

أد بوقفه رؤوف

إدارة التدريب

في المؤسسات الصحية

إدارة التدريب في المؤسسات الصحية

أ د بوقفة رؤوف

Bougoufa.raouf@gmail.com

213771927111

يسمح بإعادة نشر ومشاركة هذا المصنف وباقي مصنفات الكاتب بوقفة رؤوف بكافة وسائل النشر سواء الكترونيا او ورقيا او صوتيا دون الحاجة للحصول على اذن مسبق من المؤلف.

جميع أعمال الكاتب متوفرة على النت مجانا.

يقول صمويل جونسون:

إذا أردنا أن يتم العمل دون تعب فعلينا أولاً أن
نتعب في تعلم هذا العمل.

على الرغم من بيئة العمل المزدهمة والسريعة الخطى، تحتاج المؤسسات الصحية إلى تدريب مستمر للموظفين للأسباب المهمة التالية:

تحسين الموظف

يعزز التدريب مهارات الموظفين الحالية ويساعدهم على التحسن في المجالات الناقصة، برنامج تدريبي فعال يحدد مجالات التحسين الفردية من أجل معالجتها بشكل صحيح، يتيح ذلك لكل موظف أن يكون فعالاً بشكل مستقل عندما يتعلق الأمر بأداء أدواره دون الاعتماد على زملائه الموظفين الذين يتمتعون بخبرة أكبر في مهام محددة وهذا يبني ثقة الموظف، ويحسن الأداء العام ويشجع التعاون، وكذلك الإبداع لجلب أفكار جديدة إلى مكان العمل.

السلامة والاتساق

يتضمن التدريب أيضاً معلومات حول ممارسات السلامة الشخصية والمرضى، يعزز الاتساق في سياسات المستشفى عندما يكون جميع الأطقم على دراية بالقواعد والتحديات الخاصة بالمستشفى وصناعة الرعاية الصحية بشكل عام.

رضاء الموظف

يحافظ التدريب على رضا الموظفين، لأنه يؤدي إلى التعاون والتعاون بين الموظفين يجعل الجميع يشعرون بأنهم موضع تقدير وأن مساهماتهم معترف بها.

ما هي إدارة التدريب؟

هي ممارسة توجيه وتنظيم جميع أنشطة التدريب بقيادة مدرب وأنشطة التدريب الافتراضي بقيادة معلم لمؤسستك الصحية، بما في ذلك الجدولة، واللوجستيات، وإدارة الموارد، وإشراك المعلم، والتعاون الجماعي، وتتبع التكلفة، والميزنة، والمبيعات، وإعداد التقارير.

قبل التعمق في مزيد من التفاصيل، دعنا نوضح بعض التعريفات المهمة.

ما هو نظام إدارة التدريب؟

يعمل نظام إدارة التدريب على تبسيط وتحسين عمليات التدريب بشكل أساسي، يوفر برنامج إدارة التدريب طريقة أكثر فاعلية لمؤسسات التدريب لإدارة التدريب وتتبعه وبيعه.

ما هو نظام إدارة التعلم؟

نظام إدارة التعلم هو برنامج يساعد على إدارة التعلم الإلكتروني، من خلال تمكين إدارة المحتوى، وتقديم الدورة التدريبية، وتتبع التقدم.

ملاحظة مهمة:

بصفتك مدير مؤسسة صحية امامك خيارات متعددة لإدارة التدريب، في بعض الدول العربية هناك في المؤسسة الصحية مكتب التكوين تابع لمديرية الموارد البشرية وهناك خلية التكوين تابعة للمجلس الطبي، باعتبار ان التكوين والتدريب هما أساس بقاء واستمرارية وكفاءة الخدمات الصحية يجب التركيز عليه ليس بصفته مجرد تقارير دورية ترفع للوصاية دون التماس مفعول لها في واقع المؤسسة مع دوران في حلقة من التكوينات المكررة (النظافة الاستشفائية، فرز النفايات الاستشفائية، غسل اليدين ...)

ليس معنى هذا التقليل من مواضيع النظافة الاستشفائية لكن الممارس يرى فيها مواضيع مستهلكة دون فاعلية كبيرة عند قياس أداء التدريب

لذلك يجب ان نغير نظرنا للتدريب واعتباره استثمار يعود بفوائد على الجميع فهو ليس تقرير فقط يرفع ولقاء يعقد بل هو إدارة من تخطيط وهدف وتوجيه وتقييم كما سنتعرف عليه

خطة التدريب

أداة تساعد الشركة على تحديد احتياجاتها الجديدة من المهارات والمواهب التي سيتم توظيفها وأيضًا تلك التي لديها داخليًا والتي تتطلب تدريبًا إضافيًا. وبالتالي فإن خطة التدريب هي خطة عمل يتم تضمينها في استراتيجية الموارد البشرية الخاصة بك كل عام، لبناء رأس مال بشري يتناسب مع طموحاتك وبالتالي تطوير هيكلك.

هناك المزيد على المحك مما يبدو. من خلال الاهتمام بشكل خاص بتدريب موظفيك، فإنك تطور دوافعهم، والمناخ الاجتماعي الملائم وقدرتك التنافسية.

كيف تصنع خطة تدريب؟

بعد تذكير قصير بتعريفها وتحدياتها، نقدم لك المراحل الرئيسية بالإضافة إلى مثال لخطة التدريب وبعض الأدوات للموارد البشرية الخاصة بك.

ما هي خطة التدريب؟

هي وثيقة تلخص جميع الإجراءات التدريبية التي اختارها مدير المؤسسة من أجل تطوير المعرفة وكذلك مهارات موظفيها، لتحسين أدائهم ورفاههم في العمل، سواء كانوا مجندين جدد أو موظفين منذ فترة طويلة.

خطة التدريب وخطة تنمية المهارات

لا يوجد فرق، فقد تمت إعادة تسمية خطة التدريب باسم خطة تنمية المهارات وتشمل الآن جميع الإجراءات التدريبية، بما في ذلك:

- تقييم المهارات.
- التحقق من صحة الخبرة المكتسبة
- تدريب إلزامي (بموجب اتفاقية أو اتفاقية جماعية)
- دورات تدريبية داخلية
- التدريب المقدم من قبل مقدمي الخدمات الخارجيين. (تدريب استخدام الأجهزة الطبية مثل جهاز سكانيير مثلًا عند اقتنائه من المورد)

لماذا وضع خطة تدريب؟

تتيح للمؤسسة الصحية:

- عمل جرد لاحتياجاتها من الموارد البشرية، في المواهب التي سيتم تطويرها أو توظيفها.
- التخطيط المفصل للتدريب الضروري.
- اكتساب أو تطوير المهارات للتعامل مع التغيرات في القطاع وضمان قدرته التنافسية.
- للاحتفاظ بالمواهب وجذب مواهب جديدة وتحفيزهم.

الخطوات الأربع لخطة التدريب

تتكون من أربع خطوات نشرحها كالتالي:

الخطوة 1: قم بتحليل احتياجاتك وتحديد أولويات التدريب الخاصة بك

تتمثل إحدى مهام مدير الموارد البشرية في مراقبة التطورات التقنية والتكنولوجية والتنظيمية بانتظام في قطاعك والسوق بشكل عام، مما يؤثر على مؤسستك.

من الواضح أن الشخص المسؤول يحصل على المساعدة من مديري الإدارات المختلفة لجمع توصياتهم من حيث المعدات والمعرفة اللازمة، من أجل العمل في أفضل الظروف ومواجهة المنافسة.

كما يقوم بتقييم الإجراءات السابقة ونتائجها، لتحديد الأهداف والموظفين الذين سيتم تدريبهم كأولوية.

ينتج عن ذلك أهداف التدريب وإجراءات التدريب التي سيتم تنفيذها، والتي قد يكون من الضروري الاختيار بينها وفقاً لحالات الطوارئ ووفقاً للميزانية المتاحة للمؤسسة.

في الوقت نفسه، يستشير قسم الموارد البشرية جميع موظفي الشركة كل عام لجمع ليس فقط احتياجاتهم التدريبية ولكن أيضاً رغباتهم في التطوير وتنمية المهارات.

تعد المقابلة المهنية طريقة جيدة لاكتشاف المهارات غير المتوقعة داخلياً، بالإضافة إلى الرغبة في التدريب.

الخطوة 2: اختر التدريبات

- البحث في الدورات التدريبية المختلفة المتاحة، ومقدمي الخدمات المعتمدة والصيغ (وجهًا لوجه أو عن بُعد).
 - استشارة الفهارس لمعرفة التواريخ والمدد والتكاليف والإجراءات (التسجيلات والشهادات وما إلى ذلك).
 - التخطيط المؤقت والميزنة لإجراءات التدريب المتوخاة.
- بالطبع، يجب تضمين التدريب الإلزامي، مثل الأمن، في البرنامج.

قبل التحقق من صحة كل هذا العمل وإبلاغه لموظفي المؤسسة، يقوم مدير الموارد البشرية والإدارة بتقديم خطة التدريب إلى ممثلي الموظفين، الذين يتأكدون من أنها تتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وعدم وجود تمييز.

الخطوة 3: قم بإعداد إجراءات التدريب

الآن وقد تم التحقق من خطة التدريب، يجب تنفيذها من خلال:

- تخطيط إجراءات التدريب، أي تطوير تقييم خطة التدريب.
- إقامة مشاريع تدريبية داخلية إذا لزم الأمر (وهذا يشمل الهندسة التعليمية، بما في ذلك اختيار المتحدثين، وتصميم المواد التعليمية والإعداد اللوجستي).
- تسجيل المشاركين في الدورات المختلفة.
- توقيع اتفاقيات التدريب مع مقدمي الخدمات.
- إرسال إخطارات للموظفين.
- الدفع مقابل الدورات التدريبية.

الخطوة 4: تتبع إجراءات التدريب الخاصة بك

تستخدم خطة التدريب لإضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات المخطط لها، ولكن أيضًا لرصدها وهي تشمل على وجه الخصوص:

- حالة التدريب (مخطط، قيد التنفيذ أو مكتمل)
- نوع التدريب (بدء، تحسين)
- عنوان التدريب
- المكان (وجهًا لوجه، بعيد)
- منظمة التدريب
- مدة التدريب
- تاريخ التدريب

- تكاليف التدريب (بما في ذلك التكاليف الإضافية في تقديم الطعام والإقامة وما إلى ذلك)
- الموظفين المعنيين.

أفضل الممارسات لتدريب المستشفيات

على الرغم من النوايا الحسنة، فإن برامج التدريب في المستشفيات لا تكون فعالة إلا من خلال أفضل الممارسات، إنها تنطوي على عملية تمتد قبل التدريب وأثناءه وبعده.

يجب أن يتم تصميم البرنامج على أساس مبدئين: يجب أن يلبي جميع أنواع المتعلمين، ويجب تخصيصه خصيصاً لنظام المستشفى المسؤول عنه.

ضع في اعتبارك أساليب التعلم الفردية ومسؤوليات الموظف

يختلف الأفراد عندما يتعلق الأمر بالتعلم، يستوعب البعض المعلومات بشكل أفضل عندما يتم توصيلها شفهيًا أو مرئيًا أو كليهما بمسح سريع يجب أن يحل هذا وإذا لم يكن الأمر كذلك، فإن الملاحظة الشاملة لكيفية استجابة كل موظف لتقنيات التدريب المختلفة ستساعد في تمييز أسلوب التعلم لدى كل فرد.

لا ينبغي أن تؤثر الدورات التدريبية على مسؤوليات الموظف - خاصة أولئك الذين تم تكليفهم بأدوار حاسمة ومن الأفضل جدولة التدريب خلال الساعات الميتة أو بين المهام حتى لا تؤثر على الإنتاجية والموظفين وجودة رعاية المرضى بشكل عام.

إضفاء الطابع الشخصي على برنامج المستشفى

يجب أن تكون برامج التدريب مخصصة لتلبية احتياجات المؤسسة الصحية على وجه التحديد، من الناحية المثالية، ينبغي استشارة موظفي المستشفى الذين لديهم معرفة مباشرة بالقضايا التي قد تتطلب المزيد من التدريب عند تطوير البرنامج. معظم الوحدات المتاحة بسهولة عامة للغاية ولا تركز على مخاوف محددة. يمكنك التفكير في استخدام الوحدات الجاهزة، والتي توفر فرصًا لتحرير المواد بحيث يمكنك تضمين المفاهيم ذات الصلة باحتياجات المستشفى.

دمج التفاعل والتكنولوجيا

يتضاءل مدى الانتباه بعد فترة، لذلك يجب تقليل جلسات التدريب الممتدة أو جعلها أكثر حيوية مع العناصر التفاعلية. خلال الجلسة التدريبية، تشمل التمارين الجماعية والألعاب

ولعب الأدوار والعصف الذهني والعروض التوضيحية وغيرها من الأساليب التي تشجع على التعاون والتعاون بين الحاضرين، لا تعتمد على المحاضرة والمناقشة المعتادة وحدك.

تقييم فعالية البرنامج

يجب أيضًا تطوير طريقة لتقييم فعالية البرنامج فالتدريب الذي لا يحسن مهارات الموظفين أو كفاءتهم هو مضيعة لأموال المستشفى والموارد البشرية ووقت الموظفين أيضًا.

تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية

باختصار، تتضمن عملية تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية ثلاث خطوات مهمة:

- تقييم احتياجات تدريب الموظفين
- تحديد أهداف التدريب بالمستشفى
- تصميم وإنشاء وتنفيذ البرنامج

تقييم احتياجات تدريب الموظفين

يمكنك استخدام أدوات متنوعة لتقييم المهارات أو الكفاءات الأساسية التي تفتقر إليها مؤسستك، بما في ذلك إجراء الاستطلاعات وتعليقات المرضى ومراجعات الأداء والملاحظات من قادة الفريق أو المشرفين المباشرين.

تحديد أهداف التدريب بالمستشفى

يجب استخدام نتائج تقييم احتياجات تدريب الموظفين لتحديد أهداف التدريب بالمستشفى. سيساعد هذا على ترسيخ التوقعات لأداء الموظف، بعد التدريب.

تصميم وإنشاء وتنفيذ البرنامج

يجب مراعاة تجربة الموظفين - التعليمية وكذلك العملية - وأسلوب التعلم يجب أن يحدد المستشفى نتيجة التدريب المتوقعة، والتي يمكن قياسها من خلال اختبارات الأداء وأشكال التقييم الأخرى من أجل الفعالية.

ما هو تقييم التدريب؟

تقييم التدريب هو عملية تحليل برامج التعلم والتطوير وجمع ملاحظات المتعلم أو غيرها من المعلومات القيمة لتقييم جودة الدورة التدريبية نفسها.

تساعد عمليات تقييم التدريب المناسبة المؤسسات الصحية على اكتشاف الفجوات في جهود التعلم والتطوير وتحديد فرص التعلم الجديدة التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج ذات تأثير أعلى.

ما هي فعالية التدريب؟

تقييم التدريب هو مفهوم مشابه جدًا، يستخدم أحيانًا بالتبادل مع فعالية التدريب. على الرغم من وجود تقاطع كبير بين الاثنين، إلا أنه يجب التمييز بين **فعالية التدريب** التي تركز على تعزيز عمليات الموظفين، وتقييم **التدريب** الذي يركز على تحسين عمليات التدريب.

تقيس فعالية التدريب إلى أي مدى تعمل مبادرات التعلم والتطوير على تحسين أداء الموظفين. تهدف عمليات التعلم والتطوير إلى تعزيز قدرات الموظفين وبناء مهارات وخبرات جديدة لتعزيز الممارسات التنظيمية.

ومع ذلك ، هذا يعني أن فعالية التدريب يجب أن تقيس ما يتعلمه الموظفون كيف يطبقونه في مكان العمل.

تُهدر المعرفة من أجل المعرفة إذا لم يستخدمها الموظفون بشكل فعال في عملهم، يجتمع هذان المفهومان لتقديم نظرة شاملة لفعالية التدريب:

• **التعلم** - ما هي المعرفة أو المهارات التي اكتسبها الموظفون أثناء التدريب؟

• **نقل التعلم** - كيف يطبق الموظفون المواد التدريبية في عملهم اليومي؟

بينما يمكنك دمج تقييمات الموظفين في الدورات التدريبية وطلب التعليقات بعد الجلسة لمساعدتك على فهم ما تعلمه كل موظف؛ عادة ما يتطلب الأمر مزيدًا من العمل لتحديد كيفية استخدام هذه المعرفة في مكان العمل.

غالبًا ما يتطلب قياس " **نقل التعلم** " استخدام مقاييس التعلم المتقدمة أو مؤشرات الأداء الرئيسية لتتبع مدى فعالية الموظف في دوره قبل وبعد التدريب.

أهمية قياس فعالية التدريب

يحتاج كل جزء من الأعمال التجارية إلى تبرير إدراجه وإظهار عائد على الاستثمار، التدريب ليس استثناء.

لذلك ، فإن تقييم فعالية التدريب بمقاييس التعلم ذات الصلة أمر بالغ الأهمية للحفاظ على تطوير الموظف بنجاح.

ينتج عن الفهم الدقيق لنتائج جهود التدريب في المؤسسة الصحية العديد من الفوائد:

■ **صنع القرار يحركها البيانات:** توفر المقاييس التي تقيم برامج التدريب بشكل فعال البيانات اللازمة لتحسين عملية صنع القرار مدعومة بالأرقام، تساعد مقاييس التعلم المؤسسات الصحية على اتخاذ قرارات ذكية وتحديد التأثير الذي يمكن أن يحدثه كل خيار.

من خلال المقاييس التي توفر البيانات لتحسين عملية اتخاذ القرار ، يمكن للمؤسسات:

- ربط برامج التدريب بمقاييس الأداء المالي
- تقييم فعالية التدريب بمرور الوقت وتنفيذ التغييرات
- **الإنتاجية:** يتطلع التدريب إلى تحسين الموظفين، وجعلهم أفضل في وظائفهم، وفي نهاية المطاف تحسين الحافز والإنتاجية. القوة العاملة الأفضل تولد قيمة أكبر، وتحقق المزيد بموارد أقل.

يمكن للمؤسسات الصحية تطوير برامج أكثر كفاءة مع نتائج أفضل من خلال قياس فعالية التدريب وتحسين عمليات التعلم والتطوير.

- **رضا الموظف:** يزيد التدريب أيضًا من رضا الموظف الذي يرتبط بالإنتاجية ويمكنه أيضًا: - زيادة فهم الموظف وتقديره لعمله - توفير المزيد من الاستقلالية والفرص للقيادة الذاتية - يساعد الموظفين على تعلم كيفية التعامل مع ضغوط العمل

يؤدي تطوير الموظفين عالي التأثير بشكل عام إلى الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن نتائجهم ويكونون قادرين على التعامل مع أعباء عمل أكبر مع الاستمرار في تقديم عمل رائع.

- **الاحتفاظ بالموظفين:** يقلل الاحتفاظ بالموظفين من تكلفة التوظيف ويسمح ببناء المعرفة المؤسسية التي لا تقدر بثمن ، والتي يمكن أن تساعد العمليات على إدارة أكثر سلاسة.

نماذج لتقييم فعالية التدريب

المؤسسات التي تتطلع إلى تقييم فعالية التدريب لديها نماذج متعددة للاختيار من بينها.

فيما يلي قائمة بالموديلات المعروفة والأوصاف المختصرة التي تسلط الضوء على النماذج الجاهزة الرئيسية. في الممارسة العملية، يمكن للمؤسسات في كثير من الأحيان استخدام أكثر من نموذج واحد أو تعديل النموذج المختار ليعكس احتياجاتهم الخاصة بشكل أفضل.

● نموذج كيركباتريك:

هو الأداة الأكثر استخدامًا لتقييم فعالية التدريب وغالبًا ما تحقق المؤسسات الأداة الأولى، يتكون نموذج كيركباتريك ، الذي تم تطويره في الخمسينيات من القرن الماضي ، من أربعة مستويات:

- **رد الفعل:** قياس ردود فعل الموظفين أو ردودهم على التدريب، يتم الحصول على هذه التعليقات بشكل عام من خلال الاستطلاعات أو الاستبيانات أو المقابلات.
- **التعلم:** قم بقياس المعرفة أو المهارات التي اكتسبها الموظفون أثناء التدريب، والتي يمكن أن تشمل درجات الاختبار أو التغييرات في مقاييس أداء الموظف.
- **السلوك:** كيف يؤثر التدريب على أساليب عمل الموظفين (هل يطبقون معارفهم المكتسبة حديثًا وسلوكياتهم ومواقفهم؟) يمكن اكتشاف ذلك من خلال التعليقات التقييمية الذاتية أو تقارير المشرف أو مقاييس أداء الموظف.
- **النتائج:** تتبع النتائج الملموسة للتدريب. يمكن أن يكون هذا خفض التكاليف، وتحسين جودة العمل، وزيادة الإنتاجية، والاحتفاظ بالموظفين.

● منهجية فيليبس

تأسست منهجية فيليبس عام 1980، وتتطلع إلى التوسع في نموذج كيركباتريك. إنه يتبع بشكل فضفاض المراحل الأربع لنموذج كيركباتريك مع بعض التعديلات الأساسية وخطوة خامسة إضافية.

- **رد الفعل:** مثل كيركباتريك.

- **التعلم:** مثل كيركاتريك.
- **التطبيق والتنفيذ:** بدلاً من التركيز على السلوك، يتوسع فيليبس ليشمل التطبيق والتنفيذ لفهم كيفية ترجمة التدريب إلى مكان العمل. إذا حدثت مشكلات، فهل هي خطأ تطبيقات غير صحيحة (تدريب أولي) أو تطبيقات (تدريب أثناء العمل)؟
- **التأثير:** يبدو أن فيليبس أفضل في عزل تأثير التدريب عن العوامل الأخرى.
- **العائد على الاستثمار** بينما يقيس كيركاتريك نتائج التدريب مقابل العائد على التوقعات، يطبق فيليبس تحليل التكلفة والعائد لتحديد ما إذا كانت استثمارات تولد قيمة.

● نموذج تقييم نقل التعلم

أسلوب متعدد المستويات لتقييم فعالية التدريب، يجمع بين التعلم ونقل المهارات الجديدة إلى عمليات مكان العمل ويتكون من ثمانية مستويات:

- **الحضور:** التسجيل في الدورة
- **النشاط:** اهتمام المشاركين واهتمامهم
- **تصورات المتعلم:** دوافعهم لتطبيق المعرفة
- **المعرفة:** الخبرة المنقولة
- **الكفاءة في صنع القرار:** الاستفادة من المعرفة ضمن سيناريوهات واقعية
- **كفاءة المهام:** تذكر المعرفة أو المهارات ذات الصلة بموقف معين
- **التحويل:** تطبيق المعرفة إما بمساعدة أو بشكل مستقل
- **آثار النقل:** تقييم أثر نقل المعرفة

● نموذج طريقة حالة النجاح

يستخدم استطلاعات الرأي لتقييم نجاحات وأوجه قصور برنامج تدريبي. ما هي العوامل التي سمحت للمشاركين بالنجاح، وأين سقط الموظفون في الثغرات، أو فشلوا في الحصول على معلومات جديدة أو تطبيقاتها؟

يتكون من خمس خطوات:

- حدد دراسة ناجحة
- حدد المعايير المطلوبة والتأثير المطلوب
- قم بتطوير استبيانات لوصف أفضل وأسوأ السيناريوهات للموظفين الذين يتلقون التدريب
- مقابلة الموظفين لفهم كيف تبدو الحالات الناجحة وغير الناجحة
- استنتج ما يمكن أن تفعله المؤسسة الصحية لزيادة تكرار الحالات الناجحة
- تهدف الطريقة إلى فهم سبب نجاح البرنامج التدريبي أو عدم نجاحه بناءً على التعليقات الواردة من مجموعة متنوعة من الأشخاص. يمكن أن يساعد في تحديد العوائق الموجودة أمام النجاح وطرق تحسين المضي قدماً.

● نموذج السياق والمدخلات والعملية ونموذج تقييم الخدمة

تم تطويره في الستينيات من القرن الماضي، ويحتوي على أربعة مجالات تكرارية ويمكن تطبيقها قبل التدريب وبعده. يهدف إلى ربط التقييم بعملية صنع القرار وتوفير أساس للتحليل أثناء إدارة عمليات التعلم والتطوير.

قبل التدريب يأخذ شكل:

- السياق: ما هو الهدف من التدريب، وكيف يتناسب مع العمليات الأوسع؟
- المدخلات: ما هو النهج الذي يجب عليك اتباعه لتقديم هذا التدريب؟
- العملية: هل العملية تفي بالمتطلبات؟
- الخدمة: هل هذا النوع من البرامج له سجل ناجح؟

يأخذ بعد التدريب شكل:

- السياق: هل تناول التدريب احتياجات المؤسسة الصحية؟
- المدخلات: هل كانت مصممة بشكل جيد؟
- العملية: هل كانت العملية ناجحة؟
- الخدمة: هل حقق الأهداف الأصلية؟

كيفية قياس فعالية التدريب

قياس فعالية التدريب هو وظيفة حيوية لكل فريق، إنه يضمن أن تقدم برامج التدريب مهارات قيمة تعزز العمليات وتحسن خبرة الموظفين والإدارة في مكان العمل، كما أنه يساعد في تحديد فجوات التدريب التي يمكن تحسينها للمضي قدمًا.

فيما يلي خمس خطوات لمساعدتك على تقييم فعالية برامجك التدريبية بدقة:

تحديد أهداف التدريب بوضوح

تحدد أهداف التدريب غرضًا وأهدافًا لمبادرات التعلم والتطوير بالإضافة إلى تحديد المعايير التي يتم من خلالها قياس فعالية التدريب.

يمكن أن تشمل الأمثلة ما يلي:

- إعداد الموظفين بكفاءة
- ضمان العمليات الآمنة
- تحديد ورعاية المرشحين الداخليين ذوي الإمكانيات القيادية
- زيادة الإنتاجية والاستغلال الفعال للموارد الموجودة
- سد أي فجوات في المهارات الرقمية وإعداد الموظفين لعمليات تكامل التكنولوجيا الجديدة
- زيادة الإيرادات وتوسيع العمليات

مهما كان هدفك المحدد، فإن تحديده مبكرًا يساعد في تطوير مقاييس التعلم المحددة المطلوبة لتقييم مدى فعالية برنامج تدريبي معين. يجب ربط أهداف التدريب بقيم وأهداف الأعمال الأوسع.

حدد النموذج المناسب

كما هو موضح أعلاه، هناك نماذج متعددة للمساعدة في تقييم فعالية التدريب، ولكل منها نهج مختلف.

يوفر استخدام أحد هذه النماذج إطارًا ومنهجية لتقييم فعالية التدريب.

يجب على المؤسسات الصحية البحث في النماذج المختلفة المتاحة واختيار الأنسب لعملياتها.

تحديد مقاييس التعلم ذات مغزى

يمكن أن تتخذ مقاييس التعلم عدة أشكال من أجل قياس "التعلم" ما تم تعلمه و "نقل التعلم" كيف تم تطبيقه، بغض النظر عن النموذج الذي تستخدمه، ستحتاج إلى تطوير مقاييس تعلم هادفة تعكس فعالية التدريب.

من السهل نسبيًا تحديد بعض مقاييس التعلم على سبيل المثال، معدل إتمام الدورة، ومعدل النجاح، وتكلفة التدريب لكل موظف، وزيادة الإيرادات، وما إلى ذلك، في حين أن البعض الآخر أكثر دقة تميل هذه إلى أن تكون مرتبطة بالتغيرات السلوكية أو ربط التحسينات (التي يمكن أن تنتج عن العديد من العوامل) مباشرة ببرامج التدريب.

لتقييم التغييرات السلوكية بعد التدريب، تحتاج إلى خط أساس للمقارنة. يتطلب ذلك تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية طوال دورة حياة الموظف وقياس تأثير برامج التدريب المحددة.

جمع البيانات

يتم تحديد دقة مقاييس التعلم الخاصة بك ومدى انعكاسها للفعالية الفعلية لبرنامج التدريب من خلال جودة البيانات التي تجمعها، هناك العديد من الطرق التي يمكنك استخدامها لجمع بيانات فعالية التدريب، بما في ذلك:

- استمارات تقييم التدريب التي أكملها المتعلمون بعد جلسة معينة أو في نهاية دورة كاملة.
- مقابلات الموظفين للحصول على فهم أفضل لتجربة التعلم.

- تتكون مجموعات التركيز من عدد صغير من المشاركين لتوليد معلومات أكثر تفصيلاً حول برنامج التدريب دون الحاجة إلى مقابلة الموظفين بشكل فردي.
- مراقبة الموظفين بعد التدريب لتحديد أي تغييرات سلوكية.

تحليل البيانات

الخطوة الأخيرة هي تحليل جميع البيانات التي تم جمعها واستخلاص استنتاجات حول تأثيرها على المشاركين، يتيح لك هذا السجل معرفة ما تعلمه الموظفون وكيفية تطبيق هذه المعلومات الجديدة في عملهم. كما أنه يعمل كمعيار للمقارنة ببرامج التدريب المستقبلية، وتطوير أفكار جديدة، وتحسين فجوات المهارات الحالية.

تتمثل إحدى المشكلات الشائعة عند تحليل البيانات واستخلاص المعلومات حول فعالية التدريب في إيجاد طريقة لإثبات أن زيادة الأداء هي نتيجة التدريب.

خذ، على سبيل المثال، زيادة في الإيرادات تحدث بعد اكتمال برنامج تدريبي جديد. لتعيين رصيد للدورة التدريبية والمهارات الجديدة التي ولّدتها، تحتاج إلى تحديد رابط مباشر بين الاثنين - السببية، وليس الارتباط فقط.

ومع ذلك، مع وجود العديد من العوامل مجتمعة لإنتاج الأداء العام للمؤسسة، فهذه ليست مهمة بسيطة دائماً.

تحتاج إلى تتبع ملاحظات الموظفين بعد التدريب، وصولاً إلى التغييرات السلوكية الناتجة، وكيف يرتبط ذلك بزيادة الإيرادات. على سبيل المثال، هل أدى التدريب إلى تحسين الخدمة بشكل مباشر، أو كيف تم تسويقه، أو مهارات الاستقبال؟

قس تأثير تعلمك

يمكنك قياس فعالية برامج التعلم والتطوير الخاصة بك وتحليلها والتنبؤ بها وتحسينها وبناء اتصال مباشر بين أنشطة التعلم وأداء الموظف.

إذن كيف تحدد المؤسسات نجاح برامجها التدريبية؟ إنهم بحاجة إلى نتائج يمكن إثباتها محددة ببيانات قابلة للقياس. يكتشف:

ما هي مقاييس تدريب الموظفين؟

مقاييس التدريب هي طرق التتبع الكمي والتحقق من فعالية برنامج التدريب. وهي تشمل مجموعة من التدابير المحددة، والمخصصة في بعض الأحيان، والتي تهدف إلى عكس تأثير جهود التعلم والتطوير الخاصة بالمؤسسة.

قبل كل برنامج تدريبي، يجب على المؤسسات تحديد الأهداف والنتائج المرجوة - ما يأملون في تحقيقه من الدورات التعليمية الجديدة.

بعد ذلك، من خلال جمع البيانات طوال العملية وتحليل نتائج الحياة الواقعية بعناية، توفر مقاييس التعلم طريقة لتقييم نقاط القوة والضعف في دورة معينة بدقة لتحديد ما إذا كانت قد حققت هدفها أم لا.

مقاييس تدريب الموظفين واسعة ومتنوعة وغالبًا ما تتكيف مع برامج تدريب محددة. على سبيل المثال، قد ترغب المؤسسات في تتبع مقاييس مختلفة للتدريب على الالتحاق أو الامتثال مقارنة بمبادرات تحسين المهارات أو إعادة تشكيلها.

تشمل مقاييس تعلم المجالات العامة ما يلي:

- الوقت المستغرق في استهلاك محتوى التدريب على سبيل المثال، الساعات التي تم تسجيلها في وحدات التعليم الإلكتروني المختلفة
- عدد الموظفين الذين أكملوا التدريب بنجاح على سبيل المثال، درجات الاختبار من تقييمات البرنامج

- طريقة لرسم خرائط نتائج التدريب إلى التحسينات التشغيلية على سبيل المثال، التغييرات السلوكية الناتجة
- تقييم الأثر المالي لدورة معينة على سبيل المثال، العائد المالي أو العائد على الاستثمار

ومع ذلك، فإن سرد المقاييس مثل هذا لا يأخذ في الاعتبار التحديات المرتبطة بتعريف العديد منها بدقة على سبيل المثال:

- كيف نحدد التعلم بالضبط؟
- كيف نحدد التغييرات السلوكية؟
- أو كيف نعزل الأثر المالي مباشرة عن التدريب؟

التعلم دائماً ما يكون محددًا لكل موظف ويتطلب سياقًا شخصيًا، تعد المقاييس التي يمكن قياسها كميًا بسهولة، مثل الساعات التي يتم قضاءها أو درجات الاختبار، ضرورية للتتبع، لكنها لا تعكس في الواقع تأثير برامج التدريب على الحياة الواقعية.

لقياس التعلم وكيفية تأثيره على عمل الموظف يتطلب تحليلاً أعمق وجمع البيانات والمعلومات من الأنظمة الأخرى (أي مقاييس أداء الموظف قبل وبعد التدريب).

إن تغطية هذه المجالات وأكثر يسمح للمؤسسة بتقييم عملياتها التدريبية واكتشاف طرق للتحسين في المستقبل.

يوفر التنفيذ الناجح لمقاييس التدريب نظرة ثاقبة للإدارة فيما يتعلق بما يلي:

- ما تعلمه الموظفون من برنامج تدريبي
- كيف يطبق الموظفون خبرات ومهارات جديدة في دورهم
- بيانات جديدة لمواءمة التدريب مع أهداف العمل الأوسع
- تقييم الجوانب المختلفة لبرنامج التدريب
- مقارنة فعالية الأساليب المختلفة
- ما إذا كان البرنامج قد حقق الأهداف الأصلية

• ما إذا كانت نتائج التعلم تبرر الاستثمار

تساعد مقاييس التعلم والمعلومات التي توفرها في توجيه عملية صنع القرار في مجال التعلم والتطوير في المستقبل.

تتم أحياناً مقارنة مقاييس تقييم التدريب بمؤشرات الأداء الرئيسية.

ومع ذلك، فإن مؤشرات الأداء الرئيسية تتبع أداء وأهداف العمل بشكل عام، ومقاييس التدريب أكثر استهدافاً، يقومون بتقييم فعالية التدريب وما إذا كان البرنامج يحل مشكلة معينة.

كيف تحدد المقاييس المناسبة لبرنامجك التدريبي؟

مع وجود العديد من مقاييس التعلم للاختيار من بينها، تحتاج المؤسسات إلى تحديد المقاييس التي تعكس بشكل أفضل فعالية برامجها.

النظر في السياق.

ضع في اعتبارك دائماً سياق التدريب.

ما هي أهداف التعلم؟

ما هو نموذج التعلم الذي تقوم بتطبيقه؟

وما هو القسم الذي تم تصميمه من أجله؟

يجب أن تعكس مقاييس التعلم نوع التدريب وما إذا كان يتم استخدام نموذج معين. على سبيل المثال، هل التدريب غير مترامن أم مختلط؟ كيف يتم قياس الحضور وكيف يتم تقييم الحضور؟

يختلف تدريب فريق المطبخ اختلافاً كبيراً عن تدريب موظفي الموارد البشرية، ويمكن أن يساعد هذا السياق في إرشادك عند اختيار مقاييس التعلم ذات الصلة. ضع في اعتبارك دور القسم المحدد والعوامل التي تؤثر عليه والنتيجة المرجوة.

لتقييم فعالية التدريب بنجاح، يجب عليك أولاً استشارة رؤساء الأقسام وموظفيهم.

استشر أصحاب المصلحة المعنيين

بالإضافة إلى رؤساء الأقسام والمصالح الصحية والتقنية يجب استشارة مجموعة من أصحاب المصلحة ذوي الصلة لتحديد مقاييس التعلم المناسبة من رؤساء المصالح الصحية والتقنية والاستشفائية واللوجستية باعتبار ان تدريب يختلف حسب التخصص والمستوى فالنظافة الاستشفائية كموضوع تدريبي تختلف مادتها حسب الفئة المستهدفة

ما الذي يأمل كل صاحب مصلحة في الحصول عليه من البرنامج التدريبي؟ وما هي المؤشرات الرئيسية التي يعتقدون أنها توضح ذلك بشكل أفضل؟

أفضل طريقة لقياس فعالية التدريب بدقة هي التحدث إلى الأشخاص الأقرب إلى الموقف. وهذا يشمل المديرين المباشرين والمشرفين والموظفين الذين خضعوا للدورة في السابق والموظفين الذين سيأخذونها قريباً.

الموضوعية

يتم العثور على نتائج أفضل بشكل عام عند اختيار المقاييس الموضوعية والقابلة للقياس الكمي للتدريب التي تعتمد على البيانات بدلاً من الرأي.

تحديد هدفك بوضوح

ربما يكون العامل الأكثر أهمية الذي يجب مراعاته عند تقييم فعالية التدريب هو أهداف الصورة الكبيرة للبرنامج يجب أن يكون اختيارك لمقاييس التعلم هو النتيجة المباشرة للهدف العام.

تتطلب الأهداف التي يصعب تحديدها، مثل تعاون الموظفين، خطة واضحة للتقييم، على سبيل المثال، استبيانات الموظفين قبل وبعد التدريب.

مقاييس تدريب قيمة يجب معرفتها

هناك العديد من مقاييس التعلم المتاحة لتقييم فعالية التدريب. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسات تطوير مقاييس مخصصة تتضمن عوامل خاصة بأعمالهم أو نهج التدريب. يجب أن تستند مقاييس تقييم فعالية التدريب إلى بيانات واقعية وتحاول أن تعكس بصدق نتائج جهود التعلم والتطوير.

نماذج مقاييس تعليمية

معدل الإنجاز.

معدل الإكمال = عدد الموظفين الذين أكملوا الدورة / عدد المشاركين الأوليين

يقيس معدل إتمام الدورة عدد الموظفين الذين أنهوا البرنامج بأكمله مقارنة بعدد الأشخاص الذين بدأوا.

إنه يوضح عدد الأشخاص الذين وصلوا إلى النهاية، ويغطي كل المواد. ومع ذلك، فإنه لا يتضمن معلومات تتعلق بأداء المشاركين.

معدل النجاح.

معدل النجاح = عدد الموظفين الذين اجتازوا الدورة / عدد المشاركين

تتضمن معظم الدورات تقييمات لشكل ما، غالبًا مع معايير النجاح / الرسوب يُعتبر الموظفون فوق مستوى معين أنهم يجتازون الدورة أو يكتسبون معرفة جديدة أو يطورون مهارات جديدة

يوضح معدل النجاح في برنامج تدريبي نسبة الموظفين الذين اجتازوا تقييم الدورة بنجاح.

مشاركة المشاركين

يرتبط مستوى المشاركة المتولدة ارتباطًا وثيقًا بنجاح الدورة. في حين أن المشاركة هي معلومة معقدة للقياس الكمي، فإن قادة الدورة التدريبية لديهم العديد من الخيارات.

على سبيل المثال، يمكنهم تتبع الوقت الذي يقضونه في مادة الدورة التدريبية أو محاولة قياس الجهد الذي يستثمره الموظفون في البرنامج.

بشكل عام، يجب استخدام هذه المعلومات جنبًا إلى جنب مع البيانات الأخرى مثل معدل النجاح أو مقاييس أداء الموظف أو المزيد من التعليقات الشخصية، بما في ذلك استطلاعات ما بعد التدريب.

تكلفة التدريب لكل موظف

تكلفة التدريب لكل موظف = إجمالي تكلفة التدريب / عدد المشاركين

تكلفة التدريب لكل موظف هي التكلفة الإجمالية مقسومة على عدد المشاركين.

تعد تكلفة التدريب لكل موظف طريقة ممتازة لفهم مقدار استثمار المؤسسة في تطوير قوتها العاملة.

لتحديد إجمالي تكاليف التدريب بدقة، يجب على المؤسسات النظر في الوقت الذي يتم قضاؤه في التدريب الرسمي وغير الرسمي.

على سبيل المثال، كم من الوقت يقضيه الموظفون في سيناريوهات التدريب التقليدية (على سبيل المثال، أسلوب الفصل الدراسي، والندوات عبر الإنترنت، وما إلى ذلك)، والتدريب

الذاتي غير الرسمي (على سبيل المثال، وحدات التعليم الإلكتروني)، ومقدار الوقت والمال الذي استغرقه السفر للحصول على فرص التدريب؟

عائد التدريب على الاستثمار

عائد الاستثمار للتدريب = التغيير في الربح نتيجة التدريب / التكلفة الإجمالية للتدريب

المحصلة النهائية لكل برنامج تدريبي هي: مقدار القيمة التي يولدها مقارنةً بتكلفته. لذلك، يعد تدريب عائد الاستثمار مقياسًا مهمًا لتحديد ما إذا كان البرنامج ناجحًا أم لا.

ومع ذلك، قد يكون حساب القيمة النهائية أمرًا صعبًا، حيث تحتاج المؤسسات إلى عزل التغيير في الربح الذي هو نتيجة مباشرة للتدريب.

مقاييس أداء الموظف

تستخدم معظم المؤسسات مقاييس أداء الموظفين، وتقييم مدى جودة أداء كل موظف من خلال مقارنة هذه المقاييس قبل وبعد التدريب، يمكن للمؤسسات تحديد ما إذا كانت المعرفة أو المهارات المكتسبة حديثًا تؤدي إلى أداء أفضل.

اعتمادًا على دور الموظف ونوع التدريب، قد يكون من السهل نسبيًا ملاحظة ذلك أو يستغرق بعض الوقت للتصنيف والتأثير على مقاييس الأداء النهائية.

تقييم رضا العملاء

تصنيف رضا العملاء = عدد الردود الإيجابية / إجمالي الردود

يجب أن يكون الهدف الأساسي لكل عمل تجاري هو تقديم خدمة جيدة وتكوين عملاء سعداء. تهدف العديد من البرامج التدريبية إلى تحسين رضا العملاء.

أسهل طريقة لقياس أي تغيير في رضا العملاء هي تتبع نسبة الردود الإيجابية إلى إجمالي الردود أثناء ملاحظات العملاء.

التغيير في الكفاءة التشغيلية

التغيير في الكفاءة التشغيلية قبل التدريب / بعد التدريب

إن تدريب الموظفين، وجعلهم أفضل في وظائفهم، وسد الفجوات في المهارات المحددة يجب أن يزيد من الكفاءة التشغيلية. يمكنك تقييم تأثيرها من خلال مقارنة الكفاءة التشغيلية قبل وبعد التدريب.

يمكن أن تغطي الكفاءة التشغيلية العديد من جوانب المؤسسة الصحية ويمكن قياسها بعدة طرق مختلفة.

أنماط سلوك المشاركين

يمكن أن يساعد مقياس التعلم الأكثر عمقًا، وتحليل الأنماط في سلوك الموظف قبل التدريب وأثناء وبعده، في تحديد المشكلات.

ربما يكون أداء الموظفين من قسم واحد ضعيفًا باستمرار، أو ربما يعاني موظفون معينون من النهج الحالي للتعلم على سبيل المثال، المزيد من المتعلمين المرئيين الذين لا يتم تقديم خدماتهم بشكل فعال حاليًا.

من أين مصدر بيانات قياس التعلم؟

- **الاستطلاعات:** جمع التعليقات المباشرة من المشاركين في الدورة لفهم تعلمهم بشكل أفضل وما إذا كان سيؤثر على عملهم اليومي.
- **مجموعات التركيز:** بينما تكون الاستطلاعات عبارة عن نماذج عادةً، تجمع مجموعات التركيز المشاركين معًا لطرح أسئلة تفاعلية وجمع التعليقات من خلال المحادثات الصادقة.

مجالات التدريب حسب السلك

يختلف التدريب حسب الفئة المستهدفة فتدريب الأطباء يختلف على تدريب الممرضين ويختلف على تدريب أعوان الأمن كما أن موضوع التدريب قد يكون تدريب داخلي كمثال طبيب اخصائي في الوقاية يقوم بدورة تدريبية أو يوم تكويني لفئة عمال النظافة في كيفية فرز النفايات الاستشفائية أو يوم تكويني لشبه الطبي موضوعه النظافة الاستشفائية وقد يكون المدرب أو المكون خارجي حيث تتعاقد إدارة المؤسسة الصحية مع جامعة أو مدرسة أو معهد تكوين عمومي أو خاص لإجراء تكوين في تقنيات الطبخ مثلا لعمال المطبخ

فئة نواب المدير:

يتم تدريبهم على:

- إدارة الاجتماعات
- إدارة الوقت
- مهارات الاتصال
- مهارات التفاوض
- إدارة التفويض
- إدارة المخاطر
- إدارة الأداء
- إدارة النزاعات

فئة أعوان الأمن

يتم تدريب أعوان الأمن بالاتفاق مع مصالح الحماية المدنية (الدفاع المدني) في دورات تدريبية بالمستشفى ك محاكاة لحوادث في بدايتها قبل وصول مصالح الحماية المدنية ويكون موضوعها:

- التعامل مع الشرارات الكهربائية
- التعامل مع تسرب الغاز
- التعامل مع اندلاع حريق في مصلحة الصيدلية (مواد كيميائية)
- التعامل مع حوادث المصاعد الكهربائية
- التعامل مع حرائق الغازات الطبية
- التعامل مع حرائق مطبخ المستشفى
- محاكاة افتراضية لإخلاء طابق بالمستشفى

فئة الموظفين الإداريين:

يختلف التدريب والتكوين حسب الفئة المستهدفة منهم وعادة يكون التدريب في المواضيع التالية:

- الإجراءات لصفقات العمومية
- المحاسبة العمومية
- اعداد الميزانية
- الاستقبال
- السر المهني
- التحرير الإداري

مواضيع مشتركة

هناك مواضيع تدريبية مشتركة بين الأسلاك الطبية وشبه طبية والإدارية من بينها:

- التعامل مع الضغوط
- إدارة التوتر
- إدارة الفريق
- التعامل مع الحشود (في حالة الحوادث الكبرى او سلسلة التصادم حيث يكون عدد الضحايا والمصابين بشكل كبير ومرافقيهم)
- الاحتراق الوظيفي
- إدارة المناوبة الليلية
- إدارة الجودة الشاملة
- الاستقبال

لا يوجد شيء في هذا العالم يمكن أن يحتل مكانة المثابرة، لن تستطيع الموهبة أن تحل محلها فليس هناك ما هو أكثر شيوعا من الفاشلين أصحاب المواهب، ولن تستطيع العبقرية أن تحل محلها فالعبقرية المدفونة في التراب تكاد تصبح مثلا يرددده الناس صباحا ومساء وكذلك التعليم لن يحل محلها، فالعالم ممتلئ بالأشخاص المهجورين، ان المثابرة والاصرار لديها القدرة على القيام بكل شيء

تذكـر

- البداية هي اهم جزء في العمل
- ليس المهم ان تكون الأفضل ولكن الأهم ان تقوم بأفضل أداء ممكن
- النصيحة أهم من الثمن
- وعي النجاح هو حالة من اليقين الداخلي، حتى لو كان الواقع الحالي بعيد جدا عما تريد ان يكون
- ازرع فكرة واحصد سلوكا ازرع سلوكا واحصد عادة، ازرع عادة واحصد شخصية، ازرع شخصية واحصد قدرا
- فقط الاحمق هو من يحاول ان يعرف كل شيء ويؤدي كل شيء بنفسه، ان معرفتك اين يمكن العثور على المعلومات الصحيحة والأشخاص المناسبين لتنفيذها يعد من الأمور المهمة.
- لعلك لا تعلم ان الصاروخ يحرق في مرحلة الإقلاع المخزون الأكبر من وقوده
- تستطيع الطهي أشهى وأذ من ماكدونالدز، لكن هل تستطيع ان تضع نظام عمل أفضل من نظامهم
- الحواجز موضوعة من أجل هدف كبير
- إذا نظرت لأمر تافه بعينين خائفتين فستبدو كل الأمور التافهة مخيفة وإذ نظرت لأمر كبير بعين عظيم فسيبدو الاعصار مجرد نسيم
- ان هذا الامر صعب، وهذا ما يجعله عظيما
- حين تعمل بما فيه الكفاية سيقف الحظ بجانبك
- يحدث النجاح عندما يتلاقى التحضير مع الفرصة
- كيف 2+2 تساوي 5 الإجابة: بالجهد الذاتي
- التفاهم هو تحمل الاختلاف
- فن الحكمة هو مهارة معرفة ما يمكن اغفاله
- لا تخصص في الصغائر
- اما ان تكون أكبر من المشاكل التي تواجهك او تكون أصغر منها، القرار قرارك انت فالمشاكل دوما حجمها واحد اما حجمك انت فأنت من يتحكم فيه عند كل مواجهة
- اننا نحتفظ ب 10 بالمئة فقط مما نقرأه و90 بالمئة مما نمارسه
- عليك ان تسير قبل ان تركض
- تذكر ان تحلم احلاما كبيرة وفكر على المدى البعيد وحدد أهدافا بسيطة تحققها بصفة يومية وأخط خطوات صغيرة فهذا هو تحقيق النجاح على المدى البعيد
- ان الفشل يلهم الناجحين، والفشل يهزم الخاسرين
- لن تعرف حتى تجرب أكثر من مرة وبأكثر من طريقة
- عندما يكون التلميذ جادا عندها يظهر الأستاذ
- التوقع هو القوة المطلقة، يتفاعل الخاسرون ويتوقع القادة
- ان حجم المشكلة ليس ابدا الأساس بل الأساس والمهم فعلا هو حجمك انت

- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية / الكتروني
- إدارة الموارد البشرية الصحية / الكتروني
- إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية / الكتروني
- إدارة الأداء في المؤسسات الصحية / الكتروني
- إدارة مؤشرات الأداء الرئيسية في المؤسسات الصحية / الكتروني
- إدارة التدريب في المؤسسات الصحية / الكتروني



الأستاذ الدكتور بوقفة رؤوف

مواليد 1979/11/19 العوينات ولاية تبسة

حاصل على الاستاذية في إدارة المستشفيات من جامعة سمارت

حاصل على الدكتوراة في إدارة المستشفيات من جامعة دانتون

خبير دولي في إدارة المخاطر من الاكاديمية الأوروبية للتعليم

المستمر

شغل منصب مدير ومدير عام لمؤسسات صحية مختلفة في

الجزائر