

## أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة الجزائرية

أ. سهام باقري  
جامعة المسيلة

الملخص:

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي للعاملين ببعض المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الامومة والطفولة، إذ تلخصت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات حول مدى مساهمة التدريب في مساعدة العاملين على بناء تصور واضح عن مسارهم الوظيفي، وأثره في تنمية مسارهم الوظيفي. وقد تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على وجود وفعالية مستوى التدريب الموجود في هذه المؤسسات وعلى دوره في تعزيز وتدعيم عملية تنمية المسار الوظيفي. و قد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استمارة استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة عن متغيرات الدراسة، حيث وُزِعَ على عينة عشوائية بلغت (118) من العاملين في مختلف التخصصات الطبية وشبه الطبية.

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود مستوى مقبول من التدريب يتوافق واحتياجات العاملين في المؤسسات الصحية، مما يؤثر معنويا في تنمية المسار الوظيفي حيث كانت العلاقة بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي موجبة من خلال مؤشرات مساهمة التدريب في مساعدة العاملين على بناء تصور واضح عن مسارهم الوظيفي، تحسين الأداء الصحي، وتنمية مهارات العاملين لمواكبة التغييرات الحاصلة في المجال الصحي.

الكلمات المفتاحية: التدريب- المسار الوظيفي- تنمية المسار الوظيفي.

Résumé :

Cette étude traite la relation entre la formation et le développement de carrière pour les travailleurs dans les établissements hospitaliers spécialisée en protection maternelle et infantine, le problème de l'étude se résume dans un certain nombre de questions sur l'étendue de la contribution de la formation pour aider les employés à construire une vision claire de leur carrière, et son effet sur le développement de leurs carrières. Les objectifs de l'étude ont consisté à identifier l'existence et l'efficacité du niveau actuel de la formation dans ces institutions et son rôle dans la promotion et le renforcement du processus de développement de carrière. les données de l'étude ont été recueillies à partir d'un questionnaire contenant une série de questions sur les variables de l'étude qui a été distribué à un échantillon aléatoire de 118 travailleurs dans diverses spécialités médicales et paramédicales. L'un des principaux résultats de l'étude :

- Il y a un degré acceptable de formation compatible avec les besoins des travailleurs des établissements de santé, et qui affecte sensiblement sur leurs carrière.
- le lien entre la formation et le perfectionnement professionnel comme indicateur est positif a partir d'indicateur de la contribution de la formation qui aide les employés a construire une vision claire pour leurs carrières.
- améliorer le développement la performance sanitaire, et les compétences des travailleurs pour poursuivre les changements qui se produisent dans le domaine de la santé.

Mots clés: formation- Cheminement de carrière - développement de carrière.

مقدمة:

أصبح التدريب ذا أهمية بالغة في الوقت الراهن المتسّم بالتطور العلمي و التكنولوجي المتسارع، بحيث أضحت المؤسسات على اختلافها مدفوعة دفعا لتعليم موظفيها المهارات والمعارف الجديدة لمواكبته .

وهو ذات الحال في المؤسسات الصحية عبر العالم كله، غير أن التدريب ليس مرتبطا في كل الاحوال فقط بتلقين المعارف و العلوم وصقل المهارات، بل نلمس أهميته كذلك في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين في هذه المؤسسات والتي

تحتاجها متطلبات الوظيفة الصحية ، مما يؤثر بدوره على جودة حياتهم الوظيفية و تجعلهم قادرين على إدراك و إنجاز متطلبات المهام الموكلة اليهم بل وتغطية أي نقص قد يطرأ في وظائف أخرى أو عاملين آخرين ، مما يزيد من ولائهم لرؤسائهم ولؤسستهم الذين ساهما في مساعدتهم على فهم وتحقيق الوظائف المطلوبة منهم من جهة، و بناء وتوسيع طموحاتهم الوظيفية والاجتماعية من خلال فرص التدريب الدورية من جهة أخرى.

وبذلك ، يمكن أن يساهم التدريب كأحد أكثر الأساليب التنموية في خلق نوع من المواءمة بين أهداف العاملين الفردية وأهداف المنظمة التنظيمية ويجعل من الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي حقيقة ومطلبا منظما و عماليا يساير التغييرات التكنولوجية والعلمية والإدارية وحتى الطموحات العمالية الشخصية الحاصلة.

### 1. مشكلة البحث:

يعاني قطاع الصحة العمومية في الجزائر من مشكلات عديدة جعلته أشبه بمبكل بدون روح ، مما أثر سلبا على السير العادي للمنظومة الصحية و تراجع مستوى الخدمات بها ، لذلك سعت الدولة لتحسين هذه الوضعية من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في اطار المواءمة بين الموظف ووظيفته ،ضمن ما يقع على عاتق الادارة الصحية بما يستمى ادارة المسار الوظيفي لموظفيها ،وتحفيهم لبناء وتنمية مسارات وظيفية ناجحة في حدود قدراتهم وإمكاناتهم الوظيفية وفي مرمى طموحاتهم الشخصية ،وقد حاولت الباحثة التعرف على دور أهم الطرق التي تنتهجها الادارة الصحية على مستوى المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الامومة والطفولة من أجل تنمية المسارات الوظيفية للعاملين بها . فقد لاحظت الباحثة من خلال دراسات سابقة في هذه المؤسسات الصحية ،مشكلة غموض فكرة التخطيط للمسارات الوظيفية للعاملين لديها رغم وجود برامج تدريبية دورية على مستواها ،مما دفع للتساؤل عن دور التدريب في تنمية المسارات الوظيفية للعاملين على مستوى المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الامومة والطفولة . وعليه ،يمكن أن تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

➤ هل يسهم التدريب في مساعدة العاملين على بناء تصور واضح عن مسارهم الوظيفي؟

➤ هل للتدريب تأثير إيجابي على تحسين أداء العاملين الصحيين على مستوى المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة. ؟

➤ هل يسهم التدريب عن طريق تحسين مهارات العاملين في تنمية مسارهم الوظيفي ؟

### 2. أهمية البحث وأهدافه:

1-2. الأهمية: تتركز أهمية الدراسة من الجانب النظري في نقطتين هامتين وهما:

كون المسار الوظيفي مدخلا محوريا لتحقيق جودة الحياة الوظيفية والشخصية.

سعي المنظمات اليوم لمحاولة تنمية المسارات الوظيفية لموظفيها في سبيل تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها من جهة وتحقيق المؤسسة لأهدافها من جهة اخرى من خلال الوصول الى أداء فاعل لجميع الوظائف بها في كل المستويات التنظيمية.

أما في جانبها الميداني فهي تتناول مجتمعا بحثيا قلما تم تناوله، رغم أهميته ودوره في تحقيق أهداف هذه المؤسسات الحيوية والمجتمع عامة.

### 2-2. الأهداف:

تتركز أهداف الدراسة في التعرف على وجود وفعالية مستوى التدريب الموجود في هذه المؤسسات الاستشفائية المتخصصة، وعلى دوره في تعزيز وتدعيم عملية تنمية المسار الوظيفي.

➤ التعرف على دور التدريب في مساعدة العاملين على بناء تصور واضح لمسارهم الوظيفي في مؤسساتهم.

➤ تحقيق التوافق بين العامل ووظيفته لتحقيق الرضا الوظيفي والتنظيمي.

3. فرضيات البحث:

➤ يمكن أن يسهم التدريب في مساعدة العاملين على بناء تصور واضح عن مساهمهم الوظيفي

➤ للتدريب تأثير إيجابي على تحسين أداء العاملين الصّحّيين على مستوى المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة.

➤ يمكن أن يُسهم التدريب عن طريق تحسين مهارات العاملين في تنمية المسار الوظيفي.

4. مجتمع الدراسة وعينتها :

إنّ العينة جزء ممثل لمجتمع البحث الأصلي تُحقق أغراضه، والهدف من اختيارها هو الحصول منها على المعلومات المتعلقة بمجتمع البحث الأصلي ليتم التوصل إلى نتائج قابلة للتعميم إلى مجتمع الدراسة. ولقد اقتصرنا في هذه الدراسة على المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأم والطفل المتواجدة في كل من مدن سطيف، برج بوعريّيج والمسيّلة، في محاولة منا لتمثيل أكبر لمجتمع البحث المتسم بالصعوبة في الاختراق، باستخدام العينة العشوائية الطبقية غير الاحتمالية تبعاً لمتغير المنصب.. حيث تمّ تحديد حجم العينة بأخذ نسبة 10% من أفراد المجتمع الأصلي، استناداً إلى أسلوب التوزيع المتناسب في تحديد العينات. ولقد كان اختيار أفراد العينة ميدانياً عشوائياً بطريقة المصادفة الأولى. وتتكون عينة الدراسة من 118 فرداً، وقد جاء توزيع إجابات أفراد العينة حسب الولاية على النحو التالي:

• 37.29 % بالمؤسسة الاستشفائية بـبرج بوعريّيج

• 33.90 % بالمؤسسة الاستشفائية بالمسيّلة

• 28.81 % بالمؤسسة الاستشفائية بسطيف

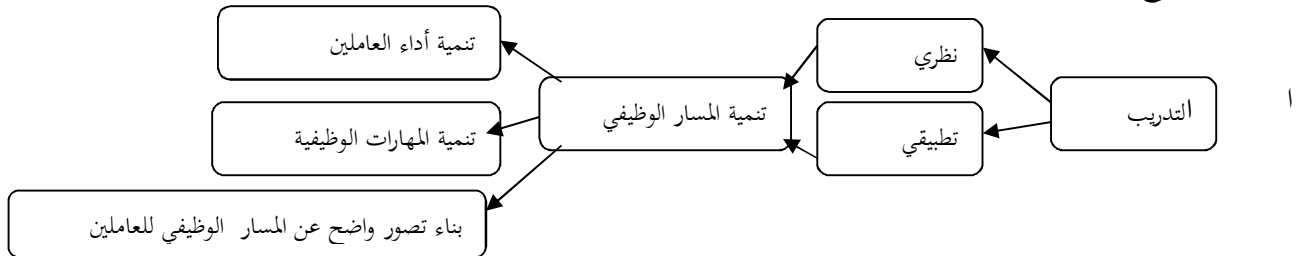
4- الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الميدانية على العاملين في المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة ( الحكومية) بولايات برج بوعريّيج، سطيف والمسيّلة، بدءاً من عام 2013 إلى عام 2014، من إجراء للدراسة الاستطلاعية لحسن توليد الفروض وصياغتها، وتسلّم الترخيصات والموافقات وتطبيق التعديلات الى غاية جمع العائد من تطبيق الاستبيان .

• متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل هو التدريب والمتغير التابع هو تنمية المسار الوظيفي .

• نموذج الدراسة:



5- منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال تناول الظاهرة كما هي في الواقع باستخدام التعبير الكيفي الذي يصف الظاهرة وخصائصها، والتعبير الكمي الذي يعطينا وصفاً رقمياً يوضّح مقدار هذه الظاهرة و حجمها، ثم قمنا بتحليل البيانات الكمية والربط بين متغيرات الدراسة بغية الوصول إلى استنتاجات يبنى عليها تصوّر واضح، وذلك من خلال تكوين الإطار النظري عن متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب النظري حول الموضوع و تكوين الفرضيات المستندة إلى مشكلة

الدراسة، ومن ثمة استخدام استمارة الاستبيان حول متغيرات الدراسة من أجل التجميع العلمي للبيانات الكمية ثم تحليلها كفيًا للوصول إلى النتائج.

6- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المسار الوظيفي وأخرى تناولت التدريب لكننا ركزنا على تحديد الدراسات السابقة المشابهة والتي تتضمن المتغيرين التدريب والمسار الوظيفي، منها:

• دراسة دانيال طالب الحمصي بعنوان " أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين". دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص، والتي نشرت في مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد (05) من عام 2014

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي للعاملين في مديرية مالية حمص، إذ تلخصت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات حول مدى ادراك العاملين لمفهوم المسار الوظيفي ومدى مراعاة البرامج التدريبية في المديرية لمتطلبات تنمية المسار الوظيفي، وقد تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على مستوى التدريب الموجود في المديرية وعلى دوره في تعزيز وتدعيم عملية تنمية المسار الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين بعدي تنمية المسار الوظيفي (تخطيط المسار وإدارة المسار) حيث بلغت عينة الدراسة 130 عاملاً في المديرية.

وكان من أهم النتائج: أن مستوى التدريب في المديرية كان متوسطاً، ووجود تأثير معنوي للتدريب في تنمية المسار الوظيفي، حيث كانت العلاقة بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي ببعديه (البعدي الفردي والبعدي التنظيمي) متوسطة وموجبة، بالإضافة إلى وجود ارتباط معنوي بين تخطيط المسار وإدارة المسار.

• دراسة كندة علي ديب بعنوان " دور استراتيجية التدريب في تخطيط المسار الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية"، نشرت في مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (37) من العام 2015. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التدريب بوصفها وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في شركة نسيج اللاذقية، نظراً لأهمية تخطيط المسار الوظيفي وتنمية العاملين في القطاع الحكومي في زيادة كفاءة أداء العاملين وكفاءة المنظمة. وقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من العاملين في شركة نسيج اللاذقية، ووزعت استبانة على (307) عامل منهم ومن خلال تحميل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

توصلت الباحثة إلى أن هناك وضوح كبير لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي في الشركة المدروسة، كما أن مستوى العلاقة بين استراتيجية التدريب وتخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين هو مستوى مقبول، كما تبين أن هناك معوقات متعددة لتخطيط المسار الوظيفي في الشركة المدروسة من بينها عدم القناعة الكافية لإدارة الشركة بأهمية استراتيجية التدريب ودوره في تخطيط المسار الوظيفي، كما أن تأخر الترقيات وعمليات النقل الوظيفي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي.

7- الإطار النظري:

أولاً. تعريف التدريب:

يعرف التدريب بأنه: "جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات الموظفين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة (عبد الكريم أحمد جميل، 2016)

وعليه، فالتدريب عملية تنظيمية مستمرة وموجهة في سبيل تنمية معارف العاملين ومهاراتهم وخبراتهم وسلوكياتهم بما يحقق طموحاتهم وأهدافهم الوظيفية والاجتماعية من جهة ويزيد من كفاءة مؤسستهم ويحقق أهدافها من جهة أخرى.

فالتدريب المتناول في هذه الدراسة هو التدريب الموجّه بالأداء أي الذي يجب أن يؤثر في أداء الموظفين ويتفق مع حاجات العمل في المنظمة ، و يعني مصطلح الاداء النتائج الفعلية لما يقوم به العامل من مهام موكلة اليه وهو التفاعل بين سلوك الموظف وإنجازته ، والتدريب في هذه الحالة يبحث في تقليل الفجوة في الأداء المرغوب فيه من خلال تحديد الفارق بين الاداء المعياري والأداء الحالي عن طريق التركيز على متطلبات الوظيفة ومحاولة سد الفجوة في أدائها.

وحيثما نربط التدريب بالوظيفة وسد الفجوة في أدائها، فإننا نتحدث عن المسار التدريبي الذي هو عبارة عن خطة تحديد الاحتياجات التدريبية لوظيفة ما تقابل المسار الوظيفي لتلك الوظيفة ، وتشمل مجموعة البرامج التدريبية التخصصية للتنمية المهنية (محمد قاسم علي قحوان ، 2012)

ثانيا. تنمية المسار الوظيفي

1-تعريف تنمية المسار الوظيفي:

إنّ كل موظف يسعى من خلال الخبرات التي اكتسبها في وظيفته أو حتى مساره التعلّمي (الدراسي والمهني) إلى تحقيق مستقبل أفضل له فيها ( الطموحات الوظيفية)، ومن خلالها ( الطموحات الاجتماعية)، فالمستقبل أو المسار الوظيفي يوضح للموظف الفرص أو المناصب الوظيفية التي يُمكنه أن يتدرّج فيها إمّا عمودياً من خلال الترقية أو أفقياً من خلال النقل الوظيفي. وتنمية المسار الوظيفي عملية يتطلّع إليها العاملون باستمرار خلال مسار حياتهم الوظيفية ، كما أضحت تُوليها المؤسسات أهمية كبيرة في سبيل الاستفادة القصوى من مواردها البشرية بصفة أكثر نجاعة وفاعلية.

وبناءً على ما سبق ، يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه : مجموعة الاعمال أو المهن التي يضعها الفرد لنفسه ليمارسها كمنهج في حياته العملية. (المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013).

وتعرف تنمية المسار الوظيفي بأنها مجموع الوسائل الموضوعية من طرف المؤسسة من أجل السماح للفرد بالتطور والوصول الى تحقيق أهداف مساره الوظيفي. (Diane Riopel, 2008)

وبالتالي ، يمكن تعريف تنمية المسار الوظيفي بأنها عملية تنظيمية مستمرة و محددة ، تهدف المؤسسة من خلالها لتنمية آليات العمل بما يَحقق التوافق بين قدرات الموظف والوظيفة من جهة ( تخطيط المسار الوظيفي) ، وتحقيق أهدافها وغاياتها التنظيمية من جهة أخرى ( إدارة المسار الوظيفي)، أي تنمية العلاقة و التفاعل الايجابي بين تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي.

فتنمية المسار الوظيفي تمسُّ بُعدين أساسيين:

– البعد الأول: (المدخل الفردي)

يتعلق بالموظف بما يسمّى تخطيط المسار الوظيفي وهو يقع ضمن مسؤولية الفرد وما يخططه لنفسه من أجل تنمية مساره الوظيفي بهدف تحقيق النمو والتمكين في العمل والرضا الوظيفي.

وهي في الغالب عملية مشتركة بين الموظف ومؤسسته ضمن مراحل وظيفية متدرجة، كما يشير Croteau و Riopel من خلال جملة من الأنشطة والبرامج من توجيه وتحسين وتدريب ونقل، إلّا أنّهما يُفرّقان بين مصطلح تنمية المسار الوظيفي في بعده هذا، فبدلاً من المصطلح المتعارف عليه (développement) يستخدمان مصطلح (déroutement) للإشارة الى تخطيط المسار الوظيفي الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد.

و يتم تخطيط المسار الوظيفي بناء على قدرات الفرد وإدراكه لجوانب قوته وضعفه، ومساهمة المؤسسة في تنمية قدراته وإشباع حاجاته وطموحاته الوظيفية ، كما يتأثر هذا المدخل بالبيئة الداخلية للمؤسسة وبالفرص المتاحة بالبيئة الخارجية

– البعد الثاني : ( المدخل التنظيمي )

يتعلق بالمؤسسة بما يُسمى إدارة المسار الوظيفي، وهو يقع ضمن مسؤوليتها وما تخطّطه لتنظيم الافراد والموارد الضرورية والأنشطة اللازمة للتّحكّم والاستمرار في رفع الكفاءة والفعاليّة التّنظيمية، من خلال العمل على تحسين فعالية الوظيفة بالنسبة للموظّفين وتنمية قدراتهم وإثارة دوافعهم للعمل الجاد والجيد لتحقيق المواءمة بين طموحاتهم الفردية وطموحات المؤسسة التي يعملون بها.

وقد تكون الموارد الضرورية التي توفرها المؤسسة لموظفيها من أجل بناء مسار وظيفي ناجح لهم ومنحج لمؤسستهم عبارة عن المبادئ والمعارف والمهارات، والأهداف والطرق والآليات، والوسائل والتقنيات الوظيفية اللازمة.

وقد تكون الأنشطة اللازمة بحسب المؤسسة هي النقل أو الترقية، التدريب، المشاركة في المختبرات، أو بعضها أو كلها. ويركّز برنار مارتوري على الأنشطة التنظيمية التي تساعد المؤسسة على قيادة المسارات الوظيفية لمواردها البشرية وهي تطوير وتنمية الحوافز المقدمة لهم، والعمل على عدم فقد الموارد البشرية والمادية الإستراتيجية ثم تحقيق التوازن والعدل في تطبيق سياسات الأجور و تنمية المستقبل الوظيفي للعاملين (Bernard Martory. 2004) ويتعين على المؤسسة من أجل ادارة المسار الوظيفي أن تتكيف وتعيد هيكلة نفسها مع احتياجات موظفيها وليس العكس، مما يستدعي الارتكاز على ثلاث نقاط أساسية مختلفة ومرتبطة في ذات الوقت وهي: الفرد، الوظيفة والتنظيم. (Alain Larocque et autres. 1987)، و يتم إدارة المسار الوظيفي للمؤسسة بناء على أهدافها وإستراتيجيتها وإمكاناتها، من خلال توفير وظائف ديناميكية ذات مسؤوليات متغيرة و متعددة، و توفير البرامج التدريبية الضرورية بالاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات موظفيها، لتحقيق غاية المنظمة في خلق المواءمة الدائمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

2. أهمية مدخلي تخطيط وإدارة المسار الوظيفي:

هناك أسباب كثيرة تشجع الافراد والمنظمات على القيام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي من بينها:

1-2. تحقيق الأهداف الفردية و التّنظيمية: إنّ تخطيط وإدارة المسار الوظيفي يهدف إلى تحقيق المهدفين السابقين معا، فالموظف يطمح في الغالب إلى تحقيق الأمن و التّمو الوظيفي، والمنظمات تسعى إلى زيادة نسبة الارباح والإنتاجية، من خلال رسم المسارات الوظيفية والتدريب والنقل والتدوير الوظيفي واكتشاف التطابق بين الفرد والوظيفة.

2.2 دعم جهود الأفراد لتنمية مساراتهم الوظيفية: اعتماد المنظمات على وجود أنشطة تنظيمية – كالحوافز والتدريب والترقية وغيرها – يساعد الموظفين على إطلاق قدراتهم الكامنة وتنشيط مهاراتهم وتجديدها، أو قد تلجأ المنظمة للاستغناء عمّا لا يخدم الوظيفة والمنظمة من عمالة متقدمة ومعارف ومهارات لم تعد ذات قيمة في العمل أو الابقاء على ما يمكن الاستفادة منه .

3.2. تقليل تكلفة العمالة: المزايا السابقة تجعل ما يُنفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة في المنظمات الممكّنة والناجحة، لأنها تحقق التوافق بين الفرد والوظيفة من خلال ممارسات يتم التخطيط لها وتنفيذها (محمد صادق اسماعيل، 2014)

3- أهمية التدريب في تنمية المسار الوظيفي: تنبع أهمية التّدريب في تنمية المسار الوظيفي من خلال الفائدة التي يؤمّنها التدريب لكلّ من الفرد والمنظمة في ان واحد.

## 3-1. بالنسبة للفرد:

- زيادة ثقة العاملين في قدرتهم على أداء الوظيفة من خلال تحديد مستوى الاداء الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب، لمعرفة وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف .
- اعتقاد العاملين بأهمية التدريب من أجل الارتقاء في السلم الوظيفي لكون التدريب متخصص بحسب الوظيفة مع إمكانية زيادة فهم العاملين من خلال التدريب لكيفيات إدراك و تفعيل و إدارة مساراتهم الوظيفية.
- يؤثر على الطموح الشخصي و القدرة على التنافس الايجابي.
- قدرة التدريب على تسهيل وتحسين علاقات العمل الافقية والعمودية مما يزيد من التفاعل الوظيفي الايجابي ويحسن من بيئة العمل إجمالاً،و يجعل الفرد يركّز أكثر على محاولة بناء مستقبله الوظيفي.

## 3-2. بالنسبة للمنظمة:

- تحقيق التكيف و المواءمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية.
- يقلص من مشكلات العمل وأخطاء الوظيفة و يُحسّن من المستوى الأداء التنظيمي العام.
- نشر المعلومات عن التدرج الوظيفي في كافة المستويات التنظيمية
- التقليل من تقادم العمالة وزيادة أرباح المؤسسات
- تمكين العاملين و زيادة الولاء للمنظمة
- تنمية القدرات التخطيطية
- تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات والمخرجات التنظيمية

## 4- دور التدريب في عملية تنمية المسار الوظيفي:

يعتبر التدريب ذا أهمية بالغة لكل المؤسسات والأفراد العاملين بها، لارتباطه في أغلب الاحيان ذهنيا ومهنيا بتنمية المسار الوظيفي ، ففي دراسة ميدانية موضوعها التعليم وعلاقته بالتدريب عام 1996، والتي اعتمدت المقابلة وجها لوجه في كل من أستراليا، كندا، فلندا، ألمانيا، الولايات المتحدة الامريكية ،سويسرا ، وشملت عينات كبيرة (22704 موظف مثلا في أستراليا) كانت نتيجة السؤال حول مفهوم التدريب بالنسبة للمبحوثين أنه: " الاجراءات التي يطمح من خلالها المبحوث أن يكون له فيها علاقة بينه وبين وظيفته وبين مساره الوظيفي " ماعدا السويد التي كان مفهوم التدريب لدى العينة المبحوثة هو: "مجموع الانشطة التي تُموّلها ماليا المؤسسة أو المستخدم" (OCDE.2001)

وبناء على ذلك، توصلت بعض الدول المدركة لأهمية التدريب في تنمية المسار الوظيفي إلى ربط التعليم الاكاديمي والجامعي بما تتطلبه منظمات الاعمال كما أشار الى ذلك Bernays عام 1923، ثم بعد ظهور الـ Gold paper من طرف IPRA، أُشركت المنظمات في رسم سياسات التعليم العالي بعد تحديد احتياجاتها ( Michel Dumus.2010 ) ، فيكون التدريب من هذا المنطلق عاملا أساسيا ووسيلة لتنمية قدرات المتدربين وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة ، أو تجديد الموجود منها أو تنشيطها في حال خمولها او تقادمها مما يفيدهم في أداء وظائفهم بفاعلية والنهوض والارتقاء بالمنظمة التي تحاول إفادة جميع العاملين من مزاياه على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.

إنّ التدريب الفعال يراعي متطلبات تنمية المسار الوظيفي، ويرتبط بحاجات التدريب المتخصص في كل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي ،انطلاقا من تقييم الأداء الوظيفي الفردي وملاحظة أثر النقص في المهارات والمعارف والخبرات ، وتنمية اتجاهات القيادات نحو تمكين العاملين ،من خلال استخدام استراتيجية اعادة تصميم الوظيفة ،وبرامج تدريبية تتوافق بشكل

مباشر مع المسار الوظيفي للمتدربين بمعرفة نقاط الضعف الواجب تصحيحها ،من أجل صقل وتطوير مهاراتهم ،لتمكينهم من القيام بمهامهم والوظائف المخططة لهم ضمن مسارهم الوظيفي .  
من أجل ذلك لا بد من:

✓ ربط مراحل المسار التدريبي بالمسار الوظيفي

✓ ربط المهارات والقدرات الفردية بالوظائف

✓ فهم وتوضيح التدرج الوظيفي ووصف الوظائف

✓ فهم وتوضيح القيم الداخلية للوظيفة ( الانجاز والتحدي وتنمية مهارات جديدة) والقيم الخارجية (الانتماء للجماعة، الصداقة، وسياسات التوظيف)

✓ فهم ودراسة الاتجاهات والمشاعر النفسية والسلوكية للعاملين في المؤسسة ،والتعرف على العوامل المؤثرة على هذه المشاعر، وتنمية اتجاهات القيادات نحو تفويض السلطة وتمكين العاملين. (أحمد جابر حسنين، 2013)

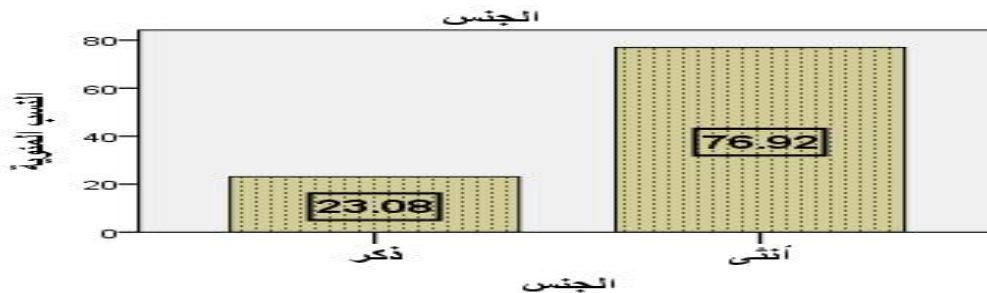
5- أهم طرق التدريب من أجل تنمية المسار الوظيفي في المؤسسات المدروسة:

1-5. فرق وجماعات العمل: إنّ العمل ضمن فريق يزيد من التفاعل الايجابي والتعاون فيخفّض من التوتر والضغط الذي سيؤدي بلا شك الى تنمية القدرة على حل الكثير من المشاكل ، مما يزيد من التركيز في انجاز المهام ويخفض من نسبة الاخطاء في العمل ، وينمي المهارات الفردية والجماعية فيشعر الموظفون برضا أكبر و التزام وانتماء أكثر للمؤسسة.

2-5. إثراء العمل: يعتمد هذا الاسلوب في تصميم العمل على نظرية الدافعية في العمل لهرزبرغ، اذ يتم اثراء العمل من خلال زيادة محتوى العمل التحفيزي بإضافة أنواع متنوعة من المهام ،وتوفير قدر أكبر من حرية التصرف في العمل وإعطاء الموظف مسؤوليات أكبر، مع الأخذ بعين الاعتبار رضا الفرد عن العوامل الخارجية كالأجور وظروف العمل ، والإشراف والاستقرار الوظيفي ( محمود حسن الهواسي و حيدر شاكر البرزنجي، 2014)

3. الإطار العملي للدراسة:

يوضح الشكل التالي الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالجنس



حيث يظهر جلياً ارتفاع نسبة العاملين من الإناث 76.92 % مقارنة بنسبة الذكور 23.08 % وإذا عدنا إلى المقاربة السوسيوولوجية المتعلقة بالعلاقة بين الجنس ونوع العمل نجد أن العمل العلائقي خاصة في مجال الطب والتمريض يجذب أكثر الإناث من الذكور لارتباطه بخصائصهن الطبيعية الدائمة التواجد ومهاراتهن الشخصية كالحس العالي والنبيل والسرية وروح المبادرة والنعمية والدبلوماسية في التعامل والاستفهام والتفاوض . فالنساء العاملات أكثر استعدادا لمرافقة المريضات ومساعدتهن في عملية الوضع. وهذا المنطلق الفكري ليس سوسيوولوجيا فحسب، بل هو فلسفي كما يذكر قوفمان و باتلار. ولو عدنا إلى مدارج التاريخ نسجّل أن العمل العلائقي كان دون أهمية آنذاك، ومع نقص أو غياب قيمة المرأة في ذلك الوقت حدث توافق بين طبيعتها وطبيعة المهنة فسادتها صدفة. وإن كان الرجال قد ارتبطت أعمالهم بالقوة الجسدية، إلا أنهم يشاركونها



فيه الآن بصورة واسعة. (Lise Demailly.2008) لذلك سجلنا ارتفاع نسبة العائلات عن العاملين في ميادين الدراسة وذلك راجع لطبيعة الخدمة المقدمة .

3-1. أثر التدريب على تنمية المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة:  
أولاً- وجود التدريب وفعالته:

جدول رقم 01: يبين خضوع أفراد العينة لدورة تدريبية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	
0.027	1	4.88	60.2%	71	نعم
			39.8%	47	لا
			100%	118	المجموع

يمثل الجدول أعلاه اختبار الفروق كاف تربيع، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.027 مما يعني قبول الفرضية الصفرية، ورفض الفرضية البديلة التي تنصّ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بلا، حيث أخذت هذه الأخيرة أقل نسبة (39.8%) مقارنة بنسبة الإجابة بنعم (60.2%)، أي أن الاتجاه العام لرأي المستجوبين حول السؤال الأول كان الإجابة بنعم. وحسب ما ورد في الجدول فإن عددا قليلا فقط لم يستفد من دورة تدريبية بما معدله 39.8% فقط إلى النسبة الكلية 100% وهي قليلة جدا، إذا احتسبنا ضمنها الفئات المبحوثة المستهدفة من الفريق الطبي وشبه الطبي. وقد أوضحت المؤسسات الصحية تدرك أنه بعد الاتجاه نحو تحسين مستوى الجودة والخدمة الصحية، والتمكن من أداء مهامها واختصار الجهد والوقت والتكاليف، لا بد من الاعتماد على وظيفة التدريب الذي لم يعد مقتصر على البحث عن سدّ الفجوات وتغطية وتجاوز الأخطاء المهنية أو الإدارية في الأعمال المنجزة بل أضحى يبحث في تنمية أداء الموارد البشرية وسلوكياتهم وأجائهم في كافة المستويات التنظيمية، بهدف توفير قادة ومشرفين وإطارات مدرّبة ومؤهلة قادرة على التكيف مع المستجدات الوظيفية المختلفة، داعمة لتطوير المسارات المهنية للعاملين وتمكّنه من تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة. هذا الاهتمام من جانب الإدارة العليا بضرورة وأهمية التدريب للعاملين، نفس الأهمية والاعتقاد لمسناه لدى الفئات العاملة المبحوثة، كما يوضحه الجدول أسفله .

جدول رقم 02 يبين مدى اعتقاد أفراد العينة أنهم بحاجة إلى دورة تدريبية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كاف تربيع	النسبة المئوية	التكرارات	
أقل من 0.01	1	94.23	94.9%	111	نعم
			5.1%	06	لا
			100%	118	المجموع

يمثل الجدول اختبار الفروق كاف تربيع (94.23) حيث أن مستوى الدلالة أقل من 0.01 وهذا ما ينصّ على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم بما نسبته 94.9%، مقارنة بالإجابة بلا (5.1%) وتسجيل رغبة كبيرة لدى جل المبحوثين للاستفادة من دورات تدريبية، كلّ في مجال تخصصه سواء قابلات أو ممرضات أو أطباء عامين أو مختصين.

كما تعبر النتائج المسجلة عن وجود رغبة حقيقية صادقة وقوية لدى نسبة عالية من أفراد العينة للمشاركة في دورات أو أيام تدريبية، ولا يمكن إغفال القوة التحفيزية والدافعة للرغبة لدى الأفراد في زمن ما وأهمية هذه الرغبة من خلال المشاعر التي تُكوّنها - حتى وان كانوا لا يُعَوِّها - التي تجعلهم على مقربة من تحقيق الرضا عن هذه الرغبة نفسها، بل لا بد من أن نشير إلى أثر الإحباط الذي يُخلِّفه عدم تحقيقها عليهم (Stéphane Lemaire.2008)، سواء كانوا يملكون القدرات اللازمة لأداء

الوظائف التي يعجزون عن إنجازها بدقة أو اداؤهم يشوبه قصور، أو كانوا لا يملكون هذه القدرات اللازمة لأداء مهامهم كما يجب وهنا لابد من تحسين أدائهم، فالتدريب مهم في الحالتين.

جدول رقم 03 : يبيّن مدى موافقة الأنشطة التدريبية لاحتياجات أفراد العينة

الأنشطة التدريبية	التكرارات	النسب المئوية	كاف	درجة الحرية	مستوى الدلالة
توافق احتياجاتي	73	80.2%	33.242	1	أقل من 0.01
لا توافق احتياجاتي	18	19.8%			
المجموع	91	100%			

يبيّن الجدول أعلاه مدى موافقة الأنشطة التدريبية لاحتياجات المهنيين الصحيين على مستوى المؤسسات الاستشفائية المتخصصة محل الدراسة، والتي بيّنت أن نسبة مرتفعة أجابت بنعم، بمعنى أن الأنشطة التدريبية تُكفي وتجب على مختلف الاحتياجات التدريبية لهم بما نسبته 80.2%، وهذا يعود إلى إدراك الإدارة للجوانب التدريبية التي يتعين عليها تطبيقها بالعودة إلى البرنامج المسطر للتدريب. في حين أن نسبة 19.8% فقط أكدت عدم موافقة هذه الأنشطة والمضامين التدريبية للاحتياجات الفعلية لهم، ورغبتهم في تسجيل بعض المحتويات والمضامين التدريبية، وقد علّقت إحداهن أن: "البرامج المسطرة حسنة لكننا نرغب في جوانب أخرى من أجل تحسين أدائنا". عموماً توفر هذه المؤسسات محل الدراسة برامج تدريبية ترقى لتغطية احتياجات العاملين، مما يسّمها بالجودة.

ثانياً- أثر التدريب على الاداء: بما أن التدريب عملية مستمرة تلازم العاملين طوال فترة حياتهم المهنية، حتى يكونوا على اطلاع بكل المستجدات في مجال عملهم والعمل على تطوير وتحسين أدائهم لموافقة ما يطرأ من تغييرات في مهنتهم، فإن المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة تُوفّر برامج تدريبية نظرية وأخرى عملية، كما تبيّنه نتائج الاستبيان

جدول رقم 04 : يبين نوع التدريب الذي يخضع له أفراد العينة

	التكرارات	النسب المئوية	كاف تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب
نظري	3	33.0%	12.62	2	أقل من 0.01
تطبيقي	48	48.0%			
الاثنين معا	19	19.0%			
المجموع	71	100%			

يتبيّن من الجدول أعلاه أن أغلب برامج التدريب في المؤسسات الصحية محل الدراسة كان تطبيقياً بما نسبته 48% كون أغلب المبحوثين حسب المقابلة الشخصية يفضلون هذا النوع من التدريب وينخرطون فيه لحاجتهم إلى تحسين الممارسة في الميدان و لطبيعة المهنة التي تقتضي التطبيق المباشر للمكتسبات والمعلومات النظرية والمهارات الطبية المختلفة، وهم يفضلون هذا النوع من التدريب لكون المدرب أو المشرف يعلمهم المكتسبات والمستجدات والتقنيات الصحية الطبية العلاجية من خلال توجيههم دون تأنيبهم في حالة الخطأ أو نهرهم، فالخطأ وسيلة أخرى لتعلّم الصواب. في حين أنّ 33% أجابوا أنّ التدريب الذي استفادوا منه كان نظرياً في شكل أيام دراسية أو تكوينية أو من خلال نقل المستجدات الطبية في ميدان العمل والتدخل الطبي في شكل محاضرات يشرح فيه المدرّبون أساليب العمل وتقنياته بطريقة تراعي مستوى المتدربين وتحوز اهتمامهم، وهذا ما لم نلمسه من خلال الملاحظة المباشرة للمبحوثين كإجابة ضمنية عن غياب الجذب الكلي أو المرتفع للمدربين لاهتمامهم أو نقص الانسجام بينهم في هذا النوع من التدريب.. كانت النسبة الأقل تلك التي أجابت بتوفر الاثنين معا (19%) مما يُرسّخ من المعلومة المعطاة ويُصحّح الأداء الصحيّ تحت إشراف المدربين ويُحسّن من العمل في عمومه، وهذا النوع من التدريب المزدوج هو ما يوافق اعتقاد الإمام الغزالي بإمكانية تحصيل العلم أو الكشف عن طريق العلم الكسبي

والتعليم في حال تعذر تحصيله بالحدس ( شفيق إبراهيم الجبوري ،2012). ولمعرفة ما اذا كانت البرامج التدريبية التي خضع لها المبحوثون أثرت على مستوى ادائهم جاءت الاجابات على النحو التالي:

جدول رقم 05: يبين هل يتحسن أداء أفراد العينة بعد كل تدريب

التكرارات	النسب المئوية	كا2	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب
81	87.1%	51.19	1	أقل من 0.01
12	12.9%			
93	100%			
نعم				
لا				
المجموع				

يتبين من الجدول أعلاه أنّ المبحوثين قد تحسّن أدائهم بعد خضوعهم لدورات تدريبية، سواء كانت هذه الأخيرة كما استنتجنا من التحاليل السابقة نظرية أو تطبيقية بما نسبته 87.1%، حيث يُدركون الفرق ويعالجون الفجوة القائمة بين ما هو كائن في محيط عملهم وما يجب أن يكون، أو بمعنى آخر يدركون ما هي المعارف والمهارات التي يملكونها حالياً وهم يشغلون وظائفهم الراهنة ليسدّوا فجوة قدراتهم من خلال الإدراك الفعلي للمعارف والمهارات التي تتطلبها وظائفهم، بداية من حسن استقبال المريض إلى تقديم خدمة تامة ذات جودة، في حين أن 12.9% منهم فقط قد نفوا استفادتهم من أثر مضامين التدريب في تحسين أدائهم، وذلك عائد لعوامل عديدة أبرزها كون محتويات التدريب لا تستجيب لاحتياجاتهم التدريبية حيث لم يتم التعرف على احتياجاتهم من ترقيات أو نقل أو تقاعد أو ماهية الاحتياجات المستقبلية لهم..

جدول رقم 06 : الجوانب التي مسّها التحسين بعد الخضوع للتدريب

التكرارات	النسب المئوية	كا2	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب
43	51.2%	15.07	02	أقل من 0.01
14	16.7%			
27	32.1%			
84	100%			
تحسين الخدمات المقدمة				
تحسين علاقات العمل				
الإلمام بواجبات وظيفتي				
المجموع				

يوضح الجدول أعلاه دور التدريب في العمل على تحسين الخدمات الطبية المقدمة على مستوى المؤسسات الإستشفائية موضوع الدراسة، بما نسبته 51.2%، وهي نسبة مرتفعة تتجاوز نصف الإجابات مما يدل على أن هدف التدريب الأساسي لدى المبحوثين هو العمل على تحسين الخدمات الطبية المقدمة للعملاء وهو بالضبط ما ينشده العملاء من الخدمة الطبية المتوقعة، إضافة إلى إسهام التدريب في إلمام المستفيدين منه بواجبات الوظيفة الطبية أو شبه الطبية بنسبة 32.1%. ثم تحسين علاقات العمل داخل المحيط الصحي بنسبة 16.7% ودور ذلك في تحسين الأداء العام نتيجة صفاء مناخ العمل لتحسّن هذه العلاقات داخل المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة. وقد كانت هذه الإجابات ذات دلالة إحصائية مما يعني صحة الفرضية القائلة بكون التدريب ذا تأثير إيجابي على تحسين أداء العاملين الصّحيين على مستوى المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة.

ثالثاً- أثر التدريب على تنمية مهارات العاملين :

يتوقف النجاح المنظمي لأي مؤسسة على مدى قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها، من استعمال الطرق الحديثة في عمليات الانتاج والإدارة وعمليات تحسين نوعية الانتاج أو الخدمة (خضر مصباح اسماعيل الطيبي، 2010). وتعتمد المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الامومة والطفولة على التدريب التطبيقي المعتمد على الممارسة وتنمية المعطيات الفنية والتقنية للعاملين الصحيين لمواكبة كل ما يُستحدث في المجال الطبي وشبه الطبي المرتبط بطبيعة التخصص والمنصب، كما يبينه الجدول أدناه.

جدول رقم 07 : يبين مدى تنمية التدريب لمهارات لأفراد العينة الفنية الضرورية

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	
أقل من 0.01	1	42.66	83.3 %	80	نعم
			16.7 %	16	لا
			100 %	96	المجموع

وقد بينت الدراسة الميدانية أن ما نسبته 83.3 % من المبحوثين أجابوا بكون المعطيات المهنية المقدمة لهم خلال الدورات التدريبية قد أفادتهم في تنمية مهاراتهم وإدراكهم للمهام الموكلة إليهم بحسب تخصصاتهم، لأن التدريب العملي خاصة في قطاع الصحة يكون محدد الأهداف السلوكية التي تجعل من المتدربين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم، فإلى جانب مهارات العمل الطبي وشبه الطبي الموجهة للمرضى والعملاء يتولى أغلب المبحوثين إدارة جوانب متعددة لدى العميل إضافة إلى الاهتمام بالحالة الصحية، التكفل بالسلامة النفسية (خاصة الحالات الحرجة)، ومهارات التواصل والتفاعل مع الآخرين، والقدرة على حل المشكلات المتعلقة بالمهنة، المرونة وروح التعاطف في ظل عبء العمل الصحي وضغوطاته، والقدرة على فهم العملاء والتعامل معهم.

في حين نسبة قليلة 16.7% أجابت بعدم استفادتها من المهارات الفنية (بحسب توقعاتهم من الدورة التدريبية) في تدخلاتهم العلاجية ومهامهم اليومية، وبحسب تحليلنا فأغلب المبحوثين في هذه الفئة ذوو خبرة وأقدمية طويلة لا يرون في البرامج التدريبية التي خضعوا لها في المجال المهاري تنمية أو إضافة لمهاراتهم. وبالرغم من أن العمل الصحي يخضع لإجراءات وتدخلات مدروسة ومُنهجة، وهو الحال بالمؤسسات المدروسة، إلا أن هناك هامشا من الحرية في إنجاز المهام والتدخلات الصحية لا يخرج عن الواجب والمفروض، مما يُجسِّس العامل بوجود إثراء في العمل الذي يقوم به وأن بإمكانه العطاء والتميز، وهذا ما سجلناه لدى العاملين ذوو الاقدمية والخبرة خاصة.

جدول رقم 08 : يبين مدى وجود حرية التصرف في العمل

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كاف تربيع	النسب المئوية	التكرارات	
			33.6 %	36	يترك لك الحرية في طريقة أداء العمل
			15.0 %	16	يشجعك ويحفرك على أداء العمل بطريقة أفضل
			48.6 %	52	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أنّ ما نسبته (51.4%) من المبحوثين أجابوا بكون المسؤول المباشر يفرض عليهم إجراءات معينة في العمل و التدخل الطبي، ولأنّ العمل ضمن المؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأم والطفل يتطلب نوعا من الإشراف والإدارة قادرا على مواجهة الأزمات من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية، فوجود علاقة تعاون بين العاملين و مشرفيهم المباشرين من شأنه أن يترك لهم الحرية في أداء العمل بما نسبته 33.6% فيمكن من خلق روح معنوية تدفع بهم إلى الانتماء إلى أهداف العمل وأدائه على درجة عالية من الفعالية والكفاءة، وتحقيق لهم في الوقت ذاته الشعور بالرضا الوظيفي وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية. كما أنها تحفزهم على أداء العمل بطريقة أفضل وتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة بهم بما نسبته 15% في سبيل تحقيق أهداف ووظائفهم بأفضل الطرق بفعالية وكفاءة أكبر.

رابعاً- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات: أفضت الدراسة إلى النتائج التالية

1. وجود وتوفير التدريب الصحي على مستوى المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة واستفادة نسبة مرتفعة من العاملين الصحيين 60.2% من دوراته الدورية، حيث أن نسبة عالية تدرك أهميته 94.9% في مساهمهم الوظيفي، وترغب دائما في

الاستفادة منه ،كون أغلب الانشطة التدريبية مع احتياجاتهم بما نسبته 80.2%، وهو تأثير معنوي أكثر منه مهني فني. لذلك يساهم التدريب في مساعدة العاملين على بناء تصور واضح عن مساهمهم الوظيفي.

2. للتدريب تأثير إيجابي على تحسين أداء العاملين الصحيين على مستوى المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة بما نسبته 87.1%.

3. يساهم التدريب عن طريق تحسين مهارات العاملين بما نسبته 83.3%، مما يجعل المبحوثين يحاولون بناء وتنمية مساهمهم الوظيفي ،لاهتمام الإدارة بهذا الامر كأولوية عند تسطير برامج تدريبية للعاملين.

الخلاصة:

1. خلاصة القول ، أن محور عمل إدارة الموارد البشرية هو الوظيفة ، فكل الممارسات و التدخلات التنظيمية ليست بعيدة عن زيادة كفاءة وفاعلية المورد البشري خاصة في المؤسسات الصحية من خلال وضع المورد البشري المناسب في الوظيفة المناسبة ،ومحاولة التوفيق والمواءمة بينهما من أجل هذا الغرض ،لذلك كان لابد من وضع استراتيجية من أجل إدارة وتنمية المسار الوظيفي للعاملين فيها باللجوء إلى استخدام وسائل إدارية تنموية، أهمها التدريب كوسيلة تنموية محورية في تنمية المسار الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأم والطفل محل الدراسة من خلال مساعدة العاملين على بناء تصور واضح عن مساهمهم الوظيفي ،و تحسين أدائهم بشكل ملفت ،وتطوير مهاراتهم بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة وبناء مسار وظيفي ناجح. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها لابد من :

➤ العمل على تضمين البرامج التدريبية على مستوى هذه المؤسسات الصحية المتخصصة لمعلومات كافية وواضحة عن المسارات الوظيفية المتاحة حالياً ومستقبلاً ،حتى يتمكن العاملون من بناء وتخطيط مساراتهم الوظيفية تبعاً لقدراتهم وطموحاتهم.

➤ خلق الالتزام الدائم لدى إدارات المؤسسات الصحية الجزائرية لإدارة وتخطيط المسارات الوظيفية لعاملها وإدراك أهمية ذلك وفوائده العديدة من تحقيق للفعالية التنظيمية والجودة والالتزام الوظيفي.

## المراجع المعتمدة:

1. أحمد جابر حسنين، الاحباط الاداري (الأسباب والعلاج) ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة ، 2013 ، ص62.
2. خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، إدارة وصناعة الجودة ، مفاهيم إدارية وتقنية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2010، ص67
3. شفيق إبراهيم الجبوري: علم اجتماع المعرفة عند ابن خلدون (دراسة نظرية تحليلية)، دار غيداء، ط1، الأردن، 2012، ص253
4. عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص121
5. المجموعة العربية للتدريب والنشر، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، قطر، 2013، ص09.
6. محمد صادق اسماعيل، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص101
7. محمد قاسم علي قحوان، التنمية المهنية لمعلمي التعليم الثانوي العام في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص158
8. محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، مصر، 2014، ص100
9. Alain Larocque et autres : Psychologie de travail et nouveaux milieux de travail. Actes du 4ème congrès international de psychologie du travail de langue française le 05-06-07 Mai 1986. Presse de l'université du Québec. Canada.1987.p 149
10. Bernard Martory : tableaux de bords sociaux, pilotage, animation, décision. Edition Liaisons. Paris.2004. p 108
11. Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement, indicateurs des systèmes d'enseignement : regard sur l'éducation 2001, indicateurs d'OCDE 2001.enseignement et compétences. France.2001.p388
12. Diane Riopel, Clément Croteau : Dictionnaire illustré des activités de l'entreprise, (français-anglais), Presses Internationales polytechniques , Québec, 2008, p 176
13. Lise Demailly : Politique de la relation ( approche sociologique des métiers et activités professionnelles relationnelles .Presse universitaire du Septentrion et IFRESI.CNRS .France.2008.p-p (187-188)
14. Michel Dumus : Les relations publiques, une profession en devenir. Presse d'université du Québec. Canada. 2010.p55
15. Stéphane Lemaire: Les désirs et les raisons-de la délibération à l'action, Librairie philosophique .J.Vrin .Paris.2008. P 229