

أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

د. أنور أحمد العزام/ كلية الاعمال/ جامعة عمان العربية
الباحث/ لينا فؤاد مهدي/ كلية الاعمال/ جامعة عمان العربية

تاريخ التقديم: 2017/8/13

تاريخ القبول: 2017/12/27

الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التدريب المبني على الكفايات بأبعادها (المهارات، وامتلاك القدرات المعرفية، وتشخيص المواقف، والاتجاهات) في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة من المستشفيات الجامعية الأردنية وهي مستشفى الجامعة الأردنية ومستشفى الملك عبد الله المؤسس كحالة دراسية تطبيقية، أما عينة الدراسة فهي جميع العاملين في تلك المستشفيات من المستويات الإدارية (العليا والوسطى) والبالغ عددهم (200) شخص، وتم توزيع الاستبانة عليهم جميعا وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 182 استبانة. وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المبني على الكفايات على تحسين أداء العاملين في المستشفيات الأردنية، حيث اشارت النتائج الى أن المتغيرات المستقلة (المهارات، تشخيص المواقف، الاتجاهات) لها أثر دال إحصائياً في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الأردنية، وعلى ضوء النتائج اوصت الدراسة بزيادة كفاءة العاملين في المستشفيات وتنمية مهاراتهم من خلال برامج تدريبية متخصصة لتحسين أدائهم، كما اوصت الدراسة بضرورة العمل على تأهيل قيادات المستشفيات بالقدرة على توقع الاحداث المستقبلية وتفاعل مختلف الرؤى بما ينسجم مع تحديات البيئة التي تواجهها بشكل فاعل.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ التدريب، الكفايات، المهارات، القدرات المعرفية، تشخيص المواقف،

السعي نحو الإنجاز، الاتجاهات، التفكير الاستراتيجي، حل المشكلات، أداء العاملين، المستشفيات الجامعية.
البحث مستل من رسالة ماجستير



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 105 المجلد 24

الصفحات 294-323

*البحث مستل من رسالة ماجستير



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

المقدمة:

تسعى المستشفيات الجامعية في البيئة المعاصرة شديدة التنافسية الى إكتساب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المستشفيات، وذلك عن طريق اضافة قيمة للمنتفعين لتحقيق التميز في جودة الخدمة والأداء التنافسي وتكوين الصورة الذهنية الايجابية لدى المراجعين، وتعتبر عملية التدريب المبني على الكفايات عملية حاسمة في تدعيم الامكانيات والقدرات البشرية والموارد المادية والمالية والفنية والتنظيمية المتاحة والتي تساهم في تحقيق وتدعيم المركز التنافسي للمستشفيات الجامعية. ولعل أفضل الطرق لتحقيق ذلك التدعيم تتمحور في إعداد البرامج التدريبية المتنوعة التي تفي بمتطلبات العمل واحتياجات الموارد البشرية العاملة، وفق عمليات مستمرة تبدأ بتصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه ثم الحصول على التغذية الراجعة، بما ينعكس على تحقيق الأداء الفعال.

وبما أن المورد البشري هو المورد الأهم والأكثر فاعلية في الإنجاز وتحقيق الأهداف فإن تميز ذلك المورد بالكفايات المهنية والإدارية يعتبر من أهم ما يميز المؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية، ويعد التدريب المبني على الكفايات مفهوماً من المفاهيم الحديثة نسبيًا يعطى الادارة والتي ركزت على توفير المهام المطلوبة بطريقة صحيحة، ومن خلال الفرد المناسب وتأهيله علمياً ومهارياً، والذي يمتلك الصفات الشخصية والمهنية، وهو ما يعد ميزة تنافسية للمؤسسة. لذا فإن تلك الكفايات تعد أمراً ضرورياً للمؤسسات للوصول إلى أداء فاعل يحقق اهداف المؤسسة، ويحقق لها قيمة مضافة في النشاطات والعمليات ويعزز من قدرتها على التعامل مع مختلف المتغيرات البيئية.

لم تكن عملية تحسين الأداء في المنظمات بمنأى عن الاهتمام من قبل الادارات اذ اخذت حيزاً من الاهتمام نظراً لما تعطيه من مقدرة للمنظمات على تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الاهداف الموضوعية. وتكمن أهمية قياس الأداء في أنه يعد منهجاً استراتيجياً يهدف الى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف قياس أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية.

المحور الأول / منهجية البحث

أولاً : مشكلة الدراسة

تتعرض المؤسسات الصحية لصعوبات وتحديات كبيرة في تحقيق مستويات أداء عالية وعلى الرغم من أهمية الرعاية الصحية والاهتمام الحكومي الواسع في تحسين جودة الخدمة الصحية كونها معنية بشكل مباشر بتقديم الخدمات الوقائية والعلاجية للمراجعين والمرضى، إلا أنه يوجد العديد من المؤشرات التي تشير الى أن الخدمة الصحية في العديد من المستشفيات لا تزال دون المستوى المأمول. فقد أشارت دراسة الرواشدة، والصمادي (2014) إلى أن مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين من التأمين الصحي في كل من المستشفيات الحكومية والخاصة منخفض، حيث تتفاقم مشكلة الرعاية الصحية بشكل أوضح في المستشفيات التي تعاني من زيادة كبيرة في عدد المراجعين. ففي المستشفيات الجامعية أشارت دراسة الضمور، وبوقجاني (2012) إلى أن مستوى جودة الخدمات الصحية في مستشفى الجامعة الأردنية منخفض؛ كما بينت أن مرضى المستشفى يتوقعون جودة خدمات تفوق الجودة المدركة من قبلهم.

كما استدلت الباحثة على مشكلة الدراسة من خلال زيارات ميدانية للمستشفيات الجامعية محل الدراسة والملحق رقم (1) يوضح مواعيد الزيارات للمستشفيات محل الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مع العاملين فيها (الملحق رقم (2)) تبين من خلالها وجود نوع من القصور في مستوى أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية.

ونظراً لأهمية التدريب وأهمية وجود كفاءات مهنية وإدارية لتحسين مستوى الأداء فإن الغرض من الدراسة الحالية يتمثل في قياس أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية.



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

ثانياً : أسئلة الدراسة:

ويمكن تحقيق هدف الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيس:

هل هناك أثر للتدريب المبني على الكفايات بأبعادها (المهارات، وامتلاك القدرات المعرفية، وتشخيص المواقف، والاتجاهات) في تحسين أداء العاملين بأبعاده (السعي نحو الإنجاز، والتفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات) في المستشفيات الجامعية الأردنية؟

وتتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- هل هناك أثر للتدريب المبني على الكفايات بأبعادها (المهارات، وامتلاك القدرات المعرفية، وتشخيص المواقف، والاتجاهات) في السعي نحو الإنجاز في المستشفيات الجامعية الأردنية؟
- 2- هل هناك أثر للتدريب المبني على الكفايات بأبعاده (المهارات، امتلاك القدرات المعرفية، تشخيص المواقف، والاتجاهات) في التفكير الاستراتيجي في المستشفيات الجامعية الأردنية؟
- 3- هل هناك أثر للتدريب المبني على الكفايات بأبعاده (المهارات، وامتلاك القدرات المعرفية، وتشخيص المواقف، والاتجاهات) في حل المشكلات في المستشفيات الجامعية الأردنية؟

ثالثاً : أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من جانبين هما:

أولاً : الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية في قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية (بحسب علم الباحثة)، وتأمل الباحثة من الدراسة الحالية بتوفير إطار نظري حول أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية، ودورها من أجل ضمان استمرارية تقديمها لخدماتها الصحية.

وتتمثل أيضاً الأهمية النظرية للدراسة الحالية في الإضافة الفكرية التي قد تضيفها من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات النظرية للتدريب المبني على الكفايات وتحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية.

ثانياً : الأهمية التطبيقية

وتتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في ضرورة معرفة أهمية التدريب المبني على الكفايات في المستشفيات الجامعية الأردنية، لتحسين أداء العاملين وصولاً إلى ديمومة واستمرار عمل هذه المستشفيات وتحقيق أهدافها، وتأمل الباحثة من نتائج الدراسة الحالية توضيح أهمية التدريب المبني على الكفايات للمستشفيات الجامعية الأردنية قيد الدراسة وباقي المستشفيات.

رابعاً: أهداف الدراسة

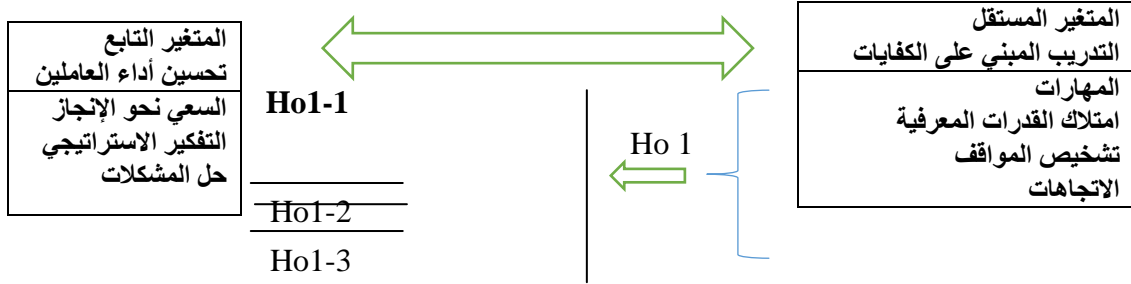
- 1- تقديم إطار نظري شامل يتناول في ثناياه المحاور الأساسية لمفاهيم التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين للمستشفيات الجامعية الأردنية .
- 2- تحديد متغيرات التدريب المبني على الكفايات.
- 3- تشخيص ابعاد تحسين أداء العاملين بما يتوافق مع متغيرات التدريب المبني على الكفايات.
- 4- تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها من مجتمع الدراسة.

خامساً : نموذج الدراسة

للاوصول إلى أهداف الدراسة الحالية المتمثلة في تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، قامت الباحثة بتطوير نموذج خاص لهذه الدراسة، والشكل الآتي رقم (1) يوضح نموذج الدراسة وأبعادها لقياس الأثر.



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية



الشكل (1) المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على المراجع والدراسات المبينة في الجدول (1)
الجدول (1) مراجع الأنموذج

المتغيرات	المصادر
المتغير المستقل عملية التدريب المبني على الكفايات	السكرانة (2009) - الطوس (2015) جاسم (2011) - Anuratpanich (2015) A Brightwell & Grant (2012)
المتغير التابع تحسين أداء العاملين	الصامل (2011) - العشي (2013) - Kahya (2007) - Taruru, Keriko, Joseph, Ombui, Kepha, Kabare and Ondabu (2015)

سادساً : فرضيات الدراسة

ويمكن صياغة عدد من الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتدريب المبني على الكفايات بأبعاده (المهارات، وامتلاك القدرات المعرفية، وتشخيص المواقف، والاتجاهات) في تحسين أداء العاملين بأبعاده (السعي نحو الإنجاز، والتفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات) في المستشفيات الجامعية الأردنية؟ وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

(Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتدريب المبني على الكفايات بأبعاده (المهارات، وامتلاك القدرات المعرفية، وتشخيص المواقف، والاتجاهات) على السعي نحو الإنجاز في المستشفيات الجامعية الأردنية؟

(Ho2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتدريب المبني على الكفايات بأبعاده (المهارات، وامتلاك القدرات المعرفية، وتشخيص المواقف، والاتجاهات) على التفكير الاستراتيجي في المستشفيات الجامعية الأردنية؟

(Ho3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتدريب المبني على الكفايات بأبعاده (المهارات، وامتلاك القدرات المعرفية، وتشخيص المواقف، والاتجاهات) على حل المشكلات في المستشفيات الجامعية الأردنية؟



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

سابعاً : التعريفات الإجرائية:

أولاً : التدريب المبني على الكفايات: إخضاع الموظف في المستشفيات الجامعية الأردنية لدورات تدريبية يتم إعدادها بناءً على الحاجات التدريبية للموظف لرفع مستوى الكفاءة التي يتمتع بها من أجل تحسين أداء العمل، وسيتم قياسها من خلال العناصر الآتية:

1- المهارات: الكفاءات التي يكتسبها العاملون في المستشفيات الجامعية الأردنية وتساعدهم في تنفيذ مهمات معينة للوصول إلى نتائج متوقعة مسبقاً وخلال فترة زمنية محددة. وسوف يتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات في الاستبانة.

2- الاتجاهات: تدل على القيم والمعتقدات والدوافع الداخلية لدى العاملين بالمستشفيات الجامعية الأردنية والتي تضبط وتحكم سلوكهم، وسوف يتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات في الاستبانة.

3- تشخيص المواقف: هو التقييم العلمي الشامل لحالة محددة داخل المستشفيات الجامعية ويتضمن المعلومات والأغراض بنوعها الكمي والكيفي ويتم بوسائل متعددة، وسوف يتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات في الاستبانة.

4- امتلاك القدرات المعرفية: يقصد بها الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاتجاهات العلمية لدى العاملين بالمستشفيات الجامعية الأردنية، وسوف يتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات في الاستبانة.

ثانياً : تحسين أداء العاملين: قياس ووصف لسلوك وانجازات العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية خلال مدة زمنية محددة بهدف تحسين أدائهم في العمل وسيتم قياسها من خلال العناصر الآتية:

1- السعي نحو الانجاز: هو ميل قوي الى وضع معايير أداء عالية للذات والعاملين في المستشفيات الجامعية مع السعي الدائم للارتقاء بمؤشرات الأداء في العمل، وسوف يتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات في الاستبانة.

2- التفكير الاستراتيجي: التفكير الاستراتيجي هو طريق أكثر إبداعاً للتفكير في تحديد القضايا المستقبلية والفرص والتحديات التي تواجه المستشفيات الجامعية وكيفية التعامل معها بما يضمن استمرارية المؤسسة وتطورها. ويشير التفكير الاستراتيجي الى توفير القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية لكي تمتد العاملين في المستشفيات الجامعية بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للقيام بالتنبؤات الدقيقة من أجل إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة، وسوف يتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات في الاستبانة.

3- حل المشكلات: يمثل مجموعة العمليات التي يقوم بها العاملون والمعنيين في المستشفيات الجامعية من خلال استخدام المعلومات والمعارف الموجودة لديهم مسبقاً، والمهارات الجديدة التي اكتسبها بواسطة التدريب من أجل التغلب على الموقف بشكل جديد، وغير مألوف له والسيطرة عليه، وسوف يتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات في الاستبانة.

ثامناً : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

أولاً : منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية، حيث قامت الباحثة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لملاءمته لأغراضها، اعتماداً على استبانة تم تصميمها لهذا الغرض بحيث تغطي فقراتها جميع أبعاد متغيرات الدراسة، وتم اللجوء الى المنهج الوصفي للتعامل مع البيانات وتصنيفها بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، وقد ركز المنهج الوصفي على عرض الاستجابة بدلالة قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، أما المنهج التحليلي فتم استخدامه للتوصل إلى استنتاجات حول اختبار الفرضيات وأنموذج الدراسة، بدلالة تحليل الانحدار المتعدد لأثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية.



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

ثانياً : حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الحالية بالتالي:

- 1- الحدود الزمانية: من المتوقع إكمال الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2017 .
- 2- الحدود المكانية: المستشفيات الجامعية الأردنية وعددها اثنان، مستشفى الجامعة الأردنية- عمان، ومستشفى الملك عبد الله المؤسس- اربد.
- 3- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المدير العام ونوابه ومساعديه ومديري الدوائر الإدارية والطبية ونوابهم ومساعديهم في المستشفيات الجامعية الأردنية وعددهم (200).
- 4- الحدود العلمية: تكونت من التدريب المبني على الكفايات بأبعاده (المهارات، وامتلاك القدرات المعرفية، وتشخيص المواقف، والاتجاهات)، وأبعاد تحسين أداء العاملين (السعي نحو الانجاز، والتفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات).

ثالثاً : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من المستشفيات الجامعية الأردنية وهي مستشفى الجامعة الأردنية ومستشفى الملك عبد الله المؤسس مسج شامل، أما عينة الدراسة فهي جميع العاملين في تلك المستشفيات من المستويات الإدارية (العليا والوسطى) والبالغ عددهم (200) شخص وقد تم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً. وهم موزعون كما في الجدول الآتي: جدول(4): توزيع مجتمع الدراسة وفق المستوى الإداري المصدر: مجلة الشفاء 2014 (مجلة مستشفى الجامعة الأردنية السنوية) والتقرير السنوي لمستشفى الملك عبد الله المؤسس 2014.

المستوى الإداري	مستشفى الجامعة الأردنية	مستشفى الملك عبد الله المؤسس	المجموع
المدير العام	1	1	2
النواب والمساعدون	4	4	8
مديرو الدوائر الإدارية ومساعدهم	36	32	68
مديرو الدوائر الطبية ومساعدهم	66	56	122
المجموع	107	93	200
المجموع الكلي	200		



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

جدول (5): توزيع مجتمع الدراسة وفق المستوى الإداري الاستبانة التي تم توزيعها واستردادها والصالحة للتحليل الإحصائي

الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي		الاستبانة التي تم استردادها		الاستبانة التي تم توزيعها		مجتمع الدراسة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%91	182	%95	190	%100	200	موظفي المستشفيات الجامعية الأردنية

المصدر: قامت الباحثة بإعداده.

رابعاً : مصادر جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية سوف تعتمد الباحثة لجمع المعلومات والبيانات على نوعين من المصادر على النحو التالي:

أولاً: المصادر الأولية: وتتمثل في المعلومات والبيانات التي سيتم جمعها بواسطة استبانة خاصة، حيث ستقوم الباحثة بتطويرها لأغراض الدراسة.

ثانياً: المصادر الثانوية: وتتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب، ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ومواقع الإنترنت من المجلات المحكمة، وذلك لوضع الأسس للإطار النظري للدراسة الحالية.

خامساً : أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانة خاصة بالدراسة الحالية بحيث تغطي أبعاد الدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة بشكل يتيح اختبار فرضيات الدراسة، أعدت الباحثة الاستبانة وهي أداة القياس الرئيسية لهذه الدراسة، حيث صممت استبانة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، واعتمدت مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، إذ أنه من أكثر المقاييس استخداماً ويسهل فهمه ويشير الجدول رقم (6) إلى المقياس:

الجدول رقم (6) المقياس المستخدم في الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	درجتان	درجة واحدة

سادساً : صدق أداة الدراسة

اختبار الصدق الظاهري: قامت الباحثة بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين في جامعة عمان العربية ومن الجامعات الأردنية المختلفة، وذلك للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ووضوحها، وسلامة صياغتها ومحتواها من الفقرات، ثم تم إجراء التعديلات بناءً على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات، وتعديل صياغة أخرى وإضافة عبارات جديدة، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً وقابلة للإجابة لدى العاملين، وعرضت على الأستاذ المشرف.

سابعاً : ثبات أداة الدراسة:

عملت الباحثة على اختبار أداة الدراسة ليوضح أنها تقيس الأبعاد المرغوب قياسها، وللتأكد والتثبت من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بإجراء اختبار الاتساق الداخلي لفقرات مقياس الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل Cronbach Alpha، وهو أسلوب يعتمد على قياس مدى اتساق إجابة الفرد لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وأيضاً هو مؤشر إلى مدى قوة الارتباط والاتساق بين فقرات المقياس، كما ويعطي كرونباخ ألفا تقديراً جيداً للثبات. كما ويمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على ارتفاع درجة الثبات الداخلي حيث تتراوح قيمته بين (0 إلى 1) وتكون قيمته مقبولة عند (0.70) فأعلى. إذ أنه لا يوجد قواعد قياسية لمعرفة القيم المناسبة لـ ألفا، غير أنه من الجانب التطبيقي يعد



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

($\alpha = 0.70$)، فتم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا، على درجات أفراد عينة الثبات وذلك لتحقيق الباحث من ثبات أداة الدراسة. وجاءت نتيجة اختبار مدى اعتمادية هذه الاستبانة وحسب مقياس Cronbach Alpha، (91%) وهي نسبة تدل على أن أداة الدراسة على درجة عالية من الثبات وأنها قادرة على تحقيق أهداف الدراسة. والجدول رقم (7) يبين نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمجالات استبانة الدراسة أو ما يسمى بـمقياس معامل الثبات لمتغيرات الدراسة. وبالنظر إلى قيم ألفا الواردة في الجدول رقم (7)، يلاحظ أن أعلى معامل ثبات لأداة الدراسة حققه مجال "المهارات" بنسبة بلغت (81.6%)، بينما جاء أدنى معامل ثبات في مجال "امتلاك القدرات المعرفية" بنسبة بلغت (76.4%)، وهذا مؤشر إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تؤدي إليها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الجدول (7) معامل الثبات لمتغيرات الدراسة (مقياس كرونباخ ألفا)

المتغيرات	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل: عملية التدريب المبني على الكفايات	
المهارات	0.816
امتلاك القدرات المعرفية	0.764
تشخيص المواقف	0.798
الاتجاهات	0.804
المتغير التابع: تحسين أداء العاملين	
السعي نحو الأيجاز	0.811
التفكير الاستراتيجي	0.799
حل المشكلات	0.797
معدل الثبات الكلي	0.91

ثامنا : إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بلقاء عدد من موظفي المستشفيات الجامعية الأردنية (مستشفى الجامعة الأردنية ومستشفى الملك عبد الله المؤسس)، لتوضيح الآلية التي سيتم ملء الاستبانة بها والتأكد على أن البيانات التي سيتم جمعها من وحدة المعاينة ستعامل بسرية تامة وستكون لغايات البحث العلمي. بعد تحكيم الاستبانة ومراجعتها وتصميمها بالشكل النهائي والتأكد من صدقها وثباتها قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على وحدة المعاينة المكونة من (200) فرد. وبعد الانتهاء من الفترة الزمنية المتفق عليها لتعبئة الاستبانات قامت الباحثة بجمعها ومراجعتها لمعرفة صلاحيتها واستبعاد غير الصالح منها، قامت الباحثة بعد ذلك بإدخال البيانات الصالحة للتحليل الإحصائي إلى جهاز الحاسوب لغرض معالجتها إحصائياً مستخدمة نظام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences –SPSS).

تاسعا : أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت الباحثة في الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فرضيات الدراسة، وتحقيق أهدافها، وذلك على النحو التالي:

- 1- النسبة المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.
- 2- الوسط الحسابي: تم استخدامه على أساس أنه أبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة، ويمكن من خلالها تقدير أوزان الفقرات والحكم عليها بـ(مرتفع، متوسط، ضعيف)، ويمكن تعريفه رياضياً بأنه مجموع القياسات على عددها.



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

- 3- الانحراف المعياري: قامت الباحثة باستخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، (كما أنه الجذر التربيعي للوسط الحسابي لمربعات انحرافات القراءات عن وسطها الحسابي).
- 4- اختبار كرونباخ ألفا لاختبار ثبات الاستبانة وهي أداة القياس.
- 5- الانحدار الخطي، البسيط والمتعدد، وذلك لأجل التعرف على الأثر ما بين متغيرات الدراسة المختلفة.
- 6- مستوى الدلالة (α) (Significance level): تم اعتماد (0.05) كحد أعلى لمستوى الدلالة المعنوية وعليه إذا كان مستوى الدلالة (0.05) فأقل فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

المحور الثاني / الأطار النظري

المقدمة:

تسعى المنظمات الخدمية وبخاصة منظمات القطاع الصحي إلى تحسين أداء العاملين فيها، وذلك لأن العنصر البشري في تلك المنظمات هو العامل الحاسم في نجاحها واستمراريتها، فمن الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ووظيفة التدريب والتطوير لإيجاد وتأهيل الأفراد يتمتعون بالكفاءة، حيث تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المهمة في الإدارة (الكحلوت، 2004).

اذ ازداد اهتمام رجال الأعمال والمختصين في مجال الإدارة منذ خمسينيات القرن الماضي بضرورة تنظيم العمل والإنتاج وتحسين العلاقات بينهم وبين العاملين لديهم، ما أدى إلى ظهور نظريات مختلفة على أيدي بعض المختصين في مجال الإدارة والأعمال أمثال Taylor و Likert وغيرهم، حيث ترى كثير من تلك النظريات أنه يجب تحقيق الانسجام بين جميع أفراد التنظيم لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رضاهم، ومن ثم تحقيق أداء أفضل (الشهري، 2002).

وبناءً على النظريات التي ظهرت في مجال الإدارة والأعمال، ظهر ما يعرف بتمكين العاملين ويتمثل في منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات لاتخاذ القرار والمشاركة في العملية الإدارية (بودرهم، 2013)، إلا أن العامل الممكّن بحاجة إلى تدريب على بعض المهارات اللازمة له ليصبح فاعلاً في المنظمة ويسهم في تنميتها وتطويرها.

حيث يعدّ التدريب استثماراً في الأصول البشرية للمنظمة، بالإضافة لذلك ينظر للتدريب على أنه وسيلة مفيدة مع التغييرات التي ترعاها الابتكارات التكنولوجية، والمنافسة في السوق والهيكل التنظيمية والتحويلات الديموغرافية، كما إن المنظمات التي تقدم التدريب للعاملين لديها، إنما تقوم بالاستثمار المجدي في العاملين حيث هذا الاستثمار يزيد من القدرات الوظيفية للعاملين في بيئة سريعة التغير، والتقدم التكنولوجي المتزايد، تزداد طلب المنظمات لعمالة أكثر مرونة ومؤهلة للتكيف والبقاء في دائرة المنافسة، ومن ثم، فإن الطلب على العمالة المؤهلة جيداً يصبح هدفاً استراتيجياً، لتحقيق أهداف المنظمة وخلق الميزة التنافسية (Wright & Nishii, 2008).

أولاً : مفهوم التدريب

يعد التدريب من أهم العناصر التي تزود العنصر البشري بالمعلومات والمهارات والقدرات اللازمة والتي تساعد في تطويره، وبالتالي رفع مستوى أدائه وإنتاجيته ما ينعكس على أداء المنظمة ككل، وتعد العملية التدريبية من أهم عناصر العملية الإدارية ومن أهم محاور تطوير العمل، وتتمثل في مجموعة من الفعاليات التي تدخل في إطار تخطيط وتصميم البرامج التدريبية من أجل تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ، حيث أنه لا يوجد تعريف واضح ومحدد لمفهوم التدريب نظراً لاختلاف أنواعه، إلا أن الباحثين اعتمدوا في تعريفاتهم على العوامل الأساسية لعملية لتدريب ودورها في التغيير والتطوير الذي يحدث للمتدرب (ميا وآخرون، 2009).

ويمكن تعريف التدريب بأنه أحد أهم أنشطة الموارد البشرية والذي يهدف إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين داخل المنظمة، وإبقائهم على دراية ومعرفة بأحدث التطورات العلمية في مجال تخصصاتهم وأعمالهم الوظيفية (الغامدي، 2013).



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

ويشير Mulang (2015) إلى أن التدريب هو إجراء هام يهدف إلى تحسين معارف ومهارات العاملين، كما تهدف إلى تطوير المهارات المفاهيمية، ومهارات اتخاذ القرار للإداريين، ومهارات وتوسيع العلاقات الإنسانية.

ثانياً : مفهوم الكفايات

تسعى المنظمات إلى تقديم أفضل المنتجات والخدمات لعملائها، ما يضمن بقاء منافستها في السوق، ومن ثم فإنها تبحث دائماً عن عاملين أكفاء يتمتعون بمجموعة من القدرات والمهارات اللازمة التي تساعدهم في إتمام المهمات المطلوبة منهم على أكمل وجه.

والكفايات هي الأهداف السلوكية المحددة تحديداً دقيقاً التي تصف كل المعارف والمهارات والاتجاهات التي الضرورية والهامة للمورد البشرية، إذ تعرف الكفايات على أنها القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات، إن القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة لا يحقق الكفاية إلا في ظل الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقات (السايسي، بن زاهي، 2015).

المبحث الأول / متغيرات التدريب المبني على الكفايات

لا شك أن هناك عدد من أبعاد التدريب المبني على الكفايات التي تم تناولها العديد من الباحثين بطرق ومتغيرات مختلفة، والتي تعتبر العناصر الرئيسية في نجاح التدريب.

وفيما يلي الأبعاد التي اختارتها الباحثة بناءً على علاقة تلك الأبعاد بمضمون الدراسة:

أولاً: المهارات

تنقسم المهارات إلى مهارات مكتسبة في شخصية الفرد أو هي ما يعرف (بالمهارات الناعمة) مثل آداب التعامل مع الآخرين، والاستماع والانخراط في نقاشات صغيرة وغيرها، وكذلك مهارات متعلمة يتم تعليمها للفرد وهي ما يعرف (بالمهارات الصعبة) مثل الطباعة، والكتابة، والقدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي وغيرها (حجاج، 2014).

كما يجب أن يتمتع القائد أو المسؤول عن مجموعة من العاملين ببعض المهارات القيادية، وذلك للتأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها،

وترى الباحثة أن المهارات هي من أهم المعطيات التي تلعب الدور الأهم في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة والتي تتوافق مع أهداف التنظيم، فعلى الرغم من أهمية التطورات الحديثة في المنظمات والتجهيزات وأنظمة العمل الحديثة إلا أن العنصر البشري يعتبر العنصر الأهم والأكثر تأثيراً في الأداء التنظيمي، فلا بد من تحليه بالمهارات الكافية لتلبية متطلبات وأهداف التنظيم.

ثانياً: القدرة المعرفية

قبل الحديث عن القدرات المعرفية، لا بد أن نتعرف على مفهوم المعرفة، حيث تعد المعرفة الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي من ثم أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، ومن ثم يمكن تعريف المعرفة بأنها معلومات تحتوي التجارب السابقة والخبرات المتراكمة والقيم الوظيفية والحقائق والتي بامتزاجها وترابطها معاً يعمل على توجيه الأفراد والتنظيم إلى إنتاج تغيير وتطوير وإدارته (الزطمة، 2011).

في حين يعرف (إسماعيل، 2012) القدرة المعرفية على أنها "القدرة الأساسية التي تمكن الأفراد من معالجة المعلومات العقلية بصورة دقيقة ومناسبة عبر مدى واسع من المهام المعرفية وهي مرتبطة بشكل وثيق مع قدرة الفرد الخام للأداء العقلي".

وتتمثل أهمية القدرة المعرفية لدى العامل في سلامة صنع القرار أي في الحكمة والدقة في اتخاذ القرارات إذ ترتبط القدرة المعرفية بالعقلانية وعدم التحيز، والتكيف مع التعقيد أي أهميتها في حالات الغموض واختلاط الأهداف والزخم الزماني (الكبيسي وإبراهيم، 2014).

كما تبرز أهمية المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، وكذلك فإن المعرفة أصبحت أساس لخلق ميزة تنافسية واستخدامها؛ وتعمل على توجيه مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة؛ كما أن المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلف المنظمة وتطورها ونضجها؛ إضافة إلى أنها تساهم في مرونة المنظمة من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة (قلبو، 2016).



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

وترى الباحثة أن المعرفة هي إحدى مكونات رأس المال الفكري في المنظمة وهي إحدى الموجودات غير الملموسة والتي ترفع من مستوى المنظمة من خلال رفع المستوى المعرفي والتعليمي للأفراد العاملين فيها.

ثالثاً: تشخيص المواقف

يتمثل تشخيص المواقف في النظر إلى حقيقة الأشياء أو تحديد سبب المشكلة، وصولاً إلى قرائن عملية مرتبطة مباشرة بالمشكلة، وذلك يتطلب "مسح" العوامل الرئيسية والاتجاهات العامة حول الأعمال التي يمكن أن يكون لها تأثير على النتائج المستقبلية، من خلال تحليل تشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو تحليل يتطلب النظر إلى الأمام بناءً على الخبرة المتراكمة من الماضي، والتفكير التشخيصي هو تفكير يؤمن بقدرات الأفراد وطاقتهم العقلية (Barker, 1992).

وتتطلب عملية تشخيص المواقف بقدرة الفرد على التفكير التشخيصي والذي يتطلب تحديد ماهية المشكلة وتحديد أسبابها ويعتمد ذلك التحديد على خبرة الفرد وقدرته على الحكم وثقته به، وفي حال تعرض الفرد لموقف يعثره الغموض فإنه يعمل على تشخيص ذلك الموقف وفهم أسباب الغموض (البداح، 2011). وتكمن أهمية تشخيص المواقف في أنه يتم الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات، إذ أن القرار المتخذ بشكل أكيد يحدث عندما تكون جميع الحقائق الخاصة بالوضع واضحة ومعروفة ويقدم النموذج لمتخذ القرار التسلسل الدقيق للاختيار ما بين البدائل بناءً على قدرته على تشخيص الموقف. إلا إن عدم التأكد من تشخيص الموقف تعني بالضرورة غموض آثار القرار، من ثم لا بد من تشخيص الموقف مع الأخذ بالعناية خصائصه الموضوعية، وبحسب (سليمان، 2015، 168) "إن القائد لا يستجيب للموقف تبعاً لخصائصه الموضوعية بل كدالة للكيفية التي يدرك من خلالها تلك الخصائص".

إن إدراك الفرد على فهم المعطيات والعناصر المختلفة للموقف وقدرته على تشخيصه وإضافة التفسير الملائم له يحدد كيفية فهمه له، ففي حال وجود خلل في التنظيم أو ضعف في الإنتاج فإن التشخيص بشكل دقيق وسليم يمكن القائد من القيام بالتصرف بالشكل الملائم، وإيجاد الحلول المناسبة لأسباب ذلك الخلل (سليمان، 2015).

وترى الباحثة أن عملية تشخيص المواقف تعمل على تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود المشكلة وبالتالي إيجاد الحلول المناسبة من خلال الحكم الدقيق واختيار أفضل طرق العلاج وأكثرها فاعلية، وتأثر فاعلية تشخيص المواقف بتراكم الخبرات والمعرفة الدقيقة بالبيات وطرق العمل.

رابعاً: الاتجاهات

لقد تطور مفهوم الاتجاه مع مرور الزمن فلم يعد مرهوناً بالجانب النفسي والاجتماعي أو التنظيمي فهو عبارة عن رابطة مشتركة ووسيلة وصل بين العلوم النفسية والاجتماعية تدل على تصرفات الأفراد الثابتة المعلومة عند العامة والخاصة والتي تأخذ إما طابع الايجابية أو السلبية تجاه أنواعه السلوك والناس والأشياء، وينظر عادة نحو الاتجاهات من معنى معرفي وعاطفي وأبعاد سلوكية فالإتجاه يعرف بأنه عبارة عن نسق أو تنظيم له ثلاثة مكونات، معرفية وتشمل المعتقدات والآراء والأفكار، ووجدانية تشمل عواطف الفرد ومشاعره وانفعالاته، وسلوكية وتشمل تصرفاته وميوله وسلوكه نحو موضوع معين والدفاع عن تلك السلوكيات وتسهيلها (صديق، 2012).

وتظهر أهمية دراسة الاتجاهات في مختلف ميادين العلوم السلوكية، وذلك من منطلق أن الاتجاهات هي وسيلة للتنبؤ بالسلوك الإنساني، فهي تساعد في تحفيز استجابة الأفراد الايجابية حيال موضوع ما، كما أن عملية تغير سلوك أحد الأفراد تفرض تغير اتجاهاته أو لا حيث أن الافتراض القائم على ربط الاتجاهات بالسلوك عمل على زيادة أهمية الاتجاهات في جميع الدراسات السلوكية، وبحسب (Gee & Gee 2006) فإن أهمية الاتجاهات تكمن في أنه من خلالها يتم تحديد مدى نجاح الفرد في حياته على المستويين المهني والشخصي إذا كانت لدى الفرد اتجاهات ايجابية فسيقدمه باتجاه تخطي المعوقات التي يواجهها لتحقيق النجاح.

والاتجاهات مرتبطة بالسلوك بشكل مطلق وذلك نتيجة إرتباط الاتجاه بحركة الفرد التي تنجم عن سلوكه في المواقف المختلفة وبالتالي فعند معرفة إتجاه فرد نحو أمر ما أو قضية في المجتمع فإنه بالإمكان معرفة سلوكه المرتبط باتجاهه، فبحسب صديق (2012) فالإتجاه هو "شعور الفرد بموازرة أو اعتراض حول موضوع معين كمجموعة محددة أو قضية، أو خطة عمل".



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

ثالثاً : مفهوم أداء العاملين

مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي في المؤسسات وما صاحبهما من نظريات وأدب، أصبح مفهوم الأداء من وجهة نظر معاصرة يستند على حصيلته من المعرفة لسلوك الموظفين، وهذا يعني أنه من الضروري تحليل عناصر السلوك لدى الموظف وتفسير طبيعته والكشف عن محدداته لفهم وتفسير كافة جوانب أداء الموظفين، ويعد الأداء مسألة إدراكية يختلف تعريفه من شخص لآخر بحسب استخدامهم له، فمثلاً يعرف الأداء بالنسبة للمدير بأنه "المردودية والقدرة على المنافسة"، أما بالنسبة للموظف فإن الأداء يعني مناخ العمل (بلخيري وعشيط، 2012).

وتنعكس بعض مفاهيم الأدوار مثل سلوك الولاء التنظيمي، والأداء السياقي، وروح المبادرة، والعفوية التنظيمية، والمبادرة الشخصية على أداء الموظفين، حيث أن الأداء الفعال لمثل هذه الأدوار يتطلب موظفين يتمتعون بالثقة في أنفسهم لتولي مهام أوسع، ومن ثم تحقيق الكفاءة الذاتية (ملحم، 2010).

ويعرف الأداء في السياق التنظيمي بأنه المدى الذي يساهم من خلاله عضو المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ يعد الموظفون المصدر الرئيس للميزة التنافسية في المنظمات الخدمية، كما أن التزام الموظفين بالأداء يعتبر المصدر والأصول ويلعب دوراً في الأداء التنظيمي، ويشمل أداء العاملين: كمية ونوعية الإنتاج، وتوقيت الإنتاج، والحضور في العمل، والتعاونية (Ying, 2012).

ويشير بوشليق (2015) إلى أن الموظفين الأكثر كفاءة وفعالية هم الذين يرغبون في أن يتم تحفيزهم للأداء، حيث تعني هذه العلاقة أن الأداء والمكافأة تتوقع نظرية أن تحفيز أداء الموظف يكون من أداء أكثر للحصول على التحفيز، وبالتالي فإن المكافآت والحوافز هي العامل الرئيس في رفع وتحسين أداء الموظف. ومن ثم أصبح هناك حاجة لما يعرف بإدارة الأداء، إذ يشير مصطلح إدارة الأداء إلى العملية الموجهة لتحقيق الأهداف الموجهة نحو ضمان العمليات التنظيمية المعمول بها لتحقيق أقصى إنتاجية للموظفين والفرق، وفي نهاية المطاف للمنظمة (Pulakos, 2004).

المبحث الثاني / متغيرات تحسين أداء العاملين

هناك العديد من الأبعاد المتعلقة بتحسين أداء العاملين التي تم تناولها العديد من الباحثين وفيما يلي الأبعاد التي اختارتها الباحثة بناءً على علاقة تلك الأبعاد بمضمون الدراسة:

أولاً: السعي نحو الإنجاز:

يتفاوت الأفراد في مستوى سعيهم ورغبتهم للإنجاز كما يتفاوتون في تحديد الأهداف، ومستوى الجهد المبذول للوصول إلى الإنجاز الأمثل وبالتالي تحقيق الأهداف، ويعود ذلك التفاوت إلى الاختلاف مستوى الدافعية (جبران، 2010).

إن سعي العاملين للإنجاز ينبع على وجود دافعية لديهم للقيام بالأعمال الموكلة لهم، فحث العاملين على السعي للإنجاز يتم من خلال توفير الدافعية لديهم واثارتها، والدافعية نحو الإنجاز تنشأ متنوعة منها دافعية داخلية ترتبط بالرغبات الفردية للعامل وتعمل على دفعه للقيام بالعمل الذي يشعره بالسعادة والمتعة أو لتشكيله أهمية لدى وجدان الفرد، وبالإضافة إلى الدافعية الداخلية هناك دافعية خارجية للسعي للإنجاز تتمثل في أن يكون العامل مجبراً على القيام بالعمل لأسباب خارجية تتعلق بالحصول على الأجر أو على الترقية أو المكافئة أو الاستقرار الوظيفي. كما أن هناك نوع آخر من الدافعية للإنجاز هي الدافعية المستدخلة وهي دافعية تنشأ مع الوقت لدى العاملين والتي تنشأ مع التعويد أو الرضا الوظيفي حيث يصبح السعي لإنجاز العمل هو من الأهداف الخاصة بالفرد فهو يشعر بأن التنظيم هو جزء منه فيتبنى أهدافه باعتبارها أهداف خاصة به، فالإنجاز يتعلق برغبة الفرد وسعيه إلى التفوق على أقرانه، ومنافستهم وذلك يؤدي بالفرد إلى شعوره بالتفوق والاعتزاز بالنفس كما يؤدي إلى احترامه لذاته وتقديره لتلك الذات (جبران، 2010).

وترى الباحثة أن السعي نحو الإنجاز هو حالة نفسية تتكون نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية ومن الممكن التأثير في السعي للإنجاز من خلال توجيه العوامل الخارجية لتعزيز تلك الحالة النفسية إيجابياً في حثها على زيادة السعي للإنجاز.



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

ثانياً: التفكير الاستراتيجي

- يعد التفكير الاستراتيجي من الأمور المهمة التي يجب أن يتمتع بها العاملين في المنظمة، حيث عرفه بوحديد (2014) بأنه عملية ضرورية من أجل اتخاذ القرارات المستمرة المبنية على المعلومات الممكن الحصول عليها وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها ضمن إطار زمني، بدعم كامل من الإدارة ومشاركة جميع العاملين والمعنيين بالمؤسسة.
- وهناك ثلاث عناصر رئيسية يتضمنها التفكير الاستراتيجي يوضحها (العشي، 2013) على النحو الآتي:
- 1- التفكير المنظم: ويمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها، حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.
 - 2- الإبداع: وهو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة، ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم.
 - 3- الرؤيا المستقبلية: وتعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة حول الطريق التي تسير فيه المنظمة، كما أنها تقدم إشارات حول تطلعات المنظمة، وترسم مساراً استراتيجياً لها من أجل الولوج فيه. وترى الباحثة أن التفكير الاستراتيجي الكفؤ لا يتم بناءً على تراكم الخبرات فقط، إنما يتطلب توافر قدرات شخصية عقلية واجتماعية ومستوى ذكاء وفكر عالي، فهو علم وفن التعامل مع المستقبل، ويرتبط بالابتكار وتقديم أفكار جديدة تميز المنظمة عن منافسيها وهو تفكير تخطيطي مستقبلي شامل يتعلق بتوظيف كافة الموارد بشكل كفؤ لتحقيق الأهداف التنظيمية على المستوى المتوسط والطويل الأمد.

ثالثاً: حل المشكلات

- تعد استراتيجية حل المشكلات من الاستراتيجيات المهمة في التدريب وأيضاً في مجال التدريس، وذلك لما لها من الأثر في تحفيز العاملين على التفكير خارج الإطار التقليدي للمشكلة والخروج بأفكار إبداعية، ما يؤدي إلى تنمية وتحسين أداء العاملين.
- وتعد استراتيجية حل المشكلات في أي منظمة وظيفية المدراء الأساسية في المنظمة، إذ أنه إن لم توجد أي مشكلات في المنظمات لن تكون هناك أي حاجة للمديرين، ومن ثم لا بد أن يتمتع المدير بمهارة حل المشكلات واتخاذ القرار (سلطان وعكار، 2012).
- تعد المشكلة في المنظمة سواء كانت تمثل عجزاً في الأداء أو فرصة لتحسينه تحدياً في كيفية التعامل معها، وذلك من خلال اتباع أسلوب فعال لحلها، حيث يتضمن عملية تحديد الفجوة أو الانحراف بين المحقق والمخطط ثم اختيار التصرف الذي يتقلب على العجز أو القصور أو يستفيد من فرص التحسين (محمد، 2016).
- وتعرف هذه الاستراتيجية بأنها مجموعة من الإجراءات التدريسية التي تقوم على تقديم مشكلة ما، والعمل على حلها من خلال تحديد المعطيات والمطلوب، وتحديد خطة للحل، وتنفيذ الحل، ومراجعته والتحقق منه (الزعيبي، 2014).
- واستراتيجية حل المشكلات بحسب (محمد، 2016) هي نموذج لعملية منظمة يتم فيها اللجوء الي طرق واستراتيجيات تفكيرية لتحديد المشكلات ونتاج أفكار مبتكرة، كما يتم من خلالها تقييم البدائل القابلة للتطبيق بحيث تعمل على إيجاد حلول لمشكلات من خلال تجميع المعلومات، وإبراز المشكلة، وصياغة الأفكار، واختيار البدائل والحلول، مما يؤدي إلى زيادة قدرة الفرد على حل المشكلات في التخطيط والتنفيذ للأعمال.
- وهناك بعدين رئيسيين من الأبعاد التي تتمتع بها استراتيجية حل المشكلات، وهذه الأبعاد هي العقلانية والتوجه الإيجابي نحو المشكلة، ويرتبطان بالتكيف الوظيفي والرفاهية (أبو غزال وفلوه، 2014).



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

وترى الباحثة أن التدريب الفاعل من شأنه أن يرفع مهارات العاملين وكفاءتهم وقدرتهم على حل المشكلات من خلال طرائق التفكير الاستراتيجي، والقدرات المعرفية والفاعلية في تشخيص المواقف، والتدريب الفاعل لا يقتصر على العمليات التدريسية بل يشمل التعليم والتطور الفكري والمعرفي ومواكبة التطورات الحديثة والبحوث العالمية، وبالتالي فإن أهمية التدريب تتعلق برفع كفاءة أداء العاملين وأن الكفايات التدريسية تتعلق بتدعيم الجوانب التي يعثرها النقص في المستوى المهاري، والمعرفي، والتوجيهي للعاملين من خلال أساليب وطرق تدريسية وتعليمية ملائمة، لتأهيل الأفراد بمهارات تحقق أهداف التنظيم، ولتنفيذ مهارات العاملين لابد وان يتوافق التدريب مع تعزيز المعرفة التي تعد إحدى مكونات رأس المال الفكري في المنظمة وهي إحدى الموجودات غير الملموسة والتي ترفع من مستوى المنظمة من خلال رفع المستوى المعرفي والتعليمي للأفراد العاملين فيها، وتحسين الأداء يشمل عملية تشخيص المواقف وإيجاد الحلول المناسبة لتوجيه الاتجاه المبني على خبرات وتجارب وحالات نفسية تراكمت على فترات طويلة من الزمن، إذ أن أداء العاملين هو نتيجة لكافة العمليات تلك المعطيات فالأداء هو أمر لا محدود ويرتبط بالعديد من المتغيرات لتشمل السعي نحو الإنجاز والقدرة على التفكير الاستراتيجي الكفو ومهارات العاملين وكفاءتهم وقدرتهم على حل المشكلات.

رابعاً : الدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يأتي عرضاً لأهم هذه الدراسات مقسمة إلى دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الإنجليزية، ومرتببة من الأقدم للأحدث.

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

1- الصامل (2011)، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة كأداة للدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مجلس الشورى السعودي وعددهم (714)، وكانت عينة الدراسة (250) موظف تم اختيارهم بصورة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرارات، وأكثر المهارات القيادية المتوفرة لدى الموظفين في مجلس الشورى السعودي هي مهارة الاتصال، كما يساهم التدريب في دور فاعل في تنمية المهارات القيادية وتحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في مجلس الشورى السعودي. وقد أوصت الدراسة بضرورة دراسة أثر التدريب في زيادة مستويات أداء العاملين.

2- جاسم (2011) "أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات - في الشركة العامة لصناعة الإطارات ببايل"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الجدارة الجوهرية ودورها في ابتكار منتجات وعمليات جديدة للشركة العامة للإطارات في محافظة بابل. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد كان مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الإطارات في محافظة بابل، وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الشركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن دور الجدارات كأحد عناصر الشبكة المعرفية كان إيجابياً وله تأثير فاعل على استراتيجية ابتكار وتطوير الأسواق، وكذلك وجود ارتباط كبير بين الجدارات وعملية التطوير للمنتجات والعمليات في الشركة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالجدارات وامتلاك العاملين لتلك المعارف للقيام بالأنشطة الموكلة لهم بجودة ودقة عالية.

3- الطوس (2015) "أثر الجدارات الجوهرية على توفير معايير الاعتماد الصحية الأردنية في المستشفيات الجامعية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الجدارات الجوهرية على توفير معايير الاعتماد الصحية الأردنية في المستشفيات الجامعية الأردنية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة. وقد كان مجتمع الدراسة يتكون من الإداريين العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية متمثلين بالمدراء العامين ونوابهم ومدراء الدوائر ورؤساء الشعب ونوابهم وقد بلغ عددهم 210 وهم يمثلون عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للجدارات الجوهرية على حقوق المرضى وكذلك على مكافحة



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

العدوى والسجلات الطبية. وقد أوصت الدراسة بضرورة امتلاك العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية للجدارات الجوهرية للقيام بالمهام والأنشطة وصولاً إلى توفير معايير الاعتماد الصحية بطريقة عالية الدقة والجودة والسرعة.

ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية:

1. Brightwell & Grant (2012), Competency-Based Training

هدفت الدراسة الى وصف التدريب القائم على الجدارات وإظهار القدرة على أداء مهام معينة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان مجتمع الدراسة مجموعة من المستشفيات، وتكونت عينة الدراسة عدد من العاملين في اقسام التعليم في مجموعة من المستشفيات. وقد استخدمت الاستبانة كاداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ميزة واضحة للعاملين الذين تم تدريبهم على أساس الجدارات، وكذلك يتم قياس الأداء بطريقة تكون واضحة ومرنة. وكذلك إعطاء العاملين المزيد من المعرفة والقدرات. وقد اوصت الدراسة بضرورة استمرار برامج التدريب المبني على الجدارات.

2. Anuratpanich (2015), Pharmacy Leadership Development: A case study of JCI Accredited Private Hospitals In Thailand

هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية تنمية المهارات القيادية وحالة التعاقب واقتراح أفكار للتنفيذ العملي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من 27 رئيس قسم الصيدلة في 27 مستشفى في تايلاند. وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر أساليب التطور استخداماً كانت حول التدريب المهني والتدريب الرسمي؛ وكذلك اكتساب المهارات الأساسية والقيادية المبنية على المعرفة تساعد في حل مشكلات صنع القرار والتواصل والتفكير المنهجي. وقد أوصت الدراسة بضرورة إلزام كافة رؤساء أقسام الصيدليات الحاليين للقيام بعملية تنمية المهارات من أجل استدامة قسم الصيدلية في المستقبل، وأن تكون وفق نهج منظم، وكذلك ضرورة تلقي الدعم المناسب من جمعية رابطة الصيادلة في تايلاند.

المحور الثالث / عرض نتائج الدراسة وتحليلها

أولاً : نتائج الدراسة

تم عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الإحصائية التي تم جمعها من الاستبانة التي وجهت لعينة الدراسة، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، إذ تضمنت الاستبانة درجة الموافقة على كل فقرة مقسمة إلى (5) فئات هي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).
تم الحكم على تحديد درجة الموافقة لقيم المتوسط الحسابي لغرض تحديد درجة الموافقة باستعمال المدة $3=1.33 \div (5-1)$ ، بحسب ما هو موضح بالجدول (3).

جدول رقم (3): الوسط الحسابي ودرجة الموافقة

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
منخفض	2.33-1
متوسط	3.67-2.34
مرتفع	5-3.68

ثانياً : التحليل الوصفي

تحليل آراء عينة الدراسة لفهم العبارات الخاصة بمتغيرات الدراسة، إذ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة، وعلى النحو الآتي:
عملية التدريب المبني على الكفايات: وتشمل ثمان محاور وهي (المهارات، امتلاك القدرات المعرفية، تشخيص المواقف، الاتجاهات، تحسين الأداء، السعي نحو الإنجاز، التفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات).



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

أولاً المهارات: ويشير الجدول رقم (10) الى النتائج:
الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالمهارات

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم تحديد عملية التدريب في ضوء المهارات المطلوبة	3.91	0.72	1	مرتفعة
2	غايات برامج التدريب في المستشفيات تنمية مهارات العاملين فيها	3.71	0.92	4	مرتفعة
3	يتمتع العاملون في المستشفيات بمستوى عال من الاتقان استناداً الى مهاراتهم في اداء المهام الموكلة اليهم	3.76	0.85	3	مرتفعة
4	ينجز العاملون في المستشفيات العمل في الوقت المحدد	3.39	0.95	8	متوسطة
5	يستخدم العاملون في المستشفيات الاجهزة الخاصة باعمالهم بكفاءة	3.67	0.95	5	متوسطة
6	يتمتع العاملون في المستشفيات بالمهارات الكافية لاداء العمل	3.82	0.72	2	مرتفعة
7	تهتم ادارة المستشفيات بتنمية مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة لتحسين ادائهم	3.62	0.84	6	متوسطة
8	تتابع ادارة المستشفى دراسة مهارات العاملين لمعرفة نقاط الضعف بقصد معالجتها	3.53	0.85	7	متوسطة
متوسط المحور		3.676			مرتفع

تشير النتائج الى وجود مستوى عالي من التقدير لمحور المهارات، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.676)، بينما المتوسطات الحسابية لأراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.39-3.91) وبدرجة تقدير ما بين عالية ومتوسطة.
كما أن الفقرة رقم (4) والتي نصت على (ينجز العاملون في المستشفيات العمل في الوقت المحدد) كانت على أقل مستوى من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبدرجة تقدير متوسطة، في حين كانت الفقرة رقم (1) والتي نصت على (يتم تحديد عملية التدريب في ضوء المهارات المطلوبة) كانت على أعلى درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبدرجة تقدير عالية.
وترى الباحثة أن تلك النتائج تتوافق مع واقع المستشفيات الجامعية فالعاملون يتمتعون بالكفاءة بسبب وجود الخبراء المشرفون على أداء الخدمة الصحية، وهي خدمة تأخذ وقتاً طويلاً نسبياً وذلك بسبب أن المستشفى تعليمي فضلاً عن أنه علاجي ويتم من خلاله تعليم المتدربين أثناء أداء الخدمة.



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

ثانياً امتلاك القدرات المعرفية: ويشير الجدول رقم (11) الى النتائج:
الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بامتلاك
القدرات المعرفية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
9	تشجع ادارة المستشفى العاملون الى استقطاب المعرفة الخارجية	3.82	0.81	5	مرتفعة
10	تعقد ادارة المستشفى الندوات واللقاءات لتنمية معارف للعاملين فيها	4.28	0.79	1	مرتفعة
11	يقوم العاملون بتشارك المعرفة من خلال قاعدة بيانات موحدة	4.22	0.76	2	مرتفعة
12	يسعى العاملون الى امتلاك القدرات المعرفية من مصادر مختلفة	3.74	0.85	7	مرتفعة
13	يتم تقييم القدرات المعرفية للعاملين في المستشفيات وفق معايير اداء محددة	3.72	0.93	9	مرتفعة
14	يتم استخدام القدرات المعرفية لتحقيق الواجبات بفاعلية وكفاءة	3.82	0.81	6	مرتفعة
15	تسعى المستشفيات الى تنمية قدرات العاملين المعرفية في التفكير الابداعي	4.12	0.74	3	مرتفعة
16	يوجد تشارك معرفي بين العاملين في المستشفيات في مختلف الاقسام	4.07	0.82	4	مرتفعة
17	توفر المستشفيات مصادر معلومات تزودهم بالمعارف الجديدة	3.74	0.93	8	مرتفعة
متوسط المحور		3.948			مرتفع

تتبين من خلال النتائج وجود مستوى عالي من التقدير لمحور امتلاك القدرات المعرفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.948)، ويلاحظ من الجدول ان المتوسطات الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.72-4.28) وبدرجة تقدير عالية لكافة فقرات المحور. كما أن الفقرة رقم (13) والتي نصت على (يتم تقييم القدرات المعرفية للعاملين في المستشفيات وفق معايير اداء محددة) كانت على أقل مستوى من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبدرجة تقدير عالية، في حين كانت الفقرة رقم (10) والتي نصت على (تعقد ادارة المستشفى الندوات واللقاءات لتنمية معارف للعاملين فيها) كانت على أعلى درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (4.28) وبدرجة تقدير عالية. وترى الباحثة أن تلك النتائج تشير بشكل واضح الى أن إدارات المستشفيات الجامعية تهتم بشكل كبير في تنمية مهارات العاملين وتعليمهم وتزويدهم بالمعرفة والخبرة في أداء الخدمة الصحية.



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

ثالثاً تشخيص المواقف: ويشير الجدول رقم (12) الى النتائج:
الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة
بتشخيص المواقف

رقم الفقرة	فقرات تشخيص المواقف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
18	يملك العاملون في المستشفيات القدرة على فهم مشكلات المرضى بشكل دقيق	3.98	0.99	3	مرتفعة
19	يتمتع العاملون في المستشفيات بالقدرة على ايجاد الحلول المناسبة للمواقف التي تواجههم.	4.20	0.88	1	مرتفعة
20	يتمتع العاملون في المستشفيات بالقدرة على ايجاد البدائل الأفضل كحلول للمشكلات التي تم تحديدها	3.27	1.07	5	متوسطة
21	يستطيع العاملون في المستشفيات تحديد القسم اللازم حسب حالة المريض وبشكل دقيق	3.74	0.85	4	مرتفعة
22	يصغي العاملون في المستشفى بشكل كامل الى شكوى المرضى	4.19	0.84	2	مرتفعة
23	يتحلى العاملون بالقيم المهنية بشكل كبير	3.69	0.91	4	مرتفعة
24	يهتم العاملون بالمريض بغض النظر عن العلاقات الشخصية	4.07	0.83	2	مرتفعة
	متوسط المحور	3.877			مرتفع

يتبين وجود مستوى عالي من التقدير لمحور تشخيص المواقف، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.877)، ويلاحظ من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.27- 4.20) وبدرجة تقدير عالية لكافة فقرات المحور عدى الفقرة رقم (20) والتي نصت على "يتمتع العاملون في المستشفيات بالقدرة على ايجاد البدائل الأفضل كحلول للمشكلات التي تم تحديدها"، مما يشير الى وجود درجة متوسطة من التقدير لتلك الفقرة.

بينما كانت الفقرة رقم (19) والتي نصت على (يتمتع العاملون في المستشفيات بالقدرة على ايجاد الحلول المناسبة للمواقف التي تواجههم) كانت على أعلى درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (4.20) وبدرجة تقدير عالية.

وترى الباحثة أن تشخيص المواقف هو من أهم عناصر الخدمة الصحية بالتالي تكون محل اهتمام لدى المستشفيات الجامعية وللمدرسين والعاملين فيها، إلا أنه وبوجود متدرين يلاحظ من الجدول أن افراد عينة الدراسة لا يتمتعون بالقدرة العالية على ايجاد البدائل الأفضل كحلول للمشكلات التي تم تحديدها، مما يشير الى وجود نسبة عالية من المتدرين.

رابعاً الاتجاهات: ويشير الجدول رقم (13) الى النتائج:

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالاتجاهات

رقم الفقرة	فقرات الاتجاهات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
25	تعمل المستشفى على زيادة رغبة العاملين في الاستمرارية في العمل الحالي	3.42	0.95	7	متوسطة
26	الحوافز والمكافآت المادية تؤدي بالعاملين الى عدم الاهتمام بالعروض الوظيفية الاخرى	4.06	0.98	2	مرتفعة
27	تحت المستشفى العاملون على الاهتمام بنجاحها	3.61	0.82	6	متوسطة
28	يشعر العاملون في المستشفيات بان اهداف المستشفى هي أهدافهم	4.19	0.80	1	مرتفعة



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

مرتفعة	5	0.85	3.77	توفر المستشفى للعاملين الفرصة لتحقيق طموحاتهم واتجاهاتهم المهنية والعلمية	29
مرتفعة	4	0.81	3.85	تهتم ادارة المستشفى بتوجيه العاملين للعمل من خلال المشاركة في القرار	30
مرتفعة	3	0.87	3.92	تحث المستشفى العاملين على تبني افكار واساليب متطورة في العمل	31
مرتفع			3.831	متوسط المحور	

من خلال قراءة الجدول (13) يتبين وجود مستوى عالي من التقدير لمحور الاتجاهات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.831)، ويلاحظ من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.42- 4.19) وبدرجة تقدير ما بين عالية ومتوسطة. كما يتبين أن الفقرة رقم (28) والتي نصت على (يشعر العاملون في المستشفيات ان اهداف المستشفى هي أهدافهم) كانت على أعلى درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (4.19) وبدرجة تقدير عالية، أما الفقرة رقم (25) والتي نصت على "تعلم المستشفى على زيادة رغبة العاملين في الاستمرارية في العمل الحالي"، فقد كانت على أقل درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وعلى مستوى متوسط من التقدير، وترى الباحثة أن تلك النتائج تؤكد توجهات المستشفيات الجامعية لأداء المهام التدريبية للعاملين، ويتضح ذلك في مستوى توجه المستشفى واتجاهها الى تحفيز العاملين وتوجيههم الى تطوير معارفهم وخبراتهم. خامساً تحسين الاداء: ويشير الجدول رقم (14) الى النتائج:

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بتحسين الاداء

رقم الفقرة	فقرات تحسين الاداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
32	تسعى المستشفى الى التطوير المستمر في اداء العاملين فيها	3.28	0.91	4	متوسطة
33	يوجد تطور مستمر على جودة الخدمات الصحية المقدمة من قبل العاملين	2.92	0.94	5	متوسطة
34	تتسم العمليات الجراحية في المستشفى بنسبة عالية من النجاح	3.53	0.81	2	متوسطة
35	الاطباء الطبية نادرة في المستشفى	3.93	0.90	1	مرتفعة
36	تشتمل الرسالة التي يتبناها المستشفى على المبادئ الاساسية لجودة العمل	3.34	0.82	3	متوسطة
37	تقدم المستشفى الخدمة الصحية بدرجة عالية من الدقة والموثوقية	3.52	0.85	4	متوسطة
38	يوجد للمستشفى رقابة واضحة وحثيثة حول الجودة	4.10	0.88	2	مرتفعة
	متوسط المحور	3.517			مرتفع

تشير النتائج الى وجود مستوى متوسط من التقدير لمحور تحسين الاداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.517)، ويلاحظ من الجدول ان المتوسطات الحسابية لأراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (2.92- 4.10) وبدرجة تقدير ما بين عالية ومتوسطة. ويتبين أن الفقرة رقم (38) والتي نصت على (يوجد للمستشفى رقابة واضحة وحثيثة حول الجودة) كانت على أعلى درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبدرجة تقدير عالية، أما الفقرة رقم (33) والتي نصت على " يوجد تطور مستمر على جودة الخدمات الصحية المقدمة من قبل العاملين"، فقد كانت على أقل درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (2.92)، وعلى مستوى متوسط من التقدير. وترى الباحثة ان الأولوية في أهداف المستشفيات الجامعية تتمثل في تدريب وتأهيل المتدربين بالتالي فإن توجيهها يجب بشكل مباشر في ذلك الهدف وتليه الأهداف المتعلقة بتحسين أداء المستشفى، كما ان وجود المتدربين لا يؤهل المستشفيات الجامعية في أداء خدمات صحية تنافس المستشفيات الأخرى.



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

سادساً السعي نحو الإنجاز:

ويشير الجدول رقم (15) الى النتائج:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالسعي نحو الإنجاز

رقم الفقرة	فقرات السعي نحو الإنجاز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
39	توجه إدارة المستشفى العاملين الى الإنجاز من خلال نظام تحفيز فاعل	3.94	0.80	1	مرتفعة
40	تهتم المستشفى بالجانب الاخلاقي للعاملين وتشجع عليه	3.37	0.86	4	متوسطة
41	تدفع المستشفى العاملين لبذل أقصى جهودهم في انجاز العمل	3.77	0.84	2	مرتفعة
42	يمتلك العاملون القدرة على مواجهة مسؤوليات العمل بكفاءة عالية	3.63	0.92	3	متوسطة
43	تسعى المستشفى لإدارة فاعلة لفترات انتظار المرضى تساهم في توزيع فعال لعمل الفريق الطبي والتمريضي	3.16	0.83	5	متوسطة
44	تعمل المستشفى على التحسين المستمر في تحديث الأجهزة الطبية	3.41	0.82	4	متوسطة
45	تعمل المستشفى على تدريب العاملين بشكل دوري لمواكبة التطورات العالمية في الرعاية الطبية	3.79	0.87	2	مرتفعة
متوسط المحور		3.581			متوسط

يتبين وجود مستوى متوسط من التقدير لمحور السعي نحو الإنجاز، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.581)، ويلاحظ من الجدول ان المتوسطات الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.16- 3.94) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين عالية ومتوسطة.

كما تشير النتائج الى أن الفقرة رقم (39) والتي نصت على (توجه إدارة المستشفى العاملين الى الإنجاز من خلال نظام تحفيز فاعل) كانت على أعلى درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) وبدرجة تقدير عالية، أما الفقرة رقم (43) والتي نصت على " تسعى المستشفى لإدارة فاعلة لفترات انتظار المرضى تساهم في توزيع فعال لعمل الفريق الطبي والتمريضي"، فقد كانت على أقل درجة من التقدير وبمتوسطة حسابي بلغ (3.16)، وعلى مستوى متوسط من التقدير.

وترى الباحثة أن تلك النتائج ناتجة عن عدم توجه المستشفيات الجامعية للمنافسة والربحية فتلك الأهداف ليست من أهداف المستشفيات الجامعية بالتالي فإنها تدفع المستشفى العاملين لبذل أقصى جهودهم في انجاز العمل من خلال التدريب والتوجه نحو الإنجاز.

سابعاً التفكير الاستراتيجي: ويشير الجدول رقم (16) الى النتائج:

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة

بالتفكير الاستراتيجي

رقم الفقرة	فقرات التفكير الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
46	تتمتع ادارة المستشفى بالقدرة على توقع الاحداث المستقبلية	3.67	0.67	2	متوسطة
47	تمتلك ادارة المستشفى القدرة على تحليل مختلف المواقف التي تتعامل معها	3.78	0.88	1	عالية
48	تقوم ادارة المستشفى بصياغة استراتيجيات شاملة تتكيف وفقاً لاهدافها	2.42	0.90	5	متوسطة



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

متوسطة	4	0.83	3.11	تعتمد ادارة المستشفى على اساليب تخطيط استراتيجي تشمل آليات التنفيذ	49
متوسطة	3	0.94	3.45	تمتلك ادارة المستشفى القدرة على تحديد توجهاتها في التنمية والتطوير.	50
عالية	2	0.87	3.83	تشكل ادارة المستشفى استراتيجية شاملة تسمح بالتعامل مع المستجدات المستقبلية.	51
مرتفعة	1	0.86	4.13	تستخدم المستشفى نظام معلومات استراتيجي قادر على التعامل مع مؤشرات بيئة الاعمال.	52
متوسطة	3	0.83	3.64	تحفز استراتيجية المستشفى تفاعل مختلف الرؤى بما ينسجم مع تحديات البيئة التي تواجهها.	53
عالية	4	0.82	3.72	تصمم المستشفى استراتيجية تضمن لها التميز في بيئة اعمالها المستقبلية.	54
مرتفع			3.528	متوسط المحور	

تبين وجود مستوى متوسط من التقدير لمحور التفكير الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.528)، ويلاحظ من الجدول ان المتوسطات الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (2.42-4.13) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين عالية ومتوسطة.

كما يتبين أن الفقرة رقم (52) والتي نصت على (تستخدم المستشفى نظام معلومات استراتيجي قادر على التعامل مع مؤشرات بيئة الاعمال) كانت على أعلى درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) وبدرجة تقدير عالية، أما الفقرة رقم (48) والتي نصت على " تقوم ادارة المستشفى بصياغة استراتيجيات شاملة تتكيف وفقاً لأهدافها"، فقد كانت على أقل درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (2.42)، وعلى مستوى متوسط من التقدير.

وترى الباحثة أن التفكير الاستراتيجي هو تفكير ناتج عن خبرات عالية في القيادة والتخطيط وهو ما لا يمتلكه الأفراد في المستشفيات الجامعية الذين في طور اكتساب الخبرات وليس منحها.

ثامناً حل المشكلات: ويشير الجدول رقم (17) الى النتائج:

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بحل المشكلات

رقم الفقرة	فقرات حل المشكلات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
55	يملك العاملون في المستشفى القدرة على تحديد المشكلات بدقة	4.34	0.83	1	مرتفعة
56	يستطيع العاملون في المستشفى التعامل مع المشكلات بهدوء بعيد عن الانفعالات	4.17	0.69	2	مرتفعة
57	يتمتع العاملون بالخبرة اللازمة لايجاد الحلول المناسبة للمشكلات	3.46	0.96	5	متوسطة
58	يستطيع العاملون في المستشفى توفير حلول ابداعية للمشكلات التي تواجههم	3.83	0.86	4	مرتفعة
59	يتمتع العاملون في المستشفى بالقدرة على حل المشكلات بالطرق السليمة وفقاً لتعليمات المستشفى	3.97	0.93	3	مرتفعة
60	تعمل المستشفى على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات الهامة.	3.97	0.88	3	مرتفعة
	متوسط المحور	3.957			مرتفع

تبين النتائج وجود مستوى عالي من التقدير لمحور حل المشكلات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.957)، ويلاحظ من الجدول ان المتوسطات الحسابية لآراء افراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (3.46 - 4.34) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين عالية ومتوسطة.



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

ويشير الجدول رقم (17) الى أن الفقرة رقم (55) والتي نصت على (يملك العاملون في المستشفى القدرة على تحديد المشكلات بدقة) كانت على أعلى درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (4.34) وبدرجة تقدير عالية، أما الفقرة رقم (57) والتي نصت على " يتمتع العاملون بالخبرة اللازمة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات"، فقد كانت على أقل درجة من التقدير وبمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وعلى مستوى متوسط من التقدير.

وترى الباحثة أن تلك النتائج نابعة عن مستوى المشكلات التي واجهها أفراد عينة الدراسة وبالنظر الى خبراتهم فإن المشكلات التي تعرضوا لها لا تزال مشكلات بسيطة من السهولة التعامل معها.
التدريب المبني على الكفايات:

ويشير الجدول رقم (18) الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان المتعلقة بعملية التدريب المبني على الكفايات:

الجدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعملية التدريب المبني على الكفايات

المحور	المحاور	المتوسط الحسابي	الأهمية	الرتبة
1	المهارات	3.676	عالية	5
2	امتلاك القدرات المعرفية	3.948	عالية	2
3	تشخيص المواقف	3.877	عالية	3
4	الاتجاهات	3.831	عالية	4
5	تحسين الاداء	3.517	متوسطة	8
6	السعي نحو الانجاز	3.581	متوسطة	6
7	التفكير الاستراتيجي	3.528	متوسطة	7
8	حل المشكلات	3.957	عالية	1
المتوسط العام لعملية التدريب المبني على الكفايات		3.739		

تشير النتائج الى وجود مستوى عالي من التقدير لعملية التدريب المبني على الكفايات في المستشفيات الجامعية الأردنية بمتوسط حسابي بلغ (3.739)، ويشير الجدول الى أن أكثر محاور عملية التدريب المبني على الكفايات تقديراً هو محور حل المشكلات بمتوسط حسابي بلغ (3.957) وعلى درجة عالية من التقدير، تلاه محور امتلاك القدرات المعرفية بمتوسط حسابي بلغ (3.948) وعلى درجة عالية من التقدير، تلاه محور تشخيص المواقف بمتوسط حسابي بلغ (3.877) وعلى درجة عالية من التقدير، تلاه محور الاتجاهات بمتوسط حسابي بلغ (3.831) وعلى درجة عالية من التقدير، تلاه محور السعي نحو الانجاز بمتوسط حسابي بلغ (3.581) وعلى درجة متوسطة من التقدير، تلاه محور التفكير الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.528) وعلى درجة متوسطة من التقدير، وأخيراً محور تحسين الاداء بمتوسط حسابي بلغ (3.517) وعلى درجة متوسطة من التقدير.

المبحث الثاني اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتدريب المبني على الكفايات بأبعاده (المهارات، امتلاك القدرات المعرفية، تشخيص المواقف، والاتجاهات)، في تحسين أداء العاملين بأبعاده (السعي نحو الانجاز، التفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات) في المستشفيات الأردنية. ولاختبار هذه الفرضية تم التأكد من أن متوسطات المتغير التابع وأبعاده كلها تخضع للتوزيع الطبيعي بحسب نظرية تقارب التوزيعات (Central Limit Theory)، (Abu-Salih & Awad, 1983)، ثم أجري اختبار الانحدار المتعدد لبيان أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية. والجدول رقم (19) يبين ذلك.



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

الجدول رقم (19)

اختبار (ANOVA for Regression) تحليل التباين للتدريب المبني على الكفايات على تحسين أداء العاملين.

مستوى الدلالة المعنوية Sig	قيمة F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية DF	مجموع المربعات	مصدر التغير
0.000	71.693	3.513	4	14.053	الانحدار
		0.049	178	8.816	الخطأ
			182	22.869	المجموع
معامل التحديد $R^2 = 0.615$ معامل الارتباط $R = 0.784$					

تظهر النتائج وجود أثر معنوي دالة احصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من ($\alpha = 0.05$)، ولذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونستنتج أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل على المتغير التابع، ونستنتج هذا الأمر كذلك من قيمة (F) المحسوبة (71.693) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية ($F(4,90) = 2.49$) على مستوى ($\alpha = 0.05$)، وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار.

أما معامل التحديد $R^2 (0.615)$ فيعني أن 61.5% من تباين المتغير التابع قد فسره الانحدار بأبعاد المتغير المستقل، وهي (المهارات، امتلاك القدرات المعرفية، تشخيص المواقف، والاتجاهات)، أما باقي التباين (38.5%) فتفسره أبعاد أخرى.

ومن هذا المنطلق لا تقبل الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن "نموذج الإندار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (61.5%) من المتغير التابع.

أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتدريب المبني على الكفايات على تحسين أداء العاملين في المستشفيات الأردنية.

ومن ثم يُمكن القول إنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الإندار المتعدد.

الجدول رقم (20)

نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) تحليل التباين للتدريب المبني على الكفايات على تحسين أداء العاملين

معامل تضم التباين VIF	Tolerance	Sig المعنوية	T	بيتا(المعامل المعياري)	الخطأ المعياري	المعامل B	العامل
		0.000	3.804		0.235	0.875	الثابت
1.7365	0.582	0.004	3.096	0.268	0.066	0.227	المهارات
2.093	0.478	0.779	0.281	0.027	0.069	0.021	امتلاك القدرات المعرفية
1.913	0.523	0.001	3.407	0.308	0.074	0.295	تشخيص المواقف
1.560	0.641	0.007	2.785	0.228	0.058	0.159	الاتجاهات



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

تشير النتائج أن معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 5 لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، وهذا يعني عدم وجود ارتباطات داخلية كبيرة ودالة إحصائياً بين هذه المتغيرات، وبالتالي تم استخدامها جميعها. ويتبين من الجدول رقم (20) أن المتغيرات المستقلة (المهارات، تشخيص المواقف، الاتجاهات) لها أثر دال إحصائياً في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الأردنية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة قيمة أعلى من قيمتها الجدولية وعلى مستوى دلالة إحصائية أقل من القيمة المحددة (0.05).

ومن خلال معامل بيتا الموضح بالجدول رقم (20) يتضح أن تشخيص المواقف كان لها الأثر الأكبر في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الأردنية حيث بلغ قيمة معامل بيتا (0.308)، تلاه المهارات حيث بلغت قيمة بيتا (0.268)، وأخيراً الاتجاهات بمعامل بيتا بلغ (0.228).

أما امتلاك القدرات المعرفية فيشير الجدول إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لامتلاك القدرات المعرفية على تحسين أداء العاملين في المستشفيات الأردنية حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.281) أقل من قيمتها الجدولية وعلى مستوى دلالة إحصائية (0.779) أقل من القيمة المحددة (0.05).

الفرضية الفرعية الأولى (H_{0-1}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للتدريب المبني على الكفايات بأبعاده (المهارات، امتلاك القدرات المعرفية، تشخيص المواقف، والاتجاهات)، على السعي نحو الانجاز كبعد لتحسين أداء العاملين في المستشفيات الأردنية.

وقد أجري تحليل التباين لإنحدار السعي نحو الانجاز على عمليات التدريب والجدول رقم (21) يشير إلى النتائج.

الجدول رقم (21)

اختبار (ANOVA for Regression) السعي نحو الانجاز على عمليات التدريب

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	24.548	4	6.137	70.540	0.000
الخطأ	15.661	178	0.087		
المجموع	40.209	182			

معامل التحديد $R^2 = 0.611$ معامل الارتباط $R = 0.781$

يتبين أن (Sig=0.000) وهي أقل من ($\alpha = 0.05$)، ولذلك لا نقبل الفرضية الصفرية ونستنتج أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل التدريب المبني على الكفايات بأبعاده على السعي نحو الانجاز كبعد لتحسين أداء العاملين، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (70.540) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (F(4,90)=2.49)، على مستوى ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن معنوية نموذج الانحدار.

ومن هذا المنطلق يتم عدم قبول الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن " نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المبني على الكفايات بأبعاده (المهارات، امتلاك القدرات المعرفية، تشخيص المواقف، والاتجاهات)، على السعي نحو التميز كبعد لتحسين أداء العاملين في المستشفيات الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومن ثم يُمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال إختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد، الموضح في الجدول رقم (22).

الجدول رقم (22)

نتائج معاملات السعي نحو الانجاز على عمليات التدريب (Coefficients)

العامل	المعامل B	الخطأ المعياري	بيتا المعامل المعياري	T	مستوى الدلالة المعنوية Sig
الثابت	0.197	0.313		0.628	0.532
المهارات	0.3215	0.096	0.312	3.365	0.001
امتلاك القدرات المعرفية	0.306	0.093	0.290	2.302	0.032
تشخيص المواقف	0.337	0.099	0.314	3.406	0.001
الاتجاهات	0.346	0.079	0.123	0.952	0.201



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

يتبين أن المتغيرات المستقلة الفرعية (المهارات، امتلاك القدرات المعرفية، تشخيص المواقف) لها أثر دال إحصائياً في السعي نحو الإنجاز، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة قيمة أعلى من قيمتها الجدولية (1.984) وعلى مستوى دلالة إحصائية أقل من القيمة المحددة (0.05). كما يتبين من خلال النتائج عدم وجود أثر دال إحصائياً لمحور الاتجاهات في السعي نحو الإنجاز حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.952) أقل من قيمتها الجدولية (1.984) وعلى مستوى دلالة إحصائية (0.201) أعلى من القيمة المحددة (0.05). ومن خلال الجدول رقم (22) يتضح أن تشخيص المواقف كان المعمل الأقوى من معادلة الانحدار في السعي نحو الإنجاز حيث بلغ قيمة معامل بيتا (0.314)، تلاه المهارات حيث بلغت قيمة بيتا (0.312)، وأخيراً امتلاك القدرات المعرفية بمعامل بيتا بلغ (0.290). وترى الباحثة أن تلك النتائج تحاكي واقع أهمية المتغيرات فلا بد للفرد الذي يمتلك الفكر المناسب لتشخيص المواقف والذي يمتلك المهارات والقدرات المعرفية أن يستثمرها في التوجه نحو الإنجاز. الفرضية الفرعية الثانية (H₀₁₋₂): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05)، للتدريب المبني على الكفايات بأبعاده (المهارات، امتلاك القدرات المعرفية، تشخيص المواقف، والاتجاهات)، على التفكير الاستراتيجي كبعد لتحسين أداء العاملين في المستشفيات الأردنية.

الجدول رقم (23)

اختبار (ANOVA for Regression) التفكير الاستراتيجي على التدريب المبني على الكفايات

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	10.026	4	2.506	20.540	0.000
الخطأ	21.786	178	0.122		
المجموع	31.812	182			

معامل التحديد R²=0.315 معامل الارتباط R=0.561

يتبين أن (Sig=0.000) وهي أقل من (α = 0.05)، ولذلك لا نقبل الفرضية الصفرية ونستنتج أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل التدريب المبني على الكفايات بأبعاده على التفكير الاستراتيجي كبعد لتحسين أداء العاملين، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.540) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (2.49)، على مستوى دلالة (0.000) أقل من (α = 0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار. ومن هذا المنطلق يتم عدم قبول الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن " نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع. أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المبني على الكفايات بأبعاده (المهارات، امتلاك القدرات المعرفية، تشخيص المواقف، والاتجاهات)، على التفكير الاستراتيجي كبعد لتحسين أداء العاملين في المستشفيات الأردنية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05). ومن ثم يمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يؤثر على المتغير التابع والذي يمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد، الموضح في الجدول رقم (24).



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

الجدول رقم (24)

نتائج معاملات انحدار التفكير الاستراتيجي على التدريب المبني على الكفايات (Coefficients)

العامل	المعامل B	الخطأ المعياري	بيتا المعامل المعياري	T	مستوى الدلالة المعنوية Sig
الثابت	1.078	0.369		2.919	0.004
المهارات	.371	.134	.352	2.766	.007
امتلاك القدرات المعرفية	.056	.057	.088	.990	.325
تشخيص المواقف	.370	.122	.414	3.025	.003
الاتجاهات	.190	.127	.244	1.499	.138

يتبين أن المتغيرات المستقلة الفرعية (المهارات، تشخيص المواقف) لها أثر دال إحصائياً في التفكير الاستراتيجي كبعد لتحسين أداء العاملين في المستشفيات الأردنية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة قيمة أعلى من قيمتها الجدولية (1.984) وعلى مستوى دلالة إحصائية أقل من القيمة المحددة (0.05). كما يتبين عدم وجود أثر دال إحصائياً لمحور الاتجاهات ومحور امتلاك القدرات المعرفية على التفكير الاستراتيجي حيث بلغت قيمة (T) أقل من قيمتها الجدولية (1.984) وعلى مستوى دلالة إحصائية أعلى من القيمة المحددة (0.05).

ومن خلال معامل بيتا يتضح أن تشخيص المواقف كان لها الأثر الأكبر في التفكير الاستراتيجي حيث بلغ قيمة معامل بيتا (0.414)، تلاه المهارات وبلغت قيمة بيتا (0.352)، وأخيراً امتلاك القدرات المعرفية بمعامل بيتا بلغ (0.088).

وترى الباحثة أن تلك النتيجة تبين ارتباط قدرات تشخيص المواقف التي تتطلب الخبرة والقدرة على التفكير والتحليل والاستنتاج بالتفكير الاستراتيجي الذي يتطلب تلك السمات. الفرضية الفرعية الثالثة (H₀₁₋₃): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) للتدريب المبني على الكفايات بأبعاده (المهارات، امتلاك القدرات المعرفية، تشخيص المواقف، والاتجاهات)، على حل المشكلات كبعد لتحسين أداء العاملين في المستشفيات الأردنية.

الجدول رقم (25)

اختبار (ANOVA for Regression) لحل المشكلات على التدريب المبني على الكفايات

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	13.981	4	3.495	29.871	0.000
الخطأ	20.936	178	0.117		
المجموع	34.916	182			

معامل التحديد $R^2 = 0.400$ معامل الارتباط $R = 0.633$

يتبين أن مستوى الدلالة بلغ (Sig=0.000) وهي أقل من (α = 0.05)، ولذلك لا نقبل الفرضية الصفرية ونستنتج أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل للتدريب المبني على الكفايات بأبعاده على حل المشكلات كبعد لتحسين أداء العاملين، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (29.871) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (F=2.49)، على مستوى دلالة (0.000) أقل من (α = 0.05) وهذا يعني معنوية نموذج الانحدار. ومن هذا المنطلق يتم عدم قبول الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن " نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المبني على الكفايات بأبعاده (المهارات، امتلاك القدرات المعرفية، تشخيص المواقف، والاتجاهات)، على حل المشكلات كبعد لتحسين أداء العاملين في المستشفيات الأردنية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).

ومن ثم يمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يؤثر على المتغير التابع والذي يمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد، الموضح في الجدول رقم (26).



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

الجدول رقم (26)

نتائج معاملات الانحدار لحل المشكلات على التدريب المبني على الكفايات (Coefficients)

مستوى الدلالة المعنوية Sig	T	بيتا المعامل المعياري	الخطأ المعياري	المعامل	العامل
0.000	3.885		0.362	1.412	الثابت
0.000	3.679	0.368	0.091	0.328	الاتجاهات
0.001	3.354	0.314	0.096	0.3215	المهارات
0.003	3.091	0.312	0.091	0.261	امتلاك القدرات المعرفية
0.029	2.210	0.252	0.113	0.241	تشخيص المواقف

يتبين أن كافة المتغيرات المستقلة (المهارات، امتلاك القدرات المعرفية، تشخيص المواقف، الاتجاهات) لها أثراً معنوياً، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة قيمة أعلى من قيمتها الجدولية (1.984) وعلى مستوى دلالة إحصائية أقل من القيمة المحددة (0.05).
ومن خلال معامل بيتا يتضح أن الاتجاهات كان لها الأثر الأكبر في حل المشكلات حيث بلغ قيمة معامل بيتا (0.368)، تلاه المهارات وبلغت قيمة بيتا (0.314)، أما امتلاك القدرات المعرفية فكانت في الرتبة الثالثة بمعامل بلغ (0.312)، وأخيراً تشخيص المواقف بمعامل بيتا بلغ (0.252).
وترى الباحثة أن تلك النتائج تبين أن حل المشكلات يرتبط بالعديد من الصفات والمهارات فضلاً عن وجود الحافز والتوجه لدى الأفراد.

المحور الرابع / النتائج والتوصيات

أولاً : مناقشة النتائج

من خلال الدراسة توصلت الباحثة الى النتائج التالية:

- 1) أشارت النتائج الى أن العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية من المستويات الإدارية (العليا والوسطى) لديهم مستوى تقدير عالٍ للمهارات، كما تبين أن وجود بعض المهارات على مستوى متوسط ولم تكن على مستوى عالي من التقدير وتمثلت في استخدام العاملون في المستشفيات الاجهزة الخاصة بأعمالهم بكفاءة، اهتمام ادارة المستشفيات بتنمية مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة لتحسين أدانهم، متابعة ادارة المستشفيات دراسة مهارات العاملين لمعرفة نقاط الضعف بقصد معالجتها، انجاز العاملون في المستشفيات العمل في الوقت المحدد.
- 2) أشارت النتائج الى أن العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية من المستويات الإدارية (العليا والوسطى) لديهم مستوى تقدير لامتلاك القدرات المعرفية فهناك ندوات واللقاءات لتنمية معارف للعاملين فيها.
- 3) أشارت النتائج الى أن العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية من المستويات الإدارية (العليا والوسطى) لديهم مستوى تقدير عالٍ من القدرة تشخيص المواقف، إلا ان هناك محدودية لقدرة العاملون على ايجاد البدائل الافضل كحلول للمشكلات التي تم تحديدها إذ كانت على مستوى متوسط من التقدير.
- 4) أشارت النتائج الى أن العاملين من المستويات الإدارية (العليا والوسطى) لديهم مستوى تقدير عالٍ للاتجاهات في المستشفيات الجامعية الأردنية، إلا ان النتائج أكدت أن المستشفيات الجامعية لا تحث العاملون على الاهتمام بنجاح المستشفيات بشكل كافٍ، كما لا تعمل على زيادة رغبة العاملين في الاستمرارية في العمل الحالي بشكل واضح.
- 5) أشارت النتائج الى أن العاملين من المستويات الإدارية (العليا والوسطى) لديهم مستوى تقدير متوسط لمحور تحسين الاداء في المستشفيات الجامعية الأردنية، إلا انه لا تتسم العمليات الجراحية في المستشفيات بنسبة عالية من النجاح، كما أن المستشفيات لا تقدم الخدمة الصحية بدرجة عالية من الدقة والموثوقية، ولا تشمل الرسالة التي يتبناها المستشفيات على المبادئ الاساسية لجودة العمل، وهي لا تسعى الى التطوير المستمر في اداء العاملين فيها، ولا يوجد تطور مستمر على جودة الخدمات الصحية المقدمة من قبل العاملين حيث كانت الفقرات المعبرة عن ذلك على مستوى متوسط من التقدير لدى افراد عينة الدراسة.



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

- 6) دلت نتائج الدراسة على وجود أثر للتدريب المبني على الكفاءات بإبعاده على سياسات المستشفى واستراتيجيتها ورؤيتها في تحسين أداء العاملين .
- 7) ساعدت نتائج الدراسة في تحديد أماكن الضعف في الخدمات المقدمة للمرضى لمعالجتها وإيجاد الأساليب والخطط التي من شأنها تحسين أداء المستشفى والعاملين من أجل الارتقاء بمستوى الخدمات الصحية والرعاية الطبية بما يواكب التطورات في المجال الصحي .

ثانياً : التوصيات

على ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

- 1) زيادة كفاءة العاملين في المستشفيات في استخدام الأجهزة الخاصة بأعمالهم بكفاءة، من خلال زيادة الاهتمام بتنمية مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة لتحسين أدائهم، والعمل على متابعة إدارة المستشفيات لدراسات تتعلق بمهارات العاملين لمعرفة نقاط الضعف ومعالجتها.
- 2) ضرورة أن تقوم المستشفيات الجامعية ببحث العاملين على الاهتمام بنجاح المستشفيات وزيادة رغبتهم في الاستمرارية في العمل من خلال التحفيز المعنوي والمادي.
- 3) ضرورة السعي إلى التطوير المستمر في أداء العاملين فيها من خلال برامج تدريبية وتعليمية قائمة على الاحتياجات التدريبية والتعليمية للعاملين وتطوير برامج التدريب بما يتوافق مع تلك الاحتياجات.
- 4) العمل على زيادة جودة الخدمات الصحية المقدمة من قبل العاملين للمرضى وتطوير الأجهزة الطبية من أجل مواجهة مسؤوليات العمل بكفاءة ودقة عالية .
- 5) العمل على زيادة الخدمات الطبية المقدمة من الأطباء بشكل يزيد من ثقة ورضى المريض بما يساعد من تخفيف الآلام والمعاناة على حد سواء للمريض وذويه .
- 6) ضرورة تقديم الخدمات الصحية بدرجة عالية من الدقة والموثوقية من خلال توفير كوادر طبية وتمريضية ذات خبرة وكفاءة وقدرة على تحمل ضغط العمل والاستعانة بالخبرات والكفاءات الخارجية لزيادة قدرة المستشفى في مواكبة التطورات في المجال الطبي .
- 7) توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بأساليب التعليم والتطوير للعاملين في المستشفيات وبشكل خاص الإدارات العليا والقيادات من حيث طرق وأساليب التفكير الاستراتيجي الذي يؤدي إلى تحسين قدراتهم على اتخاذ القرار، وبالتالي تحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة، كما توصي الباحثة بإجراء دراسات مشابهة في مجتمعات مختلف ومقارنة بين المستشفيات الحكومية، والتعليمية، والمستشفيات الخاصة.

المحور الخامس : المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1) بلخيري، سها، حنان، عشيط (2012)، أثر الرضا الوظيفي في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، الجزائر.
- 2) بودرهم، هجيرة، (2013)، أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- برناوي عمر- بسكرة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 3) بوشليق، الأمين (2015)، دور التكوين في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP – 2010-2014"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- 4) جاسم، أحمد (2011)، "أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات – في الشركة العامة لصناعة إطارات بابل"، مجلة الإدارة والاقتصاد /السنة الرابعة والثلاثون - العدد الثامن والثمانون، العراق.
- 5) الرواشدة، فراس، الصمادي، زياد، (2010) "تقييم مستوى الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين من التأمين الصحي في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 4.
- 6) الساسي، محمد، بن زاهي، منصور (2015)، قراءة في مفهوم الكفايات التدريسية، ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.



أثر التدريب المبني على الكفايات في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الجامعية الأردنية

- 7) الصامل، ناصر (2011)، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 8) الضمور، هاني وبوقجاني، جناة (2012)، أثر جودة الخدمات الصحية في درجة ولاء المرضى في مستشفى الجامعة الأردنية "دراسة حالة"، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 3.
- 9) الطوس، علي، (2015)، أثر الجداريات الجوهرية على توفير معايير الاعتماد الصحية الأردنية في المستشفيات الجامعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 10) الغامدي، خالد (1435هـ)، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام "دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة"، رسالة ماجستير، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- 11) الكحلوت، خالد عمر (2004)، مدى التزام مدققي الحسابات الخارجيين بدراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين الشهري،
- 12) محمد (2010)، واقع التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 13) ملحم، محمود (2010)، "دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين"، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، مصر.
- 14) ميا، علي، ديب، صلاح والشامسي، راشد (2009)، قياس أثر التدريب في أداء العاملين "دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 1، ص. 135-157.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 1) A Brightwell, J Grant (2012), Competency-based training: who benefits? Postgraduate medical journal, Vol.10, Issue 27 /9/ 2012, pp107-110.
- 2) Anuratpanich, L. (2015), Pharmacy Leadership Development: A case study of JCI accredited private hospitals in Thailand, Mahidol University Journal of Pharmaceutical Sciences, Vol. 42, No. 1.
- 3) Mulang, Astuty (2015), The Importance of Training for Human Resource Development in Organization, Journal of Public Administration and Governance, Vol. 5, No. 1; p. 190-197.
- 4) Pulakos, Elaine (2004), Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems, Society for Human Resource Management Foundation.
- 5) Sekaran, U. Bougie, R. (2013), Research Methods for Business, John Wiley & Sons, West Sussex (6th ed.)
- 6) Taruru, Irene, Keriko, Prof. Joseph M., Ombui, Dr. Kepha, Karanja, Dr. Kabare, Tirimba, Ondabu Ibrahim (2015), Effects of coaching programmes on employee performance in business process outsourcing subsector of Nairobi city county, Kenya, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 3, March.
- 7) Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B., Snell, Scott A., (2007),"Human Resources and Resources-Based View of The Firm", in: Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, Strategic Human Resource Management, 2nd Edition, Blackwell, USA.
- 8) Ying, Zhang (2012), The Impact of Performance Management System on Employee Performance, Emerson College, Boston, USA.



THE IMPACT OF TRAINING BASED UPON MERITS IN IMPROVING THE EMPLOYEES PERFORMANCE AT THE JORDANIAN UNIVERSITY HOSPITALS

Abstract

The study aims to identify the impact of competency-based training in its dimensions (skills, cognitive abilities, attitudes, and attitudes) in improving the performance of employees (achievement, strategic thinking and problem solving) in Jordanian university hospitals.

The study based on analytical descriptive method. The study population consisted of the Jordanian University Hospitals, the University Hospital of Jordan and the King Abdullah Hospital, as applied study case. The sample of the study consists of all upper and middle administrative employees of these hospitals; questionnaire distributed all of them and the number of valid questionnaires for analysis were 182 questionnaire.

The results showed that the independent variables (skills, diagnosis of attitudes, trends) have a statistically significant effect on improving the performance of workers in Jordanian hospitals, in light of the results study recommended increasing the efficiency of hospital staff and develop their skills through specialized training programs to improve their performance. The study also recommended rehabilitation of hospitals leaders with the ability to anticipate future events and the interaction of different visions in line with the environment challenge faced effectively.

Keywords/ training, competencies, skills, cognitive abilities, attitude diagnosis, achievement, trends, strategic thinking, problem solving, staff performance, university hospitals.