	107.573	0.405	0.636	تحسين الخدمة
0.00	12.039	0.692	الحديثة	159	144.931	0.478	0.692	زيادة رضا الوظيفي للعاملين

يوضح الجدول (4–17) تأثير تبني التكنولوجيا الحديثة على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتبني التكنولوجيا الحديثة على تحسين الخدمة المقدمة في المستشفيات الخاصة الأردنية إذ بلغ معامل الارتباط (R) (636) عند مستوى الدلالة (α 0.05)، أما معامل التحديد (α 2) فقد بلغ (405.)، أي أن ما قيمته (405.) من التغيرات في مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة في المستشفيات الخاصة الأردنية ناتج عن التغير في مستوى تحسين الخدمة المقدمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير α (636)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تحسين الخدمة المقدمة يؤدي إلى زيادة مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة بقيمة (636)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة α 1 المحسوبة والتي بلغت (107.573)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (6.00)، كما بلغت قيمة α 1 المحسوبة والتي بلغت (103.573).

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة لتبني التكنولوجيا الحديثة على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية إذ بلغ معامل الارتباط (R) (692) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد ($\alpha \leq 0.05$) فقد بلغ (478)، أي أن ما قيمته (478) من التغيرات في مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة في المستشفيات الخاصة الأردنية ناتج عن التغير في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\alpha \in (692)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى زيادة مستوى تبني التكنولوجيا الحديثة بقيمة (692)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة $\alpha \in (692)$ المحسوبة والتي بلغت (12.031)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (60.05)، كما بلغت قيمة $\alpha \in (692)$ المحسوبة والتي بلغت (12.039).

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تبني التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب تعزى الى رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة (0.05).

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية، كما هو موضح في جدول رقم (4-18).

جدول رقم (4-4) حدول المتعدد (Multiple Regression) لايجاد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب تعزى الى رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	Т	β معامل الإنحدار	F	R ² معامل التحديد	R الإرتباط	البيان
	1 158						أثر تطبيق إستراتيجية التدريب تعزى الى رأس
0.00	159	16.023	0.787	256.744	0.619	0.787	المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية

يوضح الجدول (4–18) أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام تطبيق إستراتيجية التدريب على رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية، إذ بلغ معامل الإرتباط (R^2) عند مستوى الدلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R^2)) فقد بلغ (R^2) ، أما معامل التحديد (R^2)) فقد بلغ رأس المال

قيمته (619) من التغيرات في مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب في المستشفيات الخاصة الأردنية ناتج عن التغير في مستوى رأس المال البشري، كما بلغت قيمة درجة التاثير β (787)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب بقيمة (787)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة β المحسوبة والتي بلغت (256.744)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة γ المحسوبة والتي بلغت (16.023).

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب تعزى إلى رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الأداء المتميز في المستثنفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط (Simple -Regression) للتحقق من تأثير رأس المال البشري على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول(4-19): إختبار الإنحدار البسيط (Simple -Regression) لقياس رأس المال البشري على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية

	دار	عاملات الإند	A			_2		
Sig	Т	β معامل الإنحدار	المتغير المستقل	درجات الحرية	F	R ² معامل التحديد	R الإرتباط	المتغير التابع
0.00	14.694	0.760		159	215.913	0.577	0.760	تحسين الخدمة المقدمة
0.00	14.667	0.759	رأس المال البشري	159	215.110	0.577	0.759	زيادة رضا الوظيفي للعاملين

يوضح الجدول (4–19) تأثير استخدام رأس المال البشري على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام رأس المال البشري على تحسين الخدمة المقدمة في المستشفيات الخاصة الأردنية إذ بلغ معامل الارتباط (R) البشري على تحسين الدلالة ($\alpha \ge 0.05$)، أما معامل التحديد ($\alpha \ge 0.05$) فقد بلغ ($\alpha \ge 0.05$)، أما معامل التحديد ($\alpha \ge 0.05$) فقد بلغ المستشفيات الخاصة الأردنية ناتج ($\alpha \ge 0.05$) من التغيرات في مستوى استخدام رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية ناتج عن التغير في مستوى تحسين الخدمة المقدمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\alpha \ge 0.05$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تحسين الخدمة المقدمة يؤدي إلى زيادة مستوى استخدام رأس المال البشري بقيمة ($\alpha \ge 0.05$)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة $\alpha \ge 0.05$ المحسوبة والتي بلغت ($\alpha \ge 0.05$)، كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت ($\alpha \ge 0.05$).

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام رأس المال البشري على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية إذ بلغ معامل الارتباط

(R) (759.) عند مستوى الدلالة (0.05 $\geq \alpha$)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (757.)، أي أن ما قيمته (757.) من التغيرات في مستوى استخدام رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية ناتج عن التغير في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، كما بلغت قيمة درجة التاثير R (759.)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى زيادة مستوى استخدام رأس المال البشري بقيمة (759.)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة R المحسوبة والتي بلغت (215.110)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة R المحسوبة والتي بلغت (14.667).

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تتص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

يشير الجدول (4-20) إلى نتائج إختبار الدور المعدل الذي يقوم به رأس المال البشري في العلاقة ما بين تطبيق إستراتيجية التدريب والأداء المتميز.

الجدول (4-20) تحليل الإنحدار الهرمي (Hierarchal Regression) لايجاد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية

		نموذج 2			نموذج 1	
مست <i>وى</i>	Beta	Т	مستوى الدلالة	Beta	Т	
الدلالة						
						التأثيرات المباشرة
0.00	0.512	7.690	0.000	0.822	18.136	تطبيق إستراتيجية
						التدريب
0.00	0.393	5.905				
						التأثير غير المباشرة رأس المال البشري
						رأس المال البشري
						2.
	0.734			0.676		قیمة (R ²)
		0.	058			قيمة التغير في (R ²)
	217.135			328.912		F
	0.00			0.00		مستوى الدلالة

تشير البيانات الواردة في النموذج الأول أنه تم دراسة أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز، إذ يظهر وجود أثر معنوي لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (328.912) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويدعم هذه النتيجة قيم كل من (B،T) والبالغة (18.136) (0.676) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة. وأما بيانات النموذج الثاني بعد إضافة متغير رأس المال البشري لدراسة أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز تبين وجود استمرار أثر لإستراتيجية التدريب على الأداء المتميز من خلال

رأس المال البشري، مما يعني أن رأس المال البشري أسهم في ثبات نسبة تأثير تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز ومن ثم يفيد ذلك برفض الفرضية الرئيسية الرابعة.

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تتص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة (0.05).

الفصل الخامس النتائج والإستنتاجات والتوصيات

- (1-5) النتائج والإستنتاجات
- (2-5) مناقشة عرض وتحليل نتائج إختبارات فرضيات الدراسة
 - (3-5) التوصيات

الفصل الخامس النتائج والإستنتاجات والتوصيات

النتائج والإستنتاجات (1-5)

النتائج والإستنتاجات المتعلقة بخصائص العينة (العوامل الديمغرافية) (جدول (1-4) -9) -1

تدل المعلومات أن أكبر نسبة لمتغير الجنس هي الذكور (59.4)%، مما يدل على أن الذكور في هذه المستويات الإدارية في المستشفيات الخاصة الأردنية هم أكثر من الإناث.

2- العمر

تدل المعلومات أن أكبر نسبة جاءت لمتغير العمر في الفئة العمرية (45) سنة وأكثر (25)%، وبالتالي فإن هذه الفئة شكلت غالبية الشواغر الإدارية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، ونلاحظ مما سبق قلة وجود عنصر الشباب في هذه الشواغر.

3- المؤهل العلمى

يدل الجدول الديمغرافي أن أكبر نسبة لمتغير المستوى التعليمي (المؤهل العلمي) هي نسبة حملة البكالوريوس (65)%، وهذا يشير إلى تركيز المستشفيات الخاصة الأردنية على استقطاب وتوظيف حملة البكالوريوس.

4- الخيرات

أما أكبر نسبة لمتغير الخبرات فهي للأفراد ذو الخبرة 15 سنة فأكثر (34.4)%، مما يدل على أن المستشفيات الخاصة الأردنية تتضمن نسبة كبيرة من ذوي الخبرات والكفاءات العالية.

النتائج والإستنتاجات المتعلقة بمجالات الدراسة أثر إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: الأثر الوسيط لرأس المال البشري.

بالنظر إلى الجدول (4–2) السابق فقد أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية أن مجال (تحسين الخدمات المقدمة) قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78)، وبمستوى مرتفع الأهمية. وهذا يدل على أن الجهود المبذولة من قبل إدارة المستشفيات الخاصة الأردنية قادرة على تحسين خدمات العاملين المقدمة من أجل الوصول إلى الخدمات المتميزة، حيث أن عملية التحسين تتطلب تدريب العاملين وتطوير أدائهم بهدف الإرتقاء لعمليات تقديم الخدمة وتحقيق والربحية.

بينما احتل مجال رأس المال البشري المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47)، وبمستوى متوسط الأهمية. وهذا يدل على أن إدارة المستشفيات الخاصة الأردنية لم تقم بعملية التشجيع الكافي لخلق الإبداع والأفكار الجديدة وكسب ثقة العاملين، الأمر الذي يعتبر ضرورياً من أجل رفع كفاءة رأس المال البشري في تحقيق وخلق الإبداع وتعزيز مهارة العاملين الفنية وروحهم المعنوية للإرتقاء بالعمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو فارة وآخرون (2007) التي بينت أن الشركة تهتم بتعزيز رأس المال البشري فيها بدرجة مرتفعة.

مجال تحديد الإحتياجات التدريبية

أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية في هذا المجال أن الفقرة (1) والتي تنص على أن: "تقوم إدارة المستشفى بتحديد القصور في كفاءة العاملين، ووضع البرامج التدريبية اللازمة" جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية تدرك فاعلية تحديد القصور في كفاءة العاملين، ولذلك تقوم بوضع

البرامج التدريبية اللازمة وتحدد الإحتياجات التدريبية الملائمة لرفع كفاءة الموارد البشرية ومستوى أدائهم لترتقى بهم في تحقيق التميز في الأداء.

وأما الفقرة (5) والتي تنص على أن: "تقترح إدارة المستشفى العديد من الدورات التدريبية، ويختار العاملون منها ما يغطي احتياجاتهم" فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط. وهذا يدل على أن الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية لا تعطي الأهمية الكافية للدورات التدريبية في تطوير الموارد البشرية من أجل تعزيز قدراتهم ومهاراتهم بما فيه الكفاية.

مجال تصميم البرامج التدريبية

أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية في هذا المجال أن الفقرة (6) والتي تنص على أن: "تصمم البرامج التدريبية بما يتفق مع احتياجات العاملين" جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية تهتم بتصميم البرامج التدريبية بما يتناسب واحتياجات العاملين، وذلك من خلال اتباع الطرق العلمية والتي تحتوي على مجموعة من الخطوات والأساليب تتمثل في تحديد أساليب ومواد ومستلزمات التدريب كذلك تحديد مكان وزمان التدريب حرصاً منها على تحقيق الأداء المتميز.

أما الفقرة (8) والتي تنص على أن: "تقوم إدارة المستشفى بالتعديلات اللازمة على الدورات التدريبية قبل بداية الدورة، وأثناء انعقادها عند اللزوم" فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، الأمر الذي يدل على أن إدارة الموارد البشرية لا تعطى الأهمية الكافية لتصميم الدورات التدريبية من أجل إجراء التعديلات اللازمة قبل بداية الدورة وأثناء انعقادها وفي نهايتها لعدم معرفتها بأهمية تصميم الدورات التدريبية، الأمر الذي يعتبر ضرورياً لتحقيق أهداف ورؤى المستشفيات في تطوير رأس المال البشرى وصولا للأداء المتميز.

مجال تنفيذ البرنامج التدريبي

تدل نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية في هذا المجال أن الفقرة (11) والتي تنص على أن: "تلتزم إدارة المستشفى في تنفيذ البرنامج التدريبي كما هو مخطط له، لتلبية الإحتياجات التدريبية للعاملين" جاءت في المرتبة الأولى وبالمستوى المرتفع. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية تحرص على تنفيذ البرنامج التدريبي كما هو مخطط له ويبدو بأنها تلتزم بتنفيذ البرامج التدريبية والمخطط لها من حيث المواد والمستلزمات والوقت والمكان لتلبية احتياجات العاملين والإرتقاء بهم لتحقيق أداء متميز.

إلا أن الفقرة (13) والتي تنص على أن: "تطبق إدارة المستشفى معيار 10015 ISO من أجل تحسين استثمار المستشفى في البرامج التدريبية" جاءت بالمرتبة الأخيرة بمستوى متوسط. ويعزى ذلك إلى أن المديرين في المستشفيات الخاصة الأردنية وخاصة في جهاز الموارد البشرية قد لا يعلموا ويعرفوا بشكل كاف مضمون معيار ISO 10015 من أجل مساعدتهم في متابعة إدارة البرامج التدريبية، وفاعليتها في انتقاء المواد التدريبية أو التأكد من أنظمة وبرامج التدريب الموجودة في الشركات الناجحة والتي تعمل بتطبيق معيار ISO 10015 في تحقيق الفوائد في استثماراتها.

مجال تقييم البرامج التدريبية

فقد بينت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية في هذا المجال على أن الفقرة (17) والتي تنص على أن: "تأخذ إدارة المستشفى بنتائج تقييم البرنامج التدريبي ومقترحات العاملين في وضع البرامج التدريبية اللاحقة" في المرتبة الأولى وبالمستوى المرتفع. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية تهتم بالأخذ بآراء العاملين ومقترحاتهم في وضع

البرامج التدريبية اللاحقة وذلك تجنباً للمشكلات، ومن أجل تحسين الأداء المتوقع من العاملين، ولأهمية التقييم في تطوير وتحسين أدائهم.

وجاءت الفقرة (18) والتي تنص على أن: "ساعدت برامج التدريب في خفض معدل الدوران وغياب العاملين في المستشفى" بالمرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن البرامج التدريبية المهمة في المستشفيات الخاصة الأردنية لا تؤدي بشكل كافٍ إلى خفض معدل الدوران أو تغيب العاملين الأمر الذي يدل على تدني وعي وإدراك العاملين لأهمية البرامج التدريبية في إكسابهم المهارات والمعرفة والسلوك المرتبط مباشرة بدورهم الوظيفي.

مجال تنوع البرامج التدريبية

أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية في هذا المجال أن الفقرة (22) والتي تنص على أن: "تسهم تتوع البرامج التدريبية في المستشفى في صقل مهارات وقدرات العاملين" جاءت في المرتبة الأولى وبالمستوى المرتفع. ويعزى ذلك إلى أن إدارة المستشفيات الخاصة الأردنية تعطي اهتماما بشكلٍ كبير في تتويع البرامج التدريبية التي يقدمها من أجل رفع فاعلية العاملين وإكسابهم الكفايات والمهارات القيادية التي تتطلبها تنفيذ مهامهم وواجباتهم بالصورة المطلوبة.

إلا أن الفقرة (20) والتي تنص على أنه: "تعمل إدارة المستشفى على توليد المعرفة للعاملين وزيادة مهاراتهم وتحسين أداؤهم من خلال برامج تدريبية متخصصة لكل قسم" قد جاءت بالمرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن إدارة المستشفيات الخاصة الأردنية لم تعمل بشكل كاف على توليد المعرفة للعاملين، فالعمليات التدريبية ترفع من مستوى المعلومات والمهارت لدى العاملين وتكسبهم مزيداً من الإمكانات التي بدورها هي الأساس في تطوير أداء القوى البشرية.

مجال مدى التزام الإدارة العليا

أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية في هذا المجال أن الفقرة (24) والتي تنص على أن: "تعمل إدارة المستشفى دائماً على تزويد العاملين بالمعرفة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل إيجابي بناء" في المرتبة الأولى والمستوى المرتفع. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإدارة العليا تعطي اهتماماً كبيراً لتزويد العاملين بالمعرفة، وتحرص على تعزيز قدراتهم وكفاءاتهم وإكسابهم المهارات اللازمة من أجل أداء وظائفهم بشكل متميز وفعال.

وأما الفقرة (25) في هذا المجال والتي تنص على أن: "تقوم إدارة المستشفى بتحليل ودراسة البيئة الداخلية للمستشفى من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة" قد جاءت بالمرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية لم تحرص بشكل كافٍ لعملية تحليل ودراسة بيئة المنظمة من أجل الوصول إلى الأداء المتميز من خلال الإستغلال الأمثل للطاقات الفكرية والعقلية للعاملين.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة صيام (2009) التي أظهرت غياب دور الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقاً.

مجال مستوى تبنى التكنولوجيا الحديثة

أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية في هذا المجال أن الفقرة (29) والتي تنص على أن: "تعمل إدارة المستشفى على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس في تنوع البرامج التدريبية" في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع. ويعزى ذلك إلى استغلال التكنلوجيا الحديثة من قبل إدارة المستشفيات الخاصة الأردنية في تنويع برامجها التدريبية، الأمر الذي يساهم في إنتاج المعرفة والمعلومات ويضفي قيمة للعمل في تلك المستشفيات.

إلا أن الفقرة (28) جاءت بالمرتبة الأخيرة والمستوى المتوسط والتي تنص على أن: "تعمل إدارة المستشفى على تحليل ودراسة البيئة الخارجية من أجل تطوير التكنولوجيا لمواكبة التغيرات البيئية السريعة". ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية لا تدرك بدرجة كافية أهمية التطور التكنلوجي في بيئتها داخلياً وخارجياً وأثره على عملياتها التدريبية من أجل مواجهة التحديات والتغييرات السريعة المحيطة بالعمل.

مجال رأس المال البشري

فقد أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية في هذا المجال أن الفقرة (32) والتي تنص على أن: "لدى إدارة المستشفى نظام فعال في عملية إختيار وتعيين العاملين الجدد" جاءت في المرتبة الأولى وبالمستوى المرتفع. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية تعطي اهتماما واضحا لعملية استقطاب واختيار وتعيين العاملين الجدد، وذلك حرصا منها على توفير الأفراد المهرة المتميزين اللذين يتوقع منهم الأداء المتميز وتحقيق أهداف المنظمة.

كما جاءت الفقرة (35) والتي تنص على أن: "تستخدم إدارة المستشفى إستراتيجية فعالة لتوفير نظم وأساليب متنوعة تقوم على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة" بالمرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط. وهذا يدل على أن الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية لم تقم بعملية التشجيع الكافي لخلق الإبداع والأفكار الجديدة وكسب ثقة العاملين، الأمر الذي يعتبر ضرورياً من أجل رفع كفاءة رأس المال البشري في تحقيق وتتمية وخلق الإبداع وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم للإرتقاء بالعمل وتحقيق الأهداف المرجوة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحياصات (2007).

مجال تحسين الخدمات المقدمة

وأظهرت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية في هذا المجال أن الفقرة (40) والتي تنص على أن: "تحسن إستراتيجيات التدريب المتبعة من جودة الخدمات الصحية المقدمة من الكادر الطبي" قد جاءت في المرتبة الأولى وبالمستوى المرتفع. وهذا يدل على أن الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية تحرص على وضع الإستراتيجات الحديثة والمتنوعة لعملياتها التدريبية التي تؤدي الى تحسين الخدمات المقدمة من كوادرها المختلفة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Teresa, et al (2002)

إلا أن الفقرة (43) والتي تنص على أن: "تعمل إدارة المستشفى دائماً على تحديث إستراتيجية التدريب من أجل تحسين الخدمات المقدمة بشكل مستمر" جاءت في المرتبة الأخيرة وبالمستوى المتوسط. فيبدو أن الإدارة في المستشفيات الخاصة الأردنية لم تعط اهتماماً كبيراً لتحديث إستراتيجية التدريب من أجل تحسين الخدمات المقدمة بشكل مستمر، وذلك في ظل ازدياد المنافسة القائمة التي تتطلب تقديم خدمات علاجية بما يتناسب واحتياجات وتوقعات المرضى.

مجال زيادة رضا الوظيفى للعاملين

وقد أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية في هذا المجال أن الفقرة (44) والتي تنص على أن: "إن إستراتيجيات التدريب المتبعة في المستشفى تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين" جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط. وهذا يدل على أن الإستراتيجيات المتبعة في المستشفيات الأردنية الخاصة توضع بشكل لا يتفق تماماً مع تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين وقد يكون مبنياً على أساس زيادة كفاءة العاملين في أداء وظائفهم وتحقيق أهداف المنظمة.

إلا أن الفقرة (47) والتي تنص على أن: "تشجع إدارة المستشفى العاملين بالمشاركة في اختيار الدورات التدريبية واعدادها" جاءت بالمرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط. ويعزى ذلك إلى أن هناك قصوراً واضحاً من قبل إدارة المستشفيات الخاصة الأردنية في تشجيع العاملين بالمشاركة في اختيار الدورات التدريبية وإعدادها والتي تغطى حاجات ونواحي القصور في أداء العاملين.

(2-5) مناقشة عرض وتحليل نتائج اختبارات فرضيات الدراسة

مناقشة الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية. ويمكن أن يفسر ذلك بأن المستشفيات الخاصة الأردنية تقوم بالإهتمام بالإحتياجات التدريبية للموظفين بشكل جيد وتعمل على تقبل مقترحاتهم حول ما يتعلق بالعمل، لذلك تقوم بوضع إستراتيجيات التدريب بناء على أسس ثابتة لتحسين مستوى العمل لديها.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السامرائي (2010) التي بينت وجود علاقة بين إستراتيجيات التدريب وتطوير أداء الموارد البشرية. واتفقت مع دراسة العبيدي (2013) التي أظهرت وجود أثر لعناصر إستراتيجية التدريب المتمثلة على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت. كما تبين وجود أثر لعناصر إستراتيجية التدريب المتمثلة (بدعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين.

مناقشة الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية في تطبيق مراحل العملية التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية. وذلك يعود إلى أن المستشفيات الخاصة الأردنية تمتاز بخلق بيئة تدريبية تساعد المتدربين على اكتساب المهارة اللازمة.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تنوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أثر ذو دلالة إحصائية في تتوع البرامج التدريبية على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية وذلك يعود إلى أن المستشفيات الخاصة الأردنية تركز على نوعية البرامج التدريبية ومحتواها وتتويعها للعمل على تلبية احتياجات موظفيها بشكل فعلى.

اتقت هذه النتيجة مع دراسة (2002) Teresa Brannick, et al التي بينت إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومتنوعة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالى.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في التزام الإدارة العليا وتبنيها $لإستراتيجية التدريب على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة <math>(\alpha \leq 0.05)$.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أثر ذو دلالة إحصائية في التزام الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التدريب على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية. وذلك يعود إلى دعم الإدارة العليا في المستشفيات الخاصة الأردنية العملية التدريبية بشكل كبير لتحسين نوعية الأداء فيها.

مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تبني التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أثر ذو دلالة إحصائية في تبني التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز (تحسين الخدمات، زيادة الرضا الوظيفي للعاملين) في المستشفيات الخاصة الأردنية.

وذلك يعود إلى أن المستشفيات الخاصة الأردنية تعمل على استغلال التكنلوجيا الحديثة بالشكل الأمثل وذلك يعود إلى أن المستشفيات الخاصة الأردنية تعمل على استغلال التكنلوجيا الحديثة بالشكل الأمثل وخاصة في تتويع برامجها التدريبية، مما يؤدي إلى إنتاج المعارف والمعلومات وزيادة الكفاءات، ومواكبة التغييرات البيئية السريعة.

مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب تعزى الى رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة (0.05).

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب تعزى الى رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية. وذلك يعود إلى أن المستشفيات الخاصة الأردنية تركز على توعية الموظف بكافة المسؤوليات والواجبات التي يجب أن يقوم بها. وتشجيع العاملين لخلق الإبداع والأفكار الجديدة الأمر الذي يعتبر ضرورياً من أجل رفع كفاءة الرأس المال البشري للإرتقاء بالعمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة (0.05).

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الأداء المتميز في المستشفيات الخاصة الأردنية. وذلك يعود إلى الحرص الكبير من قبل إدارة المستشفيات الخاصة الأردنية على توفير الأفراد المهرة المتميزين الذين يتوقع منهم الأداء المتميز وتحقيق أهداف المنظمة.

مناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

أظهرت النتائج أثراً ذا دلالة إحصائية في تطبيق إستراتيجية التدريب على الأداء المتميز من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الخاصة الأردنية، وذلك يعود إلى أن المستشفيات الخاصة الأردنية تهتم برفع كفاءة العملية التدريبية للموظفين باستمرار لضمان جودة الخدمات الطبية المقدمة في العمل وتحقيقا للأداء العالى والمتميز.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحياصات (2007) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي.

(3-5) التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصى بما يلي:-

1- تحقيق مستوى مرغوب فيه من النجاح في مجال التخطيط الأكثر دقة في تحديد احتياجات العاملين من التدريب، مع التركيز على عدة مبادئ هامة وفعالة، وتحديد أولويات العوامل المؤثرة في فاعلية أداء العاملين.

2- عقد دورات تدريبية تهدف إلى توعية جميع العاملين بأهمية التدريب وأهمية الانضمام إلى الدورات التدريبية.

3- أن تركز العمليات الإدارية في المستشفيات الخاصة على إعداد برامج تدريبية تخلق حالة مستمرة من التحسين والتطوير والبحث المستمر عن أفضل الطرق والوسائل التي تمكن من تطوير العاملين والارتقاء بجهودهم، وإنجاز العمليات والأنشطة على أكمل وجه وصولاً إلى التميز في الأداء.

4- المتابعة والتحسين المستمر للعاملين الذين خضعوا لدورات تدريبية وتفعيل إجراءات التقييم الدوري.

5- وجود مثيرات تعمل على استثارة دافعية العاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية على التعاون في تحقيق الأداء المتميز.

6- الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموماً و العربية خصوصاً للاستفادة من تطبيقها. لذلك فعليها إعداد البرامج التدريبية وفقاً لأطر إستراتيجية المستشفيات ووفقاً لمتطلبات عملها.

7- انشاء برامج تجريبية مكثفة وممنهجة تكون قادرة على تحسين وتطوير أداء العاملين.

- 8- تطوير المنظمات برامجها التدريبية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، ويأتي في مقدمة هذه البرامج ما يتعلق بمواجهة التغيرات التكنولوجية، والمعرفية الفكرية لبيئة الأعمال والإقتصاد والمنافسة ومتطلبات العولمة.
- 9- تدعيم المهارات العلمية في ظل المنافسة الشديدة مع الخدمات الطبية في الدول الراقية. فالتدريب يجب أن يساير جميع التطورات التي تحيط ببيئة المستشفيات للوصول إلى المعرفة وإنتاجها وتحقيق الإبداع والتميز في الأداء.
 - 10- زيادة الإهتمام باستقطاب عناصر الشباب من أجل ملء الشواغر المستقبلية.
- 11- تحسين مداخل التدريب وترسيخ ثقافة رأس المال البشري وأهميته في المستشفيات الخاصة الأردنية من أجل تعزيز القدرة على تقديم الخدمات من جانب هذه المستشفيات، والإستمرار في تحسين مخرجاتها.
- 12- إجراء المزيد من الدراسات على المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان لما لها من عوامل تؤثر في أداء هذه المستشفيات وتزيد من قدرة العاملين فيها على الابداع.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1. ابراهيم، خالد، (2012). العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة "دراسة نظرية"، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون، العدد واحد وتسعون، ص 205– 218.
- 2. إبراهيم، عادل والنجار، عبد الهادي، (2007). برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، 27-28 /2007، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- 3. أبو النصر، مدحت، (2008). أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الفجر للتوزيع والنشر.
- 4. أبو النصر، مدحت محمد، (2007). الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.
- 5. أبو فارة، يوسف، وغانم، أريج، وعليان، كفاح، (2007). واقع رأس المال البشري في شركة الإنتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، ملتقى المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 4-2007/12/5.
- 6. بو عنان، نور الدين، (2007). جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء. جامعة محمد بوضياف المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 7. جاسم، أحمد، (2012). تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، اطار نظري. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد8، ص
 262-241.

- 8. جاسم، ماجد، (2008). أثر مكونات تكنولوجيا التصنيع الفعال في أداء العمليات دراسة استطلاعية في معمل خياطة ألبسة النجف. كلية الإدارة والإقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 9. الجبوري، حمزة، (2013). جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل فرع المنصور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (34)، ص 167–194.
- 10. جرار، ذياب، (2013). العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، ص 263- 295.
- 11. جميل، أحمد وسفير، محمد، (2011). التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، ورقة مقدمة لمؤتمر نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة يومي 22-2011/11/23.
- 12. جواد، شوقي ناجي، (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، عمان: دار الحامد للنشر.
 - 13. جواد، شوقي، (2009). المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر: الأردن.
- 14. الحربي، عبدالرحيم نويجع، (2004). أساليب التدريب الحديثة لمعلمي المواد الإجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

- 15. حسن، راوية، (2003). مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 16. حسين، يسرى، (2010). تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية. مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الخامس والثمانون، ص 315–358.
- 17. الحياصات، خالد محمد، (2007). معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المنظمات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 34، العدد2، ص 385- 406.
- 18. الدحيات، جهاد صالح، (1999). تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، المفرق: جامعة آل البيت، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية.
 - 19. الدعجه، مروى كساب، (2013). تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشرق الأوسط. الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- 20. ديوب، محمد عباس، (2008). أثر التدريب في تحسين جودة خدمات النقل بالسكك الحديدية من منظور إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الحديدية السورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 30، العدد4، ص 25-40.
- 21. السالم، مؤيد، (2009). إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، عمان الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

- 22. السامرائي، أحمد، (2010). أثر إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي دراسة حالة: قطاع الكهرباء في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
 - 23. السلمي، علي، (2002). إدارة الأداء المتميز، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- 24. الشرعة، محمد تيسير، (2008). إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، دراسة بحثية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية، فرع الكرك، الأردن.
- 25. الشمري، سالم، (2009). الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، مدينة جده.
- 26. صالح، رضا، (2009). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية.
- 27. صوشة، رياض، (2008). تنمية الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
- 28. صيام، محمد، (2009). فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 29. الطحاني، حسن أحمد، (2002). التدريب مفهومه وفعاليته، عمان-الأردن: دار الشروق للنشر.

- 30. الطويل، أكرم، الجليلي، آلاء، وهاب، رياض، (2008). إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى، ورقة بحثية، جامعة الموصل، كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 5، ص 6.
- 31. عبدالفتاح، عبدالله، (2003). أثر التدريب علي التميز في أداء الخدمه دراسه تطبيقيه على خدمات الضيافة الجوية بمصر للطيران، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
- 32. العبيدي، جواهر عبد الهادي محمد، (2013). أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- 33. العزاوي، نجم، (2010). جودة التدريب ومتطلبات المواصفة الدولية ISO10015. عمان: دار اليازوري.
 - 34. العزاوي، نجم، (2015). المدخل الإداري والمعلوماتي نظم ومتطلبات وتطبيقات، عمان: دار الأوائل للنشر.
- 35. عساف، عبدالمعطي، (2000). التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان: دار زهران.
 - 36. عقيلي، عمر، (1996). إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر.
- 37. العنزي، سعد علي، (2001). رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرون مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد 25، ص 113–122.

- 38. العنزي، سعد وصالح، أحمد، (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان: دار اليازوري العلمية.
- 39. فرج، وليد، (2009). علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرها على الأداء المتميز دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير الكلية التقنية الإدارية، ص 25، بغداد، هيئة التعليم التقني.
- 40. فليسي، ليندة، (2012). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- 41. القريوتي، محمد قاسم، (2009). مبادى التسويق الحديث، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 42. محمد، فرعون، اليفي،محمد، (2006). الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، دراسة بحثية، 14-2009/4/15 ، جامعة المسيلة ، الجزائر.
 - 43. المدهون، محمد، (2006)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة، إبداع للطباعة والنشر.
- 44. المفرجي، عادل حرحوش، واحمد علي صالح، (2006). تحليل معطيات العلاقة الإرتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد 1، ص 1–25.
- 45. الميالي، حاكم، (2012). دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي (دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة)، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (7)، العدد (21)، ص 141–161.

- 46. نعيمة، باراك، (2011). تتمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة النتافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص 273- 288.
- 47. هلال، محمد عبد الغني حسن، (2003). التدريب الأسس والمبادئ، موسوعة التدريب، مركز تطوير الأداء والتتمية، عمان، الأردن.
- 48. الهيتي، خالد عبدالرحيم، (2004). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، ص 45، عمان: دار وائل للنشر.
- 49. يحيى، سجى، (2010). درجة التزام مديري المدارس الحكزمية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر مطمي مدارسهم. جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 50. يوسف، بسام عبدالرحمن، (2005). أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوارة في إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والأقتصاد/ جامعة الموصل.
- 51. يوسف، بومدين، (2007). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، عدد (5)، ص 37-27.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1. Abdulkareem, A.Y. (2005). Nigerian Universities and the Development of Human Resources. Paper Presented in the Inaugural Lectures, Department of Educational Management, University of Ilorin, Ilorin.
- 2. Abu Tayeh, N. (2010). Human Resource Management Practices and their Impacts on Personnel's Performance in Jordanian Public Academic Libraries. **European Journal of Scientific Research**, 47(1):118-121.
- 3. Alipour, F.; Idris, K.; Ismail, I.; Uli, J.; & Karimi, R. (2012). The Relationship between Human Capital and OrganizationalPerformance: Mediating Effect of Intrapreneurship. **Archives Dis Sciences**, 65(5): 373-393.
- 4. Bae, J.; & Lawler, J. (2008). Organizational and HRM Strategic in Korea: Impact on Firm Performance in Emerging Economic. **Academy of Management Journal**, 43(3): 502-517.
- 5. Barnow, B.; & Smith, J. (2008). Performance Management of US Job Training Programs. **Public Finance and Management**, 4(3): 247-287.
- 6. Bodimer, J. (2010). **Use Training and Development to Motivate Staff,** Building Your Employee Training and Development Program.
- 7. Chen, J. & Chen, I. (2008). Evaluation Elements for the Traditional Manufacturing Industry Based on TQM by a Fuzzy Analytic Network Process, **Business Renaissance Quarterly**, 3(2): 15-32.
- 8. Chibba, M. (2013). expanding the perspective on global business, Global Business and Organizational Excellence, 32(2): 61-70.
- 9. Daniels, S. (2003). Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment, **Journal of Business Strategy**, 24 (5): 39-42.
- 10. David, F. (2008). **Strategic Management: Concept and Cases**, USA: Prentice Hall.

- 11. Dessler, G. (2003). **Human Resource Management**, 9th edition New Jersey: PrenticeHal.
- 12. Haslinda, A.; & Mahyuddin, M.Y. (2009). The Effectiveness of Training in the Public Service, American Journal of Scientific, 6: 39-51.
- 13. Holland, P.; & Pyman, A. (2006). Corporate Universities: A Catalyst for strategic Human Resource Development, **Journal of European Industrial Traning**, 30: 19-31.
- 14. Hormiga, E.; & et. al. (2010). The role of intellectual capital in the success of new ventures, **International Entrepreneurship Management**Journal, 7(1): 71-9.
- 15. Kotler, P. (2000). **Marketing Management**. The Millennium Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- 16. Long, L.K.; DuBois, C.Z.; & Faley, R.H. (2008). Online Training: The Value of Capturing Trainee Reactions. **Journal of Workplace Learning**, 20(1), 21.
- 17. Mangos, P. M.; & Arnold, R. D. (2008). Enhancing Military Training through the Application of Maximum and a Typical Performance Measurement Principle. **Performance Improvement**, 47(3), 29-36.
- 18. Michel, S.C.; & Nouri, M.B. (2007). Developing Competitive Advantage through Knowledge Management and Intellectual Capital. **Arab** journal of Administrative Sciences, University of Kuwait, 14(3). 135.
- 19. Olariu, M. (2011). **Knowledge Management Intellectual Capital, Online Article,** Mariana Oleriu's Journal, available online: https://marianaolariu.wordpress.com.

- 20. Pugalendhi, S.B.; Umaselvi, M.; & Nakkeeran, S.K. (2010). Quality of work life: Perception of college teachers. Published in: Indian **Journal of Commerce & Management Studies**, Vol. 02, No. 01 (1. January 2011) pp: 47-65.
- 21. Rasula,J.; Vuksic,V.; & Stemberger, M. (2012). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance, **Economic and Business Review**, 14(2): 147-168.
- 22. Sahinidis, G.S.; & Bouris, J. (2008). Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes. **Journal of European Industrial Training**, 32(1), 63.
- 23. Shaw, J.; Park, T.; & Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance, **Strategic Management Journal**, 34(5):572–58.
- 24. Stok, Z.; Markic, M.; & Bertoncel, A. (2010). Elements of Organizational Culture Leading to business Excellance. **Preliminary** Communication, 28 (2), 303-318.
- 25. Brannick, T.; de Burca, S.; Fynes, B.; Roche, E.; and Ennis, S. (2002). Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, **Journal of European Industrial Training**, 26(8): 394-403.
- 26. Ukenna, S.; Ijeoma, N.; Anionwu, C.; & Olise, M.C. (2010). Effect of Investment in Human Capital Development on Organisational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 26: 93 107.
- 27. Uma Sekaran (2003). **Research method for business: a skill building approach**, 4th edition, John Wiley & Sons.

- 28. Van der Heijden, B. (2002), Prerequisites to guarantee life-long employment, **Personnel Review**, 31(1): 44–61.
- **29.** Weatherly, L. (2003). Human Capital—The Elusive Asset Measuring and Managing Human Capital: A Strategic Imperative for HR, **Research Quarterly.**
- 30. Winne, S.D.; & Sels, L. (2010), Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy, **The International Journal of Human Resource Management**, 21 (11): 1863–1883.
- 31. Xiao, J. (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzen, China. **Human Resources Management Journal**, 6, 55-73.
- 32. Zaciewski, R. D. (2001). Measuring Training's Effectiveness. **Quality Progress**, 34(6), 104.
- 33. Zhu, Y. (2004). Responding to the challenges of globalization: human resource development in Japan, **Journal of World Business**, November, 39(4):337–348.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1)

جــامـعــۃ الــشــرق الثوسـط MIDDLE EAST UNIVERSITY الإستبيان

السيد المحترم

إن الهدف الأساسي لهذا البحث هو معرفة أثر إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان). حيث أن الباحث يسعى للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط. ونظراً لما تتمتعون به من سمعة طيبة وخبرات طويلة وعلم واسع في هذا المجال ، فإنه قد تم اختياركم لتعبئة هذا الاستبيان علماً بان جميع المعلومات سيتم استخدامها بكل حرص وسرية ومن أجل الدراسة فقط.

مع الشكر الجزيل

الباحث: أنس أديب فخري سلطان المشرف: أ.د.كامل المغربي

الجزء الأول: المعلومات العامة (ديمغرافية)

يتعلق هذا الجزء بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة: 1. الجنس أنثى ذكر 2. العمر من 30- أقل من 35 أقل من 30 من 35- أقل من 40 من 40- أقل من 45 45 فإكثر 3. المؤهل العلمي دبلوم متوسط دبلوم عالٍ بكالوريس ماجستير دكتوراه 4. عدد سنوات الخبرة من 5 سنوات- أقل من 10 سنوات أقل من 5 سنوات من 10-أقل من 15 سنوات أكثر من 15 سنة 5. الوظيفة الحالية مدير عام نائب مدیر مدير رئيس قسم نائب رئيس قسم رئيس شعبة

الجزء الثاني: أسئلة الإستبانة

تم استخدام مقياس ليكرت الخامسي من أو افق بشدة وتحمل (5) در جات إلى (5) المام الإختيار درجة واحدة (1)، الرجاء اختيار اجابة واحدة لكل فقرة من الفقرات بوضع اشارة (X) أمام الإختيار

القسم الأول: المستقل: إستراتيجية التدريب

1	2	2	1		list. :	11. 8
1	2	3	4	5	الفقرة مراحل العملية التدريبية	الرقم
					أولا: تحديد الإحتياجات التدريبية	1
					تقوم إدارة المستشفى بتحديد القصور في كفاءة	1
					العاملين، ووضع البرامج التدريبية اللازمة	
					تقوم إدارة المستشفى بتحديد احتياجات العاملين على	2
					جميع المستويات المختلفة	2
					تشجع إدارة المستشفى التقييم الذاتي للعاملين لمعرفة	3
					انقاط القوة والضعف والمعوقات التي تواجههم في	
					أداء عملهم	4
					تحدد أوقات الدورات التدريبية بما يتلائم مع طبيعة	4
					عمل العاملين	
					تقترح إدارة المستشفى العديد من الدورات	5
					التدريبية، ويختار العاملون منها ما يغطي	
					احتياجاتهم	
					مراحل العملية التدريبية	
			<u> </u>		ثانيا: تصميم البرامج الندريبية	
					تصمم البرامج التدريبية بما يتفق مع احتياجات	6
					العاملين	
					توضح إدارة المستشفى الهدف المراد تحقيقه وكيفية	7
					إنجازه عند تصميم البرامج التدريبية	
					تقوم إدارة المستشفى بالتعديلات اللازمة على	8
					الدورات التدريبية قبل بداية الدورة، وأثناء انعقادها	
					عند اللزوم	
					يصمم البرنامج التدريبي بالإعتماد على منهجية	9
					علمية من حيث تحديد الأهداف، وموضوعات	
					البرنامج، والأساليب والمستلزمات التدريبية	
					تحدد إدارة المستشفى المتطلبات البشرية والمكانية	10
					والزمنية اللازمة لإنجاز البرنامج التدريبي	

1	2	3	4	5	الفقرة	الرقم
					مراحل العملية التدريبية	
					ثالثًا: تنفيذ البرنامج التدريبي	
					تلتزم إدارة المستشفى في تنفيذ البرنامج التدريبي	11
					كما هو مخطط له، لتلبيةً الإحتياجات التدريبية	
					الماملين	
					يخضع العاملون في الأقسام المختلفة لبرنامج	12
					تدريبي متكامل يغطي احتياجاتهم	
					تطبق ادارة المستشفى معيار ISO 10015	13
					من أجل تحسين استثمار المستشفى في البرامج	
					التدريبية	
					عند التنفيذ يوفر المستشفى المدرب المختص من	14
					أجل التكامل لتحقيق احتياجات المتدربين	
					مراحل العملية التدريبية	
					رابعا: تقييم البرامج التدريبية	
					تستخدم إدارة المستشفى مقاييس ومعايير متعددة	15
					تساعد في تقييم البرامج التدريبية وتحديد مستوى	
					النتائج بشكل نقيق	
					تستخدم إدارة المستشفى أدوات مختلفة ومتعددة	16
					لتحديد كفاءة البرنامج التدريبي وقدرته على تحقيق	
					الأهداف	
					تأخذ ادارة المستشفى بنتائج تقييم البرنامج التدريبي	
					ومقترحات العاملين في وضع البرامج التدريبية	17
					اللاحقة	
					ساعدت برامج التدريب في خفض معدل الدوران	18
					وغياب العاملين في المستشفى	
					تنوع البرامج التدريبية	
					تقوم إدارة المستشفى بتحديد حاجات الأفراد	19
					العاملين في مختلف المستويات التنظيمية من أجل	
					وضع البرامج التدريبية المتنوعة والمناسبة للتطوير	
					والتأهيل	
					تعمل إدارة المستشفى على توليد المعرفة للعاملين	20
					وزيادة مهاراتهم وتحسين أداؤهم من خلال برامج	
					تدريبية متخصصة لكل قسم	
					لدى إدارة المستشفى القدرة على تحليل أستراتيجيتها	21
					وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج	
					متنوعة	
					تسهم تنوع البرامج التدريبية في المستشفى في صقل	22
					مهارات وقدرات العاملين	

and a control of the first of the	22
تعمل إدارة المستشفى على مراجعة وتحديث وتنويع	23
برامج التدريب بحيث تتلائم مع الأحداث المتوقعة	
والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية	
مدى التزام الإدارة العليا	
تعمل إدارة المستشفى دائماً على تزويد العاملين	24
بالمعرفة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بشكل ميجابي	
بناء	
تقوم إدارة المستشفى بتحليل ودراسة البيئة الداخلية	25
المستشَّفي من حيث: الوضع الحالي للمنظمة،	
ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة	
تتخذ إدارة المستشفى القرارات الإستراتيجية	26
المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير	
أداء العاملين في المنظمة	
لدى إدارة المستشفى القدرة على إعداد وصبياغة	27
إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من برامج تدريبية	
بشكل يسهم في التكامل مع إستر اتيجية المستشفى	
مستوى تبنى التكنولوجيا الحديثة	
تعمل إدارة المستشفى على تحليل ودراسة البيئة	28
الخارجية من أجل تطوير التكناوجيا لمواكبة	
التغير ات البيئية السريعة	
تعمل إدارة المستشفى على استخدام التكنلوجيا	29
الحديثة كأساس في تنوع البرامج التدريبية	
يحرص المستشفى على تدريب الموظفين على	30
تطبيق التكنلو جيا الحديثة	
يعمل المستشفى على إستراتيجية تبنى التكنلوجيا	31
الحديثة الملائمة مع ظروف البيئة الخارجية	<i>J</i> 1
و الداخلية	
, - 5	

القسم الثاني: المتغير الوسيط: رأس المال البشري

· tı						
الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
32	لدى إدارة المستشفى نظام فعال في عملية إختيار					
	وتعيين العاملين الجدد					
33	توفر إدارة المستشفى أسس التعلم ونقل الخبرة					
	بين الأجيال المتعاقبة من العاملين					
34	تتبع إدارة المستشفى سياسات لتشجيع العاملين					
	وتحفيزهم على الإنضمام لبرامج التدريب					
	والمشاركة في المعرفة فيما بينهم					
35	تستخدم إدارة المستشفى إستراتيجية فعالة لتوفير					
	نظم وأساليب متنوعة تقوم على الثقة وتشجيع					
	الإبداع والأفكار الجديدة					
36	تستطيع إدارة المستشفى الحفاظ على رأس مالها					
	البشري من خلال البرامج التدريبية التي تعزز					
	مهارة العاملين الفنية وروحهم المعنوية					
37	تقوم إدارة المستشفى باستخدام أنظمة حديثة					
	وملائمة لإدماج العاملين الجدد					
	توفر إدارة المستشفى أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين تتبع إدارة المستشفى سياسات لتشجيع العاملين وتحفيزهم على الإنضام لبرامج التدريب والمشاركة في المعرفة فيما بينهم تستخدم إدارة المستشفى إستراتيجية فعالة لتوفير نظم وأساليب متنوعة تقوم على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة تستطيع إدارة المستشفى الحفاظ على رأس مالها البشري من خلال البرامج التدريبية التي تعزز مهارة العاملين الفنية وروحهم المعنوية مهارة المستشفى باستخدام أنظمة حديثة					

القسم الثالث: المتغير التابع: الأداء المتميز

الرقم الفقرة 2 تحسين الخدمات المقدمة 38 ترتكز إستراتيجيات التدريب المتبعة على رفع قدرة رأس المال البشري في أداء عمله 39 ن إستراتيجيات التدريب المتبعة فعالة في التقليل 40 تحسن إستراتيجيات التدريب المتبعة من جودة الخدمات الصحية المقدمة من الكادر الطبي 41 تزيد إستراتيجيات التدريب المتبعة من قدرة المستشفى على التعامل مع الحالات الطارئة 42 تقلل إستراتيجات التدريب المتبعة في المستشفى من أخطار العمل بيت اندرة المستشفى عدائماً على تحديث استراتيجية التدريب من أحل تحسين الخدمات 43	-	3. • • • • • • • • • • • • • • • • • • •					
38 ترتكر إستراتيجيات التدريب المتبعة على رفع قدرة رأس المال البشري في أداء عمله 39 39 إن إستراتيجيات التدريب المتبعة فعالة في التقليل 40 تحسن إستراتيجيات التدريب المتبعة من جودة الخدمات الصحية المقدمة من الكادر الطبي 41 تزيد إستراتيجيات التدريب المتبعة من قدرة المستشفى على التعامل مع الحالات الطارئة 42 تقلل إستراتيجات التدريب المتبعة في المستشفى من أخطار العمل 43	الرقم	الفقرة	5	4	3	2	1
قدرة رأس المال البشري في أداء عمله 39 إن إستراتيجيات التدريب المتبعة فعالة في التقليل من أخطاء العاملين المتوقع حدوثها 40 تحسن إستراتيجيات التدريب المتبعة من جودة الخدمات الصحية المقدمة من الكادر الطبي 41 تزيد إستراتيجيات التدريب المتبعة من قدرة المستشفى على التعامل مع الحالات الطارئة 42 من أخطار العمل من أخطار العمل 43		تحسين الخدمات المقدمة					
39 إن إستراتيجيات التدريب المتبعة فعالة في التقليل من أخطاء العاملين المتوقع حدوثها 40 تحسن إستراتيجيات التدريب المتبعة من جودة الخدمات الصحية المقدمة من الكادر الطبي 41 تزيد إستراتيجيات التدريب المتبعة من قدرة المستشفى على التعامل مع الحالات الطارئة 42 تقلل إستراتيجات التدريب المتبعة في المستشفى من أخطار العمل 43 43 تعمل إدارة المستشفى دائماً على تحديث	38	ترتكز إستراتيجيات التدريب المتبعة على رفع					
من أخطاء العاملين المتوقع حدوثها 40 تحسن إستراتيجيات التدريب المتبعة من جودة الخدمات الصحية المقدمة من الكادر الطبي 41 تزيد إستراتيجيات التدريب المتبعة من قدرة المستشفى على التعامل مع الحالات الطارئة 42 تقلل إستراتيجات التدريب المتبعة في المستشفى من أخطار العمل تعمل إدارة المستشفى دائماً على تحديث		قدرة رأس المال البشري في أداء عمله					
تحسن إستراتيجيات التدريب المتبعة من جودة الخدمات الصحية المقدمة من الكادر الطبي تزيد إستراتيجيات التدريب المتبعة من قدرة المستشفى على التعامل مع الحالات الطارئة تقلل إستراتيجات التدريب المتبعة في المستشفى من أخطار العمل تعمل إدارة المستشفى دائماً على تحديث	39	إن إستراتيجيات التدريب المتبعة فعالة في التقليل					
الخدمات الصحية المقدمة من الكادر الطبي 41 تزيد إستراتيجيات التدريب المتبعة من قدرة المستشفى على التعامل مع الحالات الطارئة 42 تقلل إستراتيجات التدريب المتبعة في المستشفى من أخطار العمل 43 تعمل إدارة المستشفى دائماً على تحديث		من أخطاء العاملين المتوقع حدوثها					
41 تريد إستراتيجيات التدريب المتبعة من قدرة المستشفى على التعامل مع الحالات الطارئة 42 تقلل إستراتيجات التدريب المتبعة في المستشفى من أخطار العمل 43 على دائماً على تحديث	40	تحسن إستراتيجيات التدريب المتبعة من جودة					
المستشفى على التعامل مع الحالات الطارئة 42 تقلل إستراتيجات التدريب المتبعة في المستشفى من أخطار العمل تعمل إدارة المستشفى دائماً على تحديث		الخدمات الصحية المقدمة من الكادر الطبي					
42 نقلل إستراتيجات التدريب المتبعة في المستشفى من أخطار العمل على تحديث 43 المستشفى دائماً على تحديث	41	تزيد إستراتيجيات التدريب المتبعة من قدرة					
من أخطار العمل		المستشفى على التعامل مع الحالات الطارئة					
43 تعمل إدارة المستشفى دائماً على تحديث	42	تقال إستراتيجات التدريب المتبعة في المستشفى					
		من أخطار العمل					
ا استر اتبحیة التحدیث من أجل تحسین الخدمات	43	تعمل إدارة المستشفى دائماً على تحديث					
		إستراتيجية التدريب من أجل تحسين الخدمات					
المقدمة بشكل مستمر		المقدمة بشكل مستمر					

		زيادة رضا الوظيفي للعاملين	
		إن إستراتيجيات التدريب المتبعة في المستشفى	44
		تزيد من الرضا الوظيفي للعاملين	
		إن إستراتيجيات التدريب المتبعة في المستشفى	45
		تزيد من المهارات المكتسبة للعاملين	
		إن إستراتيجيات التدريب المتبعة في المستشفى	46
		كافية لتطوير خبرات للعاملين	
		تشجع إدارة المستشفى العاملين بالمشاركة في	47
		اختيار الدورات التدريبية وإعدادها	
		يزيد المستشفى من الرضا الوظيفي للعاملين من	48
		خلال تشجيعهم على المشاركة في تقييم البرامج	
		التدريبية وتعديلها	

الملحق (2) أسماء المحكمين

الجامعة	الاسم	رقم
جامعة الشرق الأوسط	ا.د.ليث الربيعي	1
جامعة البترا	د.صباح آغا	2
جامعة البترا	ا.د.نجم العزاوي	3
جامعة البترا	د.فيصل أبو الرب	4
جامعة الشرق الأوسط	د.علي عباس	5
جامعة الشرق الأوسط	د.سعود المحاميد	6
جامعة الاسراء	د.محمود عبد القادر	7
جامعة الاسراء	د.محمد أبو قلة	8
جامعة الزيتونة	د.عبد العزيز النداوي	9
الجامعة الأردنية	د.سامر الدحيات	10