

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي  
(دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة)

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

## DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

اسم الطالب: خالد إبراهيم خليل

Date:

2016-06-12

07 رمضان، 1437 هـ

التاريخ:

Signature:

التوقيع:



برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة  
والسياسة وجامعة الأقصى - غزة  
برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد



# فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي (دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة)

إعداد الطالب

خالد إبراهيم خليل

إشراف الدكتور

يوسف إبراهيم الجيش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد

1437هـ - 2016م



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ خالد إبراهيم حسن خليل، لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، وموضوعها:

"فاعلية برامج التدريب الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي -

دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 29 شعبان 1437 هـ، الموافق 2016/06/05 م الساعة التاسعة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| د. يوسف إبراهيم الجيش   | مشرفاً ورئيساً  |
| د. سامي إبراهيم الأغا   | مناقشاً خارجياً |
| د. محمد إبراهيم المدهون | مناقشاً داخلياً |

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،



﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ  
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا  
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾  
صدق الله العظيم

(المجادلة: 11)

# الإهداء

◀ إلى من علمني أن الصعود إلى الجبال لا يأتي إلا بالعزيمة والإصرار إلى روح والدي العزيز رحمه الله.

◀ إلى نبع الحب والحنان الدرة الكامنة "أمي الحبيبة".

◀ إلى مُهجة الفؤاد رفيقة دربي "زوجتي" التي صبرت وتحملت حتى كتب الله لهذه الرسالة أن ترى النور.

◀ إلى قرة عيني ومشاعل الضياء أبنائي الأعزاء "حنين، البراء، مرح، بهاء الدين، أحمد، أسامة، والتوأمين الرائعين سما وساجدة".

◀ إلى إخوتي الأعزاء وزوجاتهم وأبنائهم.

◀ إلى أخواتي العزيزات وأزواجهن وأبنائهن.

◀ إلى بلدي الحبيبة حليقات وعائلتي وعشيرتي التي أفخر بالانتماء إليها.

◀ إلى من ربطتني بهم علاقة النسب وعطر الصداقة وورد المحبة.

◀ إلى إخوة جمعني بهم ميدان العمل زملائي الكرام.

◀ إلى كل من يحبّ وطنه ويسعى لرفقته إلى العلم وأهله.

◀ إلى الشهداء الأبرار والأسرى الأحرار والجرحى الميامين.

◀ إلى كل قلب شجعني وسار معي الدرب والتحدي والإنجاز.

إلى كل هؤلاء أهدي هذه الدراسة ... داعياً الله أن تنفع الإسلام والمسلمين

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه ومن تبع سنته إلى يوم الدين أما بعد:

فإنني أحمد الله العزيز القدير أولاً وأخيراً على أن وفقني وأعانني على إتمام هذه الرسالة، فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على منه وتوفيقه وعطائه، فأن اصبت فمن الله، وأن أخطأت فمن نفسي، وما توفيقى إلا بالله تعالى.

ومن منطلق قوله عليه الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، فيسعدني ويشرفني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى عميد كلية التمريض في الجامعة الإسلامية سعادة الدكتور يوسف إبراهيم الجيش الذي سخره الله لمساعدتي وإعانتني على إتمام رسالتي وتقديمها بين أيديكم، والذي لم يبخل عليّ بجهد وتوجيه فكان نعم الأخ الموجه والمرشد.

وكما أتوجه بالشكر الجزيل إلى عضوي لجنة المناقشة كل من:

سعادة الدكتور/ سامي إبراهيم الأغا مناقشاً خارجياً

وسعادة الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً

لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، والحكم عليها، وإثرائها بملاحظاتهما السديدة.

وأنتقدم بالشكر لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، وكادرها الإداري والتعليمي، لما قدموه ويقدموه من عطاءٍ وجهدٍ.

كما واتقدم بخالص الشكر والعرفان للأساتذة الافاضل الذين حكموا استبانتي الرسالة، ومن قام بتحليلهما، والشكر موصول لمن تكرم بتدقيق الرسالة وترجمة ملخصها، والعمل على تنسيقها.

الباحث/ خالد إبراهيم خليل

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة بمستشفيات قطاع غزة في وزارة الصحة، وكذلك الكشف عن الفروق الإحصائية بين الفاعلية والمتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر العاملين في أقسام الأشعة من المدراء والمتدربين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث كان مجتمع الدراسة من العاملين في أقسام الأشعة بمستشفيات قطاع غزة التابعة لوزارة الصحة من مدراء ومتدربين أطباء، وفنيي تصوير الأشعة، وفيزيائيين، والذين تلقوا التدريب، وبالعقد 114)، حيث بلغت نسبة الاستجابة (93.9%)، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لإجراء الدراسة، كما تم استخدام حزمة برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً واضحة بين آراء المدراء والمتدربين حول فاعلية البرامج التدريبية وكذلك في ترتيب المحاور حيث بلغ الوزن النسبي لفاعلية البرامج التدريبية في أقسام الأشعة من وجهة نظر المدراء (65.59%)، و(60.80%) من وجهة نظر المتدربين، كما أظهرت النتائج أن محور الاستفادة من البرامج التدريبية هو الأفضل بين المحاور بوزن نسبي (80.0%) للمدراء و(74.71%) للمتدربين وقد شكل محور تقييم البرامج التدريبية الأضعف بين المحاور من وجهة نظر المدراء بوزن نسبي (60.0%) بينما كان تحديد الاحتياجات التدريبية الأضعف من وجهة نظر المتدربين بوزن نسبي (56.06%) للمتدربين.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة تعزى للمؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس فأقل، ومن وجهة نظر المتدربين تعزى للسكن لصالح مدينة غزة.

كان من أهم التوصيات العمل على وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس للبرامج التدريبية وخطة سنوية تدريبية شاملة وبمشاركة جميع من يهمل التدريب، حيث تبنى على أساس تحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين ووظائفهم ومؤسساتهم، وتنوع وسائل البرامج التدريبية بما تتوافق ومحتواه، ويشترك المدربون والمتدربون والمدراء والخبراء في تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتنوع وسائل التقييم.

## **Abstract**

### **Aim of the study:**

The study aimed to identify the effectiveness of training programs which externally funded in Radiology Departments at hospitals in the Gaza Strip Ministry of Health, as well as to examine the statistical differences between the effectiveness and demographic variables from the perspective of workers (managers and trainees) in the Radiology Departments.

### **Methodology:**

Descriptive analytical design was used in the study. The study population was (114) consisted of workers of Radiology Departments at governmental hospitals of the Gaza Strip who receive training which includes ( Managers and trainees from Doctors, Technicians , Radiology Imaging, and Physicists). The response rate was (93.9%),The researcher used self-report structure questionnaire to collect data. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze data.

### **Results:**

The results showed that there are differences between managers and trainees perspective about the effectiveness of training programs, as well as in the order of domains, in general the weighted mean of the effectiveness of training programs in radiology from the point of managers was (65.59%), while the weighted mean for trainees was (60.80%).

The results also showed that the Domain of "to take advantage of the training programs" is the strongest among the domains with weighted mean (80.0%) as managers views and (74.71%) of trainees views, The point of views of managers that the weakest domain was "evaluation of training programs with weighted mean of (60.0%) while trainees said the determent of training needs with weighted mean (56.06%).

The results showed that there are statistical differences between effectiveness of training programs which externally funded in Radiology Departments at hospitals in the Gaza Strip, Ministry of Health with education, the differences was for the managers who had bachelor degree and less, , while there are statistical differences between effectiveness of training programs which externally funded and place of living for trainees the differences was for Gaza City

### **Recommendations:**

The study recommended working on clear and measurable goals for training programs, developing a yearly and comprehensive plan taking into consideration the sharing of all who interested in training. This plan based on actually needs of training for employees and their positions, and basis on the different means of training including compatible content, participating in evaluation the effectiveness of training programs, and varied assessment methods.

## قائمة المحتويات

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| آية قرآنية .....                          | ب  |
| الإهداء .....                             | ت  |
| شكر وتقدير .....                          | ث  |
| ملخص الدراسة .....                        | ج  |
| Abstract .....                            | ح  |
| قائمة المحتويات .....                     | خ  |
| قائمة الجداول .....                       | س  |
| قائمة الملاحق .....                       | ش  |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....   | 1  |
| المقدمة: .....                            | 2  |
| أولاً- مشكلة الدراسة: .....               | 3  |
| ثانياً- أسئلة الدراسة: .....              | 4  |
| ثالثاً- أهداف الدراسة: .....              | 5  |
| رابعاً- أهمية الدراسة: .....              | 5  |
| خامساً- حدود الدراسة: .....               | 6  |
| سادساً- مصطلحات الدراسة: .....            | 7  |
| سابعاً: صعوبة الدراسة .....               | 9  |
| الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة ..... | 10 |
| المبحث الأول: التدريب .....               | 11 |
| مقدمة: .....                              | 11 |
| أولاً- مفهوم التدريب .....                | 11 |
| ثانياً- أهمية التدريب: .....              | 12 |

|    |                                                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 | ثالثاً- أهداف التدريب .....                                                         |
| 14 | رابعاً- أنواع التدريب .....                                                         |
| 16 | خلاصة المبحث: .....                                                                 |
| 17 | المبحث الثاني: البرامج التدريبية .....                                              |
| 17 | مقدمة: .....                                                                        |
| 17 | أولاً- مفهوم البرامج التدريبية: .....                                               |
| 17 | ثانياً- فاعلية البرامج التدريبية: .....                                             |
| 18 | 1- فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية: .....                                         |
| 21 | 2- فاعلية تحديد الأهداف للبرامج التدريبية: .....                                    |
| 23 | 3- فاعلية التخطيط للبرامج التدريبية: .....                                          |
| 25 | 4- فاعلية تصميم البرامج التدريبية: .....                                            |
| 27 | 5- فاعلية تحديد أساليب البرامج التدريبية: .....                                     |
| 29 | 6- فاعلية تقييم البرامج التدريبية: .....                                            |
| 34 | 7- فاعلية قياس أثر البرامج التدريبية والتغذية الراجعة: .....                        |
| 38 | خلاصة المبحث: .....                                                                 |
| 39 | المبحث الثالث: التدريب في القطاع الصحي الحكومي .....                                |
| 39 | مقدمة .....                                                                         |
| 39 | أولاً- نبذه عن القطاع الصحي الحكومي: .....                                          |
| 40 | ثانياً- المهام الرئيسية للقطاع الصحي الحكومي الفلسطيني: .....                       |
| 42 | ثالثاً- الوضع الديموغرافي لقطاع غزة .....                                           |
| 42 | رابعاً- القوى العاملة في وزارة الصحة: .....                                         |
| 42 | خامساً- التدريب في وزارة الصحة الفلسطينية: .....                                    |
| 42 | 1- الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية (تقرير دائرة تنمية القوى البشرية 2013) ..... |

|    |                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|
| 45 | سادساً- التصوير الطبي في قطاع غزة: .....                                         |
| 45 | مقدمة .....                                                                      |
| 45 | 1- خدمات التصوير الطبي في المستشفيات (تقرير دائرة الأشعة، 2014): .....           |
| 46 | 2- أنواع تقنيات التصوير الطبي في مستشفيات قطاع غزة: .....                        |
| 49 | 3- عدد أجهزة الأشعة في أقسام الأشعة في مستشفيات قطاع غزة: .....                  |
| 50 | 4- عدد العاملين في أقسام الأشعة في قطاع غزة: .....                               |
| 50 | 5- عدد الحالات التي تم تصويرها في مستشفيات قطاع غزة .....                        |
| 50 | سابعاً- التدريب الممول خارجياً في دوائر وأقسام الأشعة في مستشفيات قطاع غزة ..... |
| 50 | 1- الجهات الممولة للتدريب لأقسام الأشعة بمستشفيات قطاع غزة: .....                |
| 52 | 2- آليات التدريب في دوائر وأقسام الأشعة في مستشفيات قطاع غزة: .....              |
| 52 | 3- البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة: .....                      |
| 54 | ملخص المبحث: .....                                                               |
| 55 | <b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b> .....                                      |
| 56 | مقدمة .....                                                                      |
| 56 | أولاً- دراسات فلسطينية: .....                                                    |
| 67 | ثانياً- دراسات عربية: .....                                                      |
| 76 | ثالثاً- دراسات أجنبية: .....                                                     |
| 81 | التعقيب العام على الدراسات السابقة .....                                         |
| 81 | ( أ ) أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: .....                    |
| 81 | (ب) نقاط الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .....                     |
| 81 | (ج) أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التالي: .....                |
| 83 | <b>الفصل الرابع: المنهجية والإجراءات</b> .....                                   |
| 84 | تمهيد .....                                                                      |

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| أولاً- منهجية الدراسة:                                            | 84  |
| ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة:                                      | 85  |
| ثالثاً- أداة الدراسة:                                             | 85  |
| رابعاً- صدق أداة الدراسة (الاستبانة):                             | 87  |
| خامساً- ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):                            | 88  |
| سادساً- الأساليب الإحصائية المتبعة:                               | 90  |
| <b>الفصل الخامس: تحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها</b>         | 91  |
| مقدمة                                                             | 92  |
| أولاً- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:                           | 92  |
| 1- المتغيرات الديموغرافية                                         | 93  |
| أ. المتغيرات الشخصية للمتدربين والمدراء                           | 93  |
| ب. المتغيرات الوظيفية للمتدربين والمدراء                          | 96  |
| ثانياً- تحليل فقرات الدراسة (الاستدلالي):                         | 97  |
| 1- تحليل فقرات استبانة المتدربين                                  | 98  |
| أ. تحديد الاحتياجات التدريبية الممولة خارجياً للمتدربين           | 98  |
| ب. تحليل فقرات التخطيط للبرامج التدريبية للمتدربين                | 101 |
| ت. تحديد أهداف البرامج التدريبية للمتدربين                        | 104 |
| ث. تحليل فقرات تصميم البرامج التدريبية للمتدربين                  | 106 |
| ج. تحديد أساليب البرامج التدريبية للمتدربين                       | 109 |
| ح. تقييم البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمتدربين              | 112 |
| خ. الاستفادة من برامج التدريب الممولة خارجياً للمتدربين           | 115 |
| 2- تحليل فقرات الاستبانة الخاصة بالمدراء                          | 118 |
| أ. تحليل فقرات تحديد الاحتياجات التدريبية الممولة خارجياً للمدراء | 118 |

|     |                                                                  |
|-----|------------------------------------------------------------------|
| 122 | ب. تحليل فقرات التخطيط للبرامج التدريبية الممولة خارجياً للمدراء |
| 125 | ت. أهداف البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمدراء               |
| 131 | ج. تحديد أساليب البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمدراء        |
| 134 | ح. تقييم البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمدراء               |
| 137 | خ. الاستفادة من برامج التدريب الممولة خارجياً للمدراء            |
| 140 | ثالثاً: النتائج الكلية لمحاوَر الدراسة                           |
| 143 | رابعاً: التحليل الاستنتاجي                                       |
| 153 | الفصل السادس: النتائج والتوصيات                                  |
| 154 | أولاً: نتائج الدراسة                                             |
| 158 | ثانياً- التوصيات                                                 |
| 161 | ثالثاً- دراسات مقترحة                                            |
| 162 | المراجع                                                          |
| 174 | الملاحق                                                          |

## قائمة الجداول

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| جدول (1): الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .....                            | 82  |
| جدول (2): مفاتيح المتوسطات الحسابية لمقياس الإجابات ليكرت الخماسي .....                         | 87  |
| جدول (3): صدق الاتساق الداخلي لمحاول الاستبانة .....                                            | 88  |
| جدول (4): معاملات ألفا كرو نباخ والتجزئة النصفية ثبات لمحاول الاستبانة والاستبانة ككل .....     | 89  |
| جدول (5): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov) .....                            | 92  |
| جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية .....                                        | 93  |
| جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات العمل .....                                            | 95  |
| جدول (8): تحليل فقرات المجال الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية الممولة خارجياً للمتدربين) ..... | 98  |
| جدول (9): تحليل فقرات التخطيط للبرامج التدريبية للمتدربين .....                                 | 101 |
| جدول (10): تحليل فقرات أهداف البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمتدربين .....                  | 104 |
| جدول (11): تحليل فقرات تصميم البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمتدربين .....                  | 106 |
| جدول (12): تحليل فقرات تحديد أساليب البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمتدربين .....           | 109 |
| جدول (13): تحليل فقرات تقييم البرامج التدريبية للمتدربين .....                                  | 112 |
| جدول (14): تحليل فقرات الاستفادة من برامج التدريب الممولة خارجياً للمتدربين .....               | 115 |
| جدول (15): تحليل فقرات تحديد الاحتياجات التدريبية الممولة خارجياً للمدراء .....                 | 118 |
| جدول (16): تحليل فقرات التخطيط للبرامج التدريبية الممولة خارجياً للمدراء .....                  | 122 |
| جدول (17): تحليل فقرات تحديد أهداف البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمدراء .....              | 125 |
| جدول (18): تحليل فقرات تصميم البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمدراء .....                    | 128 |
| جدول (19): تحليل فقرات تحديد أساليب البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمدراء .....             | 131 |
| جدول (20): تحليل الفقرات تقييم البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمدراء .....                  | 134 |
| جدول (21): تحليل فقرات الاستفادة البرامج الممولة خارجياً للمدراء .....                          | 137 |

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| جدول (22): توزيع النتائج الكلية لمستوى فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجيا في القطاع الصحي     | 140 |
| الحكومي                                                                                            | 140 |
| جدول (23): الفروق الإحصائية بين الدرجة الكلية لمجالات فاعلية البرامج التدريبية والمتغيرات الشخصية  | 143 |
| للمتدربين                                                                                          | 143 |
| جدول (24): الفروق الإحصائية بين الدرجة الكلية لمجالات فاعلية البرامج التدريبية والمتغيرات الوظيفية | 145 |
| للمتدربين                                                                                          | 145 |
| جدول (25): الفروق إحصائية بين الدرجة الكلية في مجالات فاعلية البرامج التدريبية والمتغيرات          | 149 |
| الشخصية للمدراء                                                                                    | 149 |
| جدول (26): الفروق الإحصائية بين الدرجة الكلية لمجالات فاعلية البرامج التدريبية والمتغيرات الوظيفية | 150 |
| للمدراء                                                                                            | 150 |
| جدول (27): النتائج والتوصيات                                                                       | 160 |

## قائمة الملاحق

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| ملحق (1): تحكيم استبانة رسالة ماجستير                          | 175 |
| ملحق (2): قائمة بأسماء الخبراء والمحكمين الذين حكموا الاستبانة | 176 |
| ملحق (3): استبانة المدراء                                      | 177 |
| ملحق (4): استبانة المتدربين                                    | 184 |

# **الفصل الأول:**

## **الإطار العام للدراسة**

- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- صعوبات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

إن التقدم العلمي الهائل والتطور التقني المتسارع الذي يشهده العالم في جميع المجالات كافة، يتطلب تقدماً مماثلاً في القوى البشرية كي تواكب هذا التقدم والتطور، فكان لا بد للدول والمؤسسات من مواكبة هذا التقدم المتسارع من أجل النهوض بأعبائها، فأصبح التدريب من أهم الوسائل في تنمية الموارد البشرية، وتزويدها بالخبرات العلمية والمهارات الفنية والإدارية التي تمكنها من زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحديث الأنظمة، واللوائح، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتبسيط الإجراءات الإدارية.

لقد فاجأنا القرن الحادي والعشرون ببعض التحديات والتهديدات التي تستفز الواقع وتستثير همة أبناء هذا الجيل من العاملين في الوظائف العامة، فإنه بنفس الوقت قد وضع تحت تصرفهم وبين أيديهم حصيلة التراكم البشري والتقدم العلمي والتقني المصاحب للثورات (المعرفية والإلكترونية والاتصالية) ليصبح في مقدورهم إحداث التحولات الإدارية والمهنية والسلوكية التي تجعل من منظماتهم ومؤسساتهم إدارة فاعلة وكفؤة لتحقيق أهدافها (الكبيسي، 2010).

إن البشر هم المتغير المحوري في كل المنظمات، والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، فالحصول على العنصر البشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه، يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها، ويصبح بالتالي من الضروري تخطيط وتنظيم وقيادة وتقييم الموارد البشرية في أي منظمة (سلطان، 2003).

وعن طريق التدريب يستمر الإعداد طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة، وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر، حيث يعتبر التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبما يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة (أبو سلمية، 2007).

إن الكادر البشري الفلسطيني أحوج ما يكون للإعداد والتدريب والتطوير وفق أساليب وأدوات حديثة للنهوض بالعمل الحكومي والأهلي وقطاعات العمل المختلفة، لأن هذا الكادر يقوم

بمواجهه العراقيل التي يصنعها الاحتلال الصهيوني، للحيلولة بينه وبين التقدم في جميع المجالات، والذي يعول عليه إكمال مشروع الحلم الفلسطيني بتحرير الإنسان والأرض.

إن للقطاع الصحي الحكومي اهتمامه الخاص والمهم من أجل تطوير وتدريب الكادر البشري الذي يعد رأس ماله، فأنشأت وزارة الصحة الفلسطينية دائرة تنمية القوى البشرية بوزارة الصحة في عام (1995) وكانت تهدف للإشراف والعمل على تنمية قدرات العاملين في الحقل الصحي، والتي تقوم بكافة برامج التدريب بوزارة الصحة، والتي تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة الصحة من أجل تقديم خدمة صحية متميزة من خلال إعداد الكوادر الصحية والفنية والإدارية وإكسابهم الخبرات العلمية والعملية التي تساهم في رفع المعاناة عن شعبنا الفلسطيني، بالإضافة إلى جلب الكوادر البشرية من ذوي الخبرات والكفاءات العالية، وإرسال الكوادر الصحية لتلقي الدورات التدريبية والدراسات العليا في مختلف التخصصات الصحية مما يحد من ظاهرة إرسال المرضى للخارج. (الموقع الإلكتروني لدائرة تنمية القوى البشرية في وزارة الصحة، 2015: نت)

لقد كان لأقسام الأشعة في قطاع غزة نصيب من هذا التدريب لزيادة كفاءة العاملين فيها، والتي تعد من أهم الأقسام في وزارة الصحة لما تقدمه من خدمات متعددة، العلاجية منها والتشخيصية والتي تعد ثلثي العلاج كما يقال. فهي تملك أغلى الأجهزة في الوزارة، وما حدث لها في الثلاثين عاماً الماضية من تطورات متلاحقة ومتسارعة دفع الجهات المسؤولة إلى القيام بالتدريبات العلمية والعملية للعناصر البشرية في أقسامها من أجل ملاحقة التطور المتسارع لعلم الأشعة وأجهزته. فكانت هناك إسهامات كبيرة في مجال التدريب من قبل جهات خارج وزارة الصحة الفلسطينية، سعياً إلى رفع كفاءة العاملين في دائرة الأشعة في قطاع غزة ليتمكنوا من أداء المهام المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية.

وستتناول هذه الدراسة فاعلية هذه البرامج التي مولت من خارج وزارة الصحة الفلسطينية في أقسام الأشعة في قطاع غزة، وإلى أي مدى عملت هذه البرامج على زيادة كفاءة وفاعلية العمل في هذه الأقسام؟ وستحاول الدراسة الوصول إلى اقتراحات لتحسين فاعلية هذه البرامج في هذه الأقسام.

### أولاً- مشكلة الدراسة:

يعد التدريب ركناً أساسياً لإعداد العاملين بأقسام الأشعة، وهو ليس هدفاً بذاته، ولكنه وسيلة فعالة لتطوير الأداء البشري وكيفية تعامله مع كل ما يختص بمجالات الأشعة.

لذلك يمكن القول إن نجاح أو إخفاق أداء العاملين في أقسام الأشعة إنما يعود إلى فاعلية البرامج التدريبية المقدمة في هذه الأقسام، والذي يسعى المسؤولون في وزارة الصحة الفلسطينية إلى

إعداد العاملين فيها، ليعملوا بكفاءة وفاعلية عن طريق عقد الدورات التدريبية المتخصصة التي تهدف إلى تنمية القدرات وتوسيع الاطلاع والمعرفة النظرية والعملية المهنية، وطبقاً للأصول العلمية. ولتتفق مع الأهداف الموضوعية للبرامج، ومستويات المتدربين لتلبي احتياجاتهم، حتى يكونوا عناصر فاعلة عند القيام بواجباتهم المنوطة بهم.

من ملاحظات الباحث الذي يعمل في أحد هذه الأقسام، والذي أعد دراسة استطلاعية على بعض المتدربين (أطباء وأخصائيي تصوير طبي وأخصائيي فيزياء طبية) الذين التحقوا بدورات مولت من خارج وزارة الصحة في أقسام الأشعة في قطاع غزة، أنهم أيدوا بقوة إعداد دراسة في فاعلية برامج التدريب التي التحقوا بها، والتي مولت خارجياً وأنفقت عليها مبالغ كبيرة، ومنها ما كانت خارج الوطن، ومنها ما كانت داخله، حيث ترك المتدربون أقسامهم وبيوتهم لفترات كبيرة، ليحصلوا على هذه البرامج، وكان لهم بعض الملاحظات على فاعليتها، منها وعلى سبيل المثال تحديد الاحتياجات التدريبية لأقسام الأشعة، والتخطيط للبرامج التدريبية، ووضع أهدافها وتقييمها قبل وأثناء وبعد انتهائها.

ومن هذا المنطلق يمكن تشخيص مشكلة الدراسة، في ضرورة معرفة فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة في قطاع غزة وذلك من خلال التساؤل الرئيس التالي:

**ما فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في القطاع الصحي الحكومي؟**

**ثانياً – أسئلة الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما فاعلية برامج التدريب الممولة من الخارج من وجهة نظر مدراء أقسام الأشعة؟
2. ما فاعلية برامج التدريب الممولة من الخارج من وجهة نظر المتدربين من أقسام الأشعة؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من وجهة نظر مدراء أقسام الأشعة حول محاور الدراسة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية (demographic)؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من وجهة نظر المتدربين في أقسام الأشعة حول محاور الدراسة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية (demographic)؟
5. ما التصور المقترح لزيادة فاعلية برامج التدريب الممولة من الخارج في أقسام الأشعة في وزارة الصحة بقطاع غزة؟

## ثالثاً - أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

### الهدف العام:

التعرف إلى فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في أقسام الأشعة في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

### الأهداف الفرعية:

1. التعرف إلى فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج (تحديد الاحتياجات التدريبية - تخطيط البرامج التدريبية - أهداف البرامج التدريبية - تصميم البرامج التدريبية - تحديد أساليب البرامج التدريبية - تقييم البرامج التدريبية - الاستفادة من برامج التدريب) من وجهة نظر مدراء أقسام الأشعة.
2. التعرف إلى فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج (تحديد الاحتياجات التدريبية - تخطيط البرامج التدريبية - أهداف البرامج التدريبية - تصميم البرامج التدريبية - تحديد أساليب البرامج التدريبية - تقييم البرامج التدريبية - الاستفادة من برامج التدريب) من وجهة نظر المتدربين في أقسام الأشعة.
3. الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى فاعلية برامج التدريب الممولة من الخارج في قطاع الصحي الحكومي من وجهة نظر المدراء تعزى لمتغيرات: (الفئة العمرية - المؤهل العلمي - مكان السكن - المستوى الإداري - الوظيفة الأساسية - عدد سنوات الخدمة في العمل - سنوات الخبرة في مجال الأشعة - عدد الدورات التي أشرفت عليها - مكان الدورات).
4. الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى فاعلية برامج التدريب الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي من وجهة نظر المتدربين تعزى لمتغيرات (الجنس - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - الوظيفة الأساسية - المستوى الإداري - مكان السكن - عدد سنوات الخدمة في العمل - سنوات الخبرة في مجال الأشعة - مدة التدريب - عدد الدورات - مكان الدورات).
5. إيجاد حلول ناجعة وفعالة لتحسين فاعلية برامج التدريب في أقسام الأشعة في قطاع غزة.

## رابعاً - أهمية الدراسة:

أ - الأهمية العلمية:

- الدراسة تتمتع بالحدثة، حيث تعد هذه الدراسة - حسب علم الباحث - الدراسة الأولى التي تتناول فاعلية التدريب في أقسام الأشعة في وزارة الصحة الفلسطينية.
- تساعد هذه الدراسة الباحثين والدارسين في مجال دراستهم في موضوع التدريب وكيفية زيادة الفاعلية.
- إثراء مكتبة أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى خاصة والمكتبة الفلسطينية والعربية عامة في حقل التدريب.

#### ب- الأهمية العملية:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تركز على أهم المؤسسات الوطنية، التي تقدم الخدمات الصحية للمواطنين الفلسطينيين، والتي قد تساهم في مستوى تحسين تقديم الخدمة المميزة للمواطن الفلسطيني.
- قد تساعد هذه الدراسة على تنبيه المعنيين والمسؤولين في وزارة الصحة لأهمية تحديد الاحتياجات ووضع الأهداف والتخطيط والإعداد والتقييم للتدريب والعمل على زيادة فاعلية التدريب.
- قد تساعد هذه الدراسة الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية في وزارة الصحة في تحسين وتطوير فاعلية عمليات التدريب التي تقوم بها الإدارة.
- زيادة معرفة الباحث من خلال هذه الدراسة في الموضوع (محل الدراسة) لما يشكله ذلك من تطوير للعمل الذي يشرف عليه.
- قد تفيد هذه الدراسة المؤسسات الحكومية والأهلية في تقييم عملية التدريب في مؤسساتهم من أجل تطوير عملها.

#### خامساً - حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: انحصرت هذه الدراسة في التعرف على مدى فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في أقسام الأشعة في القطاع الصحي الحكومي بقطاع غزة.
2. الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على جميع أقسام الأشعة في مستشفيات قطاع غزة.
3. الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة من (01-03-2015) إلي ( 1-4-2016).

4. الحدود البشرية : اقتصرَت هذه الدراسة على العاملين من أطباء وأخصائيي تصوير طبي وأخصائيي فيزياء طبية، من الموظفين والمدراء في أقسام الأشعة بمستشفيات قطاع غزة الحاصلين على برامج تدريبية ممولة خارجياً.

## سادساً - مصطلحات الدراسة:

### ◀ الفاعلية

في دراسة حديثة تناولت فاعلية البرامج التدريبية (الكبيسي، 2010) في كتابه التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة فعرّف الفاعلية على أنها "إحدى معايير قياس نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها، وبلوغ رسالتها والالتزام برؤيتها والتمسك بقيمتها".

وتناول (الشهري، 2006) تعريف الفاعلية "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للبرنامج التدريبي بما يحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة التدريب". وتعريف آخر هي "القدرة على تحقيق الأهداف وفق معايير محددة سلفاً".

### التعريف الإجرائي للفاعلية:

هي القدرة على تحقيق أهداف أقسام الأشعة في قطاع غزة، من خلال البرامج التدريبية التي تحتوي على الأنشطة العلمية والعملية، والتي تم التخطيط لها، ووضع معايير محددة سلفاً.

### ◀ البرامج التدريبية:

عرفت دراسة (العنزي، 2013) البرامج التدريبية أنها (الأداة التي تربط الاحتياجات بالأهداف المطلوب تحقيقها في التدريب، والمادة العلمية بالوسائل والأساليب التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علائقية بهدف تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة).

### التعريف الإجرائي للبرامج التدريبية

ويقصد بالبرامج التدريبية في هذه الدراسة: مجموعة الخطوات والإجراءات التي تم إعدادها خصيصاً وبشكل مدروس لتدريب العاملين بأقسام الأشعة في قطاع غزة، على كيفية التعامل مع أجهزة الأشعة التشخيصية والعلاجية الحديثة والمتطورة، حتى يتم تشغيلها بفاعلية وكفاءة ليتسنى استخدامها ويتواءم مع ضبط الجودة.

## ◀ التمويل

عرفه (البسيوني، 2014) أنه الإمداد بالأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها، وأنه توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع وتطوير مشروع خاص وعام.

## ◀ التمويل الخارجي:

هي الأموال التي يتم الحصول عليها من مصادر خارجية إما أن تكون من مصادر حكومية أو شبه حكومية لتأمين الخدمات الحيوية للمجتمع الفلسطيني، وله أكثر من تسميه ومنها: التمويل الأجنبي، التمويل الدولي، المساعدات الدولية، المساعدات الأجنبية (العدارية، 2011).

## التعريف الإجرائي للتمويل الخارجي:

توفير الأموال من جهات خارج وزارة الصحة الفلسطينية مثل (جمعية الهلال القطري- الإغاثة الإسلامية/ بريطانيا- اللجنة السعودية لإغاثة الشعب الفلسطيني/الرياض -اتحاد أطباء العرب) من أجل إنفاقها على برامج تدريبية لتحقيق أهداف أقسام الأشعة في قطاع غزة.

## ◀ القطاع الحكومي:

ذلك القطاع الذي يعمل على تقديم خدمات أساسية مطلوبة لضمان النظام العام، ويصعب تسويقها للأفراد بثمن، مثل "الدفاع، والعدالة، والأمن الداخلي"، وعادة ما تمولها الموازنة العامة للدولة، والتي تؤمن إيراداتها بالدرجة الأولى من الضرائب المفروضة على الشعب، للمساهمة في تحمل نفقات الخدمات العامة. (كلاب، 2004).

## التعريف الإجرائي للقطاع الصحي الحكومي:

ذلك القطاع الذي تمثله وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، والتي تشمل المستشفيات والرعاية الأولية، والتي تقوم على تقديم الخدمات الصحية العامة والرعاية الصحية ذات جودة عالية للجميع، وموازنة هذا القطاع من الموازنة العامة من السلطة الفلسطينية، وبعض المساعدات التي تحصل عليها من المؤسسات الخيرية، ومن بعض المساهمات من المواطنين في قطاع غزة .

## ◀ المدراء:

هم من يشغلون الوظائف الإدارية والإشرافية الوسطى كالمدراء ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والوحدات.

## سابعا: صعوبة الدراسة

1. قلة الأبحاث العربية التي تتحدث عن البرامج التدريبية التي تمول من خارج مؤسسات الدولة.
2. ندرة الأبحاث التي تتحدث عن البرامج التدريبية في وزارة الصحة وخاصة أقسام الأشعة في المكتبات المركزية في الجامعات والمكتبات في قطاع غزة.
3. الأوضاع الصعبة التي يمر بها قطاع غزة وخاصة انقطاع الكهرباء مما زاد مدة عمل الدراسة.
4. صعوبة ترجمة كتب ودراسات أجنبية تناولت فاعلية البرامج التدريبية، مما زاد من الوقت والجهد بشكل كبير.

## **الفصل الثاني:**

### **الإطار النظري للدراسة**

- المبحث الأول: التدريب
- المبحث الثاني: البرامج التدريبية
- المبحث الثالث: التدريب في القطاع الصحي الحكومي

## المبحث الأول:

### التدريب

#### مقدمة:

يعتبر التدريب من أهم الوسائل والأدوات التي تستخدم في العصر الحديث في تنمية وتعزيز معارف ومهارات وقدرات العاملين في جميع المؤسسات العامة والخاصة، وذلك من أجل مواكبة كل التطورات والتحديثات في جميع أنواع التكنولوجيا، حيث أصبحت جميع نواحي الحياة مرتبطة بها ويلحق كل تطوراتها المتسارعة سرعة البرق، وأن الإنفاق على البرامج التدريبية يأخذ حيزاً كبيراً من المخصصات المالية، ويجب إعادة النظر في البرامج التدريبية التي تستهلك النفقات المالية ومراجعة مدى مناسبة هذه البرامج للإنفاق الذي تأخذه (المصدر، 2010).

حيث أن الباحث قام ببحثه عن فاعلية برامج التدريب الممولة خارجياً في القطاع الصحي الحكومي- دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة. والتي لها نصيب كبير في التطورات التي تحدث للتكنولوجيا في العالم، حيث ارتبط عالم الأشعة وأجهزته العلاجية والتشخيصية بها، ولطالما أن هذه الدراسة ذات علاقة بالتدريب فيجب استعراض التدريب من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه وأنواعه.

#### أولاً- مفهوم التدريب

لقد ولد التدريب مع بداية الإنسان ورغبته في التطور والتقدم وترعرع في البيئة والتقدم التكنولوجي الحديث الذي ما زال يهتم بالتدريب ويعمل على تفعيله بشتى الطرق لكي يجني إيجابياته التي أثبتتها الواقع العلمي والدراسات المختلفة التي أوضحت أهمية التدريب ومدى الحاجة إليه في تنمية معلومات العاملين وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم باعتبارهم العنصر الفعال في نجاح العملية التدريبية. ونظراً لأهمية التدريب وضخامة دوره باعتباره علماً قائماً بحد ذاته فقد تعددت تعاريف التدريب في الكثير من الكتب والمؤلفات، ولم يتم الاتفاق على تعريف شامل للتدريب.

ويعرف (إسليم، 2014) التدريب بأنه "عملية يتم من خلالها إكساب الأفراد مهارات ومعارف جديدة وتوجهات حديثة، كما يحسن التدريب من سلوكيات الأفراد، وتنعكس نتائج التدريب على تحسين أداء الأفراد لأعمالهم بعد التدريب".

ففي كتاب (الكبيسي، 2010) لخص معنى التدريب بأنه "صناعة متخصصة، وميداناً علمياً وعملياً، وأنشطة تنموية متواصلة وموجهة نحو تحديث المعلومات، وإثراء المعارف، وتنمية

القدرات، وصقل المهارات، وغرس القيم، وتعديل السلوكيات، وتوظيف التقنيات لدى المتدربين لجعلهم وكلاء للتغيير ولتطوير المنظمات ولتحقيق أهدافها المتمثلة في تنمية المجتمعات". ويعرف (Auluck, 2007) التدريب بأنه "العملية التي تلعب دوراً مهماً في إكساب الأفراد مهارات وأساليب عمل جديدة لمجارة التقنيات الحديثة، بما يضمن تحسين عملية تعليم الفرد وأدائهم للمهام المطلوبة".

وعرف (حسين، 2005) التدريب "نقل الشخص إلى مستوى مهارة معينة ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة، ولكن فيما يتعلق بالفاعلية فهو قد يحوي أنشطة تبدأ من الحصول على مهارات بسيطة في نواح فنية متخصصة جداً، إلى تطوير في معرفة فنية معقدة أو مهارات إدارية على مستوى من التجديد الفكري أو تطوير الاتجاهات نحو قضايا اجتماعية معقدة. وفي دراسة (القحطاني، 2004) قدم تعريفه الإجرائي للتدريب حيث يرى بأنه " كل نشاط يراد من خلاله الارتقاء بكفاءة وفاعلية العاملين لتحقيق أهداف وغايات المنظمة".

ويعتبرها الباحث بأنها عملية مستمرة تستهدف تغيير سلوك الفرد أو المجموعة، وفق أهداف واضحة، وجهد مخطط لمجموعة من العمليات حصيلتها زيادة وتحسين قابليات (الفرد، أو المجموعة) الذهنية والسلوكية والنفسية للمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي أهداف التنمية لها.

## ثانياً - أهمية التدريب:

وتظهر أهمية التدريب من أنه وسيلة لتطوير قدرات العاملين، وذلك ليسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المأمول منه، وإن إدخال التقنية الحديثة في العمل وتطوير أساليبه يتطلبان التدريب عليها من قبل العاملين، إن التدريب يزيد الانتماء بين الموظفين والمنظمة، وذلك بجعله أكثر قدرة على أداء أعمال وظيفته وبالتالي أكثر رضا عنها (عبد القادر، 2006).

وتزداد أهمية التدريب في العمل الصحي لأسباب عديدة أهمها: الاتساع الدائم في الخدمات الصحية فكل يوم هناك ما هو جديد من حيث أساليب العمل والتخصصات الطبية، والتغيير الدائم في ظروف العمل، وكثرة المشكلات، حيث يتصف العمل الصحي بالحيوية والحساسية العالية، وقد ترتفع نسبة المشاكل التي تصادف العاملين في هذا القطاع بمختلف فئاتهم ونوع أعمالهم، وتلافي هذه المشاكل يكمن في التدريب والتعليم الطبي المستمر الذي يتم من خلاله تدريب الطواقم الطبية على كل ما هو جديد في عالم الطب (مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، 2007م). ويمكن حصر أهمية التدريب كما أورده كلا من (إسليم، 2014)، (الكبيسي، 2010)، (نتيل، 2007) (الشهري، 2006)، (أبو سلطان، 2004):

- **تنمية المعرفة والمعلومات:** ويقصد بها تنمية مدارك المتدرب، وذلك بتزويده بكافة المعلومات التي يجب الإلمام بها لممارسة العمل، مما يساعد على زيادة قدرات المتدربين على التعامل الجيد مع التطور التكنولوجي، وزيادة إنتاجية الموظف وتحسين مهارته في العمل، مما يزيد من جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة.
- **تنمية السلوك والاتجاهات:** ويقصد بها مجموعة العوامل الذهنية والنفسية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتكوين آراء معينة، والتدريب يعمل على تحسين هذه الاتجاهات (الشعور بالمسؤولية- الشعور بالتميز- العمل الجماعي- الدافع إلى العمل والشعور بتبادل المنافع). مما تمكن المتدربين من اتخاذ المواقف الإيجابية نحو أدائهم في العمل الذي يظهر في حماسهم وإخلاصهم وتقانيهم في إنجاز ما يقدرون عليه، واضعين كل طاقاتهم في خدمة العمل وأهدافه.
- **تنمية المهارات والقدرات:** ويقصد بها تنمية قدرات (القوة الفعلية على الأداء والفعل) ومهارات (القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وتطبيقها بطريقة صحيحة وهادفة) واستعدادات المتدرب لأداء العمل الموكل إليه بكفاءة عالية، مما يرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد والمؤسسة ككل.

### ثالثاً - أهداف التدريب

- هناك العديد من الأهداف التي ترمي إليها البرامج التدريبية، وتختلف هذه الأهداف بطبيعة الحال، تبعاً لنوع البرنامج التدريبي ومجاله، ولكن وبصفة عامة، هناك العديد من الأهداف التي تحاول المنظمات المختلفة تحقيقها عند تصميم برامجها التدريبية، ولقد اتفق كل من (إسليم، 2014) (زيادة، 2012) (موسى، 2007) (الشهري، 2006) (حسين، 2005) (أبو سلطان، 2004) على أن التدريب يحقق الأهداف الأساسية وهي:
- ضمان أداء العمل بفاعلية والوصول إلى مستوى المعايير التي حددتها المنظمة وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين، وقد صنّفها البعض إلى ثلاثة أنواع من المهارات هي: المهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية، والمهارات التخصصية.
  - حث الموظفين على زيادة الإنتاج من خلال ترغيبهم في أعمالهم، وتوفير الدافع الذاتي لزيادة الكفاءة ورفع مستوى الإنتاجية، وتوعية العاملين بأهداف المنظمة، وبأهمية عملها، وبمدى إسهاماتهم في تحقيق تلك الأهداف، ورفع الروح المعنوية لديهم، والعمل على زيادة شعور العاملين بالأهمية، من خلال إلمامهم بظروف العمل، ومتطلبات التشغيل واشتراكهم في تحمل المسؤولية.

- تطوير نظم العمل وتحسين الأساليب الإدارية الحديثة، تعمل على تقليل تكلفة العمل المادية والبشرية، وتسهم في اختصار الوقت المطلوب لتنفيذ واجبات العمل، وتوفير القوى العاملة اللازمة لأعمالها.
- العمل على استقرار المنظمة بالتدريب الفعال، وزيادة قدرتها على استيعاب التغيرات التي يمكن أن تحدث نتيجة لأي تغيير في ظروف عملها.
- اكتشاف مواهب العاملين من خلال التدريب الفعال الذي يعطي الفرد التعبير عن نفسه، والكشف عما يملكه من مواهب وقدرات في جو من الحوار والمناقشة وتحليل ما يطرح من مشكلات عميقة وفنية.
- زيادة الالتحام والترابط بين العاملين لصالح العمل، وخاصة أن التدريب وسيلة من وسائل الاتصالات أثناء تجمع الأفراد في مكان واحد، مما يساعد في بناء علاقات إنسانية إيجابية.

#### رابعاً - أنواع التدريب

إذا كانت فوائد التدريب ومنافعه قد تعددت وأن أهميته وأولوياته قد تنوعت فمن الطبيعي أن تتعدد وتنوع أنواع التدريب وأشكاله وموضوعاته ومستوياته تبعاً لذلك. نوجز أدناه أهم ما قيل حول المعايير أو المؤشرات التي يتم بموجبها تصنيف مسميات التدريب وأنواعه: (السكرانه، 2011)

##### 1. أنواع التدريب وفقاً لعامل مرحلة التوظيف:

- أ - **تدريب الموظف الجديد:** يشمل جميع أنواع التدريب التي يحصل عليها الفرد قبل استلامه الفعلي للعمل الذي سيقوم به، والغرض إعداد وتهيئة الموظف قبل ظروف العمل الجديد.
- ب - **التدريب أثناء العمل:** ويشمل كل أنواع التدريب التي يخضع لها الفرد بعد تثبيته في الخدمة حتى انتهاء خدمته في المؤسسة، ويعمل على تنمية الموظفين وتطوير أدائهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في العمل ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي.
- ت - **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، وهناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.
- ث - **التدريب بغرض الترقية والنقل:** أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها.

ح- التدريب تهيئة للتقاعد: في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، للإحالة إلى التقاعد، ويتم تدريبه عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة.

## 2- أنواع التدريب وفقاً لعامل المكان:

أ- التدريب داخل المؤسسة: بحيث يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.

ب- التدريب خارج المؤسسة: ويرى (ياغي، 1986م) أن التدريب خارج المنظمة هو انقطاع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها.

## 3- أنواع التدريب وفقاً لمدده وآجاله:

أ- تدريب قصير الأجل: تتراوح مدته بين أسبوع إلى ستة أسابيع، وفي ظله يتفرغ المتدرب جزئياً أو كلياً للتدريب (موسى، 2007).

ب- تدريب متوسط الأجل: تتراوح مدته بين ستة أسابيع إلى 6 شهور، وفي ظله يتفرغ المتدرب بشكل كلي للتدريب.

ت- تدريب بعيد الأجل: يشمل برنامجاً شاملاً للمعلومات والمهارات وتتراوح مدته بين 6 شهور إلى سنة أو أكثر من ذلك وقد ينتهي بشهادة مهنية أو علمية (موسى، 2007).

## 4. أنواع التدريب وفقاً لنوع الوظائف:

أ- التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية.

ب- التدريب التخصصي: ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية.

ت- التدريب الإداري (الدنيا- الوسطى- العليا): وتشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

## 5. أنواع التدريب وفقاً لتقنياته وأساليبه:

أ- تدريب عبر المدرسين (تقليدي).

ب- تدريب سلوكي (ذاتي).

ت- تدريب عن بعد (إلكتروني).

ث- تدريب بالمحاكاة داخل الورش والمختبرات (افتراضي).

## خلاصة المبحث:

1. تناول المبحث مفهوم التدريب وهو عبارة عن عملية مستمرة تستهدف تغيير سلوك الفرد أو المجموعة، وفق أهداف واضحة، وجهد مخطط.
2. كما تناول أيضا أهمية التدريب التي تكمن في تنمية المعرفة والمعلومات والسلوك والاتجاهات، وتنمية المهارات والقدرات.
3. وكان للتدريب أهداف عدة أهمها: ضمان أداء العمل بفاعلية والوصول إلى مستوى المعايير التي حددتها المنظمة وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين.
4. لقد حدد المبحث أنواع التدريب ومنها التدريب داخل المؤسسة وخارجها.

## المبحث الثاني: البرامج التدريبية

### مقدمة:

سيتناول هذا المبحث مفهوم البرامج التدريبية وفعاليتها، وفاعلية كل من تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد أهداف البرامج التدريبية، التخطيط للبرامج التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تحديد أساليب البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية، وقياس أثر البرامج التدريبية.

### أولاً- مفهوم البرامج التدريبية:

تعرف البرامج التدريبية بأنها ((الأداة التي تربط الاحتياجات بالأهداف المطلوب تحقيقها في التدريب، والمادة العلمية بالوسائل والأساليب التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علائقية بهدف تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة)) (العنزي، 2013).

تعرف (عمادة الجودة والتطوير، 2013) في جامعة حائل البرامج التدريبية بأنها "مجموعة من النشاطات المؤسسة والمخطط لها، والمستمرة والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المؤسسة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء"

ويقصد بالبرامج التدريبية في هذه الدراسة مجموعة الخطوات والإجراءات التي تم إعدادها خصيصاً وبشكل مدروس لتدريب العاملين بأقسام الأشعة في قطاع غزة، على كيفية التعامل مع أجهزة الأشعة التشخيصية والعلاجية الحديث والمتطورة، حتى يتم تشغيلها بفاعلية وكفاءة ليتسنى استخدامها لتتواءم مع ضبط الجودة.

### ثانياً- فاعلية البرامج التدريبية:

ويقصد بها مدى قدرة هذه البرامج على ردم الهوة ما بين الواقع الحالي لأطراف العملية التدريبية ( العاملين والوظيفة والمنظمة ) والتطلعات أو التحديات المستقبلية لهم، وبالتالي تقاس درجة مستوى الفاعلية بمدى قدرة البرنامج على خلق التطابق فيما بين الحاضر والمستقبل المراد الوصول إليه خلال فترة زمنية معينة وفي حدود إمكانيات محددة.

وبالطبع لا يمكن تصور حدوث ذلك في فراغ بل لا بد وأن يتم ذلك في إطار من المتغيرات التي تؤثر بدرجات متفاوتة على قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه.

وتوصل (النجار، 2011) إلى أربع نتائج حول فاعلية البرنامج التدريبي حيث اعتبر أن عملية نقل المعارف والمهارات تزداد فاعليتها كلما توافرت مجموعة من العوامل أهمها:

1. وجود أهداف واضحة للبرنامج التدريبي.
  2. وجود أهداف واضحة أيضاً للفرد المشارك في البرامج.
  3. وجود بيئة عمل تشجع الاستقلالية في التفكير والحركة وتدعم عمليات التغيير.
  4. تزداد فاعلية برامج التدريب كلما اقتربت وعكست فعلياً واقع المهام التي يمارسها المتدرب.
- واتفق كلا من (العنزي، 2013)، (الشهري، 2006)، (عبد القادر، 2006)، أن هناك عوامل متعددة في تحديد فاعلية البرامج التدريبية، ويرون أن أهم العوامل الأساسية والمؤثرة في فاعلية البرامج التدريبية تتمثل في ثلاثة عوامل وهي: تخطيط البرنامج التدريبي، وتصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي أو قياس فاعليته، واعتبر (عبد القادر، 2006) أن فاعلية تخطيط البرامج التدريبية هي ثلاثة عناصر: فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية وفاعلية تحديد أهداف البرامج التدريبية، وفاعلية تصميم البرامج التدريبية.

ويرى (أبو سلطان، 2004) أن الدولة تلعب دوراً فعالاً في تحسين عملية تقييم فاعلية البرنامج التدريبي، فعلى سبيل المثال أصدرت الحكومة الماليزية قانون تطوير الموارد البشرية في عام 1992 الذي يفرض على المؤسسات إنفاق ما قيمته (1%) من موازنتها على تطوير الموارد البشرية وكان لهذا القانون دور إيجابي في زيادة فاعلية التدريب لبرامج التدريب لأن الدولة تهتم بذلك وتراقب هذه العملية لضمان فاعلية التدريب لدى المؤسسات في ماليزيا.

وعلى الرغم من كثرة العوامل المؤثرة في فاعلية البرامج التدريبية، إلا أن الباحث يربط في تطرقه إلى هذه العوامل السبع من أجل تحليلها ويبين دورها المؤثر في تحقيق فاعلية البرامج التدريبية وهي:

تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد أهداف البرامج التدريبية، والتخطيط للبرامج التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتحديد أساليب البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية، والاستفادة من برامج التدريب وقياس أثرها.

وسوف يقوم الباحث بشرح فاعلية العوامل السبعة التي أشار إليها سالفاً والتي تؤثر في تحقيق فاعلية البرامج التدريبية:

## 1- فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية:

### أ- مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية

تمثل عملية تحديد احتياجات التدريب الأساس في صناعة التدريب، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية.

وتمثل تشخيصاً للمشكلات الحقيقية التي تعيق أداء العمل بالصورة المطلوبة، وهي حجر الأساس في نجاح عملية التدريب، وتمثل البداية لبناء برنامج ذات فاعلية، لذا يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية سليمة لكي يتمكن مصممو البرامج من تحديد الكم والنوع للمعارف والمهارات اللازم توفرها في البرامج المراد تنفيذها (العتيبي، 2015).

وتوصف الاحتياجات التدريبية على أنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى منظمة أدائهم الحالي وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود مشكلة ما في المنظمة ووجود هذه المشكلة يعنى بالضرورة وجود "حاجة لا بد من تحديدها والعمل على إشباعه" (أبو سلمية، 2007).

والاحتياج التدريبي المقصود هنا لا يعني بالضرورة وجود النقص والقصور أو الخلل في معارف الإنسان أو قدراته أو مهاراته، وإن كانت هذه تشكل البداية الأولى للتدريب. لكنه اليوم أصبح يشمل كذلك ما يحتاجه الفرد أو يحتاجه المنظمة أو يحتاجه المجتمع للتحسين والتطوير والتحديث والتميز من أجل بناء حياة أسعد ومستقبل أفضل، والتحسب للمشاكل والتحديات والأزمات قبل وقوعها ليكون التدريب وقائياً أولاً وعلاجياً ثانياً (الكبيسي، 2010).

#### ب- أنواع الاحتياجات التدريبية (القثامي، 2004):

- احتياجات المنظمة: تمثل احتياجات المنظمة الكلية والشاملة، وتستمد من أهداف المنظمة.
- احتياجات الجماعة: وهو ما يكون مرتبطاً بمستويات وظيفية أو فئة معينة من الأفراد.
- احتياجات الوظيفة: وقد يكون هذا النوع من الاحتياج أمراً سهلاً وأمراً بالغ الصعوبة حسب نوع الوظيفة (التشغيلية والإدارية والفنية والمهنية).
- احتياجات الموظف: فاحتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات التي تنبع من عمله الحالي، أو بعد أن تلحق التطورات بالعمل مستقبلاً، أو تكليفه بأعمال أكبر بسبب الترقية مثلاً، وهذا النوع من الاحتياجات يمكن معرفته بتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي يجب أن يعمل الفرد على تطويرها حتى يستطيع أن يؤدي واجبات وظيفته الحالية والمستقبلية في المنظمة.

## ت - طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفاعلية، يمكن استخدام الطرق الثلاثة التالية:  
(السكرانه، 2011)

- **تحليل المنظمة (المؤسسة):** من خلال التحليل التنظيمي (أهداف المنظمة، وبنائها التنظيمي، وسياساتها ولوائحها، وهيكلها الوظيفي، وخصائص القوى العاملة بها، ودرجات الكفاءة والفاعلية) يمكن أن نتعرف على أهم الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمنظمة وبكل إدارة على حدة.

- **تحليل العمل:** ويهدف إلى تحديد المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم من خلال تحليل مجموعة من العناصر هي: التوصيف الوظيفي المعمول به، ومواصفات شاغل الوظيفة، وأهداف الوظيفة، ومجالات النتائج ومعدلات الأداء، والتغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر.

- **تحليل الفرد:** وذلك من خلال دراسة المواصفات الوظيفية للفرد (مؤهله وخبرته ومهاراته) والخصائص الشخصية التي يتمتع بها، والجانب السلوكي للفرد، وذلك من أجل تحديد من يحتاج التدريب وما المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد أو يحتاج لتحسينها.

## ث - خطوات عملية تصميم الاحتياجات التدريبية (السكرانه، 2011):

**الخطوة الأولى:** القيام بتحليل الفجوة بين ما هو قائم وما هو مطلوب سيحدد احتياجاتنا وأغراضنا وأهدافنا.

**الخطوة الثانية:** يتم تحديد الأهمية والأولويات ومدى الحاجة الملحة لها فيما يتعلق باحتياجات المؤسسة ومتطلباتها.

**الخطوة الثالثة:** تحديد أسباب مشاكل الأداء وفرص تحسينها في مؤسستنا.

**الخطوة الرابعة:** تحديد الحلول الممكنة وفرص النمو، فقد يكون التدريب هو الحل، إذا كانت المشكلة معرفية، أما إذا لم تكن المشكلة في نقص المعارف، يكون الحل في التغيير المنظم، وفي التخطيط الاستراتيجي وإعادة هيكلة وإدارة الأداء وتشكيل فرق العمل الفعالة.

## ج- مصادر ووسائل التعرف على الاحتياجات التدريبية (السكرانه، 2011):

- نتائج تحليل الوظائف ووصفها، وما توصلت إليها من تحديد لمهام كل وظيفة، ومتطلبات شاغلها، ومقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حالياً لدى كل موظف، لمعرفة مدى حاجة كل موظف للتدريب ونوعيته.
- العاملون في الحقل نفسه هم أنفسهم أقدر على تحديد احتياجاتهم التدريبية وذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى التدريب فيها، وذلك لزيادة قدرتهم وكفاءتهم.
- نتائج قياس الأداء وتقويمه، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيه ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لمعالجتها.
- الخطط التوسعية للمؤسسة في المستقبل وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها.
- أساليب العمل الجديدة المنوي إدخالها للمؤسسة، إذ يتطلب ذلك لتدريب العاملين على هذه الأساليب.
- الأجهزة التكنولوجية الجديدة والبرامج المتقدمة والذي يستدعي إدخالها، لتدريب العاملين على كيفية استخدامها.
- أهداف المؤسسة، حيث تعطينا مؤشراً عاماً على الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين لتحقيق هذه الأهداف.
- إجراء الدراسات والاختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم، وما إذا كان بعضهم بحاجة إلى تدريب.
- آراء الرؤساء المباشرين، الذين لديهم مقدرة على تقييم ومعرفة قدرات المرؤوسين لديهم.

## 2- فاعلية تحديد الأهداف للبرامج التدريبية:

تعتمد فاعلية البرنامج التدريبي على تحديد أهدافه بصورة واضحة ومفهومة ومتناسقة مع أهداف التنظيم، ومرتبطة بالأهداف الخاصة للمتدربين، وأن تعد بصيغة سلوكية قابلة للقياس حتى يتم في ضوءها تحديد مدى كفاءة البرنامج التدريبي، إن افتقار أهداف البرنامج التدريبي للوضوح أو الصياغة بطريق سلوكية يصعب من تحقيق فاعلية برنامج التدريب الإداري، ويجعلها مجرد مضيعة للوقت والجهد والمال (عبد القادر، 2006).

وتعد هذه المرحلة حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية والتي يتم بها تحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسات والأفراد، ومرحلة التخطيط للبرامج التدريبية، حيث أن الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها كنتيجة للبرامج التدريبية.

يقول (كنانة اون لاين، 2016 نت) أن صياغة وبناء أهداف التدريب تمثل مرحلة مهمة وأساسية في تحويل التدريب من مفهوم المصروف إلى الاستثمار. أي أن نجاح التدريب يعتمد على الاستفادة من تحليل المهام والمهارات الوظيفية، ثم تحديد مدى القصور في أداء الموظف ثم وصف التدريب المناسب .

وتحديد أهداف البرنامج التدريبي يساعد المتدرب على حسن التعلم ويساعد المدرب على حسن التدريب والاختيار السليم للموضوعات التي ستدرس والأساليب التدريبية ووسائلها.

ويرى (عبد القادر، 2006) أن أهداف التدريب تحدد في ضوء الحاجات التدريبية للمتدربين، ففي ضوء التعرف على الاحتياجات التدريبية للمنظمة، وتبلور المنظمة أهدافاً لبرامجها التدريبية المقترحة، ويكون الهدف هو النتيجة التي ترغب المنظمة في الحصول عليها بعد انتهاء التدريب على مستوى الأفراد المتدربين.

ويشير (العنزي، 2013) و (الطعاني، 2002) على أنه من الضروري لوضع الأهداف مراعاة أن تكون:

- محدودة تحديداً واضحاً ودقيقاً.
  - منسجمة مع الأهداف العامة للتدريب.
  - واقعية وقابلة للتطبيق في ظل محددات المكان والزمان والموارد المالية.
  - منسجمة وغير متناقضة فيما بينها.
  - ذات قيمة بحيث تعالج مشكلات حقيقية.
  - قابلة للقياس من خلال توفير معايير معينة يمكن من خلالها قياس الأهداف ومعرفة ما تحقق منها.
  - منبثقة من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين.
- يمكن القول أن الهدف بشكل عام لأي برنامج تدريبي فاعل يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:
- الفعل: والمقصود به السلوك الملاحظ.
  - المعايير: وتعني مستوى الأداء المقبول.
  - البيئة المحيطة: ويقصد بها الظروف والأدوات التي يتم بها ممارسة عملية التدريب.

فيرى الباحث أن تحقيق أي هدف من أهداف التدريب يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى الالتزام بدقة تحقيق صفات الأهداف المذكورة آنفاً، ومدى استطاعة المدرب استخدام الأسلوب المناسب لتحقيق ذلك الهدف وأيضاً يرتبط برغبة وجدية المتدرب في التدريب.

### 3- فاعلية التخطيط للبرامج التدريبية:

إن نجاح العملية التدريبية يقاس بمدى قدرته على تحقيق رسالته ولا يمكن تحقيق الرسالة بدون التخطيط السليم المنظم والفاعل، فالتخطيط للبرامج التدريبية هو التنبؤ بالاحتياجات الحالية والمستقبلية في مجال تطوير أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، ثم رسم خطة لتلبية تلك الاحتياجات، فهو مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ لأي عمل تدريبي، واتخاذ القرارات اللازمة، لتحديد أهدافه والموارد المختلفة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

كما أن التدريب ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة ومثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، إذا لم يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة فإنه قد يكون مصدراً لتبديد الموارد. فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على التخطيط والإعداد الجيد له (أبو سلمية، 2007).

التخطيط هو أسلوب علمي للوصول إلى الأهداف المحددة بغرض تحقيق تنمية شاملة، ولا يمكن تحقيق الاحتياجات بصورة كاملة بدون تخطيط مستمر ذلك الذي يساعد على رسم الحلول للمشكلات والصعوبات والمعوقات المحتملة الوقوع في كل خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي، ومن ثم يؤدي التخطيط الفاعل إلى استمرار التنفيذ في أوقات محددة وبأقل التكاليف (حسين، 2005).

وتشتمل عملية التخطيط لبرنامج تدريبي وتصميمه على مجموعة من الإجراءات، حتى تحقق فاعليتها يمكن توضيحها كما يلي (موسى، 2007):

أ- **تحديد الأهداف التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي:** الأهداف عبارة عن النتائج التي يجري وضعها في ضوء الاحتياجات التدريبية وإقرارها مقدماً، وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية ويتم تحديد هدف البرنامج عن طريق ترجمة الحاجات التدريبية إلى أهداف.

ب- **تحديد الفئة المستهدفة وجمع بيانات عنها:** يحتاج المدرب إلى مجموعة من البيانات عن المتدربين لكي يخطط لعملية التدريب بشكل جيد وفعال.

ت- **تحديد محتوى التدريب (المعارف والمهارات والاتجاهات):** ويتم في ضوء الأهداف والاحتياجات التدريبية، ويجب أن تتناسب المادة التدريبية مع قدرات المتدرب، وأن تكون ترجمة صادقة لاحتياجات المنظمة والفرد.

- ث - **الميزانية المالية:** قدر تكلفة البرنامج، وحدد مصادر الأموال الممكنة، وضع ميزانية وخطة للطوارئ والالتزامات في حالة الإلغاء، وإذا توقعت عجزاً في الميزانية، فكر في السبل الممكنة لتغطيته (الطالب، 1995م).
- ج - **اختيار أسلوب التدريب:** تتم عملية الاختيار في ضوء مجموعة من العوامل مثل الأهداف وفترة التدريب، وطبيعة المادة التدريبية، وخبرات المتدربين وعددهم.
- ح - **اختيار المدربين:** إن توفير المدرب الكفاء يزيد من احتمالات نجاح البرامج التدريبية، ويتوقف اختياره على نوعية المتدربين، وأسلوب التدريب، وطبيعة المادة التدريبية، وخبرة المدرب.
- خ - **اختيار المتدربين:** فعملية اختيار المتدربين تعتمد على تخطيط منظم، لكي لا تحول دون نجاح البرنامج التدريبي، ولابد أن يكون المتدرب شاعراً بالمشكلة، وأن يكون عنده استعداد لتطوير الذات.
- د - **تحديد مكان التدريب:** يحكم عملية اختيار مكان التدريب اعتبارات متعددة منها عدد المتدربين، وطبيعة التدريب، والمهارات التي يتمحور التدريب حولها، ويراعي في اختيار مكان التدريب توافر الشروط المناسبة كالتهووية والإضاءة والتكييف.
- ذ - **تحديد الجدول الزمني للتدريب:** تختلف المدة التي يحتاجها التدريب من برنامج لآخر، ويتم تحديدها في ضوء اعتبارات مثل الإمكانيات المتاحة والأساليب التدريبية المستخدمة، وطبيعة المشكلات التي سيعالجها التدريب.
- ر - **توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:** يتعين قبل البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي توفير ما يلزمه من وسائل وأدوات، وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب غير بسيطة لأن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها، ولا توجد طريق موحدة يمكن إتباعها من قبل المدربين.
- ز - **تخطيط ورقابة تكاليف التدريب:** إن تخفيف الكلف الإنتاجية الكلية لا يتحقق عن طريق الاستغناء عن العاملين وإنما عن طريق تدريب الموارد البشرية في مجال تبسيط العمليات وتقليل الهدر في المال والمادة والوقت (أبو سلمية، 2007).
- س - **التقويم:** يجب تحديد المعايير التي تستخدم لتقويم نجاح البرنامج أو فشله (الطالب، 1995م).

#### 4- فاعلية تصميم البرامج التدريبية:

مرحلة تصميم برامج التدريب من المراحل المهمة في مسار تلك البرامج التدريبية، وتُعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس الذي يعتمد عليه في تصميمها.

يعرف (الكبيسي، 2010) تصميم البرامج التدريبية "ذلك الجهد المخطط والهادف إلى تحويل الاحتياجات التدريبية إلى أنشطة وفعاليات ومحتوى ومضمون يراد منها تحسين الأداء وتنمية القدرات وتطوير المهارات وإيصال المعلومات وترشيد الميول والاتجاهات من أجل أهداف وغايات فردية وجماعية وتنظيمية محددة."

يعرف (الكبيسي، 2002) تصميم البرامج بأنه "العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية، وجهود مخططة، تسد ما تضمنته أو حددته من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي"

أما (الحربي، 2011) فيعرف تصميم البرنامج التدريبي بأنه "النشاط الذي يتم فيه صياغة أهداف برامج التدريب، وتحديد محتواها، والأساليب التدريبية لتنفيذها، والمستلزمات التي تتطلبها عملية التنفيذ، وأساليب تقويمها، على ضوء التحديد العلمي للاحتياجات التدريبية الفعلية للمستفيدين من تلك البرامج التدريبية".

مراحل تصميم البرامج التدريبية (السكرانه، 2011):

أ- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** الاتفاق على المهام والاحتياجات الأكثر أولوية واحتياجاً على المستويات الثلاثة (المنظمة والوظيفة والفرد).

ب- **تحديد الأهداف للبرامج التدريبية:** يساعد ذلك المتدرب على حسن الاستفادة من البرنامج التدريبي (المعارف، والمهارات، والاتجاهات)، ويساعد المدرب على حسن التدريب والاختيار السليم والفاعل للأساليب التدريبية ووسائلها.

ت- **وضع محتوى البرامج التدريبية وإعداد المواد التدريبية:** ويجب أن تكون البرامج متجددة ومتنوعة، بحيث يتناسب المحتوى التدريبي مع طبيعة المتدربين، من حيث مستواهم وخلفيتهم العلمية والعملية، والمهام الوظيفية التي يقومون بتنفيذها ونوعية التدريب، وتساعد على تطوير أداء المتدربين.

ث- **اختيار الأساليب التدريبية:** يتم اختيار الأساليب التدريبية كالتقنيات السمعية والبصرية والوسائط المتعددة ليتلاءم مع تصميم البرامج التدريبية.

ج- اختيار المشاركين في البرنامج: ويتم وضع شروط القبول في البرنامج، وتحديد الفئة المستهدفة، التي تشترك في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية.

ح- اختيار المدربين: يجب اختيار المدربين بعناية، فالمدرّب هو المسؤول عن نجاح وتحقيق أهداف البرنامج التدريبي، من هنا نجد أهمية أن يكون المدربون على درجة عالية من المستوى العلمي الذي يناسب البرنامج التدريبي، وأن يملكو الخبرة المتميزة في هذا المجال، مع القدرة على إيصال المعلومة للمتدربين بالأسلوب المناسب، والذي يساعد على الفهم، وأن يتم اختيارهم بشكل عقلاني، مع مراعاة أن يكون مستواهم العلمي أعلى من مستوى المتدربين بدرجة كبيرة (الحري، 2011).

خ- تحديد المكان لانعقاد البرنامج التدريبي: فوجود المكان المناسب لانعقاد برنامج التدريب الفني، والذي تتوفر فيه كافة الإمكانيات والتجهيزات اللازمة له، والمؤهلة لتنفيذ تلك البرامج التدريبية، تُعد عاملاً مساعداً في بث الراحة النفسية لدى المتدربين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى تفاعلهم مع البرنامج التدريبي وتحصيلهم (الراجحي، 2007م).

د- إعداد الجدول الزمني للبرامج التدريبية: ويشمل على المدة الزمنية للبرنامج بالأسابيع، وعدد أيام الأسبوع المخصصة للبرنامج، وعدد الساعات الأسبوعية وعدد الساعات اللازمة لكل موضوع أو وحدة تدريبية نظرياً وعملياً (الراجحي، 2007م).

ذ- تحديد المهام الوظيفية التي يستهدفها البرنامج: وذلك بحصر عددها وعناوينها، والوقوف على الوصف الوظيفي لها بحكم التشابه الكبير بينها (الكبيسي، 2010).

ر- تحديد المهام المشتركة: للوقوف على المهام العامة والمشاركة للوظائف المشمولة بالبرنامج التدريبي، مع المقارنة بين أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين غيرها من الوظائف الأدنى منها والأعلى منها، مما يجعل البرنامج مفيداً لكل شاغلي الوظائف المستهدفة (الحري، 2011).

ز- ميزانية البرنامج التدريبي: تعتبر ميزانية التدريب من أهم المقومات التي تقوم عليها العملية التدريبية. ويجب أن يراعى في ميزانية التدريب اختلاف البرامج التدريبية محلية كانت أم خارجية، بتمويل كلي من الدولة أم جزئي، كما يجب أن يراعى فيها مدة البرنامج إن كان طويل المدى أم قصير . وعن العناصر التي يجب مراعاتها عند إعداد ميزانية التدريب وهي ستة عناصر أساسية هي (حسين، 2005):

- أنواع البرامج التدريبية سواء كانت تخصصية أم عامة أم نمطية أو كانت من البرامج التي كشفت البحوث الفنية عن الحاجة إليها.

- عدد المتدربين الذين سيلتحقون بكل برنامج وأماكن التدريب.
- عدد المحاضرات أو الندوات أو التدريب العملي الذي سيعقد في كل برنامج على حدة.
- فئات المكافآت التي ستمنح للمدربين والإداريين وغيرهم.
- النفقات العامة التي لا ترتبط ببرنامج معين كالأدوات ووسائل التدريب.
- النفقات للبرامج التدريبية في خارج الوطن التي لها تكاليف أخرى مثل السكن والمواصلات والمصاريف الحياتية للمتدربين.

## 5- فاعلية تحديد أساليب البرامج التدريبية:

يعتبر اختيار أسلوب التدريب عاملاً مهماً في إنجاح التدريب وفاعليته، وقد تعددت هذه الطرق والأساليب بحيث لا توجد هناك طريقة موحدة يمكن استخدامها للعرض في كافة البرامج التدريبية، وإنما هناك جملة من الاعتبارات والعوامل والمعايير والمتغيرات المتداخلة فيما بينها التي تتعلق بكافة أطراف العملية التدريبية، بحيث تلعب دوراً في تحديد الأسلوب المناسب للتدريب كالأهداف من العملية التدريبية ونوعية البرنامج التدريبي وخصائص المتدربين وخلفياتهم الوظيفية والثقافية وكذلك إمكانيات وحفزهم على التفاعل والمساهمة الإيجابية، وكذلك فإن النجاح في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يمثل عاملاً مهماً من عوامل نجاح العملية التدريبية (النجار، 2011).

ويرى (الكبيسي، 2010) أن أساليب التدريب تحدد الوسيلة التي يتم عبرها إيصال المادة التدريبية وتنفيذ المحتوى المعد للبرنامج، ولذلك فهي جوهرية وأساسية لنجاح التدريب وزيادة فاعليته وكفاءته، وإن تطبيقها واستخدامها في برامج التدريب ينبغي أن يتم وفقاً للمواصفات والخصائص العلمية والمنهجية المعروفة عنها.

وبعد اطلاع الباحث على العديد من الكتب والدراسات والبحوث العلمية لاحظ وجود خلط بين مفهوم الأساليب التدريبية والوسائل التدريبية، ورأى الباحث أيضاً الفرق بينهما.

وحيث يعرف (ملهي، 2010) الأساليب التدريبية أنها "الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب" مثل المحاضرة، ودراسة حالة، المناقشة... الخ. أما الوسائل التدريبية فهي الأدوات التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين. ومنها التقليدية البسيطة مثل السبورة واللوحة، ومنها الحديثة نسبياً مثل: الشفافيات والأفلام، ومنها المتطورة مثل الحاسب الآلي وعرض الوسائط المتعددة.

وقد أوضحت الدراسات الميدانية التي أجريت على أساليب التدريب كيف أن المتدرب لا يتذكر أكثر (10%) من المادة التي تعطى له ليقراها، و(20%) من المادة التي تلقن له عبر المحاضرة، و(30%) من المعلومات والمشاهد التي يراها ويسمعا، لكنه يظل محتفظاً ب(90%) مما يمارسه ويفعله ويتعلمه بنفسه بعد أن يتدرب عليه عملياً (ملهي، 2010).

ويرى (حمادة، 2010) أن العوامل التي تحدد أسلوب التدريب هي:

- المتدربون: يجب مراعاة أعمار وجنس والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين .
- ظروف التدريب: زمن التدريب، مكان التدريب، التسهيلات والمواد المتاحة، عدد المتدربين.
- موضوع التدريب.
- الميزات النسبية للمدرب.

ويصنف (ملهي، 2010) الأساليب للبرامج التدريبية إلى:

- الأساليب التدريبية التقليدية: ومن أبرز أساليب التدريب التقليدية (المحاضرة، المناقشة، الندوة، المؤتمر، الحلقات الدراسية، ورش العمل، تدريب الحساسية، العصف الذهني).
- الأساليب التدريبية الحديثة: ومن أبرز الأساليب التدريبية الحديثة: (التدريب بالتعلم المبرمج، التدريب المفتوح، التدريب عن بعد، المحاكاة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، سلة القرارات، دراسة الحالة، أسلوب الحدث، الزيارات الميدانية).

يقسم (الكبيسي، 2010) العوامل المؤثرة عند اختيار الأساليب التدريبية إلى أربعة متغيرات رئيسية هي:

- العوامل الإنسانية: وتتحكم فيها إدارة التدريب وخلفية المدرب ومستويات المتدربين وأعدادهم.
- الأهداف التدريبية: وهل أنها موجهة لإثراء المعلومات أو لغرس المهارات أو لتعديل العادات والاتجاهات.
- العوامل المادية والتدريبية: ومدى توافر التقنيات والمساعدات التدريبية والقاعات والتجهيزات والموازنات.
- المجالات والتخصصات: ومدى عموميتها لتشمل قطاعات واسعة أو محدوديتها ودرجة تخصصه.

## 6- فاعلية تقييم البرامج التدريبية:

### أ- مفهوم تقييم التدريب:

يقصد بعملية تقويم البرامج التدريبية التحقق من فاعلية برامج التدريب في تحقيقها للأهداف المحددة، وفي هذا المجال سيتم التفريق بين كلا من مصطلح تقييم التدريب ومصطلح مراقبة ومتابعة التدريب.

### ب- تقييم التدريب:

يعرف (حمادة، 2010) تقييم التدريب: "على أنه الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها ومدى التغير لدى المتدربين، وكفاءة المدربين".

ويعرفه (السكرانه، 2011) "بأنه عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي، وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية".

### ت- متابعة التدريب:

أن متابعة ومراقبة العملية التدريبية تبدأ مع أول خطوة في العملية التدريبية وهي احد مكونات العملية الإدارية.

فيعرفها (المصدر، 2010) بأنها عملية التفحص المستمر لجوانب العملية التدريبية، للتأكد من أنها تنفذ وفق ما خطط لها في الزمان والمكان، ومحاولة إيجاد فرص التقدم وإزالة ما يعترض عملية التنفيذ. وتهدف عملية المتابعة إلى التأكد من سير تنفيذ الخطة الموضوعية ومحاولة تعديل أو تطوير الخطة أثناء التنفيذ وإزالة ما يعترضها من معوقات. وعليه فإن عملية المتابعة تعتبر قاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة.

ويرى الباحث أن تقويم البرامج التدريبية بأنها "عملية وميزان يتم بموجبه تحديد فاعلية وأثر البرامج التدريبية المنفذة، ومدى توافق هذه البرامج مع العملية التدريبية من بدايتها بتحديد الاحتياجات التدريبية ومروراً بأهداف وتخطيط وتصميم وأنواع وأساليب البرامج التدريبية حتى انتهاء العملية التدريبية وماذا حقق من نتائج على جميع المستويات المطلوبة من التدريب".

وقبل الانتقال إلى الحديث عن موضوع تقييم التدريب والتعرف عليه، فإنه تجدر الإشارة إلى أن أي خطة عمل يجب أن يوضع إلى جانبها خط المتابعة والتقييم هذا العمل.

### ث- أهداف تقييم البرامج التدريبية (السكرانه، 2011):

- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها من حيث التخطيط والتنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين، ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب.
- التأكد باستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.
- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- متابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون به.
- قياس فاعلية التدريب من خلال مدى تحقيق برامج التدريب للأهداف المرجوة، ومدى ملائمة التدريب لاحتياجات الأفراد والمؤسسة، وقياس المعرفة والمهارات التي تم نقلها إلى بيئة العمل (أبو سلطان، 2004).
- معرفة مدى مساهمة المتدربين في تطبيق الخبرات التي تعلموها والمهارات التي اكتسبوها في أعمالهم.
- تحديد الوحدات والأفراد الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج التدريبية.
- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي من حيث إعداده أو تخطيطه أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على تحاشيها في المستقبل.
- معرفة مدى فاعلية الأساليب التدريبية المستخدمة في تحقيق الأهداف التدريبية.
- بناء قاعدة معلوماتية يمكن استخدامها لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المستقبلية (أبو سلطان، 2004).

### ج- مدخل تقييم فاعلية البرنامج التدريبي

ويمكن تقييم عملية التدريب من خلال الإطار الشهير لتقويم الجهود التدريبية بفاعلية والذي قدمه (دونالد كيرك باتريك) ووفقا لهذا الإطار يمكن تقويم البرنامج التدريبي من خلال أربعة مستويات من النتائج كما وضحتها (أبو سلمية، 2007):

1. **مستوى ردود الأفعال:** ويتم ذلك من خلال مراجعة ردود أفعال المتدربين تجاه عملية التدريب والمدرب بالإضافة لمحتوى البرنامج وأساليب التدريب.

2. **مستوى التعلم:** ويكون من خلال قياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار والاتجاهات والنظريات التي تضمنها التدريب.

3. **مستوى السلوك الوظيفي:** يتم ذلك من خلال قياس التغير في السلوك في العمل، حيث أن الغرض الحقيقي من التدريب هو استحداث تغيير حقيقي في سلوك المتدرب، أي التأثير في الأداء الفعلي لا النظري.

4. **مستوى النتائج:** قياس الآثار الملموسة في الجوانب التنظيمية المختلفة، مثل تخفيض التكاليف، والتقليل من التسرب، وتحسين الإنتاجية، وبما أن هذه الأهداف ملموسة لذا يجرى التقويم من خلال مقارنة السجلات قبل التدريب وبعده وهي أكثر الوسائل صعوبة حيث لا تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى والتي قد يكون التغير نتيجة له لا لأداء الموظف.

لذا فإن (سعدية، 2005) يرى تحقيق تقييم جاد وفاعل للبرنامج التدريبي وضمان العائد منها لا بد أن يستند إلى الأمور الآتية:

1. ملاحظة المدربين وتقاريرهم عن المادة التدريبية ومدى مناسبتها لمستوى المتدربين وتفاعلهم واهتماماتهم في مناقشاتهم والتقارير التي يقدمونها.

2. آراء المتدربين ومقترحاتهم في نهاية التدريب متضمنة:

- مدى ارتباط الموضوع التدريبي بالعمل.
- مدى تحقيق التدريب للهدف المقرر بالخطوة.
- تقارير المشرفين على التدريب من ناحية انتظام المتدربين ومدى استجابتهم واهتمامهم بالتدريب.
- الاختبارات للتأكد من أن المتدربين استوعبوا المعلومات.
- الملاحظة الميدانية في مجال العمل ومدى تطبيقهم للمعلومات والمهارات التي دربوا عليها.

وعليه؛ فإن الهدف الرئيس لتقييم العملية التدريبية يتمثل في جمع البيانات التي تستخدم أساساً لتحسين وتطوير العملية التدريبية، والرقابة على جودة مكوناتها. ويجب التأكيد على أن التقييم يستهدف كل مكونات العملية التدريبية.

## ح- معايير تقييم البرامج التدريبية:

لا بد من القائمين على تقييم البرامج التدريبية أن يضعوا سياسة لتقييم التدريب ومقاييس أو معايير مرتبطة بأهداف التدريب لأنها مقاييس مفيدة لتقييم أثر البرامج التدريبية، وصنفت (سعدية، 2005) المعايير التي يتم على أساسها تقييم فاعلية التدريب ونجاحه إلى نوعين هما:

### 1. معايير سلوكية تتعلق بأداء المتدرب لعمله بعد التدريب:

تتعلق هذه المعايير بالأداء الفعلي للمتدرب بعد التدريب، ومدى التغيير الذي طرأ عليه، بمعنى التغيير في السلوك الإداري للمتدرب بعد التدريب عما كان عليه قبل التدريب، وتعتبر هذه المعايير أهم من المعايير غير السلوكية؛ لأن الأصل في التدريب أن يهدف إلى تغيير سلوك المتدرب، وتحويله إلى أنماط سلوكية جديدة، لذلك فإن المعيار الأهم في تقييم كفاءة التدريب هو تحقق التغيير في السلوك.

### 2. معايير غير سلوكية تستند إلى معرفة المتدرب بموضوع التدريب:

وهي أنواع النشاط التي يبديها المتدرب أثناء التدريب كالانتظام في الحضور، والإسهام في المناقشات، والوفاء بالواجبات المطلوبة من تقارير وبحوث وتطبيقات. وقد يرى مصممو البرنامج التدريبي إجراء اختبار في نهايته للتعرف إلى مدى فهم المتدرب للموضوع الذي درب عليه، ودرجة استيعابه للمادة التدريبية.

## خ- مجالات تقييم البرامج التدريبية

ويرى (السكرانه، 2011) أن هناك ثلاثة مجالات لتقييم البرامج التدريبية وهي:

### 1- تقييم البرنامج التدريبي

تقويم البرنامج التدريبي له ثلاثة مراحل:

#### - قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن السبب الرئيسي للتقييم هو تحديد فاعلية البرامج التدريبية وهنا يتم تقويمه من خلال دراسة أهدافه، ودرجة تحقيقه لحاجات المتدربين، ودراسة محتوى التدريب، ومواده التدريبية وتحليلها وفق الأهداف الموضوعية.

### - أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي:

يتم في هذه المرحلة ملاحظة تقدم المتدربين وسلوكهم، ومعرفة مدى الجهد المبذول منهم بتتبع المواد التدريبية، ومدى اشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء، ومعرفة التحسن في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم.

### - بعد تنفيذ البرنامج التدريبي:

يتم التأييد من تحقيق أهداف البرامج من خلال استخدام أدوات القياس الملائمة ويتم ما يلي:

- معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق.
- معرفة المعارف والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها من خلال التدريب.
- معرفة الاحتياجات المستقبلية.

### 2- تقييم درجة تقدم المتدربين

التقييم في هذه المرحلة يتم باتجاهين:

- أثناء عملية التدريب لقياس درجة تفاعل المتدرب مع العملية.
- تحديد الآثار التدريبية الموجودة في أدائهم.

### 3- تقييم أداء المدربين:

يتم اختيار المدربين بعناية ضمن ضوابط وشروط ويتم عادة قبل تنفيذ البرنامج، أما خلال عملية تنفيذ البرنامج وبعده فيمكن تقييم المدرب من خلال أدوات القياس التي تهدف إلى متابعة المدرب من حيث كفاياته التعليمية والتدريبية ودرجة ممارسته المهارات التدريب وقياس السمات والقدرات الشخصية والعلمية والمهنية.

### د- طرق تقييم البرامج التدريبية:

يرى (حمادة، 2010) أن من أهم الطرق لتقييم البرامج التدريبية هي:

- الامتحانات.
- الاستبانة
- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي.
- استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدرب.
- تقارير تقييم الأداء.
- التجربة.

## 7- فاعلية قياس أثر البرامج التدريبية والتغذية الراجعة:

تعد عملية قياس الاستثمار في التدريب وتكلفة العائد أصعب جوانب العملية التدريبية بالرغم من الجهود التي تبذل من قبل مؤسسات التدريب الحكومي والأهلي للقيام بهذه المهمة في مختلف دول العالم بشكل عام والعالم العربي على وجه الخصوص. وتكمن صعوبة ذلك في الأساليب المستخدمة وتعدد جوانب عملية التدريب.

وتعاني منظمات الأعمال عدم القدرة والدقة على قياس تكلفة الموارد البشرية بشكل عام والتدريب والتطوير بشكل خاص، وذلك نظراً لطبيعة العوامل المؤثرة في الموارد البشرية، وعلى مدخلات ومخرجات التدريب والتطوير. وقد سعت مؤسسات التدريب الحديثة جاهدة لقياس الاستثمار في التدريب ومعرفة تكلفة عوائده، وتعددت الأساليب والمداخل كما تعددت الإحصاءات والنتائج والأرقام (النجاح نت، 2016).

### أ- مفهوم أثر البرامج التدريبية:

يعد تقييم أثر البرنامج التدريبي المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب، للاستيضاح من ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية، ومدى رضاهم عن العملية التدريبية، عما تعلموه من البرنامج التدريبي ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم وفاعلية التدريب، وإدراك المتدرب لمدى الإضافة التي حصل عليها في معارفه وخبراته ورفع أدائه.

وترى (عمادة الجودة والتطوير، 2013) بجامعة حائل في السعودية أن التدريب قد يكون أثره إيجابياً أو سلبياً أو أنه ليس له أثر ولكن التحدي يكمن في كشف نوع التأثير والتقرير هل هو أثر سلبي أو إيجابي أو ليس له أثر على الإطلاق.

أما (جبران، 2006) فيرى أثر البرامج التدريبية "تدريب الفرد على عمل معين يؤثر في أدائه لعمل آخر لاحق"

أما تعريف التغذية الراجعة الفعالة بأنها "توفير معلومات عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه بلوغ الأهداف المنشودة، بحيث تساعد هذه المعلومات في الحكم على صلاحية الأداء وملاءمته، أو العمل وفي اكتشاف الجوانب التي تحتاج إلى تصحيح وتحسين" (موسى، 2007).

### ب- أنواع انتقال أثر البرامج التدريبية:

يتمثل الغرض الرئيس من انتقال أثر التدريب في مساعدة أية منظمة في تحقيق أفضل الإنجازات في أعمالهم، ويعد النقل الفعال لكل من المعارف والمهارات التي تم تعلمها في برامج التدريب إلى مواقع العمل أمراً ضرورياً للحفاظ على هذه الإنجازات وتدعيمها وجانباً مهماً في اقتصاديات التدريب (أبو جادو، 2000):

1. **حسب مستوى الانتقال:** يمكن تصنيف انتقال أثر التدريب حسب مستوى الانتقال إلى النوعين التاليين (جبران، 2006)

- أ- **الانتقال الأفقي:** يحدث عندما يستخدم المتعلم معرفة أو مهارة تعلمها سابقاً في موقف جديد يتطلب استخدام المعرفة أو المهارة المتعلمة كما هي.
- ب- **الانتقال الراسي:** يحدث عندما يستخدم المتدرب ما سبق أن تعلمه من معارف ومهارات كأساس لتعلم مهمات أخرى أكثر صعوبة من حيث المستوى.

2- **حسب أثر الانتقال:** يصنف انتقال التدريب حسب أثر الانتقال إلى نوعين إيجابي وسلبي، ويمكن إضافة نوع ثالث وهو الانتقال الصفري:

- أ- **الانتقال الإيجابي :** يحدث حين يؤدي التعلم السابق إلى تسهيل التعلم اللاحق سواء كان الانتقال أفقياً أو رأسياً.
- ب- **الانتقال السلبي:** يحدث حين يؤدي تعلم سابق إلى إعاقه تعلم لاحق.
- ت- **الانتقال الصفري:** عندما لا يترك التدريب أثراً على عمل معين في أداء عمل لاحق لأسباب منها تساوي آثار الانتقال الإيجابي والانتقال السلبي بحيث يلغي بعضها بعضاً، ومنها عدم تأثير العمل الأول في العمل الثاني.
- ج- **شروط فاعلية أثر البرامج التدريبية:**

ويكون انتقال أثر التدريب أكثر فاعلية وسهولة إذا توافرت مجموعة الشروط الآتية (موسى، 2007):

1. **الشروط الخاصة بالمتدرب:** إذا توافرت هذه الشروط لدى المتدرب تسهل انتقال أثر التدريب إلى مواقف جديدة، ومن هذه الشروط التي ينبغي الانتباه إليها ما يأتي:

- **السمات الشخصية:** إن توافر بعض السمات الشخصية لدى المتدرب، مثل الحاجة الملحة للإنجاز المرتفع والرقابة الداخلية، يسهل استخدام المهارات الجديدة في العمل.
- **الدافعية:** تزداد الدافعية الداخلية ويسهل انتقال أثر التدريب في حالة ثقة المتدربين بأنفسهم ورغبتهم في النجاح، وحضورهم الاختياري إلى التدريب وانخراطهم التام في العمل، وإيمانهم بقيمة التدريب وأهميته، وكذلك إذا كانت توقعاتهم الشخصية من التدريب عالية.
- **القدرات والاستعدادات:** يكون المتدرب أكثر قبولاً لتحويل المهارات الجديدة للعمل إذا كانت لديه قدرات واستعدادات لهذه المهارات، فمثلاً كلما زاد ذكاء المتدرب سهل عليه استقبال المعلومات ومعالجتها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها ونقلها من موقف لآخر.

## 2. الشروط الخاصة ببيئة العمل:

يسهل تحويل التدريب وانتقال أثره إذا اتصفت بيئة العمل بما يأتي:

- المناخ التنظيمي الداعم لتحويل التدريب وانتقال أثره.
- إتاحة الفرصة للمتدرب لاستخدام المعرفة والمهارات التي تم التدرب عليها.
- المناقشة المسبقة للبرنامج التدريبي مع المسؤول أو الرئيس المباشر في موقع العمل.
- جلسة المناقشة التي تعقد بعد انتهاء البرنامج التدريبي مع المسؤول المباشر في وقع العمل لتزويد المتدرب بالتغذية الراجعة الفعالة.

### د- الأسس العامة لتقييم أثر البرامج التدريبية:

لتقييم أثر البرامج التدريبية بطريقة سليمة ومهنية فلا بد من مراعاة مجموعة من الأسس نذكر منه (عمادة الجودة والتطوير، 2013):

1. أن يتم التقييم بشكل موضوعي.
2. أن يسترشد التقييم بالمنهج العلمي.
3. يكون التقييم عملية مستمرة.
4. أن يتم التقييم بشكل جماعي.
5. أن يكون التقييم شاملاً.
6. أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس.
7. من الأهمية أن يعاد النظر في برنامج التقييم بين الحين والآخر في ضوء التغيرات التي تحدث في برامج التدريب والتقدم والتطور في أساليب ووسائل التقييم.
8. أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان.

### هـ- عوائق انتقال أثر البرامج التدريبية:

هناك مجموعة من العوائق التي قد تحول دون انتقال أثر البرامج التدريبية بشكل فعال ومنها (جبران، 2006):

1. الثقافة التنظيمية في المنظمة التي تقتصر إلى التعزيز في العمل، فلا تؤيد المتدربين على تطبيق ما تعلموه من التدريب على أعمالهم، ولا تحفزهم على تغيير سلوكهم، ولا تشجعهم على إتباع السلوك الذي يحمل المخاطرة.

2. التحديد غير الملائم لحاجات المتدربين، وإدراك المتدربين بأن محتوى التدريب ليس له صلة بعملهم، أو إدراكهم لضعف تصميم البرنامج وتنفيذه.
  3. التدريب المعقد الذي لا يحدد المهارات المطلوبة بوضوح، أو المهارات التي يجد المتدربون صعوبة في تطبيقها قد تخلق لهم مشاكل في العمل.
  4. التوقعات غير الواقعية من برامج التدريب، أو كون هذه البرامج غير عملية أو غير ملائمة لاحتياجات المتدربين.
  5. خشية المتدربين من النتائج السلبية التي قد تترتب على تعلمهم للمهارات الجديدة وتطبيقها في العمل.
  6. ضغوط المدراء لمقاومة التغيير، فمثلاً قد يضغط المدراء على المتدربين عند عودتهم إلى العمل لمنعهم من تطبيق المهارات الجديدة، وقد يقابلهم زملائهم بالسخرية والتهكم إذا أقدموا على تطبيق مهارات جديدة لأنها قد تعري جوانب الضعف في أداء هؤلاء الزملاء.
  7. التدخل السلبي من بيئة العمل المباشرة مثل ضغوط الوقت والعمل وعدم كفاءة السلطة وعدم ملائمة المعدات أو التسهيلات.
  8. انتهاء المتدرب من التدريب دون إتقان المهارات وتأجيل توظيفها بعد التدريب بحيث يمر وقت طويل قبل ظهور الفرص لمحاولة تطبيق المهارات التي تم تعلمها.
  9. غياب التوافق بين المواد التعليمية والتدريبية وقيم المتدربين ومعتقداتهم.
  10. الاختلاف بين بيئة العمل وبيئة التدريب يعوق انتقال أثر التدريب، لذلك ينبغي إيجاد بيئة انتقالية تصل بين البيئتين وتكون أكثر تحدياً من بيئة التدريب وأكثر أماناً من بيئة العمل.
  11. محاولة بعض المتدربين عمل أشياء كثيرة وإحداث تغيرات مفاجئة مرة واحدة بعد عودتهم مباشرة من التدريب إلى موقع العمل، إن هذه المحاولة كثيراً ما تواجه الفشل، وهذا الفشل كثيراً ما يسبب الإحباط واليأس.
- ويرى الباحث بضرورة الاهتمام بفاعلية تعليم المتدربين المعارف والمهارات الصحيحة لأداء العمل، لأنهم إذا اكتسبوا معارف أو مهارات خاطئة واعتادوا عليها صعب عليهم التخلي عنها، وسينتقل أثرها سلبياً إلى التدريب اللاحق.
- و- شروط التوظيف الفعال للتغذية الراجعة:**
- يمكن أن تؤدي التغذية الراجعة غرضها إذا كانت محددة وبناءة التوجه، وتنطلق من الواقع الحالي، وتقترح صورة للمستقبل، وتركز على نقطة أو نقطتين.

وحتى يتم توظيف التغذية الراجعة بشكل فعال، وحتى تحقق أهدافها وتساهم في تعزيز التعلم وتنظيمه وتوجيهه، ينبغي الالتزام بالشروط الآتية والعمل بها من قبل المدرب عند تزويد المتدرب بالتغذية الراجعة (موسى، 2007):

1. التركيز على سلوك المتعلم وليس على شخصه.
2. التركيز على التغذية الراجعة الإيجابية.
3. التركيز على الوصف والملاحظات وليس على إصدار الأحكام والاستدلالات.
4. تقديم التغذية الراجعة في الوقت والمكان المناسبين.
5. استناد التغذية الراجعة إلى معايير وأهداف واضحة.
6. توجيه التغذية الراجعة نحو تطوير الأداء وتحسينه بدلاً من تقديم النصائح.
7. التركيز على استكشاف البدائل، بدلاً من عرض الإجابات والحلول.
8. التركيز على القيمة التي تعنيها التغذية الراجعة للشخص الموجهة إليه.
9. الانتقال من التغذية الراجعة الخارجية إلى التغذية الراجعة الداخلية.
10. التركيز على "ما قيل" وليس على "لماذا قيل".

### خلاصة المبحث:

تناول المبحث مفهوم البرامج التدريبية وخلص بأنه مجموعة الخطوات والإجراءات التي تم إعدادها خصيصاً وبشكل مدروس لتدريب العاملين بأقسام الأشعة في قطاع غزة، على كيفية التعامل مع أجهزة الأشعة التشخيصية والعلاجية الحديث والمتطورة، حتى يتم تشغيلها بفاعلية وكفاءة ليتسنى استخدامها لتتواءم مع ضبط الجودة، وتناول أيضاً فاعلية البرامج التدريبية ويقصد منها قدرة هذه البرامج على ردم الهوة ما بين الواقع الحالي لأطراف العملية التدريبية (العاملين والوظيفة والمنظمة) والتطلعات أو التحديات المستقبلية لهم.

تناولت أيضاً شرح فاعلية العوامل السبعة وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد أهداف البرامج التدريبية، التخطيط للبرامج التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تحديد أساليب البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية، وقياس أثر البرامج التدريبية.

## المبحث الثالث:

### التدريب في القطاع الصحي الحكومي

#### مقدمة

نظراً لأهمية التدريب في القطاع الصحي الحكومي سيتناول الباحث في هذا المبحث نبذة عن هذا القطاع، والمهام الرئيسية له، والوضع الديمغرافي لقطاع غزة، والقوى العاملة في وزارة الصحة.

كما سيتناول المبحث التدريب في وزارة الصحة الفلسطينية، التصوير الطبي في قطاع غزة، التدريب الممول خارجياً في دوائر وأقسام الأشعة في مستشفيات قطاع غزة.

#### أولاً- نبذة عن القطاع الصحي الحكومي:

يعتبر القطاع الصحي الحكومي من أهم القطاعات الاجتماعية في الأراضي الفلسطينية، والمتمثل بوزارة الصحة، التي باشرت عملها في العام (1994)، وهي من أهم الوزارات الفلسطينية التي تميزت بأداء دور ريادي في تولي العديد من المهام، ومن أبرز مهام وزارة الصحة: تنظيم وتخطيط الرعاية الصحية والإشراف عليها، وذلك بالتنسيق مع جميع مقدمي الخدمات الصحية والمؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات ذات العلاقة، إذ تقوم الوزارة بتنفيذ وتنشيط برامج التثقيف الصحي المجتمعي من خلال إدارة ونشر المعلومات الصحية، إضافة إلى تطوير الكوادر البشرية وضمان تخصيص الإنفاق على خدمات الرعاية الصحية بحيث يتلاءم مع احتياجات السكان في قطاع غزة ( وزارة الصحة، 2008).

وورثت وزارة الصحة الفلسطينية وضعاً صحياً متهاكاً يفقر لأدنى مقومات التطور والتقدم وضعف كبير في الامكانيات، الأمر الذي دفع للجوء إلى تحويل الكم الكبير من الحالات التي تحتاج للمهارة المميزة للعلاج بالخارج، والمحولون هم "المرضى الذين يحتاجون إلى استشارة أو علاج غير متوفر في مستشفيات وزارة الصحة" (التقرير السنوي لوزارة الصحة 2003). عكفت وزارة الصحة منذ تأسيسها في العام (1994) إلى تقديم الخدمات الصحية للمواطن الفلسطيني في قطاع غزة والضفة الغربية دون التطرق في تلك الفترة إلى جودة أو نوعية الخدمات المقدمة كونها وزارة وليدة وحديثة جاءت بعد حالة من الاحتلال للأرض والمكان وحتى الخدمات الصحية. برغم حدوثها إلا إنها جعلت من أهم أولوياتها الاستمرار في تقديم الخدمة للمواطنين والعمل دوماً إلى تطوير هذه الخدمة فكان التوسع على صعيد الرعاية الثانوية "المستشفيات" ليصل إلى (13) مستشفى حكومي منها (6) مستشفيات تخصصية ( النصر للأطفال، الرنتيسي، العيون، الطب النفسي، الولادة، الدرة)، و(7) مستشفيات عامة أكبرها مجمع الشفاء الطبي الذي يقدم كافة

الخدمات الصحية لكافة سكان قطاع غزة، الأمر الذي نتج عنه توسع كبير في الخدمات نذكر آخرها التطور في الخدمات الصحية المتعلقة بأمراض القلب والقسطرة الطبية وكذلك زراعة الكلى.

وأما على صعيد الرعاية الأولية فقد بلغ عدد مراكز الرعاية الأولية التابعة لوزارة الصحة في قطاع غزة (54) مركزاً صحياً معظمها في المستوى الثالث والرابع، وعددها (25) مركزاً أي ما يقارب (49%) من المراكز التي تقدم كافة خدمات الرعاية الصحية العامة والمتخصصة للمواطنين. ومع هذا التطور في الخدمات الصحية أصبحت هناك حاجة ماسة لدى وزارة الصحة للبحث عن نوعية كيفية الخدمة المقدمة للمواطن، من أجل بناء نظام صحي حديث ومتكامل يؤكد على العدالة والشفافية في تقديم الخدمات الصحية بكافة أشكالها ومستوياتها وفق أفضل المعايير الدولية. كما وإن التطور في عالم الأعمال والمنظمات وما يصاحب ذلك من تغيرات كبيرة في تقنية المعلومات والاتصالات جعلت ضرورة البقاء والاستمرار للشركات صعبة وشاقة خاصة القطاع العام، فأصبح البحث عن مفاهيم إدارية جديدة متطورة للتعاون من المتغيرات البيئية المعقدة والمتطلبات والأهداف الأساسية لكل منظمات الأعمال العامة والخاصة، وأخذت في البحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على بقاءه واستمراره (وحدة نظم المعلومات الصحية، 2015).

في عام (2004) أقر المجلس التشريعي قانون الصحة العامة الذي يحدد مسؤوليات وزارة الصحة ودورها كمقدم وكمنظم للخدمات الصحية، بالإضافة إلى دورها في التخطيط ووضع السياسات، وإدارة وتمويل القطاع الصحي، ويركز القانون أيضاً على دور وزارة الصحة في الإشراف على الصحة العامة بما في ذلك ضمان سلامة الغذاء والمياه وسلامة البيئة، كما تقوم وزارة الصحة بعمليات الترخيص والاعتماد لتقديم الخدمات الصحية من الأفراد والمؤسسات، وتقوم بمتابعة ومراقبة مستمرة للمرافق الصحية الحكومية وغير الحكومية لضمان امتثالها للقوانين والمعايير الموضوعية. وتعمل الوزارة على مراجعة وتحديث هذه الإجراءات والتعليمات بما يتلائم مع التطورات المعاصرة والمستجدة (الخطة الاستراتيجية الوطنية الصحية، 2011-2013).

في عام (2014) بلغ عدد الحالات المحولة للعلاج بالخارج في فلسطين (74683) حالة، وبتكلفة إجمالية بلغت (149) مليون دولار أمريكي وهو ما يمثل (42%) من ميزانية الصحة، مما دفع باتجاه إعادة تقييم مجمل العمل في الوزارة والبحث عن السبل الكفيلة بتطوير العمل الذي من الصعب أن يتم دون تطوير الكادر العامل (التقرير السنوي لوزارة الصحة، 2014).

## ثانياً - المهام الرئيسية للقطاع الصحي الحكومي الفلسطيني:

يقدم القطاع الصحي الفلسطيني خدماته الصحية المتنوعة وتقسم لثلاث مهام رئيسية، وهي الرعاية الصحية الأولية، الرعاية الصحية الثانوية والرعاية الصحية الثالثية. ويتشارك في تقديم الخدمات الصحية بمستوياتها المختلفة القطاع الصحي الحكومي (وزارة الصحة) ووكالة غوث

وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص. وتحاول هذه الجهات توفير الخدمات الصحية الأساسية للمواطن الفلسطيني؛ إلا أنه ونظراً لقلة الموارد الاقتصادية والزيادة في عدد السكان، بالإضافة إلى العديد من المشكلات المرتبطة بالواقع الفلسطيني، لا يزال القطاع الصحي غير قادر على تجاوز العديد من المشكلات وتلبية حاجات المواطنين (الغوطي، 2015).

### المهمة الأولى: خدمات الرعاية الصحية الأولية

حيث تُقدم من مختلف مقدمي الخدمات الصحية من وزارة الصحة ومنظمات غير حكومية ووكالة غوث اللاجئين الفلسطينيين والخدمات الطبية العسكرية والهلال الأحمر الفلسطيني. فبلغ عدد مراكز الرعاية الصحية الأولية بقطاع غزة (157) مركزاً، وبلغ إجمالي الزيارات لها في قطاع غزة (6,461,805) زيارة، منها (54) مركزاً تابعاً لوزارة الصحة، أي ما نسبته (34.4%) من إجمالي المراكز الصحية في قطاع غزة، وبلغ عدد الزيارات لهذه المراكز (1,773,052) زيارة، (وحدة نظم المعلومات الصحية، 2015)

### المهمة الثانية: الرعاية الصحية الثانوية:

تعتبر وزارة الصحة هي المشغل الرئيس لخدمات الرعاية الثانوية في فلسطين، وبحسب (التقرير السنوي للمستشفيات 2014م) في قطاع غزة، بلغ عدد المستشفيات في قطاع غزة (30) مستشفى، بعدد أسرة (2,864) سريراً، وبلغ معدل السكان لكل سرير (625) نسمة، بمعدل (16.0) سرير لكل 10.000 نسمة، و(13) مستشفى تتبع لوزارة الصحة، تدير (2107) سريراً، بمعدل (11.7) سرير لكل 10.000 نسمة. و(14) مستشفى تتبع للمؤسسات غير الحكومية، وتضم (619) سريراً، و(3) مستشفيات تتبع لوزارة الداخلية والأمن الوطني، تضم (138) سريراً (وحدة نظم المعلومات الصحية، 2015).

### المهمة الثالثة: خدمات الرعاية الصحية الثالثة:

ان وزارة الصحة تلعب الدور الرئيس بهذا الخصوص وذلك من خلال الخدمات التخصصية التي تقدمها في مستشفياتها من جهة، ومن خلال تحويل المرضى للحصول على الخدمات غير المتوفرة في المراكز الحكومية من المستشفيات والمراكز الطبية التخصصية الوطنية الأخرى (مستشفيات القدس الشرقية ومستشفيات القطاع الخاص) من جهة أخرى (مركز المعلومات الصحية الفلسطيني، 2013).

### ثالثاً - الوضع الديموغرافي لقطاع غزة

بلغ عدد سكان قطاع غزة حسب (المركز الإحصاء الفلسطيني، 2015) حوالي (1.82) مليون فرداً في منتصف عام (2015م)، ليشكل ما نسبته (38.9%) من سكان فلسطين، احتلت محافظة غزة المرتبة الأولى من حيث عدد السكان بين محافظات قطاع غزة حيث بلغ عدد سكانها حوالي (626) ألف فرداً بما نسبته (13.4%) من مجمل سكان دولة فلسطين، علماً بأن مساحة قطاع غزة (365) كم مربع بكثافة سكانية (4986) نسمة/ كم مربع موزعة على خمس محافظات (الشمال، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح)، وتشكل مساحته (1.35%) من إجمالي مساحة فلسطين التاريخية.

### رابعاً - القوى العاملة في وزارة الصحة:

بلغ إجمالي أعداد القوى العاملة في وزارة الصحة الفلسطينية في غزة (9030) موظفاً موزعين على المستشفيات ومراكز الرعاية الأولية والإدارات العامة والوحدات، وقد كانت أعلى نسبة للعاملين (64.1%) من نصيب المستشفيات. بلغ معدل الأطباء إلى السكان (1.613) طبيباً عاماً لكل 10.000 نسمة، وبلغ معدل التمريض (2.49) ممرضاً لكل 10.000 نسمة وبلغ معدل أخصائي تصوير طبي (1.3) لكل 10.000 نسمة. (مركز المعلومات الصحية الفلسطيني، 2015م).

### خامساً - التدريب في وزارة الصحة الفلسطينية:

العنصر البشري هو الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها المؤسسات والمنظمات، ويقع على عاتقه العمل والبحث والتطوير لخدمة أهداف الإنسانية السامية. لهذا فإن الاهتمام بالموارد البشرية أصبح موضوعاً في غاية الأهمية، ولا ينحصر فقط في كيفية أدائه لعمله، وإنما يتعدى ذلك باعتباره المحرك الرئيس لكل الأدوات والأجهزة والمعدات والموارد الأخرى التي تصل في النهاية إلى منتج أو خدمة تقدمها المؤسسة.

حيث توجد في وزارة الصحة الفلسطينية دائرة لتنمية القوى البشرية تهتم بالتدريب والبحث الصحي والمنح والبعثات التعليمية خارج الوطن.

#### 1 - الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية (تقرير دائرة تنمية القوى البشرية 2013)

أنشئت دائرة تنمية القوى البشرية بوزارة الصحة في عام (1995) وكانت تهدف للإشراف والعمل على تنمية قدرات العاملين في الحقل الصحي في فلسطين، واستمرت في تطوير أقسامها

وبرامجها لتتلاءم مع متطلبات الحاضر والمستقبل وتم تحويلها إلى الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية، لتقوم بما هو مطلوب منها في التخطيط والتنفيذ والتنسيق لبرامج تنمية الموارد البشرية .

ويناط بها دراسة آفاق المستقبل في المجال الصحي والعمل على تلبية احتياجاته من الكوادر البشرية ذات الكفاءة والقدرة على التطوير، والقيام بتوجيه الجامعات ومراكز الدراسات العليا ومراكز الأبحاث بالاتجاه الذي يحقق التنمية المستدامة في المجال الصحي، وأن تمتلك لتحقيق ذلك قواعد البيانات اللازمة وآليات الاتصال، وبرامج واضحة للتدريب وأولويات للبحث العلمي وقدرة على تمويلها.

#### أ- الدوائر التابعة للإدارة العامة لتنمية القوى:

1. دائرة التدريب والتعليم المستمر

2. دائرة تخطيط وتنمية القوى البشرية.

3. دائرة البحث الصحي.

4. دائرة المنح والبعثات.

#### ب- مهام الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية: (تقرير دائرة تنمية القوى البشرية، 2013)

1. التخطيط للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بوزارة الصحة كماً ونوعاً.

2. المساهمة في توجيه برامج التعليم العالي بالكليات المتوسطة والجامعات والدراسات العليا حسب احتياجات الوطن.

3. رسم السياسات العامة للتدريب وإعداد خطط وبرامج التدريب والتعليم المستمر بوزارة الصحة.

4. التنسيق لجميع برامج التدريب مع الجهات ذات العلاقة بحيث تكون الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية هي البوابة الرئيسية لكافة برامج التدريب بوزارة الصحة.

5. وضع الضوابط الخاصة بتنظيم مزاوله المهن الصحية وعقد الامتحانات الخاصة بذلك.

6. البحث والاستقطاب للكوادر البشرية ذات الكفاءة ووضع الآليات المناسبة لتحفيزهم للعمل ضمن برامج الوزارة وضمان الاستفادة المثلى من خبراتهم.

7. المحافظة على استقرار الأيدي العاملة في مرافق الوزارة من خلال التحفيز وتطوير القدرات المساعدة على الاندماج في العمل وصولاً إلى الرضا الوظيفي.

8. استقطاب المشاريع والمنح الدولية لتطوير الموارد البشرية بوزارة الصحة.

9. التواصل الداخلي والخارجي مع الجامعات والمجالس الطبية التخصصية ومراكز التدريب ومراكز الأبحاث لتوفير فرص سنوية كافية من المنح والبعثات.

10. ضمان تطبيق برامج الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية في جميع مرافق الوزارة.

11. تمثيل الوزارة في ورش العمل والمؤتمرات الخاصة بتنمية الموارد البشرية داخلياً وخارجياً.

12. دعم البحث العلمي وتحديث قوائم مواضيع البحوث ذات الأولوية حسب احتياجات وزارة الصحة وتطورات الواقع الصحي.

ج- البرامج التدريبية في دائرة القوى البشرية (موقع الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية، 2016)

دأبت دائرة القوى البشرية على تطوير وتنويع الوسائل التعليمية والتدريبية لديها فكان لها بعض البرامج المهمة التي تنفذها وهي:

#### 1- برامج التدريب الإلزامي:

تعد فترة التدريب الإلزامي من أهم الفترات في المسيرة المهنية للكادر الطبي والصحي، وهي مرحلة تحويل المعلومات النظرية إلى تطبيقية، ومرحلة كسب الكثير من المهارات الفنية، ومهارات الاتصال والتواصل مع المرضى ومع زملاء العمل، كما أنها شرط للجلوس لامتحان مزاولة المهنة في فلسطين، حيث لا يعتبر الخريج مؤهلاً لاجتياز امتحان مزاولة المهنة إلا بعد إتمامه تلك الفترة بنجاح.

#### 2- برنامج التدريب الاختياري

يأتي هذا البرنامج في إطار مساعدة الخريجين للحصول على خبرة عملية تمكنهم من المنافسة في سوق العمل، ويتم استيعاب الخريجين حسب القدرة الاستيعابية لمراكز التدريب في المؤسسات الطبية الحكومية من (مستشفيات- مركز صحي- إدارة فنية) وبما لا يتعارض مع مصلحة العمل.

يشترط عند التقديم لهذا البرنامج الحصول على ترخيص مزاولة المهنة، عدم التواجد في القسم وبدء التدريب وتقديم أي خدمة للمرضى إلا بحضور وإشراف مباشر من رئيس القسم أو من ينوب عنه.

### 3- برنامج التعليم عن بعد:

وهو أحد طرق التعليم الحديثة نسبياً ويعتمد مفهومه الأساسي على وجود المتعلم في مكان يختلف عن المصدر الذي قد يكون الكتاب أو المعلم أو المؤسسة التعليمية، وذلك في ظل الوضع القائم من ضعف الامكانيات وما يعانيه قطاع غزة من حصار خانق وصعوبة في التنقل والسفر والتوصل مع الخارج وتبادل الخبرات العلمية والمهنية، فاستخدم نمط التعليم عن بعد فكان التواصل مع الجهات الخارجية عبر الفيديو كونفرانس هو الآلية التي ساهمت في تخفيف هذا الحصار على الكوادر الصحية والوسيلة التي أتاحت توفير فرص تدريبية في الخارج

### سادساً- التصوير الطبي في قطاع غزة:

#### مقدمة

منذ اكتشاف الأشعة السينية أشعة إكس على يد الفيزيائي الألماني ويليام رونتجن قبل حوالي (120) عام بالتحديد في عام (1895م)، وعلم الأشعة يتطور بشكل سريع وخاصة في الثلاثين سنة الأخيرة، وقد كان لاكتشاف الأشعة منذ بداية هذا القرن السابق الأثر الكبير في مجالات التشخيص الطبي المختلفة حيث تطورت استخدامات الأشعة وصار منها أنواع تستخدم في المجال العلاجي فضلاً عن مجال التشخيص.

وفي الوقت الحاضر يوجد في أقسام الأشعة الطبية أنواع متعددة من أجهزة الأشعة سواء في المجال التشخيصي، أو في المجال العلاجي والذي يكون عادة قسماً منفصلاً عن قسم الأشعة التشخيصية، وتعنى باستخدام الأشعة في علاج الأورام السرطانية.

وهناك أنواع من أجهزة الأشعة التشخيصية لا تستخدم فيها الأشعة السينية أو أشعة أكس وإنما أنواع أخرى من الأشعة ومثال ذلك التصوير بالموجات فوق الصوتية Ultrasound والتصوير بالرنين المغناطيسي MRI، وسوف أستعرض الأنواع المختلفة للأشعة التشخيصية واستخداماتها المختلفة في التشخيص وفي بعض الأحيان في العلاج، وتختلف الأشعة المغناطيسية والصوتية عن الأشعة السينية بأن ليس لها أي مضر على أنسجة الجسم.

### 1- خدمات التصوير الطبي في المستشفيات (تقرير دائرة الأشعة، 2014):

تقدم خدمة التصوير الطبي في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة من خلال دائرة الأشعة في الإدارة العامة للمستشفيات، حيث تشرف فنياً على دوائر وأقسام الأشعة في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة ويتركز عملها في متابعة وتنسيق العمل اليومي، بالإضافة إلى العمل على

توفير احتياجات هذه الأقسام من الأجهزة والمعدات واللوازم التشغيلية وإمدادها بالقوى العاملة من فنيي تصوير طبي كذلك تعمل جاهدة على تحسين الأداء والتطوير بما يعزز تقديم خدمات تشخيصية تلبي احتياجات المرضى والأطباء المعالجين.

كما إنها تقوم بالإشراف والتنسيق والإعداد للبرامج التدريبية التي تساهم في تطوير قدرات ومهارات العاملين، بالإضافة للعمل على توفير سبل السلامة المهنية للعاملين في أقسام الأشعة .

وتُشرف دائرة الأشعة على تجهيز المستشفيات بالأجهزة والمعدات الطبية التي تخص أقسام الأشعة للعمل والتنسيق مع الإدارة العامة للهندسة والصيانة في وضع المواصفات الطبية الخاصة بالأجهزة التي توردها الوزارة للمستشفيات، كما تشارك في لجان اتخاذ القرار لشراء أجهزة التصوير الطبية، وكذلك مشاركة الدائرة الفاعلة مع وحدة الإجازة والتراخيص في الكشف على مراكز الأشعة الخاصة في كل ما يتعلق بملائمة هذه الأماكن للقانون الصحي الفلسطيني وإعطاء الملاحظات إن وجدت.

تقدم خدمات التصوير الطبي من خلال خمس دوائر أشعة في كل من (مجمع الشفاء، ومجمع ناصر، ومستشفى الأوروبي، ومستشفى النصر والأقصى)، وستة أقسام في كل من (مستشفى كمال عدوان، والدرّة، والرنيتسي، وبيت حانون، والنجار، والهلال الإماراتي).

## 2- أنواع تقنيات التصوير الطبي في مستشفيات قطاع غزة:

تقنيات التصوير الطبي هي التقنيات والعمليات المستخدمة للحصول على صور للجسم البشري (أو أجزاء منه) للأغراض التشخيصية، العلاجية أو البحثية، يعتبر التصوير الطبي علم واسع يشترك مع مجالات علمية وهندسية وتكنولوجية، وكلما تطورت هذه العلوم نتج عنها أجهزة متقدمة تساعد الطبيب في الكشف عن المرض بسهولة وبدقة عالية، ومنها أجهزة يستخدم بها الأشعة المؤينة، والأشعة الغير مؤينة، فيما يلي شرح مختصر عن الأجهزة الموجودة في أقسام الأشعة في قطاع غزة:

أ- الأجهزة التي يستخدم بها الأشعة المؤينة (سكيك، 2013):

### - أجهزة الأشعة العادية Radiography :

وهو جهاز يتم من خلاله إسقاط الأشعة السينية على الجزء المراد تصويره من الجسم فتخترقه الأشعة وتستقبل على فيلم الأشعة ليتم تحويلها إلى صورة يمكن للطبيب ترجمتها ومعرفة معلومات طبية منها. وتستخدم لتصوير أجزاء الجسم المختلفة

#### - جهاز التصوير الفلوروسكوبي بالأشعة Fluoroscopy:

هو جهاز يستخدم الأشعة السينية، ينتج عنه صور ظل لأشعة اكس النافذة من جسم المريض وتظهر هذه الصور على شاشة التلفزيون، ويعمل على الحصول على صور مرئية ديناميكية متحركة لما يحدث في داخل جسم الإنسان. وتظهر حركة الأعضاء الداخلية في جسم الإنسان مثل حركة القلب وعملية التنفس،

#### - جهاز تصوير الثدي Mammography (radiologyinfo.org):

هو جهاز خاص يستخدم الأشعة السينية لاكتشاف وتشخيص أورام الثدي ويمكن أخذ عينات من هذه الأورام عند الحاجة بمساعدة هذه الأجهزة.

#### - جهاز تصوير الأسنان Panorama (cairo scan، 2013):

هو جهاز يستخدم الأشعة السينية لتصوير الفم والأسنان بجرعة صغيرة من الإشعاع المؤين، لإنتاج صور من داخل الفم، وهو يوفر معلومات قيمة عن منطقة الأنف، المفصل الصدغي الفكي، الجيب الأنفي، الفكين، مواقع الأسنان واضطرابات اللثة والعظام

#### - جهاز الأشعة المقطعية بالكمبيوتر C.T:

هذا النوع من الأجهزة يستخدم الأشعة السينية وبمساعدة أجهزة كمبيوتر متطورة يتم تصوير الأجزاء المختلفة من الجسم كالرأس، العنق، الصدر، البطن والحوض أو العمود الفقري وحتى الأجزاء المتناهية الصغر في الجسم كالغدة النخامية والغدة فوق الكلوية يمكن تصويرها بسهولة بالغة. وشهدت السنوات القليلة الماضية تطوراً في الأجهزة الطبية ذات التقنيات الحديثة التي ساعدت كثيراً على اكتشاف وتشخيص الأمراض بشكل دقيق ومبكر ومن ثم العلاج، ومنها جهاز الأشعة المقطعية (Cardiac C.T Scan 64 & 128 Slices) لتصوير شرايين وأوردة القلب في ثوان معدودة ليخرج لنا صوراً عالية الدقة وذات أبعاد ثلاثية ورباعية.

#### - جهاز تفتيت الحصى Lithotripsy (radiologyinfo.org):

تستخدم هذه التقنية في تفتيت حصوات الكلى والحالب بدون جراحة باستخدام الموجات التصادمية من خارج الجسم تحت تأثير المسكنات العادية دون الحاجة لتخدير، حيث يتم تحديد مكان الحصوة بالأشعة السينية أو الموجات فوق الصوتية ثم توجيه الموجات التصادمية من خارج الجسم بدون أي جراحات ويتم التخلص من الحصوات مع البول ويعود المريض لممارسة حياته الطبيعية بعد ساعتين من الجلسة.

- **جهاز المعجل الخطي Linear Accelerator (radiologyinfo.org):**

وهو جهاز يستخدم للعلاج الإشعاعي يُنتج فوتونات وإلكترونات ذات طاقة عالية وهي أشعة مؤينة تعمل على تقليص حجم الأورام، وقتل الخلايا السرطانية، من خلال عدة جلسات علاجية يتم تحديدها من قبل طبيب الأشعة المعالج، وهو لا يعمل في الوقت الحاضر.

ب- **الأجهزة التشخيصية التي تستخدم أشعة جاما المؤينة (سكيك، 2013):**

- **جهاز المسح الذري Gamma camera:**

يعمل الجهاز عن طريق إعطاء كميات صغيرة من المواد المشعة للمرضى، إما عن طريق الحقن أو الاستنشاق أو الابتلاع، هذه المواد المشعة تنبعث منها أشعة جاما التي يتم الكشف عنها بواسطة كاميرا جاما، تنتج صوراً تحدد النشاط الجزيئي داخل الجسم، وهي توفر القدرة على تحديد المرض في مراحله المبكرة وتشخيص وتحديد شدة أو علاج مجموعة متنوعة من الأمراض، بما في ذلك العديد من أنواع السرطان وأمراض القلب والجهاز الهضمي والغدد الصماء والاضطرابات العصبية وتشوهات أخرى في الجسم، وهو لا يعمل في الوقت الحاضر.

ت- **الأجهزة التشخيصية التي تستخدم الموجات فوق الصوتية (سكيك، 2013):**

- **التصوير بالموجات فوق الصوتية Ultrasound:**

هذا النوع من التصوير الطبي يستخدم موجات فوق صوتية يتم توجيهها إلى داخل الجسم، وهذه الموجات الصوتية ترتد بدرجات متفاوتة ويتم التقاطها وتسجيلها بواسطة أجهزة بالغة الحساسية ومن ثم تحويلها إلى صور تمثل الجزء الذي ارتدت منه الموجات الصوتية، واستخدامات الموجات فوق الصوتية متعددة في تصوير جميع أعضاء البطن ، تصوير الجنين أثناء الحمل.

- **التصوير بالموجات فوق الصوتية دوبلر Doppler Ultrasound:**

وهذا النوع من الفحص يستخدم لتصوير الأوردة والشرابين المختلفة في الجسم، فبالإمكان تشخيص وجود الجلطات الدموية والتخثر الدموي في أوردة الأطراف السفلي أو أي أوردة أخرى في الجسم، وكذلك يمكن تحديد التضيق والانتساع في الشريين المختلفة.

- **التصوير بالموجات فوق الصوتية للقلب Echocardiography:**

وهو يستخدم لتصوير القلب وتشخيص أمراضه المختلفة بالموجات الصوتية.

ث - الأجهزة التشخيصية التي تستخدم المجال المغناطيسي (سكيك، 2013):

#### - جهاز التصوير بالرنين المغناطيسي Magnetic Resonance Imaging:

هذا النوع من الأجهزة يستخدم مجال مغناطيسي يوضع فيه المريض، للحصول على صور في غاية الوضوح، ويتميز بأنه بالإمكان الحصول على صور للجزء المراد تصويره في أي اتجاه سواء رأسي أو أفقي أو محوري، وأهم استخدامات هذا النوع من الأجهزة هو تصوير المخ والجهاز العصبي والحبل الشوكي بالإضافة إلى تشخيص أمراض العمود الفقري والانزلاق الغضروفي، كما يستخدم في تصوير المفاصل والجهاز العضلي بشكل عام وخاصة إصابات الملاعب والحوادث، كما أنه وبشكل عام يمكن استخدامه في تصوير جميع أجزاء الجسم الأخرى، الصدر، البطن، الحوض، كما يمكن وباستخدام تقنيات معينة في هذا الجهاز تصوير الأوردة والشرابين بدون اللجوء إلى القسطرة.

#### 3- عدد أجهزة الأشعة في أقسام الأشعة في مستشفيات في قطاع غزة:

أشار تقرير (الإدارة العامة للمستشفيات، 2009) إلى أن عدد وأنواع أجهزة الأشعة التشخيصية في قطاع غزة في عام (2008) وهي كالتالي (أجهزة الأشعة العادية (19) جهازاً، أجهزة الفلور وسكوبي (8) أجهزة، أجهزة الأشعة المقطعية (4) أجهزة، وأجهزة الموجات فوق صوتية (23) جهازاً، أجهزة أشعة متحركة (24) جهازاً، أجهزة الفلور وسكوبي عمليات (10) أجهزة، أجهزة بانوراما للأسنان جهازاً واحداً، أجهزة تصوير الثدي (2) جهاز.

بينما أشار (التقرير السنوي للمستشفيات 2015) إلى أن عدد وأنواع أجهزة الأشعة التشخيصية في قطاع غزة وهي كالتالي أجهزة الأشعة العادية (20) جهازاً، أجهزة الفلور وسكوبي (7) أجهزة، أجهزة الأشعة المقطعية (7) أجهزة، أجهزة الرنين المغناطيسي (2) جهاز، أجهزة الموجات فوق صوتية (26) جهازاً، أجهزة أشعة متحركة (32) جهازاً، أجهزة الفلور وسكوبي عمليات (15) جهازاً، أجهزة بانوراما للأسنان (2) جهاز، أجهزة تصوير الثدي (3) أجهزة، تقنيات الحصى (2) جهازاً. حيث أنّ هناك زيادة في عدد أجهزة الأشعة عموماً، وإدخال أجهزة جديدة في بعض الأقسام مثل أجهزة الرنين المغناطيسي عدد (2) جهازاً، جهاز تقنيات الحصى عدد (2) جهازاً.

ملاحظة الباحث بحسب عمله في نفس المكان (مركز الأمير نايف)، أنه يوجد جهاز واحد (مسح ذري)، جهاز واحد للأشعة العلاجية (المعجل الخطي) وهما الوحيدان في قطاع غزة ولكن لا يعملان منذ تركيبهما عام (2003م).

#### 4- عدد العاملين في أقسام الأشعة في قطاع غزة:

أشار (التقرير السنوي للمستشفيات 2009) أنه في عام (2008م) كان عدد فنيي التصوير الطبي (170) فنياً، وعدد الأطباء في أقسام الأشعة (38) طبيباً.

بينما في (التقرير السنوي للمستشفيات 2015) بلغ عدد فنيي التصوير الطبي في أقسام الأشعة في مستشفيات قطاع غزة (202) فني تصوير طبي، وعدد أطباء الأشعة ما بين استشاري وأخصائي ونائب (47) طبيباً في عام (2015).

مما يعني حسب رأي الباحث أن هناك زيادة في العاملين في أقسام الأشعة.

#### 5- عدد الحالات التي تم تصويرها في مستشفيات قطاع غزة

أشار تقرير (التقرير السنوي للمستشفيات، 2009) أنه في عام (2008) كان المجموع الكلي للحالات التي تم تصويرها من جميع أنواع الفحوصات هو (403013) حالة، بينما (التقرير السنوي للمستشفيات، 2016) أشار الى أن عدد الحالات التي تم عمل فحوصات إشعاعية لها في دوائر وأقسام الأشعة هو (546380) حالة، وذلك في عام (2015)، وذلك من جميع أنواع فحوصات الأشعة، وهذا يعني أن هناك زيادة مطردة في الطلب على خدمات التصوير الطبي في المستشفيات.

#### سابعاً- التدريب الممول خارجياً في دوائر وأقسام الأشعة في مستشفيات قطاع غزة

##### 1- الجهات الممولة للتدريب لأقسام الأشعة بمستشفيات قطاع غزة:

أ- اتحاد الأطباء العرب: (اتحاد الأطباء العرب، 2013)

بدأ الاتحاد ممارسة عمله في فلسطين منذ العام (2006) من خلال لجنة الإغاثة والطوارئ، ومنذ ذلك الوقت تقوم اللجنة بدور بارز في إغاثة ودعم القطاع الصحي الفلسطيني في جميع الأوقات وكافة الأزمات.

تعتمد اللجنة في عملها على الشراكة مع المؤسسات الصحية في القطاعين الأهلي والحكومي وكافة المؤسسات الأجنبية العاملة في نفس المجال وذلك بهدف النهوض بالقطاع الصحي الفلسطيني والسير به قدماً ليكون قادراً على خدمة أبناء قطاع غزة ومواجهة التحديات والعقبات التي يتعرض لها نتيجة ظروف الاحتلال والحصار على قطاع غزة.

## ب- رئاسة وكالة التعاون والتنسيق التركية- تيكا: (تيكا، 2016)

تيكا هي مؤسسة تركية تابعة لرئاسة الوزراء التركي مباشرة، تأسست في تركيا عام (1992)، تقوم بأنشطتها التنموية والتعاونية في جميع المجالات، وفي عام (2005) أقيم مكتب تنسيق برنامج فلسطين، وانجز (349) مشروعاً، (173) في الضفة الغربية، و(113) بغزة، و(63) في القدس، وتركزت مشاريع القطاع الصحي لمؤسسة تيكا، على إنشاء المستشفيات، وتوفير المعدات الطبية، وتأهيل الكوادر الطبية، ومنح سيارات الإسعاف، والتدريب المهني.

## ت- جمعية الهلال الأحمر القطري: (الهلال الأحمر القطري)

بدأت الجمعية ممارسة عملها في فلسطين منذ العام (2008)، وتقوم اللجنة بدور بارز في القطاع الإغاثي ودعم القطاع الصحي والتعليمي والاجتماعي، تم إطلاق العديد من المشاريع لرفع قدرات الموارد البشرية المحلية جنباً إلى جنب مع إعادة تأهيل وتطوير مختلف الحقول في قطاع غزة.

## ث- الإغاثة الإسلامية: (الإغاثة الإسلامية)

بدأت الإغاثة الإسلامية العمل في الأراضي الفلسطينية في سنة (1998) بهدف التقليل من وطأة الظروف الصعبة التي تمر بها الأراضي الفلسطينية والمساهمة في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة. وتباشر الإغاثة الإسلامية عملها في فلسطين من خلال ثلاثة برامج أساسية وهي: برنامج الإغاثة والطوارئ وبرنامج التنمية وبرنامج رعاية الطفولة.

## ج- اللجنة السعودية لإغاثة الشعب الفلسطيني: (دليل المؤسسات الخيرية)

تم تشكيل اللجنة السعودية لإغاثة الشعب الفلسطيني (عام 2000) تم وضع الضوابط والنظم لجمع التبرعات العينية والنقدية للشعب الفلسطيني، وذلك للمساهمة في تخفيف معاناة الشعب الفلسطيني؛ ودعم الجوانب الصحية والتعليمية والاجتماعية والتنموية، وعملت على أربعة برامج:

- البرامج الإغاثية، والبرامج التعليمية، البرامج الاجتماعية، والبرامج الصحية تشمل تأمين أجهزة لمركز الأمير نايف لعلاج الأورام بغزة، تأمين مواد طبية بالتعاون مع الأونروا، توزيع أدوية ومستلزمات طبية على المتضررين في قطاع غزة، برنامج تأمين أجهزة وكراسي ومستلزمات غسيل الكلى وتركيبها في المستشفيات (الخليج الجديد، 2014: نت).

## 2- آليات التدريب في دوائر وأقسام الأشعة في مستشفيات قطاع غزة:

في مقابلة مع (إبراهيم عباس، 2016) يرى أن هناك ثلاث جهات تشترك في التنسيق والإشراف على التدريب الممول خارجياً بأقسام الأشعة في مستشفيات قطاع غزة، الجهة الأولى دائرة الأشعة في إدارة المستشفيات، وهي التي تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية في دوائر وأقسام الأشعة وأنواع الأجهزة التي سوف يتم التدريب عليها، وتتم بعد ذلك مراسلة الجهة الثانية وهي الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية (تقرير سنوي التنمية، 2013) حيث يتم دراسة الاحتياجات التدريبية التي وضعتها دائرة الأشعة ويتم تحديد المتدربين من قبل مدراء ورؤساء الأقسام، وتحديد البرنامج التدريبي لهم، وبعد اعتماد أسماء المتدربين واستكمال المعاملات داخل الوزارة، وتتم مخاطبة الجهة الثالثة وهي التعاون الدولي في وزارة الصحة ليتم عرض البرامج التدريبية على جهات التمويل الخارجي، ويتم الاتفاق مع أحد جهات التمويل.

وأضاف (إبراهيم عباس، 2016) أن أي اتفاق مع الجهات الممولة والجهات المنفذة لشراء أو توريد أي أجهزة أشعة، يتم تمويل برنامج تدريبي لعدد محدد من الفنيين والأطباء على نفس نوعية الجهاز المورد للوزارة، ويكون مكان التدريب خارج الوزارة، ليتسنى للطواقم الفنية والطبية تشغيل الجهاز بكل فاعلية وكفاءة.

## 3- البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة:

في فترة ما بين عام (2007) وعام (2012)، عقدت عدة برامج تدريبية من جميع أقسام الأشعة في قطاع غزة، مُول منها خمسة برامج تمويلاً خارجياً، وكان عدد الأشخاص الذين حصلوا على هذه البرامج (53) فني تصوير طبي، و(66) طبيب أشعة، و(4) فيزياء طبية، وكانت كالتالي:

- في عام (2007) جاء وفد من وزارة الصحة التركية على قطاع غزة، وزار مركز الأمير نايف لعلاج وتشخيص الأورام، في مستشفى الشفاء، للاطلاع على احتياجات المركز وتقييم العمل به، وخرج بتوصيات منها تدريب وتأهيل الطاقم الطبي والفني في المركز، ليتأهل لتشغيل أجهزة (المعجل الخطي- التصوير الطبقي- والرنين المغناطيسي- والمسح الذري)، فتكفلت وزارة الصحة التركية بتدريب الطاقم الطبي والفني بالتعاون مع جمعية تيكا التركية في إحدى المستشفيات التركية في أنقرة، والمتخصصة في مجالات علاج وتشخيص الأورام، واستهدف البرنامج التدريبي (6) من فنيي التصوير الطبي، وطبيب واحد متخصص لتشخيص وعلاج الأورام، (2) من الفيزياء الطبية، وكانت مدة البرنامج التدريبي (4) شهور.

- في عام (2009) قامت دائرة الأشعة في إدارة المستشفيات بتحديد الاحتياجات التدريبية لأقسام الأشعة في قطاع غزة، ومن ثم إرسالها إلى إدارة تنمية القوى البشرية، التي بدورها قامت بدراسة تلك الاحتياجات، وتم وضع أهداف وخطة للبرنامج التدريبي، وبعد ذلك تم التنسيق مع

التعاون الدولي في وزارة الصحة، للبحث عن ممولين خارج الوزارة لتمويل هذا البرنامج والذي استقر تمويله على الإغاثة الإسلامية - بريطانيا، وكان البرنامج يشمل التدريب النظري والتدريب العملي على جهازي الأشعة المقطعية (C.T.) والتصوير بالموجات فوق الصوتية (الدوبلر)، وتم تنفيذ التدريب النظري من خلال التعليم المستمر بالجامعة الإسلامية بغزة، والتدريب العملي في أقسام الأشعة في وزارة الصحة الفلسطينية حيث يتواجد فيها جهاز (C.T.)، واستهدف البرنامج (20) فني تصوير طبي من جميع أقسام الأشعة في قطاع غزة، و(10) أطباء أشعة، أما جهاز التصوير بالموجات فوق الصوتية (الدوبلر)، استهدف (10) أطباء أشعة، واستغرق البرنامج حوالي شهر (إبراهيم عباس، 2016 مقابلة).

- (رأفت محيسن، 2016م مقابلة) قامت الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية في وزارة الصحة عام (2011) بالتنسيق مع معهد (معتمد) التابع لاتحاد الأطباء العرب وبدعم لجنة الإغاثة والطوارئ في الاتحاد لعقد برنامج تدريبي عبر نظام التعليم عن بعد (الفديو كونفرنس)، وتمت مراسلة دائرة الأشعة في إدارة المستشفيات لتحديد احتياجاتهم التدريبية، وترشيح أسماء أطباء أشعة من جميع مستشفيات قطاع غزة، حيث تم ترشيح حوالي (28) طبيباً للبرامج التدريبية والذي بلغ عددها (10) برامج بواقع (440) ساعة، وتم إعداد المحاضرات من قبل نخبة من أساتذة المركز، وكان مكان اللقاء في احد قاعات الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية، التي وفرت كل الإمكانيات لجودة التواصل عن بعد، وقامت بمتابعة المتدربين ورصد حضورهم، وعمل التقييمات لكل برنامج تدريبي، حيث عُقد امتحان في نهاية كل برنامج تدريبي، وفي نهاية البرامج التدريبية اعتمدت هذه البرامج كدبلوم لجميع أطباء الأشعة (الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية، 2012).

- في عام (2011) تم تركيب جهاز (فلور وسكوبي رقمي) لمستشفى الشفاء، وكان بتمويل من جمعية الهلال القطري، وقامت إدارة الأشعة وبالتنسيق مع الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية في وزارة الصحة بابتعاث (4) فنيين وطبيب واحد إلى مركز (مصر سكان للتشخيص والمعالجة) في الإسكندرية وكانت مدة البرنامج التدريبي حوالي شهر (إبراهيم عباس، 2016 مقابلة).

- في عام (2012) تم تركيب جهاز التصوير المقطعي (C.t. 6 slice) لمستشفى الشفاء، وجهاز التصوير المقطعي للقلب (Cardiac C.t. 64 slice)، وجهاز رنين مغناطيسي لمستشفى غزة الأوروبي، بتمويل من جمعية الهلال القطري، وقامت إدارة الأشعة وبالتنسيق مع الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية في وزارة الصحة بابتعاث (16) فني تصوير و(15) طبيب إلى مراكز في مصر، مراكز الفا سكان، ومركز الفتح الإسلامي في القاهرة، وإلى كل من مركز الهلال الأحمر الفلسطيني (حيدر عبد الشافي)، ومستشفى القدس، وكلاهما في

غزة، وتراوح مدة الدورة من شهر إلى شهرين كل حسب تخصصه، وكانت التكلفة المالية الإجمالية للمتدربين (36,000) دولار (إبراهيم عباس، 2016 مقابلة ).

- وفي عام (2012) تمت دراسة الاحتياجات التدريبية من قبل إدارة المركز، لكوادر مركز الأمير نايف لتشخيص وعلاج الأورام، وعلى أمل تشغيل المركز، حيث تم التنسيق مع إدارة المستشفيات في وزارة الصحة، التي قامت بالتواصل مع اللجنة السعودية لإغاثة الشعب الفلسطيني، لتمويل برنامج تدريبي ل (7) فنيين، (2) فيزياء طبية، وطبيب واحد، وتم التنسيق مع مركز أيادي المستقبل لعلاج الأورام، في مدينة الإسكندرية ليتم تنفيذ البرنامج التدريبي بشقيه النظري والعلمي بإشراف مجموعة من الخبراء من الطواقم الطبية والفيزيائية والفنية، وكانت مدة البرنامج يتراوح ما بين شهرين وثلاثة أشهر (إبراهيم عباس، 2016 مقابلة ).

### ملخص المبحث:

تناول المبحث نبذة عن القطاع الصحي الحكومي والذي يعتبر من أهم القطاعات الاجتماعية في الأراضي الفلسطينية، والمتمثل بوزارة الصحة، حيث يقدم ثلاث مهام رئيسة وهي الرعاية الصحية الأولية، الرعاية الصحية الثانوية والرعاية الصحية الثالثة.

تناول أيضا الوضع الديموغرافي لقطاع غزة الذي بلغ حوالي (1.82) مليون فرداً في منتصف عام (2015م)، وتطرق إلى موضوع التدريب في وزارة الصحة الفلسطينية حيث توجد دائرة لتنمية القوى البشرية تهتم بالتدريب والبحث الصحي والمنح والبعثات التعليمية خارج الوطن.

كما تناول المبحث التصوير الطبي في قطاع غزة حيث يُقدّم في وزارة الصحة الفلسطينية من خلال دائرة الأشعة في الإدارة العامة للمستشفيات، وتطرق المبحث إلى أنواع تقنيات التصوير الطبي في مستشفيات قطاع غزة وتم الشرح بصورة موجزة عن الأجهزة التشخيصية والعلاجية المستخدمة في أقسام الأشعة،

وتم الحديث عن التدريب الممول خارجياً في دوائر وأقسام الأشعة في مستشفيات قطاع غزة، وتطرق إلى البرامج التدريبية الممولة خارجياً والجهات الممولة لها في هذه الأقسام.

# **الفصل الثالث:**

## **الدراسات السابقة**

- دراسات فلسطينية
- دراسات عربية
- دراسات أجنبية
- التعقيب على الدراسات السابقة
- الفجوة البحثية

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### مقدمة

تعد الدراسات السابقة إطاراً معرفياً لأي دراسة علمية لاحقة فهي أساس لا بد منه يفيد في إنجاز وتكامل الدراسات اللاحقة، وهناك العديد من الدراسات والبحوث التي سيعرضها الباحث والتي تقيد دراسته الحالية وذات صلة بموضوع الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة من حيث انتهى الآخرون، قام الباحث بحصر الدراسات السابقة حيث قام بزيارة مكتبات متعددة في بعض الجامعات، ومكتبات إلكترونية من الويب، وقد حصل على (33) دراسة حول هذا الموضوع، ورتبت حسب تاريخ الدراسة على النحو التالي: (13) دراسة فلسطينية، (13) دراسة عربية، (7) دراسات أجنبية.

#### أولاً- دراسات فلسطينية:

##### 1. دراسة إسلام (2014)

#### أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع وأثرها على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر الخريجين من برامج إعداد القادة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من خريجي برامج إعداد القادة التي تقدمها مؤسسة إبداع في قطاع غزة وعددهم (848) التحقوا بالبرامج خلال الأعوام (2012، 2011، 2013)، وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها (227) خريجاً أي بنسبة (26.76%) من مجتمع الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع برامج التدريب القيادي بمؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين جاء بوزن نسبي (68.238%)، وأن أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين جاء بوزن نسبي (75.121%)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع من وجهة نظر المتدربين تعزى إلى متغيرات (الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العملي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخدمة، عدد الساعات التدريبية، البرنامج التدريبي، سنة التخرج)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة

نظر المتدربين تعزى إلى متغير ( الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العملي، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخدمة، عدد الساعات التدريبية، البرنامج التدريبي، سنة التخرج)، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين تُعزى إلى متغير المؤهل العملي، وبينت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع وأثرها على الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين.

أوصت الدراسة بضرورة التنويع والتحديث في أساليب التدريب، ومراعاة طبيعة عمل المشاركين وسنوات الخدمة في أعمالهم، وإسقاط التطبيقات التدريبية على مجالات عمل الملتحقين ببرامج إعداد القادة، كالعامل على بناء برامج إعداد القادة وفق تحديد مسبق لاحتياجات المرشحين، والعمل على اختيار مدربين أكثر تخصصية في البرامج التي يقدمها معهد إعداد القادة، كالعامل على ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي للمتدربين، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأنشطة اللامنهجية.

## 2. دراسة ( الفرا، 2013 )

تقويم برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة في التعليم الأساسي بمدارس وزارة التربية والتعليم ومدارس وكالة الغوث الدولية "دراسة مقارنة"

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة في التعليم الأساسي بمدارس وزارة التربية والتعليم ومدارس وكالة الغوث الدولية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة بواقع (121) ذكور، و(329) إناث وبواقع (189) حكومة، (261) وكالة من معلمي المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية بمحافظة خان يونس ممن خضعوا للتدريب وقامت الباحثة ببناء أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تقيس سبعة مجالات لتقويم برامج التدريب تكونت (75) فقرة.

أهم النتائج للدراسة جاء مستوى برامج التدريب أثناء الخدمة من وجهة نظر التعليم الأساسي بوزارة التربية والتعليم في مجال الأهداف بوزن نسبي وقدره (74.80%) وفي مجال التخطيط بوزن نسبي وقدره (68.1%) في مجال بيئة التدريب بوزن نسبي وقدره (62.55%) وفي مجال محتوى البرنامج التدريبي بوزن نسبي وقدره (71.41%)، وفي مجال المدربين بوزن نسبي وقدره (75.5%) وفي مجال الأساليب والأنشطة بوزن نسبي وقدره (72.35%)، في مجال التقويم بوزن نسبي وقدره (67.67%). وجاء مستوى برامج التدريب أثناء الخدمة في مدارس وكالة

الغوث الدولية في مجال الأهداف بوزن نسبي قدره (77.51%) وفي مجال التخطيط بوزن نسبي وقدره (72.89%) وفي مجال بيئة التدريب بوزن نسبي (71.58%) وفي مجال محتوى البرنامج التدريبي بوزن نسبي وقدره (77.09%) وفي مجال المدربين بوزن نسبي (79.27%) وفي مجال الأساليب والأنشطة بوزن نسبي وقدره (77.81%) وفي مجال التقويم بوزن نسبي وقدره (74.16%). وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة)، وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة تُعزى للمؤهل العلمي الجامعي - لمكان العمل (حكومة، وكالة) لصالح الوكالة).

أوصت الدراسة بضرورة صياغة الأهداف من خلل مسح حقيقي لحاجات المتدربين، وإنشاء مراكز تدريبية تخصصية في كافة مناطق وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة على غرار مراكز التدريب الحكومية، وضرورة اعتماد نتائج التقويم للتدريب كأحد أدوات التقويم السنوي للمعلم، وتوظيف المتدربين للأساليب التي تنمي الشغف بالمطالعة وتصفح الإنترنت والبحث المستمر.

### 3. دراسة العجومي (2013)

**دور تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على تكنولوجيا المعلومات في تطوير المهارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على تكنولوجيا المعلومات في تطوير المهارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (300) من الموظفين بالجامعات الفلسطينية من كلا الجنسين.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة الأساسية الأربعة (دعم الإدارة العليا لتحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على تكنولوجيا المعلومات، وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على تكنولوجيا المعلومات، مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على تكنولوجيا المعلومات، الجهة التي تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية) القائمة على تكنولوجيا المعلومات وتطوير المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية وكذلك اهتمام الجامعات الفلسطينية بتحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على تكنولوجيا المعلومات وتطوير المهارات الإدارية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في جميع الجوانب (الجامعة-الوظيفة-الموظف).

وقد أوصت الدراسة بضرورة مراعاة وجود خطة مكتوبة منظمة متكاملة، لتحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعات الفلسطينية، وضرورة إعطاء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على

تكنولوجيا المعلومات الوقت والدعم المالي الكافيين، وجعل تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على تكنولوجيا المعلومات ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعات، وتزويد الجامعات بالكوادر المؤهلة المدربة المتخصصة في مجالات التدريب.

#### 4. دراسة (النجار، 2011)

##### البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل

يهدف البحث إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية بمجالاتها المختلفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، وتقديم مقترحات وتوصيات ملائمة لتطوير العملية التدريبية تساعد القائمين على التدريب في وزارة التربية والتعليم بالاستفادة منها في تصميم وتنفيذ برامج ودورات تدريبية قائمة لرفع كفاءة أداء القائمين على العملية التعليمية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وقد تكون مجتمع الدراسة من (8781) موظفاً وموظفة للعام (2010/2009)، وتم استخدام العينة الطبقية العشوائية حيث بلغ حجم العينة من (368) موظفاً وموظفة، تم توزيع (368) استبانة على أفراد عينة البحث، وتم استرجاعها جميعاً أي بنسبة 100%.

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس، والمسمى الوظيفي، والتخصص، والمديرية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

وقد أوصت الدراسة بالتركيز على معايير علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، بهدف تلبية هذه الاحتياجات، ووضع خطة سنوية مجدولة بمختلف أنواع البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في مواعيدها، واختيار المرشحين للتدريب بناءً على معايير معروفة وواضحة للجميع، وضرورة اختيار المدربين الأكفاء من حيث المؤهلات العلمية، واستخدام الأساليب والتقنيات التدريبية الحديثة، وضرورة وضوح أهداف المواد التدريبية بحيث تفي بأغراض الاحتياجات التدريبية، واعتماد معايير علمية متنوعة في تقييم البرامج التدريبية لتحديد مدى فاعليتها.

## 5. دراسة (عيسى، 2011)

### مدى مواءمة مخرجات مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في قطاع غزة لمتطلبات سوق العمل المحلي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مواءمة مخرجات مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في قطاع غزة لمتطلبات سوق العمل المحلي، وذلك من خلال دراسة محاور الدراسة (أعداد الخرجين، كفاءة الخرجين، البرامج التدريبية، التخصصات المطروحة، التدريب الميداني) ومدى مواءمتها لمتطلبات سوق العمل المحلي.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، واستخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من خريجي مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل بقطاع غزة والتي بلغ عددها (308) خريجاً من مجتمع الدراسة البالغ (1397) خريجاً، وبذلك تصبح نسبة عينة الدراسة (22%) بعد أن تم استرداد (300) استبانة بنسبة ثبات (97%)، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

أهم النتائج لهذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أعداد الخرجين، كفاءة الخرجين، البرامج التدريبية، التخصصات المطروحة، التدريب الميداني ومتطلبات سوق العمل المحلي في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في قطاع غزة، وقد تبين أن محاور التدريب المهني التي اعتمدت عليها الدراسة كانت جميعها لها أثر إيجابي على متطلبات سوق العمل بنسبة جيدة فيما عدا أعداد الخرجين التي أثبتت الدراسة أن لها تأثيراً سلبياً، حيث أظهرت الدراسة أن أعداد الخريجين لا تتلاءم مع حاجات سوق العمل المحلي.

وقد أوصت الدراسة بتفعيل الإرشاد والتوجيه المهني في المراكز لمعرفة قدرات المتدربين وميولهم وتوجيههم نحو التخصص المناسب سواء كان مهنيّاً أو فنياً، ورفع مستوى المنهاج وتطويره وتشكيل لجنة متخصصة في إعداد المناهج، والبحث عن آلية ما بين المراكز والمجتمع المحلي من خلال التدريب الميداني لإتاحة فرصة عمل للمتدرب.

## 6. دراسة (السراج، 2010)

### واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المدراء التنفيذيين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوبين لجمع البيانات، حيث تم توزيع (179) استبانة ليقوم المدراء التنفيذيين لهذه المنظمات بالإجابة عن أسئلتها، وتم استرجاع (156) استبانة أي ما خلصت الدراسة نسبته (87.15%) وكذلك قام الباحث بإجراء (17) مقابلة مع المدراء التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية.

قد أظهرت نتائج الدراسة دعم الإدارة العليا للمنظمات غير الحكومية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة (72.49%)، كما أظهرت وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية في هذه المنظمات بنسبة (70.26%)، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة بنسبة (68.06%) وعلى مستوى الوظيفة بنسبة (71.99%) وعلى مستوى الفرد بنسبة (74.95%)، ومعوقات لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، أهمها: عدم وجود موارد مالية كافية تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود نظام بشكل منتظم لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمنظمة، وعدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وافتقار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية للخبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

أهم التوصيات: ضرورة وجود خطة مكتوبة ومنظمة ومتكاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وضرورة إعطاء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الوقت الكافي والتمويل اللازم لها لكي تتم على أكمل وجه، وتوعية العاملين بأهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لهم، وكذلك تدريبهم على كيفية القيام بتحديد احتياجاتهم التدريبي، ضرورة تدريب القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على كيفية القيام بهذه العملية، وتعريفهم بالأساليب الملائمة التي يمكن استخدامها وإيجابيات وسلبيات كل أسلوب.

#### 4. (المصدر، 2010)

#### واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.

واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى الذين التحقوا ببرامج تدريبية، وبلغ تعدادهم (247) إداري، وصمم

الباحثون استبانة اعتماداً على نموذج كير كباتريك، وقام الباحثون باستخدام المسح الشامل وتم استرداد (175) استبانة بنسبة (70.8%).

وأظهرت نتائج الدراسة أنه يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل والتعلم إلى حد ما، وأنه لا يتم التقييم على مستويات السلوك النتائج التنظيمية.

وأظهرت وجود فروق بالنسبة لمجال "رد فعل المتدربين" تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من تقل خبرتهم عن 5 سنوات؛ لمتغير عمل المبحوث لصالح رئيس القسم ورئيس الشعبة في الهيئات المحلية؛ ولمتغير الهيئة المحلية لصالح بلدية جباليا، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لهذا المجال. أما بالنسبة لمجال "السلوك" فقد أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الهيئة المحلية لصالح بلدية خانيونس؛ ولمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير عمل المبحوث، وسنوات الخبرة لهذا المجال، أما بالنسبة لمجال "التعلم" و"النتائج التنظيمية" فقد أظهرت النتائج فروقاً تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث من أفراد العينة، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الهيئة المحلية، عمل المبحوث، وسنوات الخبرة لكلا المجالين.

أهم التوصيات تعزيز تقييم التدريب على مستوى رد فعل المتدربين، وعلى مستوى التعلم، وأن تقوم الهيئات المحلية بتقييم التدريب على مستوى السلوك وكذلك على مستوى النتائج التنظيمية.

## 5. دراسة (حمادة 2010)

**التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية - دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام في غزة باعتباره الجهة الرسمية المسؤولة عن تدريب وتطوير الموظفين الحكوميين وكان عدد مجتمع الدراسة (3830) وهم الموظفون الذين التحقوا ببرامج التدريب في الفترة من (1-1-2009م) وحتى (30-4-2010م). وتتكون عينة الدراسة الأصلية من (10%) من مجتمع الدراسة وعددهم (383 موظفاً).

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، في الوصول إلى نتائج الدراسة مستعيناً بالاستبانة في جمع البيانات. وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي. أظهرت الدراسة أن للتدريب أثر فاعل في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي

السلطة الوطنية الفلسطينية عن طريق زيادة المعارف واكتساب مهارات وقدرات جديدة تساعد على إنجاز العمل بجودة عالية، بالإضافة إلى كيفية تطويره .

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود انخفاض في نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة كبيرة، ويعزى هذا الانخفاض إلى استنكاف العديد من موظفي السلطة الفلسطينية نتيجة الانقسام الداخلي الذي حدث عام (2007).

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب للموظفين الحكوميين، وأنه ينبغي أن يختلف التدريب في إدارة رأس المال الفكري من حيث النوعية والأساليب، حيث أن الفئة المستهدفة هنا تمتلك المعرفة والخبرة والمهارة التركيبية، لما له من عائد على المدى الطويل في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.

#### 6. دراسة (موسى، 2009)

واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين (م. ع. م) في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التدريب في بنك فلسطين (م. ع. م) من وجهة نظر المتدربين، والتعرف على مدى وجود فروق في دراسة العملية التدريبية للعاملين وفقاً لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، عدد الدورات التي التحقوا بها داخل فلسطين، عدد الدورات التي التحقوا بها خارج فلسطين).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة عشوائية منتظمة بمقدار (176) موظفاً وموظفة بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنك فلسطين في قطاع غزة والبالغ عددهم (352) موظفاً وموظفة. وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وتفسيرها.

أهم النتائج لهذه الدراسة أن التخطيط للعملية التدريبية غير فعال بدرجة كبيرة، ولم يتم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، والأساليب المستخدمة في التدريب كانت جيدة وتتلاءم مع طبيعة المادة التدريبية، وجود ضعف في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة، أن هناك اهتمام من إدارة بنك فلسطين بالعملية التدريبية.

وقد أوصت الدراسة بإشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية حيث أن هناك برامج تنفذ لا تتناسب مع احتياجات المتدربين الفعلية، المساواة بين جميع الأقسام في البرامج التدريبية حيث أن التركيز غالباً ما يكون على أقسام معينة في حين أن هناك موظفين لم يلتحقوا بأي برنامج تدريبي سوى بالتأهيل المصرفي، وإشراك الإدارة الدنيا في عملية وضع الخطط التدريبية

وعدم اقتصار ذلك على الإدارة العليا ومركز التدريب، واعتماد معايير تقييم الأداء كأساس لاختيار المتدربين للبرامج التدريبية.

#### 7. دراسة (أبو سلمية، 2007)

##### مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة

هدفت الدراسة للكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة، وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه بالإضافة لدعم الإدارة.

قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مقدارها (n=172) موظفاً وموظفة، بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة (جميع الموظفين الإداريين في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة والبالغ عددهم (430) موظفاً وموظفة)، وكان معدل الاستجابة (82%) وتم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة، وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية وبشكل مقبول، كما ويتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا بمنهجية إيجابية وكفاءة هذه المرحلة، وتبين أن عملية تقييم التدريب في مكتب الأونروا تتم بشكل مهني وفي ضوء معايير محددة، ولكن هناك نوع من الغموض فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب، كما أكدت الدراسة على مدى دعم الإدارة العليا الإيجابي للعملية التدريبية، وخلصت الدراسة لكون التدريب في مكتب الأونروا على درجة من الفاعلية حيث يؤدي على المدى البعيد إلى تحسين أداء المتدربين، ويساهم في زيادة إنتاجية مكتب الأونروا كماً ونوعاً، إضافة لكونه وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات.

وقد أوصت الدراسة بتفعيل دور القائمين على إدارة التدريب من أجل زيادة فاعلية التدريب، وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب، والالتزام بالتقييم القبلي والآني وما بعد التدريب، بالإضافة لربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف من أجل النجاح في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب.

## 8. دراسة (نتيل، 2007)

### دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على محتوى التدريب والاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي والتعرف على الطريقة المتبعة في عملية التقييم التي تسهم في رفع كفايات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية.

لقد استخدمت استبانة لجمع المعلومات وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع والذي تكون من (194) ناظر وناظرة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. وقد تم جمع بيانات الدراسة من (189) من المجتمع الأصلي صالحة للتحقيق أي بنسبة (97.42%).

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي أن دور برنامج التدريب في برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية له دور كبير وفعال في تطوير كفايات مديري المدارس في قطاع غزة وفي تحسين العملية التعليمية والتربوية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول دور التدريب ورفع كفايات مديري المدارس بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس والخبرة ولكن توجد فروق تعزى للحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي. وتوجد هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين كفايات مديري المدارس وبين كل مجال من مجالات البرنامج التدريبي.

أهم التوصيات في هذه الدراسة هي العمل على استمرارية تقديم برامج التدريب بالوكالة لثبات فعاليتها الكبيرة في تحقيق الأهداف، والعمل على التنوع في استخدام الأساليب التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية خاصة عملية التحليل "الفرد، العمليات، المنشأة" والمنشأة يقصد بها المدرسة، والعمل على استخدام أحدث نماذج القياس في عملية التقييم والمتابعة، وأن تكون عملية التقييم مستمرة في فترة تقديم البرامج.

## 9. دراسة (سعدية، 2005)

### تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم عملية تدريب العاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين، ومحاولة الكشف عن الاحتياجات التدريبية الوظيفية للعاملين، والتعرف إلى الفروق في دراسة تقييم برامج تدريب العاملين في الكليات التقنية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ست كليات تقنية، للعام الدراسي (2004/2005).

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طُبقت على عينة عشوائية طبقية مقدار (186) موظفاً وموظفة، بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة.

أهم النتائج لهذه الدراسة: وجود قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية، فلا يتم مراعاة الوصف الوظيفي للموظف، ونتائج تقييم أدائه، وإمكانية ترقيته أو نقله لوظيفة جديدة، وتبدي إدارة الكليات التقنية اهتماماً ضعيفاً في تقييم العملية التدريبية، إذ لا يتوافر لديها خطة تقييم من قبل وأثناء وبعد (التدريب).

وقد أوصت الدراسة ضرورة العمل على إنشاء إدارة خاصة تعنى بالتدريب والتنمية البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي؛ لتطوير العاملين بالكليات التقنية، وتحسين مستوى أدائهم باستمرار وضرورة الالتزام بتقييم فاعلية التدريب، واستخدام وسائل التقييم المختلفة وأساليبه، دعم التدريب مادياً ومعنوياً بكافة الطاقات المتوافرة، وضرورة أن تأخذ الكليات التقنية بسياسات التدريب بكونه نظاماً متكاملًا.

#### 10. دراسة (أبو سلطان، 2004)

تقييم برامج التدريب الإداري الممول من الخارج - دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع برامج التدريب الإداري في قطاع غزة والممول من الخارج، حيث غطت الدراسة المنظمات العاملة في قطاع غزة، وقد طبقت الدراسة على عينة من (300) من المتدربين الذين حصلوا على برامج تدريب إداري وقيادي من المنظمات غير الحكومية الممولة من الخارج.

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، في الوصول إلى نتائج الدراسة مستعيناً بالاستبانة في جمع البيانات.

خلصت الدراسة إلى عدم اهتمام الإدارة المشرفة على التدريب بعملية التقييم، ولا تقوم بمتابعة التدريب كما يجب، ويوجد خلل واضح لدى المنظمات غير الحكومية في تحديد الاحتياجات، وأن المحاضرة هي الأسلوب الأكثر استخداماً في برامج التدريب.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد احتياجات التدريب بشكل علمي صحيح، وضرورة فحص مكان التدريب وبيئته قبل البدء فيه، ووجوب إعداد دراسة متخصصة في تكلفة العائد على الاستثمار من التدريب.

## ثانياً - دراسات عربية:

### 1. دراسة (العنزي، 2013) (السعودية)

فاعلية البرامج التدريبية لمشروع أمن الحدود في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المتدربين

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهداف البرامج التدريبية في تحقيق أهداف مشروع أمن الحدود بمنطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المتدربين، والتعرف على مستوى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، والتعرف على أهم الإيجابيات والسلبيات والسبل التي تعزز من الإيجابيات وتحد من السلبيات للبرامج التدريبية، وكان مجتمع الدراسة من جميع المتدربين بمركز تدريب حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية من الضباط والأفراد والبالغ عددهم (2420) متدرب، وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية المنتظمة للمتدربين، والتي تم توزيع (467) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (428) استبانة تمثل العينة الرئيسة لهذه الدراسة بدرجة ثقة (95%).

تم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق مدخل للمسح الاجتماعي للعينة، مستخدماً الاستبانة كأداة للدراسة.

وكان من أهم النتائج أن البرامج التدريبية أهداف مشروع أمن الحدود بمنطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المتدربين واستفادة المتدربين من هذه البرامج على الصعيد العملي، والإلمام بالإجراءات الأمنية الجديدة، والمعرفة والمهارات التأسيسية الضرورية لاستخدام نظام القيادة والسيطرة. وعملت على معرفة أهم الإيجابيات والسلبيات للبرامج التدريبية.

وكان من أهم التوصيات ضرورة تنوع أساليب التدريب بشكل يتناسب مع قدرات المتدربين، إذ بينت الدراسة الحالية أن هناك قصوراً في هذا الجانب. والعمل على توفير المدة الزمنية الكافية ليكون متوافقاً مع محتوى التدريب، وضرورة توفير مدربين مؤهلين حتى يتسنى لهم التصرف في المواقف الطارئة التي تحدث أثناء التدريب.

### 2. دراسة (الحربي، 2011)

فاعلية برامج التدريب الفني للعاملين في ورش الصيانة بحرس الحدود (السعودية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استفادة العاملين في ورش الصيانة من برامج التدريب الفني من وجهة نظر القيادات الإدارية والعاملين فيها، والتعرف على نقاط القوة والضعف في برامج التدريب، والمعوقات التي تحد من التحاق العاملين في ورش الصيانة ببرامج التدريب الفني، والسبل لتطوير وتحسين برامج التدريب الفني للعاملين.

لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، في الوصول إلى نتائج الدراسة مستعيناً بالاستبانة في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة (540) متدرب من القيادات الإدارية والعاملين في ورشة الصيانة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية ممثلة لمجتمع الدراسة (300) متدرب، وحصل على (211) استبانة بنسبة (70.3%).

أهم نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية والعاملين موافقون بشدة على استفادة العاملين في ورش الصيانة من برامج التدريب الفني المقدمة لهم وتتميز بنقاط قوة. ويوافقون على وجود معوقات تحد من الالتحاق في ورش الصيانة ببرامج التدريب الفني.

أوصت الدراسة بالعمل على توفير مزيد من برامج التدريب الفني بما يلبي احتياجات العاملين في ورش الصيانة، وتأمين المواصلات والسكن والإعاشة للمتدربين من قبل الجهات المسؤولة عن التدريب، واتباع الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في ورش الصيانة، ووضع الخطط العلمية لمتابعة وتقويم مراحل العملية التدريبية لبرامج التدريب الفني.

### 3. دراسة (رجا، 2010)

أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة (دراسة ميدانية في محافظة جرش في الأردن)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التدريب ومشكلاته في المؤسسات العامة في محافظة جرش، وعلى مستوى أداء العاملين، والإنتاجية، وتطوير المؤسسة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، في الوصول إلى نتائج الدراسة مستعيناً بالاستبانة في جمع البيانات، واشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في المؤسسات الخدمية العامة (مديرية التربية والتعليم، مديرية الصحة، المحافظة، البلدية)، والبالغ عددهم (663) موظفاً، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وحصل على (120) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت الدراسة أهم النتائج أن مستوى التدريب يؤثر على أداء العاملين، والإنتاجية، وتطور المؤسسة بشكل فعال وإيجابي، وأن مشكلات التدريب لها تأثير كبير وقوي على أداء العاملين، والإنتاجية، وتطور المؤسسة.

وأوصت الدراسة على العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال تحليل المشكلة، والعمل على بناء برامج تدريبية تحاكي مشكلات الواقع العملي وتعمل على حلها، والعمل على بناء خطط على أساس تقييم الأداء للعاملين وعلى أسس صحيحة، إعادة النظر في أساليب التدريب المتبعة، لتتسم الدورات التدريبية بوضوح الهدف وتنوع أساليب التدريب.

#### 4. دراسة (دهيش، 2010) (السعودية)

##### العوامل المؤدية إلى زيادة فاعلية التدريب أثناء الخدمة للعاملين بالمديرية العامة للسجون

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام التدريب أثناء الخدمة في تحقيق الأهداف المرجوة ومعرفة نقاط الضعف في التدريب والعوامل المؤدية لزيادة فاعلية التدريب أثناء الخدمة للعاملين بالمديرية العامة للسجون.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، في الوصول إلى نتائج الدراسة مستعيناً بالاستبانة في جمع البيانات، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع موظفي المديرية العامة للسجون بالرياض البالغ عددهم (413) موظفاً، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وحصل على (208) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت الدراسة أهم النتائج: الاستفادة من التقنيات الحديثة في التدريب بالمديرية العامة للسجون، واستخدام المكافآت والحوافز للمتفوقين في التدريب بالمديرية العامة للسجون، وتطوير القيادات وأهدافها التدريبية بالمديرية، والاهتمام بالدراسات والبحوث العلمية.

#### 5. دراسة ( آل ملهي، 2010)

##### الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأساليب التدريبية الحديثة المستخدمة بمدينة تدريب الأمن العام، ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني من وجهة نظر العاملين بها، والتعرف على المعايير التي يتم من خلالها اختيار أساليب التدريب في البرامج التدريبية الأمنية.

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طُبقت على عينة عشوائية مقدار (180) متدرباً، بنسبة (53.1%) من مجتمع الدراسة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل البيانات.

أهم نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على تطبيق وأهمية الأساليب التدريبية الحديثة في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض، وعلى مساهمة الأساليب التدريبية الحديثة في نجاح البرامج التدريبية الأمنية، وعلى أن الثقافة العسكرية السائدة التي تفرض أسلوب التلقين، وقناعة الإدارة العليا بنجاح أساليب التدريب الحديثة، والتكلفة المالية

العالية، هي أهم المعوقات التي تحد من استخدام الأساليب التدريبية الحديثة في برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بمدينة الرياض.

قد أوصت الدراسة حث المسؤولين عن البرامج التدريبية في مؤسسات التدريب الأمني على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة التي تعزز التعلم الذاتي والتدريب العملي لتناسبها مع طبيعة البرامج التدريبية الأمنية والعسكرية، وعلى إنشاء مركز للتعليم الإلكتروني في مؤسسات التدريب الأمني، وذلك لنشر وتعزيز ثقافة التعليم الإلكتروني والتدريب عن بعد، والمساهمة في عملية التدريب والدعم الفني، إعداد دليل توضيحي موحد للأساليب التدريبية الحديثة يُحدّث سنوياً ويوضح فيه ماهية الأسلوب التدريبي، وأهميته، وأهدافه، وكيفية استخدامه، ولكن هذا الدليل جزءاً من الحقيبة التدريبية لكل برنامج، وتوقيع اتفاقيات علمية مع الجامعات السعودية وبيوت الخبرة في مجال التدريب والاستفادة من خبراتهم في هذا المجال.

#### 6. دراسة (الشلفان، 2010)

**مدى فاعلية التدريب على التقنيات الحديثة في الإدارة العامة للتحريات والبحث الجنائي بالأمن العام**

وهدف الدراسة إلى التعرف على أهم التقنيات الحديثة وأنواعها التي يتم التدريب عليها، ومجال توظيفها في مجالات العمل بالإدارة العامة، ومدى إسهام البرامج التدريبية في فاعلية استخدام التقنيات الحديثة بالإدارة العامة، والتعرف على معوقات فاعلية التدريب على التقنيات الحديثة بالإدارة العامة.

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة عشوائية مقدار (172) متدرباً، بنسبة (58.7%) من مجتمع الدراسة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل البيانات.

أهم نتائج الدراسة إسهام فاعلية التدريب على استخدام التقنيات الحديثة بالإدارة العامة على مساعدة العاملين على تقوية علاقتهم بالآخرين، وتمكين العاملين من مواجهة المستجدات من الجرائم، والتعامل مع الأجهزة الأمنية إلكترونياً، ووجود معوقات للتدريب على التقنيات الحديثة للإدارة العامة، من أهمها عدم وجود حافز مادي أو معنوي للمتدربين الذين يحصلون على دورات متقدمة، وعدم اتباع الأساليب المنهجية والعلمية في تصميم المناهج التدريبية، وعدم توفير المتدربين الأكفاء والمتخصصين في التدريب على أعمال البحث والتحري، ضعف مستوى برامج التدريب.

أهم توصيات الدراسة ضرورة اهتمام الجهات المسؤولة بالبرامج التدريبية والتعاون مع الجامعات والمعاهد المتخصصة في مجال العلوم التقنية لتدريب الضباط وصف الضباط على استخدام التقنيات الحديثة وكيفية الاستعادة منها لأغراض تطوير العمل في البحث والتحري. وضرورة اتباع الأساليب المنهجية والعلمية في تصميم المناهج التدريبية.

#### 7. دراسة (المطيري، 2009)

مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين في الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها (السعودية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون بالهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها، والتعرف على نقاط القوة التي تزيد من فاعلية هذه البرامج، ومعرفة المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب لمنسوبي الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها، وسبل تحسين البرامج التدريبية ومقترحات وآراء المتدربين عن البرامج التدريبية لزيادة فاعليتها.

قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أنسب المناهج لاستطلاع آراء عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (149) فرد من منسوبي الهيئة الوطنية لحماية الحياة الفطرية وإنمائها حيث تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً تاماً.

أهم نتائج الدراسة تبين أن واقع البرامج التدريبية التي يحصل عليها العاملون بالهيئة الوطنية من حيث الأهداف والمحتوى والأساليب ترفع من مستوى الأداء بالعمل كما أنها تنمي مهارات التعامل مع مخالفات أنظمة الصيد، ووجود نقاط قوة تزيد من فاعلية البرامج التدريبية بالهيئة الوطنية منها توافق الأهداف التدريبية مع متطلبات العمل، ووجود مقترحات وآراء المتدربين عن البرامج التدريبية لزيادة فاعليتها، وهناك بعض الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام والمراجعة الدائمة لأهداف البرامج التدريبية والتقييم الدائم لفاعلية هذه الأهداف بالشكل المطلوب، والعمل على إيجاد حوافز مادية للمتدربين بالبرامج التدريبية مع التأكيد على احتساب هذه الدورات في نقاط الترقية للعاملين، ووضع الإجراءات اللازمة لتفعيل تقييم كافة البرامج التدريبية المقدمة لكافة المرتبطين بها من مدربين ومتدربين ومسؤولي التدريب والرؤساء والمرؤوسين.

## 8. دراسة (العازمي، 2007)

تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية من وجهة نظر المتدربين ( جامعة عمان في الأردن )

هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية من وجهة نظر المتدربين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طُبقت على العاملين في وزارة الأشغال الكويتية أقيمت لهم برامج تدريبية في مواضيع إدارية، وبلغ مجتمع الدراسة (350) موظفاً وموظفة، وتم أخذ عينة عشوائية قدرها (126) من مجتمع الدراسة، وتم استرداد (107) استبانة وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي.

أهم نتائج الدراسة جاء مستوى فاعلية البرامج التدريبية بمتوسط حسابي (3.62) وأهمية نسبية بلغت (72.4%)، وكما أظهرت نتائج التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المتدربين نحو فاعلية البرامج التدريبية تعزي إلى العمر والمستوى الإداري، وكما بين تحليل البيانات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المتدربين نحو فاعلية البرامج التدريبية تعزي إلى الخبرة والمؤهل العلمي.

وأوصت الدراسة على تكثيف البرامج التدريبية للعاملين الجدد بهدف تهيئتهم للعمل والقداى من أجل تطوير قدراتهم لملاحقة المستجدات العمل، وأوصت أيضاً وضع خطة سنوية مجدولة بمختلف أنواع البرامج التدريبية، ودراسة الاحتياجات التدريبية السنوية ووضع الشروط المطلوب توفرها في كل متدرب وفقاً لطبيعة العمل، وإجراء تقييم لكل برنامج تدريبي لمعرفة المهارات التي اكتسبها المتدرب من البرامج.

## 9. دراسة (الراجحي، 2007)

تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين (السعودية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على البرامج التدريبية المخصصة لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية، وعلى مدى تحقيقها لأهدافها، والكشف عن العقبات التي تحول دون تحقيقها، التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء مجتمع الدراسة وبين الضباط المتدربين طبقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لهم وفقاً للبرامج التدريبية التي شاركوا فيها.

قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال المسح الاجتماعي الشامل لجميع مفردات الدراسة المكون من المتدربين في البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعهد العالي للدراسات المعنية بالمديرية العامة لكلية الملك فهد والمتدربين في معهد الدفاع المدني بالمديرية العامة للدفاع المدني وعددهم (335) متدرباً وبعد تطبيق الاستبانة بأسلوب الحصر الشامل حصل الباحث على إجابة (121) متدرباً تمثل (63.3%) من المجتمع المستهدف بالدراسة والتي أجريت عليها الدراسة.

أهم نتائج الدراسة انخفاض نسبة تلبية بعض البرامج للمتطلبات الوظيفية للمتدربين، ونسبة البرامج التدريبية لإدارة الأزمات لأهدافها المحددة، وقلة استخدام الوسائل والأساليب التدريبية في هذه البرامج، ووجود عقبات من وجهة نظر المتدربين تحد من تحقيق البرامج التدريبية.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام برفع فاعلية البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من خلال تزويد المعاهد التدريبية بالتغذية الراجعة من قبل المتدربين، وتفعيل استخدام الأساليب التدريبية المتنوعة والمتعددة بالبرامج التدريبية الخاصة بإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية لتتناسب وطبيعة المهارات والموضوعات، والاستعانة بخبرات المعاهد الأمنية المتقدمة في التدريب على إدارة الأزمات المحلية منها والإقليمية والدولية، وكذلك إجراء دراسات وبحوث مستقبلية حول تقويم البرامج التي تقدمها المعاهد الأمنية في جميع التخصصات الفرعية لإدارة الأزمات والكوارث

#### 10. دراسة (العبد القادر، 2006)

##### فاعلية التدريب داخل العمل وخارجه لمكافحة التزوير (السعودية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية التدريب في مكافحة التزوير، من حيث الأهداف، والمحتوى، والمدة الزمنية، ومكان التدريب، والأساليب التدريبية المستخدمة. والتعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب في مكافحة التزوير والتوصل إلى عدد من المقترحات والحلول من وجهة نظر آراء المتدربين لتحسين مستوى التدريب في مكافحة التزوير وتطويره.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية مقدار (283) متدرباً، بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن التدريب خارج العمل أكثر تحقيقاً لفاعلية التدريب في مكافحة التزوير، وأن أكثر الأساليب التدريبية المستخدمة لتحقيق فاعلية عرض الأفلام في مجال مكافحة التزوير ثم التطبيق العملي وأقلها فاعلية تمثيل الأدوار ثم المحاضرات، وتبين وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المتدربين حول تحقيق المحاور الرئيسة للتدريب للفاعلية باختلاف الرتبة العسكرية والمؤهل التعليمي، وأن من أهم المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب لمكافحة التزوير تكمن في وجود نقص في أجهزة التدريب. كما أن البرامج التدريبية لا تتواءم مع المتغيرات والتطورات التي تطرأ على أعمال مكافحة التزوير.

توصي الدراسة بتكثيف الدورات التدريبية بنوعيتها (داخل العمل وخارجه) وزيادة مدة التدريب بما يتناسب والموضوعات التي يتم التدريب عليها. وتوفير الأماكن الملائمة لعقد الدورات التدريبية، وزيادة الاهتمام بالمحتوى التدريبي بما يواكب المستجدات في مجال مكافحة التزوير مع أهمية مشاركة الجهة المستفيدة من التدريب في تحديد المحتوى التدريبي.

#### 11. دراسة (الشهري، 2006)

##### فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية (السعودية)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية التي تقدم لضباط كلية الملك خالد العسكرية الفائدة المرجوة منها وذلك من خلال معرفة مدى مساهمة البرامج التدريبية في تنمية قدرات المتدربين وما أبرز المعوقات التي تحول دون استفادة المتدربين من الضباط العسكريين من البرامج التدريبية وما أهم المقترحات اللازمة لزيادة فاعلية برامج التدريب التي تقدم.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طُبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ (109) ضابطاً، بنسبة (90.83%) من مجتمع الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن البرامج التدريبية التي تقدم لضباط كلية الملك خالد العسكرية تساهم في تنمية قدراتهم، وهي مناسبة من حيث سياستها وإجراءاتها لضباط الكلية، وأن هناك معوقات تحد من استفادة المتدربين من البرامج التدريبية التي تقدم لضباط الكلية، وأن المقترحات لزيادة فاعلية برامج التدريب التي تقدم لهم مهمة للغاية.

أوصت الدراسة بدعم البرامج التدريبية التي تقدم لضباط كلية الملك خالد العسكرية ووضع السبل الكفيلة لتفعيلها ومعالجة المعوقات التي تحول دون فاعلية البرامج التدريبية وتحسين جودة البيئة التدريبية واختيار الأساليب المناسبة لتدريب المستفيدين مع الاهتمام بتوفير مدربين أكفاء، والعمل على تقنين احتياجات العمل العلمية والعملية.

## 12. دراسة (حسين, 2005)

### تخطيط التدريب في وزارة الصحة الاتحادية (دولة السودان)

هدفت الدراسة إلى تناول موضوع تخطيط التدريب في وزارة الصحة الاتحادية في دولة السودان من منظور فرضيات معينة تمثلت في افتراض عدم وجود آلية فاعلة لإدارة العملية التدريبية، وغياب السياسات الواضحة حول إدارة التدريب، عدم وجود خطط مدروسة تلبي الحاجة الفعلية رغم توفر المدخلات المتاحة وإعطاء قدر من الأولوية في التدريب للطلبات الشخصية

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طُبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ (40) مديراً عاماً، ونسبة العينة (100%) من مجتمع الدراسة.

خلصت الدراسة إلى إثبات فروض البحث التي أظهرت عملية تخطيط التدريب في وزارة الصحة الاتحادية في دولة السودان، لا تتم وفق الأسس العلمية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية وأولوياتها، التنفيذ، التقييم، التقويم، الرصد والمتابعة.

وقد أوصت الدراسة عند وضع خطط وبرامج التدريب يجب مراعاة الإدارات احتياجات قطاعات الصحة المختلفة وخطط التنمية والاحتياجات العامة لرفع مستوى الأداء الصحي والمهني في الهيئات الصحية وأن يكون التدريب بغرض تلبية الحاجة إليه وترقية الأداء أولاً.

## 13. دراسة (القثامي, 2004)

### مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة (السعودية)

هدفت الدراسة للتعرف على الأهداف التي تضعها شعبة التدريب لتدريب منتسبي قوات الطوارئ الخاصة، وما هي الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية، مع معرفة أولويات هذه الاحتياجات التدريبية، وما هي المعوقات التي تحد من فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية، والكشف عن مدى التوافق بين البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في قوات الطوارئ الخاصة مع احتياجاتهم التدريبية الفعلية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طُبقت على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ (210) ضابطاً، نسبة العينة (85.7%) من مجتمع الدراسة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع الأساليب التي تستخدمها شعبة التدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي قوات الطوارئ الخاصة لا تعتمد بشكل كبير على قوائم الاستقصاء ولا تعتمد على الخبراء والمتخصصين، والأسلوب الأكثر تطبيقاً هو أسلوب الزيارات الميدانية لملاحظة سلوك الضباط والأفراد ثم أسلوب الحوار بين الرئيس والمرؤوسين حول تحديد أهم الاحتياجات التدريبية، وأهم المعوقات التي تحد من فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية، قلة الميزانية المخصصة للتدريب، وتدخل المصالح والعلاقات الشخصية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المسؤولين بتحديد الاحتياجات التدريبية مع ما يتفق مع المهام التي يكلف بها منتسبو قوات الطوارئ الخاصة، وذلك بعمل استمارات استقصاء، ومشاركة الخبراء والمسؤولين في جمع المعلومات اللازمة، لتحديد تلك الاحتياجات التدريبية، ودعم أسلوب الزيارات الميدانية ودعم أسلوب الحوار بين الرئيس والمرؤوسين.

### ثالثاً - دراسات أجنبية:

#### 1. دراسة (Lusato, 2013)

##### **The effectiveness of job training to employees performance in public institutions: The case study of Tanzania Institute of Education**

فاعلية التدريب أثناء العمل على أداء العاملين في المؤسسات العامة: دراسة حالة معهد تنزانيا التعليمي.

هدفت الدراسة التعرف على مدى فاعلية التدريب وطريقته أثناء العمل على أداء الموظفين في معهد تنزانيا التعليمي، والطرق التي تتبعها المؤسسات العامة على التدريب أثناء العمل، وتحديد الأساليب المطبقة التي تساعد على تطوير فاعلية البرامج التدريبية، والمقترحات لفاعلية أكثر للبرامج التدريبية في تحقيق أهداف التنظيمية للمؤسسات.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلات والمراقبة ومراجعة الوثائق التنظيمية داخل المكتب للوصول إلى نتائج الدراسة. حيث كان مجتمع الدراسة (97) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية ممثلة لمجتمع الدراسة (50) موظفاً، وأجرى مقابلات مع (10) مشاركين من 5 رؤساء الإدارات و 5 مشاركين من الموظفين من المستويات الدنيا.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التدريب المهني أثناء العمل كان فاعلاً ومؤثراً على أداء العاملين، حيث الزيادة في تحمل المسؤولية، والالتزام التنظيمي، والدقة في العمل

وخدمة العملاء، وزيادة ثقة الموظف، وأن الأساليب المتبعة للتدريب في المؤسسات العامة تشمل التوجيه، والتدوير الوظيفي، والتدريب من خلال ورش العمل والمؤتمرات والندوات، حيث عمل التدريب المسبق على تعزيز للموظفين من أجل التعامل مع طرق ومسئوليات جديدة، وتكنولوجية متطورة ومتقدمة. وأوصت الدراسة على أن تقوم الحكومة بوضع السياسات القابلة للتنفيذ، وتوفير الموارد الكافية وتحديد ميزانيات، لتحسين التدريب الفاعل للموظفين.

## 2. دراسة (Elliott, 2009):

### “Providing demonstrable return on investment for Organizational Learning and Training”

“توفير عائد واضح على الاستثمار من أجل التعميم والتدريب التنظيمي” المملكة المتحدة

هدفت الدراسة إلى تقديم منهج واضح للتدريب لتوفير التكاليف التشغيلية، والتحسين، من الفاعلية والكفاءة التي تتماشى مع أهداف العمل، وقد طبقت الدراسة على العاملين في جامعة (لويورو) في المملكة المتحدة، حيث استخدم الباحث في دارسته منهج دراسة الحالة، قام الباحث بدراسة حالة عدد من المتدربين الذين خضعوا لنموذج لكير كباتريك للتقييم.

خلصت الدراسة إلى وجود اتفاق للعينة التي جرت عليها الدراسة بأن واحداً من أهم أسباب الفاعلية للمؤسسات وزيادة إنتاجيتها يعود على التدريب بأشكاله المختلفة لا سيما التدريب طويل المدى. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج تدريبية خاصة بكل مؤسسة، وتوزيع صحيح للدورات التي يحتاجها العاملون في المنظمات حسب مواقعهم التنظيمية.

## 3. دراسة سيجا (Sega, 2006)

### Training and Needs Assessment technique improvement in customer service through a filed observation study.

تطبيق أساليب التدريب وتحديد الاحتياجات للعاملين في خدمات الزبائن في شركة الخطوط الجوية (الولايات المتحدة الأمريكية)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى آلية تطبيق أساليب التدريب وتحديد الاحتياجات للعاملين في خدمات الزبائن في شركة الخطوط الجوية Mesaba Airline التابعة لمطار Chippewa Valley Regional airport في ولاية Wisconsin في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام أسلوب الملاحظة في جمع البيانات لمدة 5 شهور، وكذلك أسلوب المقابلات والمجموعات البؤرية.

أهم نتائج الدراسة هي عدم دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود برنامج تدريبي منظم للعاملين في هذه الشركة وافتقار الإدارة وصانعي القرار في الشركة إلى

الخبرات الضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وكذلك افتقارهم الخبرات الضرورية لتطبيق إجراءات العملية التدريبية ككل.

وأوصت الدراسة على ضرورة اعتماد أي برنامج تدريبي على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتم اقتراح نموذج ADDIE لتحديد الاحتياجات التدريبية.

#### 4. دراسة (Joon, 2002):

**The training needs of principals of private school in the Union Territory of Pondicherry.**

"الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الخاصة في إقليم بوند يخاري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يتعلم بها مديرو المدارس الخاصة الثانوية في الإقليم على الإدارة والإشراف على المدارس بدون تدريب نظامي بالإضافة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لهؤلاء المديرين.

وقد استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة كأداة للدراسة، حيث قام الباحث بإجراء مقابلات مع (8) مدراء للمدارس والذين يمارسون العمل الإداري من عام إلى خمسة أعوام، وشملت عينة الدراسة جميع أنواع المدارس، كما كانت العينة تشمل المدارس ذات الاتجاهات الدينية المختلفة، والمدارس التي تتلقى الدعم، والمدارس التي لا تتلقى الدعم، ومدارس البنين والبنات والمدارس المختلطة، والمدارس التي تتبع خطاً دراسية مختلفة، وتلك التي يديرها ذكور والأخرى التي يديرها إناث سواء كانت هذه المدارس في الريف أم المدن.

وكانت النتائج التي توصل إليها الباحث من المقابلة أنه تعرف إلى العوامل التي تجعل المديرين يقومون بعملهم بكفاءة وكانت الخبرات التي تمتع بها المدير كمعلم أو معلم أول أو وكيل أو تلقى المساعدات من الكلية لها دور فعال في إدارة المدارس بكفاءة عالية.

توصل الباحث إلى عدد من الميادين التي أجمع الأغلبية على أهميتها وأهمية التدريب عليها وهي تسع مجالات منها: التنظيمات الإدارية، والإدارة المالية، التعامل مع أولياء الأمور، لإرشاد الطلابي، شبكة العمل المدرسي.

#### 5. دراسة (Berger, 2001):

**"On the Job Training, Firing Costs & Employment"**

"التدريب أثناء العمل وتأثيره على القوة الداخلية" في لندن

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب أثناء العمل وتأثيره على القوة الداخلية، وأظهرت بأن مستوى التدريب أثناء العمل له دور رئيسي في التأثير على ارتفاع الأجور الداخلية في المؤسسة ومعدل التوظيف، والأجور الداخلية في المؤسسة تؤثر على سياسة المؤسسة في التوظيف والطرء،

فكلما ارتفعت الأجور والرواتب كلما قل مبدأ الاحتفاظ بالموظفين لدى المؤسسة في حالة الكساد، كما أن التوظيف يكون في أعلى مستوياته في حالة الازدهار.

أظهرت الدراسة بأنه عندما تحدث صدمات اقتصادية فإن مستوى التدريب أثناء العمل قادر أن يجعل التفاوت في إنتاجية الموظف يقل لحدوده المتوسطة، وأظهرت أيضاً أن مدى قيم تفاوت الإنتاجية للموظف يقل لحدوده المتوسطة، وأظهرت أيضاً أن مدى قيم تفاوت الإنتاجية لدى الموظفين له دور ريادي في التأثير على التزايد في الاستقطاب والتوظيف، حيث تصبح الصدمات الاقتصادية عابرة وربحية، والاقتصاد في ازدهار وتزايد، كما بينت الدراسة أن المتدربين لديهم الكفاءة والقدرة على تحقيق أهداف التدريب.

أوصت الدراسة بضرورة تكييف التدريب للقوى الداخلية لما له من أهمية في زيادة الإنتاجية، والانسجام بين المتدربين للحصول على نتائج ذات قيمة.

#### 6. دراسة (Johnson Jr,1999)

##### "Exploration of Training Needs Assessment Methodologies Employed by ISO 9000 Registered organizations"

"منهجية التقييم المتبعة لمعرفة تحديد الاحتياجات التدريبية عند الشركات الحاصلة على شهادة الجودة ايزو"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإجراءات المتبعة في الشركات في شمال الولايات المتحدة الأمريكية الحاصلة على شهادة (ISO 9000) لتحديد احتياجاتها التدريبية، وذلك بهدف الاستفادة منها في شركة (Northern Engraving Corporation) الهادفة للحصول على شهادة (ISO 9000) وتم جمع البيانات الرئيسية من خلال مراجعة مصادر متعددة مثل الكتب والمجلات والرسائل الجامعية، ومن خلال الملاحظة بالمشاركة حيث كان الباحث عضواً في فريق عمل بهدف التعرف على الإجراءات التي يجب أن تتبعها الشركة للحصول على شهادة (ISO 9000)، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة التلفونية مع بعض خبراء تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركات التي حصلت على شهادة (ISO 9000)، وقسم الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو إلى ثلاثة أقسام: شركات لديها أكثر من 500 (عامل، وشركات لديها من 100 إلى 500) عامل، وشركات لديها أقل من 100 عامل، واختار من كل قسم من الأقسام الثلاثة (5) شركات عشوائياً لدراسة حالة كل شركة على حدة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن هناك فجوة في شركة (Northern Engraving Corporation) وحاجة وضرورة لإنشاء إجراءات موثقة عند تحديد الاحتياجات

التدريبية للعاملين، وتشكيل لجنة خبراء من داخل الشركة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وأظهرت عدم وجود قسم للتدريب، وعدم وجود وصف وتوصيف وظيفي مكتوب، وعدم وجود تقييم للدورات التدريبية السابقة، وأنه يتم الاعتماد على المسئول المباشر فقط لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وضرورة توفير مزيد من الوقت للعملية، وأنه يتم استخدام قوائم الاحتياجات التدريبية، وأنه لا يؤخذ بالحسبان المسار الوظيفي للعاملين حيث يتم تدريبهم من أجل وظائفهم الحالية فقط، وأوصت بإنشاء قسم خاص للتدريب، وضرورة وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية، بحيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية باستمرار في أي برامج تدريبية قادمة.

#### 7. دراسة (Sogunro, 1997)

##### "Impact of Training on Leadership Development" U.S.A

##### "أثر التدريب على تنمية المهارات القيادية"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير برامج التدريب القيادي على المتدربين والمتدربات ممن تتراوح أعمارهم بين (19-21) عاماً، من وجهة نظر عينة من أربع مجموعات وهم المشاركون في التدريب والمدربون وإدارة البرامج التدريبية والمنظمات الراعية للتدريب. وقد استخدم الباحث المقابلات والملاحظات المباشرة وورش العمل والاستبانة للوصول إلى النتائج، حيث بلغت عينة الدراسة 234 من المستطلعة آراءهم.

أظهرت الدراسة أن هناك رضا من المشاركين في برامج إعداد القادة وذلك لزيادة مهاراتهم ومعارفهم وتغيير اتجاهاتهم، بينما رأى أرباب العمل أن المشاركين بدا عليهم السلوك القيادي بعد التدريب.

أوصت الدراسة بضرورة إجراء الاختبارات القبليّة والبعدية لقياس قدرات المشاركين ومدى الاستفادة من البرامج التدريبية.

## التعقيب العام على الدراسات السابقة

### ( أ ) أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تجنب الدراسة الحالية قضايا سبق أن درسها غيره من الباحثين (مكان الدراسة وعينة الدراسة).
2. استفاد الباحث في بلورة الفكرة البحثية لدراسته وصياغة مشكلتها بشكل واضح، مع تحديد أهدافها وتسائلاتها وأهميتها.
3. ساعدت على تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة بشكل دقيق.
4. ساعدت على بناء وتصميم أدوات الدراسة ( الاستبانة ) وتحديد مجالاتها وفقراتها.
5. وفرت الجهد بتزويدنا بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
6. استفاد الباحث من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.

### (ب) نقاط الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. منحت الدراسة أهمية ذات قيمة تتوافق مع أهمية فاعلية برامج التدريب في الوقت الحالي مع اهتمام عالمي بهذا الموضوع.
2. تتفق مع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات الدراسة.
3. اتفقت الدراسة الحالية والدراسات السابقة في دراسة موضوع البرامج التدريبية وتأثيره وفاعليته على المؤسسة التي عملت عليها الدراسة.

### (ج) أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التالي:

1. تناولت هذه الدراسة معايير فاعلية برامج التدريب الممولة خارجياً من جوانبه المختلفة (تحديد الاحتياجات التدريبية- تخطيط البرامج التدريبية- أهداف البرامج التدريبية-تصميم البرامج التدريبية- تحديد أساليب البرامج التدريبية- تقييم البرامج التدريبية- الاستفادة من برامج التدريب).
2. أجريت الدراسة على العاملين بأقسام الأشعة في قطاع غزة ومدراءهم، حيث تعتبر من أهم الأقسام في وزارة الصحة، وتقدم خدمات تشخيصية وعلاجية للمرضى الذين تساعدهم

في العلاج، كما تعتبر الدراسة الأولى من وجهة نظر الباحث التي تجرى في موضوع فاعلية التدريب في هذه الأقسام.

3. تأتي هذه الدراسة لتضيف إلى الدراسات المحلية دراسة جديدة ونوعية في عنوانها ومضمونها ومخرجاتها؛ لتكون ذات فائدة للمكتبة الفلسطينية بشكل خاص، والمكتبة العربية بشكل عام ولكافة الباحثين في مجالات التدريب وفاعليته.

بعد عرض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، والاطلاع على أهدافها وعينتها ونتائجها وتوصياتها، فقد صمم الباحث الجدول التالي، لمعرفة الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، لاحظ الباحث ما يلي:

**جدول (1): الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

| أهم ما ركزت عليه الدراسات السابقة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | الفجوة البحثية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | تميز الدراسة الحالية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت الدراسات السابقة موضوع التدريب في مؤسسة معينة بشكل عام، ودراسة واحد أو أكثر من معايير فاعلية برامج التدريب، ولم يتم دراسة جميع معايير فاعلية التدريب والتي منها تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط البرامج التدريبية وأهداف البرامج التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتحديد أساليب البرامج التدريبية وتقييم البرامج التدريبية والاستفادة من برامج التدريب وتم دراسة أثار التدريب على المؤسسة.</li> <li>- كانت الدراسات السابقة حدودها المكانية والبشرية في أغلبها في المؤسسات الأمنية.</li> <li>- استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي واستخدموا أداة الدراسة باستبانة واحد على مجتمع دراستها.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- لم تستخدم الدراسات السابقة جميع معايير فاعلية التدريب، إنما استخدمت بعض منها.</li> <li>- لم تتناول الدراسات السابقة حدودها المكانية والبشرية في أقسام الأشعة في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.</li> <li>- لم تجمع الدراسات السابقة بين كلٍ من مدراء ورؤساء أقسام المتدربين والمتدربين معاً ضمن مجتمع دراستها، إنما كان مجتمع الدراسة للمتدربين أو المدراء مع استبانة واحدة لهما.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت الدراسة الحالية جميع معايير فاعلية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية- تخطيط البرامج التدريبية- أهداف البرامج التدريبية- تصميم البرامج التدريبية- تحديد أساليب البرامج التدريبية- تقييم البرامج التدريبية- الاستفادة من برامج التدريب)</li> <li>- تناولت الدراسة الحالية حدودها المكانية والبشرية في أقسام الأشعة في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة</li> <li>- تجمع الدراسة الحالية بين كلا من مدراء ورؤساء أقسام المتدربين والمتدربين معاً ضمن مجتمع دراستها، مع استبانة لكلٍ منهم.</li> </ul> |

جرد بواسطة الباحث استناداً على الدراسات السابقة

# الفصل الرابع

## المنهجية والإجراءات

أولاً - منهجية الدراسة

ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً - أداة الدراسة

رابعاً - صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

خامساً - ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

سادساً - إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة

## الفصل الرابع

### المنهجية والإجراءات

#### تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً لإنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات البحث المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تحقق الأهداف المنشودة منها، ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة .

#### أولاً- منهجية الدراسة:

نظراً لأن الدراسة تستهدف الكشف عن فاعلية البرامج التدريبية الممولة في القطاع الصحي الحكومي - دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، والذي يتيح قياس ودراسة الظواهر والأحداث والممارسات الموجودة والمتاحة للدراسة كما هي، وبدون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها (أبو سلمية، 2007) . ولقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبانة (Questionnaire) التي تم إعدادها لهذا الغرض، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)

(Statistical Package for Social Science).

#### طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

#### 1- البيانات الأولية:

تم الحصول عليها بالجانب الميداني، وذلك بتوزيع استبانات على العاملين في أقسام الأشعة في وزارة الصحة لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

#### 2- البيانات الثانوية:

و ذلك من خلال الكتب العلمية والمراجع والمجلات والنشرات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

## ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة فقد تم تحديد المجتمع المستهدف على أن يكون من موظفي أقسام الأشعة في قطاع غزة من (الأطباء، فنيي التصوير الأشعة، أخصائيي فيزياء طبية) ومن (مدراء وموظفين) في وزارة الصحة الفلسطينية، والذين شملهم التدريب الذي مَوَّل من مؤسسات خارج وزارة الصحة الفلسطينية، ولمحدودية مجتمع الدراسة وحصره في فئة محددة اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل للفئات المذكورة آنفاً، من خلال تطبيق الاستبانة بأسلوب الحصر الشامل، حيث بلغ مجموع أفراد مجتمع الدراسة (114) موظفاً، لتكون الدراسة أكثر دقة، وهذا أقوى لتعميم نتائج الدراسة على جميع أقسام الأشعة في وزارة الصحة الفلسطينية، ولقد تم توزيع الاستبانة وعددها (114) على جميع عناصر مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل، ومن ثم استرداد 107 استبانة بنسبة استجابة (93.9%)، وهم الفئات التالية:

مديرو الدوائر والوحدات والإدارات ورؤساء الأقسام والشعب في أقسام الأشعة في وزارة الصحة بقطاع غزة وبلغ عددهم 40 شخصاً. أطباء أشعة واختصاصي تصوير أشعة وفيزيائيين وبلغ عددهم (74) شخصاً.

## ثالثاً - أداة الدراسة:

في نطاق إجراءات تطوير أداة الدراسة، تم اختيار الاستبانة كوسيلة للتعرف على فاعلية برامج التدريب الممولة خارجياً في القطاع الصحي الحكومي بقطاع غزة.

تم اتباع الخطوات الآتية لبناء الاستبانة:

- الاطلاع على الأدب المتعلق بفاعلية برامج التدريب الممولة خارجياً في القطاع الصحي الحكومي بقطاع غزة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانتين وصياغة فقراتهما.

- تم إعداد استبانتين استناداً إلى أسئلة وأهداف الدراسة، استبانة موجهة للمدراء ملحق رقم (3) والأخرى موجهة للمتدربين ملحق رقم (4) وتم على النحو التالي:

■ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات الخاصة برأي العاملين في أقسام الأشعة في قطاع غزة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة لنفس

الموضوع (إسليم، 2014)، (السكرانه، 2011)، (الكبيسي، 2010)، (موسى، 2007)، (سلمية، 2007)، واستشارة أهل الخبرة والمعرفة في التدريب.

- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات، حيث تم تعديلها تمهيداً لعرضها على المحكمين.
- تم عرض الاستبانة ملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين الخبراء والأساتذة المختصين في تحديد أبعاد الاستبانة ومجالاتها الرئيسية، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- تم تعديل الاستبانة بعد الأخذ بتوصيات المحكمين وبلاستشارة مع المشرف، لتستقر في صورتها النهائية ملحق رقم (3)، (4).
- توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية عددها (22) فرداً من المتدربين، لاختبار صدق وثبات الاستبانة.
- تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة حسب الدراسة إلى قسمين وهي:

- القسم الأول: البيانات الشخصية.

- القسم الثاني: محاور وفقرات الاستبانة، حيث تم تقسيمها إلى (7) محاور، وهي:

- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية الممولة خارجياً.
- ✓ التخطيط للبرامج التدريبية الممولة خارجياً.
- ✓ أهداف البرامج التدريبية الممولة خارجياً.
- ✓ تصميم البرامج التدريبية الممولة خارجياً.
- ✓ تحديد أساليب البرامج التدريبية الممولة خارجياً.
- ✓ تقييم البرامج التدريبية الممولة خارجياً.
- ✓ الاستفادة من برامج التدريب الممولة خارجياً.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة "5" تعني موافق بشدة والدرجة "1" تعني غير موافق بشدة كما هو موضح في جدول (2).

جدول (2): مفتاح المتوسطات الحسابية لمقياس الإجابات ليكرت الخماسي

| التصنيف | موافق بشدة | موافق     | محايد     | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| الدرجة  | 5          | 4         | 3         | 2         | 1              |
| الفترة  | 5.0-4.2    | 4.20-3.40 | 3.40-2.60 | 2.60-1.80 | 1.80-1         |

ومن الجدول يتضح لنا أن الدرجة التي ستحصل عليها مجالات الاستبانة سيتم اعتمادها وفق هذا المعيار .

#### رابعاً- صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

##### الصدق من وجهة نظر المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد (12) من المحكمين ملحق (2) من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكيد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

##### صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، كذلك مدى اتساق كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك لمعرفة مدى ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للاستبانة، وبهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (18) مفردة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الاستبانة، وبين جدول (3) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور استبانة والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ )، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من ( $a \leq 0.05$ )، وقيمة ( $r$ ) المحسوبة أكبر من قيمة ( $r$ ) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

| م  | المحور                                         | الموظفون       |               | المدرء         |               |
|----|------------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
|    |                                                | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
| 1. | تحديد الاحتياجات التدريبية الممولة خارجياً     | 0.788          | 0.001         | 0.929          | 0.000         |
| 2. | التخطيط للبرامج التدريبية الممولة خارجياً      | 0.847          | 0.001         | 0.901          | 0.000         |
| 3. | أهداف البرامج التدريبية الممولة خارجياً        | 0.861          | 0.001         | 0.701          | 0.000         |
| 4. | تصميم البرامج التدريبية الممولة خارجياً        | 0.829          | 0.001         | 0.848          | 0.000         |
| 5. | تحديد أساليب البرامج التدريبية الممولة خارجياً | 0.889          | 0.001         | 0.693          | 0.000         |
| 6. | تقييم البرامج التدريبية الممولة خارجياً        | 0.882          | 0.001         | 0.558          | 0.000         |
| 7. | الاستفادة من برامج التدريب الممولة خارجياً     | 0.751          | 0.001         | 0.568          | 0.000         |

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  = (0.361)

يتضح من الجدول السابق أن محاور الاستبانة مع الاستبانة ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

#### خامساً - ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

##### ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة (خضر، 2015).

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: معاملات ألفا كرو نباخ والتجزئة النصفية.

#### 1- طريقة ألفا كرو نباخ Cornbrash's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول (4) أن معاملات الثبات عالية، مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكلطمأنينة.

## 2- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \quad \text{حيث } r \text{ معامل الارتباط،}$$

وقد بين جدول (4) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول (4): معاملات ألفا كرو نباخ والتجزئة النصفية ثبات لمحاول الاستبانة والاستبانة ككل

| المحاول                                        | عدد فقرات المحور | الموظفين              |                         | عدد فقرات المحور | المدراء               |                         |
|------------------------------------------------|------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|-----------------------|-------------------------|
|                                                |                  | معاملات ألفا كرو نباخ | معاملات التجزئة النصفية |                  | معاملات ألفا كرو نباخ | معاملات التجزئة النصفية |
| تحديد الاحتياجات التدريبية الممولة خارجياً     | 10               | 0.898                 | 0.844                   | 15               | 0.927                 | 0.803                   |
| التخطيط للبرامج التدريبية الممولة خارجياً      | 10               | 0.898                 | 0.837                   | 8                | 0.867                 | 0.795                   |
| أهداف البرامج التدريبية الممولة خارجياً        | 10               | 0.905                 | 0.839                   | 11               | 0.903                 | 0.879                   |
| تصميم البرامج التدريبية الممولة خارجياً        | 7                | 0.844                 | 0.782                   | 7                | 0.812                 | 0.806                   |
| تحديد أساليب البرامج التدريبية الممولة خارجياً | 10               | 0.913                 | 0.854                   | 9                | 0.853                 | 0.802                   |
| تقييم البرامج التدريبية الممولة خارجياً        | 12               | 0.923                 | 0.882                   | 11               | 0.936                 | 0.923                   |
| الاستفادة من برامج التدريب الممولة خارجياً     | 10               | 0.951                 | 0.881                   | 9                | 0.922                 | 0.892                   |
| مجموع المحاور كلها                             | 69               | 0.977                 | 0.899                   | 60               | 0.897                 | 0.862                   |

ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة)، صدق في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

## سادساً - الأساليب الإحصائية المتبعة:

تم توزيع الاستبانة على كامل مجتمع الدراسة والبالغ عدده (114) مبحوثاً، وتم تعبئتها بشكل شخصي ومن ثم تفرغها على برنامج (spss v22)، لتدقيقها وتحليلها من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات.
2. اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة .
3. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
4. اختبار كولوم جروف- سمر نوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (Sample K-S).
6. اختبار Independent samples T-test وذلك لقياس الفروق الإحصائية بين محاور الدراسة والعوامل الديمغرافية.
7. اختبار One Way ANOVA وذلك لقياس الفروق الإحصائية بين محاور الدراسة والعوامل الديمغرافية.

# **الفصل الخامس :**

## **تحليل بيانات الدراسة**

### **ومناقشة نتائجها**

أولاً- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

ثانياً- تحليل فقرات الدراسة (الاستدلالي)

ثالثاً: النتائج الكلية لمحاور الدراسة

رابعاً: التحليل الاستنتاجي

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

#### مقدمة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً تفصيلياً للبيانات، وعرضاً للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أدوات البحث والمعالجات الإحصائية وفقاً لأسئلة البحث، ومن ثم تفسيرها من خلال وجهات النظر للمشاركين حول فاعلية برامج التدريب في القطاع الصحي الحكومي دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة.

#### أولاً- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

اختبار التوزيع الطبيعي / اختبار كول مجروف - سمر نوف (1-Sample K-S):

سنعرض اختبار (كول مجروف - سمر نوف (1-Sample K-S) لمعرفة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، بالإضافة إلى ذلك سيتم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وسيقوم الباحث بعرض وتحليل الإجابات عن كل متغير على حدة، للوصول إلى استنتاجات ترتبط به، ثم سيتم تفسير تلك النتائج، وذلك بعد عرض الجداول الإحصائية التي توضح نتائج الاختبارات. وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول (5): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

| القيمة الاحتمالية | قيمة Z | عدد الفقرات |                          |
|-------------------|--------|-------------|--------------------------|
| 0.200             | 0.064  | 69          | فقرات الاستبانة للموظفين |
| 0.130             | 0.128  | 60          | فقرات الاستبانة للمدراء  |

ويوضح الجدول (5) نتائج الاختبار، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من  $a \leq 0.05$ ،  $(sig. > 0.05)$ ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

## 1- المتغيرات الديموغرافية

أ. المتغيرات الشخصية للمتدربين والمدراء

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

| م.            | البيان           | المتدربين |       | المدراء |       |
|---------------|------------------|-----------|-------|---------|-------|
|               |                  | عدد       | نسبة  | عدد     | نسبة  |
| العمر         | 40 سنة فأقل      | 35        | 54.7  | 6       | 17.1  |
|               | من 41 إلى 50 سنة | 27        | 42.2  | 21      | 60.0  |
|               | أكبر من 50 سنة   | 2         | 3.1   | 8       | 22.9  |
|               | المجموع          | 64        | 100.0 | 35      | 100.0 |
| المحافظة      | الشمال           | 13        | 18.6  | 5       | 13.5  |
|               | غزة              | 29        | 41.4  | 13      | 35.1  |
|               | الوسطى           | 13        | 18.6  | 7       | 18.9  |
|               | خان يونس         | 6         | 8.6   | 4       | 10.8  |
|               | رفح              | 9         | 12.9  | 8       | 21.6  |
|               | المجموع          | 70        | 100.0 | 37      | 100.0 |
| الجنس         | ذكر              | 65        | 92.9  | 37      | 100.0 |
|               | أنثى             | 5         | 7.1   | 0       | 0.0   |
|               | المجموع          | 70        | 100.0 | 37      | 100.0 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فأقل   | 48        | 70.6  | 17      | 45.9  |
|               | دراسات عليا      | 20        | 29.4  | 20      | 54.1  |
|               | المجموع          | 68        | 100.0 | 37      | 100.0 |

أظهرت النتائج أن نسبة أعمار عينة الدراسة للفئة الأقل من (40) سنة من المدراء كانت (17.1%)، وذلك أن التدرج للدرجة الإشرافية في وزارة الصحة يتطلب خبرة كبيرة في العمل، بالإضافة إلى الخوض في مسابقات للحصول على هذه الدرجة، أما الفئة العمرية (41 إلى 50) سنة من المدراء كانت (60%)، وبلغت الفئة العمرية فوق (51) سنة من المدراء نسبة (22.9%)، وهذا يدل على أن نسبة تمكين الشباب من الوظائف الإشرافية قليل لا يتجاوز نسبة (17.1%)، وهذه الفئة من المدراء أصحاب العمر المتوسط نسبياً قد يشكلون فرصة جيدة لأقسام الأشعة، لاستثمار طاقاتهم واكتساب الخبرة من المدراء القدامى، للقيام بتطوير وإكساب الآخرين خبراتهم

ومهاراتهم، وتتوافق هذه النسبة مع دراسة خضر (2015م)، حيث كانت نسبة أعمار ما فوق 40 سنة من المدراء حوالي (76%).

كما أظهرت النتائج أن الغالبية من المتدربين تحت سن (40) كانت نسبتهم (54.7%)، ويرجع ذلك إلى خبرتهم الضئيلة وحاجتهم لتدريبات مكثفة لخوض العمل بمهارة وتقنية عالية، أما المتدربين التي تزيد أعمارهم عن (41) عاماً، فكانت نسبتهم (45.3%)، يدل ذلك على اهتمام القائمين على التدريب في الوزارة باختيار المتدربين للتدريب من جميع الفئات العمرية في أقسام الأشعة، والاهتمام بفئة الشباب لتدريبهم وإكسابهم خبرات في جميع مجالات الأشعة.

كما أظهرت النتائج أن ما نسبته (92.9%) من مجتمع الدراسة من الذكور، و(7.1%) من الإناث متدربين، ويعزو الباحث قلة عدد الإناث بالنسبة لعدد الذكور في هذه الأقسام، لطبيعة العمل في أقسام الأشعة بالنسبة للمرأة الحامل، حيث خطر الأشعة على الجنين، إضافة إلى الطبيعة الفسيولوجية للمرأة التي تمنعها من القيام بأعمال تحتاج إلى قدرة كبيرة لتحمل ضغط العمل في هذه الأقسام.

كما أظهرت أن نسبة المدراء من الإناث (0.0%) من مجتمع الدراسة، ويعزو الباحث ذلك لندرة الموظفين من الإناث في أقسام الأشعة، وللقيم الاجتماعية التي تولي المرأة دوراً رئيساً وهو رعاية العائلة (منظمة العمل الدولية، 2014م). وقد ترجع الأسباب إلى أن الإناث نادراً ما تتقدم للوظائف الإشرافية في المجالات المتخصصة التي تحمل طابع الخطورة.

وأظهرت النتائج أن نسبة حملة الدراسات العليا من المتدربين (29.4%)، ويدل ذلك على طموح المتدربين للتطوير والارتقاء العلمي بأنفسهم، ونسبة حملة الدراسات العليا من المدراء (54.1%)، ويرجع ذلك إلى التطور الكبير في التكنولوجيا الطبية التي تتطلب مهارات فنية عالية لا تأتي إلا من خلال المزيد من التعلم.

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات العمل

| م.م                        | البيان             | المتدربين |       | المدرء       |       |
|----------------------------|--------------------|-----------|-------|--------------|-------|
|                            |                    | عدد       | نسبة  | عدد          | نسبة  |
| المستوى الإداري            | موظف               | 35        | 50.7  | -            | -     |
|                            | رئيس شعبة          | 7         | 10.1  | 10           | 27.0  |
|                            | رئيس قسم           | 23        | 33.3  | 16           | 43.2  |
|                            | مدير               | 4         | 5.8   | 11           | 29.7  |
|                            | المجموع            | 69        | 100.0 | 37           | 100.0 |
| نوع الوظيفة                | طبيب أشعة          | 26        | 37.7  | 17           | 48.6  |
|                            | أخصائي تصوير أشعة  | 41        | 59.4  | 16           | 45.7  |
|                            | فيزيائي أشعة طبي   | 2         | 2.9   | 2            | 5.7   |
|                            | المجموع            | 69        | 100.0 | 35           | 100.0 |
| مكان الدورة التدريبية      | خارج قطاع غزة      | 37        | 56.9  | 22           | 62.9  |
|                            | داخل قطاع غزة      | 28        | 43.1  | 13           | 37.1  |
|                            | المجموع            | 65        | 100.0 | 35           | 100.0 |
| مدة الدورة                 | شهر                | 16        | 25.0  | NA           | NA    |
|                            | شهرين              | 19        | 29.7  |              |       |
|                            | ثلاثة أشهر         | 12        | 18.8  |              |       |
|                            | سنة أشهر فما فوق   | 17        | 26.6  |              |       |
|                            | المجموع            | 64        | 100.0 |              |       |
| سنوات الخبرة في الوزارة    | من 1 إلى 5 سنوات   | 4         | 5.7   | 1            | 2.7   |
|                            | من 6 إلى 10 سنوات  | 27        | 38.6  | 5            | 13.5  |
|                            | من 11 إلى 15 سنوات | 27        | 38.6  | 11           | 29.7  |
|                            | أكثر من 15 سنة     | 12        | 17.1  | 20           | 54.1  |
|                            | المجموع            | 70        | 100.0 | 37           | 100.0 |
| سنوات الخبرة في قسم الأشعة | من 1 إلى 5 سنوات   | 5         | 7.1   | 2            | 5.4   |
|                            | من 6 إلى 10 سنوات  | 26        | 37.1  | 9            | 24.3  |
|                            | من 11 إلى 15 سنوات | 26        | 37.1  | 10           | 27.0  |
|                            | أكثر من 15 سنة     | 13        | 18.6  | 16           | 43.2  |
|                            | المجموع            | 70        | 100.0 | 37           | 100.0 |
|                            |                    | المتدربين |       | إشراف المدرء |       |
| عدد دورتين                 | دورة واحدة         | 32        | 46.4  | 10           | 27.0  |
|                            | دورتين             | 22        | 31.9  | 8            | 21.6  |

| م.م                   | البيان            | المتدربين |       | المدرء |       |
|-----------------------|-------------------|-----------|-------|--------|-------|
|                       |                   | عدد       | نسبة  | عدد    | نسبة  |
| الدورات التدريبية     | ثلاث دورات        | 9         | 13.0  | 4      | 10.8  |
|                       | اربع دورات        | 3         | 4.3   | 6      | 16.2  |
|                       | خمسة دورات فأكثر  | 3         | 4.3   | 9      | 24.3  |
|                       | المجموع           | 69        | 100.0 | 37     | 100.0 |
| نوع الدورات التدريبية | المعجل الخطي      | 9         | 13.0  | 4      | 10.8  |
|                       | الرنين المغناطيسي | 25        | 36.2  | 14     | 37.8  |
|                       | التصوير المقطعي   | 45        | 65.2  | 25     | 67.6  |
|                       | الأشعة العادية    | 19        | 27.5  | 18     | 48.6  |
|                       | الفوق صوتية       | 13        | 18.8  | 16     | 43.2  |
|                       | الفلورو سكوبي     | 20        | 29.0  | 14     | 37.8  |

#### ب. المتغيرات الوظيفية للمتدربين والمدرء

من خلال الجدول (7) يتضح أن (50.7%) من المتدربين تلقوا دورات تدريبية، وبينما (49.3%) من المدرء تلقوا هذه الدورات، وهذا يعني أن الدورات التدريبية الهادفة إلى زيادة المعرفة، وتطوير الموارد البشرية لم تستثن المستويات الإدارية العليا من التدريب، الأمر الذي يزيد من فاعلية العمل في أقسام الأشعة، وبينما كانت (56.9%) من البرامج التدريبية خارج قطاع غزة، ويرجع السبب في ذلك إلى الحصار الخانق على قطاع غزة الذي حال دون ابتعاث المختصين في مجال الأشعة للسفر حيث المشاركة في الدورات الخارجية.

وفيما يتعلق بسنوات الخبرة في أقسام الأشعة، فقد بلغت نسبة المشاركين في الدورات والذين لديهم سنوات خبرة في أقسام الأشعة من (15) سنة فما فوق (18.6%)، ويرجع ذلك إلى أنه كلما زادت الخبرة قل الاحتياج إلى الدورات، أما الذين لديهم سنوات خبرة في أقسام الأشعة من (6) سنوات إلى (15) سنة، بلغت نسبتهم (74.2%)، ويعزى ذلك إلى زيادة الأجهزة في أقسام الأشعة في قطاع غزة، مما استدعى وزارة الصحة إلى زيادة الكادر البشري في هذه الأقسام، لمواكبة زيادة الأجهزة فيها، وتطوير هذا الكادر بالدورات التدريبية ليوكب الحداثة والتطور التقني للأجهزة في الأقسام. أما بالنسبة لنوع الدورات التدريبية، فحصل التصوير المقطعي نسبة (65.2%) للمتدربين، ونسبة (67.6%) للمدرء، ويعزو الباحث ذلك إلى زيادة عدد أجهزة التصوير المقطعي في هذه الفترة في أقسام الأشعة في قطاع غزة، وحيث أن الاتفاقيات التي تتم بين الشركات الموردة لأجهزة التصوير المقطعي، وبين الجهات المانحة والوزارة، تشمل الاتفاق على تدريب عدد من الفنيين والأطباء ومهندسي الأجهزة الطبية، مما زاد نسبة المتدربين على هذا الجهاز. أما بالنسبة إلى نوع الوظيفة فحصل أخصائيو تصوير الأشعة من المتدربين على نسبة

(59.4%)، ويعزو الباحث ذلك إلى احتياج أقسام الأشعة لأخصائيي التصوير بنسبة كبيرة، لتشغيل أجهزة الأشعة الكثيرة والمتنوعة، حيث يتناوبون على مدار الساعة لتشغيل هذه الأجهزة، وحصل طبيب الأشعة من المتدربين، على نسبة (37.7%)، ويعزو الباحث إلى أن أغلب عمل أطباء الأشعة كتابة تقارير ما يقوم بتصويره أخصائيي تصوير الأشعة، ويحتاج الأمر لطبيب لكل جهاز تقريباً. أما بالنسبة لمدة الدورة فكانت نسبة من كانت مدة برنامجهم التدريبي شهران من المتدربين (29.7%)، يعزو الباحث إلى أن بعض الأجهزة تحتاج إلى فترة تدريبية قصيرة، فبعض المتدربين لديهم معرفة علمية وعملية على جهاز معين ويحتاجون إلى تدريب متخصص ومتطور لفترة قصيرة على الجهاز الجديد، وكذلك بالنسبة إلى من كانت مدة برنامجهم التدريبي ستة أشهر فما فوق، فكانت نسبتهم (26.6%)، يعود ذلك للأجهزة المتقدمة ذات التقنية العالية والحديثة، والتي تحتاج لبرامج تدريبية لفترة كبيرة لإتقان العمل عليها، واستغلال إمكانيات الأجهزة الاستغلال الأمثل، وتقديم خدمة مميزة للمرضى.

أما بالنسبة لعدد الدورات التدريبية فكان الذين حصلوا على دورة واحدة ما نسبتهم (46.4%)، والذين حصلوا على دورتين (31.9%) من المتدربين، ويعزو الباحث إلى أن هناك استمرارية للتطوير وعمل البرامج التدريبية التي تمول من خارج الوزارة لتتم مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في مجالات الأشعة والتي تسخر من أجل تشخيص دقيق وعلاج للمرضى بهدف التخفيف عنهم.

## ثانياً - تحليل فقرات الدراسة (الاستدلالي):

في تحليل فقرات الدراسة تم استخدام اختبار T للعينه الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، والجداول التالية تحتوى على الوسط الحسابي والوزن النسبي، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن افراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97) أو (مستوى المعنوية أقل من  $a \leq 0.05$ ) والوزن النسبي أكبر من (60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (-1.97) أو مستوى المعنوية أقل من  $a \leq 0.05$  والوزن النسبي أقل من (60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من  $a \leq 0.05$ .

وبناءً عليه فسوف يقوم الباحث بتحليل استبانتين الأولى خاصة بالمتدربين والثانية بالمدراء:

## 1- تحليل فقرات استبانة المتدربين

### أ. تحديد الاحتياجات التدريبية الممولة خارجياً للمتدربين

جدول (8): تحليل فقرات المجال الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية الممولة خارجياً للمتدربين)

| م.                                                                                   | البيان                                                                         |                |           |       |       |            |               |              | الترتيب |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|--------------|---------|----|
|                                                                                      | عدد                                                                            | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي |         |    |
| 1.                                                                                   | يتم تحديد احتياجاتك التدريبية في قسم الأشعة بشكل مسبق ومدرس.                   | عدد            | 9         | 22    | 10    | 27         | 2             | 2.87         | 57.4    | 6  |
|                                                                                      |                                                                                | نسبة           | 12.9      | 31.4  | 14.3  | 38.6       | 2.9           |              |         |    |
| 2.                                                                                   | يتم استخدام نماذج خاصة في أقسام الأشعة لتحديد الاحتياجات التدريبية.            | عدد            | 8         | 33    | 15    | 12         | 2             | 2.53         | 50.6    | 8  |
|                                                                                      |                                                                                | نسبة           | 11.4      | 47.1  | 21.4  | 17.1       | 2.9           |              |         |    |
| 3.                                                                                   | يتم استخدام الاستقصاء (مسح) لتحديد نقاط القوة والضعف لدى موظفي أقسام الأشعة.   | عدد            | 12        | 33    | 12    | 12         | 1             | 2.39         | 47.8    | 10 |
|                                                                                      |                                                                                | نسبة           | 17.1      | 47.1  | 17.1  | 17.1       | 1.4           |              |         |    |
| 4.                                                                                   | يشارك موظفو أقسام الأشعة في تحديد احتياجاتهم التدريبية.                        | عدد            | 13        | 30    | 6     | 21         | 0             | 2.5          | 50      | 9  |
|                                                                                      |                                                                                | نسبة           | 18.6      | 42.9  | 8.6   | 30         | 0             |              |         |    |
| 5.                                                                                   | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتناسب والتطورات التي تطرأ في أقسام الأشعة. | عدد            | 6         | 21    | 9     | 30         | 4             | 3.07         | 61.4    | 2  |
|                                                                                      |                                                                                | نسبة           | 8.6       | 30    | 12.9  | 42.9       | 5.7           |              |         |    |
| 6.                                                                                   | يتم تعريف الموظفين بأهداف العملية التدريبية قبل القيام بها.                    | عدد            | 4         | 17    | 16    | 30         | 3             | 3.16         | 63.2    | 1  |
|                                                                                      |                                                                                | نسبة           | 5.7       | 24.3  | 22.9  | 42.9       | 4.3           |              |         |    |
| 7.                                                                                   | يتم اختيارك لحضور الدورات التدريبية على أساس معايير تقييم الأداء.              | عدد            | 10        | 24    | 14    | 20         | 2             | 2.71         | 54.2    | 7  |
|                                                                                      |                                                                                | نسبة           | 14.3      | 34.3  | 20    | 28.6       | 2.9           |              |         |    |
| 8.                                                                                   | يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الموظفين المطلوب تدريبهم.                      | عدد            | 4         | 26    | 13    | 24         | 3             | 2.94         | 58.8    | 3  |
|                                                                                      |                                                                                | نسبة           | 5.7       | 37.1  | 18.6  | 34.3       | 4.3           |              |         |    |
| 9.                                                                                   | يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية نوع ومستوى التدريب المطلوب.                    | عدد            | 6         | 19    | 21    | 23         | 1             | 2.91         | 58.2    | 5  |
|                                                                                      |                                                                                | نسبة           | 8.6       | 27.1  | 30    | 32.9       | 1.4           |              |         |    |
| 10.                                                                                  | يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية النتائج المتوقعة من الموظفين.                  | عدد            | 5         | 21    | 19    | 23         | 2             | 2.94         | 58.8    | 3  |
|                                                                                      |                                                                                | نسبة           | 7.1       | 30    | 27.1  | 32.9       | 2.9           |              |         |    |
| جميع فقرات المجال<br>الوسط الحسابي = 56.06، الوسط = 55.00، الانحراف المعياري = 15.42 |                                                                                |                |           |       |       |            |               |              |         |    |

ويتضح من الجدول (8):

أن أعلى فئتين في المجال كانتا:

- الفقرة (6) والتي نصت على "يتم تعريف الموظفين بأهداف العملية التدريبية قبل القيام بها" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (63.2%) قوي المستوى.
- والفقرة (5) "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتناسب والتطورات التي تطرأ في أقسام الأشعة" واحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (61.4%) قوي المستوى.

ويفسر الباحث مجيء أعلى فئتين من وجهة نظر المتدربين

الفقرة (6) أن تعريف الموظفين بأهداف العملية التدريبية قبل القيام بها كان إيجابياً، ولكن ليس بالشكل المطلوب والمأمول حسب وجهة نظر المتدربين، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود وسائل تعريفية بالتدريب وأهدافه، مثل كتيب أو مجلة إلخ، مما يتطلب من القائمين على التدريب من تعريف الموظفين بأهداف التدريب، وزيادة وتنوع الوسائل التعريفية ببرامج التدريب وأهدافه. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (موسى، 2007) حيث تم تعريف الموظفين بأهداف العملية التدريبية قبل القيام بها، ويعزو الباحث ذلك للاختلاف في مجتمع البحث حيث مجتمع الدراسة الحالية هو مؤسسة حكومية، ومجتمع دراسة (موسى، 2007)، مؤسسة خاصة وتهتم بالسباق التنافسي بين المؤسسات الأخرى.

الفقرة (5) وتحديد الاحتياجات التدريبية بما تتناسب وتطورات التي تحدث في أقسام الأشعة كان إيجابياً، يعزو الباحث ذلك إلى ظروف قطاع غزة المحاصر وعمليات القتل والإصابات التي تحصل نتيجة الحروب والعدوان، حيث يجد كثيراً ممن يتعاطف معه، ويقدم المساعدات الطبية الحديثة، والتي منها أجهزة الأشعة المتطورة، مما يستدعي أن يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مرن، ويتم ترتيبه حسب أولوية أقسام الأشعة، وهذه الأجهزة المقدمة من المانحين المتعاطفين تكون من أحدث الأجهزة تطوراً في العالم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السراج، 2010)، التي بينت أنه في حال التغيير في خطط المنظمة، يتم تغيير أولويات الاحتياجات التدريبية.

وأن أدنى فئتين في المجال كانتا:

- الفقرة (3) والتي نصت على "يتم استخدام الاستقصاء (مسح) لتحديد نقاط القوة والضعف لدى موظفي أقسام الأشعة" احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة وكانت أضعف الفقرات، بوزن نسبي (47.8%) ضعيف المستوى.

- والفقرة (4) نصت على "يشارك موظفو أقسام الأشعة في تحديد احتياجاتهم التدريبية" واحتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي "50% ضعيف المستوى".

**ويفسر الباحث مجيء أدنى فقرتين من وجهة نظر المتدربين**

الفقرة (3) يعزو الباحث إلى أن تحديد الاحتياجات للبرامج التدريبية في أقسام الأشعة، لا يقوم على مسح يشمل نقاط الضعف والقوة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو سلمية، 2007) في أن نسبة موافقة عينة الدراسة لتحديد نقاط الضعف والقوة باستخدام الاستقصاء لدى موظفي مكتب الأونروا كان ضعيفاً .

الفقرة (4) وعدم مشاركة موظفي أقسام الأشعة في تحديد احتياجاتهم التدريبية، يعزوه الباحث إلى أن القائمين على التدريب ليسوا على علم ودراية بكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة عامة، ولذلك تجدهم لا يشاركون موظفي أقسام الأشعة في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو سلمية، 2007) حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بسؤال الموظفين في مؤسستهم، ويعزو الباحث ذلك الاختلاف إلى مجتمع البحث حيث مجتمع الدراسة الحالية هو مؤسسة حكومية، ومجتمع دراسة (أبو سلمية، 2007)، مؤسسة دولية يوجد بها دائرة للتدريب والتطوير، وتهتم بالتقييم للمؤسسة والموارد البشرية، ويوجد عليها رقابة دولية.

من ملاحظة الباحث أن فقرة (8) "يتم اختيارك لحضور الدورات التدريبية على أساس معايير تقييم الأداء". حصلت على نسبة 54.2% وهذه نسبة ضعيفة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاختيار للبرامج التدريبية، لا يتم على أساس علمي، وبدون الرجوع إلى معايير تقييم الأداء للموظفين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Johnson Jr,1999) التي بينت أنه لا يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (8) الذي يوضح أن الوسط الحسابي لمحور تحديد الاحتياجات التدريبية الممولة "56.06%" وهي نسبة ضعيفة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات الممولة خارجياً حسب وجهة نظر المتدربين في أقسام الأشعة، وعليه فإن على الوزارة القيام بمجهودات أكبر لتحديد الاحتياجات للبرامج التدريبية لأقسام الأشعة بمشاركة المتدربين والموظفين من أقسام الأشعة، وعلى أن يتم تحديد الاحتياجات بشكل مسبق ومدرّس وعلى أساس معايير تقييم الأداء، وبما يتناسب وملاحقة التطورات التقنية المتسارعة في عالم الأشعة،

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (موسى، 2007)، حيث كان قوية نوعاً ما، والمتوسط الحسابي يساوي (69.15%)، وتتفق مع دراسة (سعدية، 2005)، حيث قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية.

## ب. تحليل فقرات التخطيط للبرامج التدريبية للمتدربين

جدول (9): تحليل فقرات التخطيط للبرامج التدريبية للمتدربين

| م.                                                                                              | البيان                                                                           |     | موافق بشدة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | الترتيب |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----|------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1.                                                                                              | يتم تحديد أهداف التدريب في قسم الأشعة في ضوء احتياجاتك التدريبية.                | عدد | 2          | 27             | 8         | 31    | 2     | 3.06       | 61.2          | *2           |         |
|                                                                                                 |                                                                                  | %   | 2.9        | 38.6           | 11.4      | 44.3  | 2.9   |            |               |              |         |
| 2.                                                                                              | أهداف التدريب في قسم الأشعة واضحة.                                               | عدد | 2          | 23             | 12        | 29    | 4     | 3.14       | 62.8          | 1*           |         |
|                                                                                                 |                                                                                  | %   | 2.9        | 32.9           | 17.1      | 41.4  | 5.7   |            |               |              |         |
| 3.                                                                                              | أهداف التدريب في قسم الأشعة قابلة للقياس.                                        | عدد | 1          | 29             | 19        | 18    | 3     | 2.9        | 58            | 5            |         |
|                                                                                                 |                                                                                  | %   | 1.4        | 41.4           | 27.1      | 25.7  | 4.3   |            |               |              |         |
| 4.                                                                                              | يتم إشراك المتدربين في تحديد أهداف التدريب.                                      | عدد | 2          | 30             | 26        | 8     | 4     | 2.74       | 54.8          | 6            |         |
|                                                                                                 |                                                                                  | %   | 2.9        | 42.9           | 37.1      | 11.4  | 5.7   |            |               |              |         |
| 5.                                                                                              | توجد خطط تدريبية سنوية لتدريب العاملين في قسم الأشعة.                            | عدد | 11         | 34             | 13        | 12    | 0     | 2.37       | 47.4          | 9*           |         |
|                                                                                                 |                                                                                  | %   | 15.7       | 48.6           | 18.6      | 17.1  | 0     |            |               |              |         |
| 6.                                                                                              | يتم وضع خطة البرامج التدريبية استنادا إلى حاجة موظفي قسم الأشعة الفعلية للتدريب. | عدد | 5          | 34             | 15        | 15    | 1     | 2.61       | 52.2          | *8           |         |
|                                                                                                 |                                                                                  | %   | 7.1        | 48.6           | 21.4      | 21.4  | 1.4   |            |               |              |         |
| 7.                                                                                              | توضع خطة التدريب في ضوء الخطط التوسعية والتطويرية لأقسام الأشعة.                 | عدد | 3          | 26             | 14        | 23    | 4     | 2.99       | 59.8          | 4            |         |
|                                                                                                 |                                                                                  | %   | 4.3        | 37.1           | 20        | 32.9  | 5.7   |            |               |              |         |
| 8.                                                                                              | يوضع جدول زمني لتنفيذ خطط البرامج التدريبية.                                     | عدد | 7          | 30             | 17        | 13    | 3     | 2.64       | 52.8          | 7            |         |
|                                                                                                 |                                                                                  | %   | 10         | 42.9           | 24.3      | 18.6  | 4.3   |            |               |              |         |
| 9.                                                                                              | تتناسب أهداف التدريب لقسم الأشعة مع الاحتياجات الفعلية للقسم.                    | عدد | 4          | 23             | 12        | 30    | 1     | 3.01       | 60.2          | 3            |         |
|                                                                                                 |                                                                                  | %   | 5.7        | 32.9           | 17.1      | 42.9  | 1.4   |            |               |              |         |
| جميع فقرات المجال      الوسط الحسابي = 56.60      الوسيط = 54.44      الانحراف المعياري = 14.79 |                                                                                  |     |            |                |           |       |       |            |               |              |         |

ويتضح من الجدول السابق:

#### أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (2) والتي نصت على "أهداف التدريب في قسم الأشعة واضحة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي "62.8%"، قوي المستوى.
- الفقرة (1) والتي نصت على "يتم تحديد أهداف التدريب في قسم الأشعة في ضوء احتياجاتك التدريبية" واحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي "61.2%"، قوي المستوى.

#### ويفسر الباحث مجيء أعلى فقرتين من فقرات مجال التخطيط من وجهة نظر المتدربين

حيث الفقرة (2) "أن وضوح أهداف العملية التدريبية قبل القيام بها كان إيجابياً"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي "62.8%"، يعزو الباحث هذه النتيجة لوضوح الأهداف شفويًا، وهي التدرب على أجهزة الأشعة المتبرع بها، ولكن هذه الأهداف غير مكتوبة بأي شكل من الأشكال وتعرف ضمناً. وتتفق النتيجة مع دراسة (أبو سلمية، 2007)، حيث أكدت على وضوح أهداف العملية التدريبية قبل القيام بها، والتي أكدت على منهجية عملية التخطيط للتدريب في المؤسسة، واتفقت مع دراسة (الفرا، 2013)، والتي ربطت بين وضوح صياغة الأهداف الخاصة بالتدريب، ووضوح المحتوى منذ بداية التدريب، بالخبرة الجيدة للقائمين على تصميم المناهج، واتفقت مع دراسة (الشهري، 2006) في توضيح أهداف البرامج التدريبية للضباط.

الفقرة (1) ويعزو الباحث تحديد أهداف التدريب في أقسام الأشعة في ضوء الاحتياجات التدريبية لبعض الموظفين، عندما يطلبون من المدراء بعض الدورات التدريبية، ويتم ذلك شفويًا وشخصيًا. وتتفق النتيجة مع دراسة (سعدية، 2005م)، حيث تلاءمت أهداف العملية التدريبية مع متطلبات العمل والاحتياجات التدريبية والوظيفية.

#### وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا (5)، (6):

- الفقرة (5) والتي نصت على "توجد خطط تدريبية سنوية لتدريب العاملين في قسم الأشعة". والتي احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي (47.4%) ضعيف المستوى.
- الفقرة (6) والتي نصت على "يتم وضع خطة البرامج التدريبية استناداً إلى حاجة موظفي قسم الأشعة الفعلية للتدريب" والتي احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي (52.2%) ضعيف المستوى.

#### ويفسر الباحث مجيء أدنى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المتدربين

يعزو الباحث تدني الفقرة (5) لعدم وجود خطط تدريبية سنوية لتدريب العاملين في قسم الأشعة، بحيث تتم عملية التدريب عندما يتبرع المانحون لأجهزة الأشعة للأقسام، أو يتم توفير

مانحين لدورات تدريبية حتى يتسنى العمل على تنفيذ الاحتياجات التدريبية لأقسام الأشعة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (موسى، 2007) في وجود خطط تدريبية سنوية لتدريب العاملين في بنك فلسطين، ويعزو الباحث ذلك الاختلاف لمجتمع الدراسة حيث مجتمع الدراسة الحالية هو مؤسسة حكومية، ومجتمع دراسة (موسى، 2007)، مؤسسة خاصة وتهتم في السباق التنافسي بين المؤسسات الأخرى. وتختلف أيضاً مع دراسة (السراج، 2010) في وجود خطة تدريبية شاملة لجميع المستويات الإدارية، ويعزو الباحث ذلك الاختلاف بسبب مجتمع دراسة (السراج، 2010) وهو من منظمات غير حكومية تلتزم بالقوانين المدنية لوزارة الداخلية، ويوجد عليها رقابة شديدة من وزارة الداخلية والتي تهتم بتقييم المؤسسات والموارد البشرية، واختلفت أيضاً مع دراسة (أبو سلمية، 2007) في وجود خطة سنوية في مكتب الأونروا. ويعزو الباحث ذلك الاختلاف لمجتمع دراسة (أبو سلمية، 2007)، وهو مؤسسة دولية يوجد بها دائرة للتدريب والتطوير، وتهتم بوضع الخطط السنوية وبتقييم المؤسسة والموارد البشرية، ويوجد عليها رقابة دولية.

يعزو الباحث تدني الفقرة (6) لعدم وضع أهداف عامة وتفصيلية، ومن ثم خطط لجميع المستويات، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (السراج، 2010)، حيث آراء أفراد العينة إيجابية، والعملية التدريبية تستند على حاجات المتدربين الفعلية، وتختلف أيضاً مع دراسة (أبو سلمية، 2007) في أن مرحلة التخطيط مرتبطة بمرحلة تحديد احتياجات الموظفين الفعلية بشكل وثيق، ويعزو الباحث اختلاف النتيجة مع دراسة الدراستين (السراج، 2010)، ودراسة (أبو سلمية، 2007) لاختلاف مجتمع الدراستين كما ذكر سابقاً.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (9) يوضح أن الوسط الحسابي لمحور "التخطيط للبرامج التدريبية الممولة" هو (56.60%) وهي نسبة ضعيفة فيما يتعلق بتخطيط البرامج التدريبية خارجياً حسب وجهة نظر المتدربين في أقسام الأشعة، فعليه فإن على الوزارة القيام بمجهودات أكبر لوضع الخطط لهذه البرامج بحيث تكون واضحة وبجداول زمنية محددة، وتتناسب مع أهداف التدريب وفي ضوء الاحتياجات الفعلية للأقسام، وإشراك المتدربين في تحديد أهداف تدريبهم ليساهم في رفع كفاءة وخبرة الموظفين وزيادة فاعلية هذه البرامج. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (موسى، 2007)، حيث الوزن الوسط الحسابي كان (69.25%)، ودراسة (أبو سلمية، 2007) والوزن النسبي (68.71%)، قوية نوعاً ما.

## ت. تحديد أهداف البرامج التدريبية للمتدربين

جدول (10): تحليل فقرات أهداف البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمتدربين

| م.                                                              | البيان                                                   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | الترتيب |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1.                                                              | تلبية الأهداف الحاجات المهنية للمتدربين.                 | عدد            | 2         | 15    | 16    | 34         | 3.3           | 66           | 2       |
|                                                                 |                                                          | نسبة           | 2.9       | 21.4  | 22.9  | 48.6       |               |              |         |
| 2.                                                              | تشمل أهداف البرامج التدريبية المجال المعرفي.             | عدد            | 2         | 17    | 14    | 35         | 3.26          | 65.2         | 3       |
|                                                                 |                                                          | نسبة           | 2.9       | 24.3  | 20    | 50         |               |              |         |
| 3.                                                              | تشمل أهداف البرامج التدريبية المجال الاتجاهي(السلوكي).   | عدد            | 1         | 18    | 24    | 26         | 3.11          | 62.2         | 5       |
|                                                                 |                                                          | نسبة           | 1.4       | 25.7  | 34.3  | 37.1       |               |              |         |
| 4.                                                              | الأهداف ملائمة وقابلة للتحقيق في ظل محددات المكان.       | عدد            | 2         | 25    | 15    | 26         | 3.01          | 60.2         | 7       |
|                                                                 |                                                          | نسبة           | 2.9       | 35.7  | 21.4  | 37.1       |               |              |         |
| 5.                                                              | الأهداف ملائمة وقابلة للتحقيق في ظل محددات الزمان.       | عدد            | 4         | 24    | 17    | 25         | 2.9           | 58           | 9       |
|                                                                 |                                                          | نسبة           | 5.7       | 34.3  | 24.3  | 35.7       |               |              |         |
| 6.                                                              | الأهداف محددة وقابلة للقياس من خلال توفير معايير معينة.  | عدد            | 3         | 20    | 24    | 23         | 2.96          | 59.2         | 8       |
|                                                                 |                                                          | نسبة           | 4.3       | 28.6  | 34.3  | 32.9       |               |              |         |
| 7.                                                              | الأهداف واضحة للمتدربين منذ بداية التدريب.               | عدد            | 3         | 22    | 12    | 31         | 3.1           | 62.0         | 6       |
|                                                                 |                                                          | نسبة           | 4.3       | 31.4  | 17.1  | 44.3       |               |              |         |
| 8.                                                              | تنبثق الأهداف من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين.        | عدد            | 3         | 27    | 21    | 17         | 2.83          | 56.6         | 10      |
|                                                                 |                                                          | نسبة           | 4.3       | 38.6  | 30    | 24.3       |               |              |         |
| 9.                                                              | تساعد الأهداف على اكتساب المعرفة الجديدة في مجال الأشعة. | عدد            | 4         | 13    | 9     | 35         | 3.46          | 69.2         | 1       |
|                                                                 |                                                          | نسبة           | 5.7       | 18.6  | 12.9  | 50         |               |              |         |
| 10.                                                             | تراعي الأهداف الجوانب التطبيقية للتدريب.                 | عدد            | 2         | 18    | 16    | 30         | 3.23          | 64.6         | 4       |
|                                                                 |                                                          | نسبة           | 2.9       | 25.7  | 22.9  | 42.9       |               |              |         |
| الوسط الحسابي = 62.31، الوسيط = 64.00 الانحراف المعياري = 14.28 |                                                          |                |           |       |       |            |               |              |         |
| جميع فقرات المجال                                               |                                                          |                |           |       |       |            |               |              |         |

ويتضح من الجدول السابق:

**أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:**

- الفقرة (10) والتي نصت على "تساعد الأهداف على اكتساب المعرفة الجديدة في مجال الأشعة". احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.2%) وقوي المستوى.
- الفقرة (1) والتي نصت على "تلبي الأهداف الحاجات المهنية للمتدربين" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (66%) قوي المستوى.

**ويفسر الباحث مجيء أعلى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المتدربين**

يعزو الباحث بأن المتدربين على قناعة تامة بأهمية وضع الأهداف لأي برامج تدريبية والتي تساعد على وضع خطط لاكتساب المعرفة الجديدة بكل فاعلية، ولكن المسؤولين عن البرامج التدريبية لا يشاركونهم في وضع الأهداف والخطط، توافقت هذه الدراسة مع دراسة (الفرا، 2013)، والتي تحدثت بأن تحديد الأهداف تساعد على معرفة جديدة في مجال العمل.

**وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:**

- الفقرة (8) والتي نصت على "تتبقى الأهداف من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين". واحتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي (56.6%) ضعيف المستوى.
- الفقرة (5) والتي نصت على "الأهداف ملائمة وقابلة للتحقيق في ظل محددات الزمان". واحتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي (58%) ضعيف المستوى.

**ويفسر الباحث مجيء أدنى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المتدربين**

الفقرة (8) على أن المتدربين غير مقتنعين بأن أهداف البرامج التدريبية التي شاركوا بها، تتبقى عن مسح حقيقي لتحديد احتياجاتهم التدريبية، لأنهم لم يشاركوا في تحديد احتياجاتهم ولا وضع أهداف برامجهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفرا، 2013) في أن الأهداف لا تتبقى من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين.

الفقرة (5) يعزوه الباحث لعدم وضع خطة واضحة للتدريب، لتتناسب أهداف البرامج التدريبية في أقسام الأشعة، ويتفق ذلك مع مجال التخطيط للبرامج التدريبية في جدول (8) حيث كان الوسط الحسابي النسبي (56.60%)، ويدل على عدم رضى المتدربين عن كيفية وضع الخطط لأقسام الأشعة.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (10) يوضح أن الوسط الحسابي لمحور تحديد أهداف البرامج التدريبية (62.31%) وهي نسبة قوية نوعاً ما في تحديد أهداف البرامج التدريبية حسب وجهة نظر المتدربين في أقسام الأشعة، وعليه فإن على الوزارة القيام بمجهودات

أكبر لتحديد أهداف البرامج التدريبية التي توضع لأقسام الأشعة في قطاع غزة، والتي يجب أن تنبثق من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين، بحيث تكون واضحة ومكتوبة ومتاحة للمتدربين منذ بداية التدريب وبجداول زمنية محددة، وأن تراعي الأهداف الجوانب التطبيقية للتدريب، لتساعد على اكتساب المعرفة الجديدة للمتدربين في مجال الأشعة، وذلك وفقاً للاحتياجات الفعلية للأقسام، التي تساهم في وضع الخطط حسب الاحتياجات الحقيقية للأقسام وللمتدربين، لتساعد على تقديم الخدمة المميزة للمواطن وزيادة فاعلية البرامج التدريبية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد القادر، 2006) ودراسة (العنزي، 2013)، في وجود أهداف جيدة وواضحة تؤدي إلى فاعلية التدريب.

### ث. تحليل فقرات تصميم البرامج التدريبية للمتدربين

جدول (11): تحليل فقرات تصميم البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمتدربين

| م.                                                              | البيان                                                                                                         | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | الترتيب |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1.                                                              | تصمم البرامج التدريبية في قسم الأشعة لتحسين العمل في القسم.                                                    | عدد            | 2         | 13    | 16    | 34         | 3.39          | 67.8         | 1       |
|                                                                 |                                                                                                                | نسبة           | 2.9       | 18.6  | 22.9  | 48.6       |               |              |         |
| 2.                                                              | يتم التركيز على أهداف واضحة ومكتوبة لأقسام الأشعة عند تصميم البرامج التدريبية.                                 | عدد            | 3         | 26    | 23    | 16         | 2.83          | 56.6         | 6       |
|                                                                 |                                                                                                                | نسبة           | 4.3       | 37.1  | 32.9  | 22.9       |               |              |         |
| 3.                                                              | تصمم البرامج التدريبية في قسم الأشعة لتطوير أداء المتدربين في القسم.                                           | عدد            | 4         | 17    | 13    | 31         | 3.23          | 64.6         | 3       |
|                                                                 |                                                                                                                | نسبة           | 5.7       | 24.3  | 18.6  | 44.3       |               |              |         |
| 4.                                                              | تفتقر البرامج التدريبية في أقسام الأشعة إلى التجديد والتنوع.                                                   | عدد            | 3         | 15    | 17    | 31         | 3.26          | 65.2         | 2       |
|                                                                 |                                                                                                                | نسبة           | 4.3       | 21.4  | 24.3  | 44.3       |               |              |         |
| 5.                                                              | يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية للمتدربين.                                              | عدد            | 3         | 27    | 17    | 22         | 2.87          | 57.4         | 4       |
|                                                                 |                                                                                                                | نسبة           | 4.3       | 38.6  | 24.3  | 31.4       |               |              |         |
| 6.                                                              | يتم مراعاة العامل الزمني للبرامج التدريبية عند تصميم البرامج.                                                  | عدد            | 3         | 30    | 12    | 24         | 2.86          | 57.2         | 5       |
|                                                                 |                                                                                                                | نسبة           | 4.3       | 42.9  | 17.1  | 34.3       |               |              |         |
| 7.                                                              | يتم تحديد المهام الوظيفية التي تستهدفها البرامج التدريبية بالرجوع إلى الوصف الوظيفي للمتدربين في أقسام الأشعة. | عدد            | 5         | 31    | 12    | 21         | 2.74          | 54.8         | 7       |
|                                                                 |                                                                                                                | نسبة           | 7.1       | 44.3  | 17.1  | 30         |               |              |         |
| الوسط الحسابي = 60.49، الوسط = 60.00، الانحراف المعياري = 14.30 |                                                                                                                |                |           |       |       |            |               |              |         |
| جميع فقرات المجال                                               |                                                                                                                |                |           |       |       |            |               |              |         |

ويتضح من الجدول السابق:

**أن أعلى فقتين في المجال كانتا:**

- الفقرة (1) والتي نصت على "تصمم البرامج التدريبية في قسم الأشعة لتحسين العمل في القسم". احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي (67.8%) قوي المستوى.
- الفقرة (4) والتي نصت على "تفتقر البرامج التدريبية في أقسام الأشعة إلى التجديد والتنوع"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (65.2%) قوي المستوى.

**ويعزو الباحث مجيء أعلى فقتين من وجهة نظر المتدربين**

الفقرة (1) أن المتدربين في قسم الأشعة يعتبرون التصميم الجيد والمتقن للبرامج التدريبية يؤدي إلى تحسين العمل في داخل القسم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفراء، 2013) في أن البرامج التدريبية تساعد في التحسين من قدرات المتدرب الذي بدوره يعمل على تحسين العمل في الميدان.

الفقرة (4) أن البرامج التدريبية في أقسام الأشعة لا يوجد بها تجديد واستمرارية حسب حاجات أقسام الأشعة المتنوعة والكثيرة، يعزو الباحث لعدم وجود خطط تدريبية في أقسام الأشعة، تبنى على الاحتياجات الفعلية للأقسام والعاملين فيها، بحيث يقتصر التدريب على الجهاز الجديد الذي يقدم منحة للوزارة، من الجهات المانحة، فيقتصر التدريب على توفر جهاز جديد أو مانح جديد للتدريب، ويعزو الباحث اختلاف هذه النتيجة مع دراسة (الفراء، 2013) بحيث يتميز المحتوى التدريبي بالتجديد والحداثة، هو مجتمع الدراسة، حيث مجتمع الدراسة الحالية من مؤسسة حكومية، وبينما في دراسة (الفراء، 2013) مجتمع دراسته معلمون في مدارس الوكالة وهي مؤسسة دولية تهتم بالتطوير والتقييم لأعمالها التي تخضع لرقابة دولية أيضاً، وتختلف مع دراسة (الحربي، 2011) في أن البرامج التدريبية محدثة، بما يتواءم مع التطورات الحاصلة في الأساليب والتقنيات الحديثة ذات العلاقة في مجال التخصص، ويعزو الباحث في الاختلاف في النتيجة بسبب اختلاف الدولة لمجتمع الدراسة (الحربي، 2011)، حيث السعودية دولة مستقلة لها مؤسساتها العريقة، ومجتمع الدراسة كان في مؤسسة عسكرية حيث الانضباط والمراقبة الشديدة في المؤسسة، بينما مجتمع الدراسة الحالية في بلد محتل محاصر ومحارب من أن يتطور ويتقدم.

## وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (7) "يتم تحديد المهام الوظيفية التي تستهدفها البرامج التدريبية بالرجوع إلى الوصف الوظيفي للمتدربين في أقسام الأشعة" احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي (54.8%) ضعيف المستوى.
- الفقرة (2) "يتم التركيز على أهداف واضحة ومكتوبة لأقسام الأشعة عند تصميم البرامج التدريبية". واحتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي (56.6%) ضعيف المستوى.

## ويعزو الباحث مجيء أدنى فقرتين من وجهة نظر المتدربين

الفقرة (7) أن تصميم البرامج التدريبية لا تتم بناءً على تحديد المهام الوظيفية، ولا بالرجوع إلى الوصف الوظيفي من وجهة نظر المتدربين. ويعزو ذلك الباحث ذلك إلى عدم مشاركة المتدربين في تصميم البرامج التدريبية، وعدم اطلاعهم بكيفية تصميم هذه البرامج، ليتسنى لهم معرفة ذلك، والذي يقتصر على القائمين على برامج التدريب في وزارة الصحة.

الفقرة (2) أن أهداف البرامج التدريبية غير واضحة وغير مكتوبة لأقسام الأشعة والمتدربين، وخاصة عند تصميم البرامج التدريبية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو سلمية، 2007)، بحيث أنه يتم وضع المحتوى التدريبي بما يتوافق مع أهداف البرنامج التدريبي، مما يدل على نجاح التدريب عندهم، ويعزو الباحث الاختلاف في النتيجة مع دراسة (أبو سلمية، 2007) بسبب لمجتمع الدراسة حيث شملت العاملين في إدارات وأقسام مكتب الأونروا بغزة واستثنت الطواقم الطبية.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (11) بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال "تصميم البرامج التدريبية" هو (60.49%)، وهي نسبة قوية نوعاً ما. مما يدل على أن تصميم البرامج التدريبية لا يتم بالرجوع إلى الوصف الوظيفي للمتدربين، ولا يتم التركيز على أهداف واضحة ومكتوبة، ولا يتم وفقاً للاحتياجات التدريبية للمتدربين، وتفتقر إلى التجديد والتنوع.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو سلمية، 2007)، حيث الوزن النسبي (77.59% ) أكبر من الدراسة الحالية، حيث يتم وضع تصميم البرامج التدريبية بما يتفق مع أهدافها.

## ج. تحديد أساليب البرامج التدريبية للمتدربين

جدول (12): تحليل فقرات تحديد أساليب البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمتدربين

| م.                                                              | البيان                                                                           | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | الترتيب |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1.                                                              | يتم العمل بالتوافق على الأساليب المستخدمة في التدريب مع أهداف البرامج التدريبية. | عدد            | 2         | 23    | 19    | 25         | 3             | 60.0         | 8       |
|                                                                 |                                                                                  | نسبة           | 2.9       | 32.9  | 27.1  | 35.7       |               |              |         |
| 2.                                                              | يتم ملائمة الأساليب التدريبية بموضوع التدريب ومحتواه.                            | عدد            | 1         | 20    | 19    | 28         | 3.14          | 62.8         | 3       |
|                                                                 |                                                                                  | نسبة           | 1.4       | 28.6  | 27.1  | 40         |               |              |         |
| 3.                                                              | يتم التنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج الممولة خارجيا.            | عدد            | 1         | 20    | 24    | 24         | 3.06          | 61.2         | 7       |
|                                                                 |                                                                                  | نسبة           | 1.4       | 28.6  | 34.3  | 34.3       |               |              |         |
| 4.                                                              | يتم ملائمة الأساليب التدريبية بما يتناسب وقدرات تعلم المتدربين.                  | عدد            | 1         | 21    | 24    | 20         | 3.07          | 61.4         | 6       |
|                                                                 |                                                                                  | نسبة           | 1.4       | 30    | 34.3  | 28.6       |               |              |         |
| 5.                                                              | الأساليب التدريبية المتبعة تشجعك على الابتكار والإبداع.                          | عدد            | 1         | 23    | 16    | 23         | 3.17          | 63.4         | 1       |
|                                                                 |                                                                                  | نسبة           | 1.4       | 32.9  | 22.9  | 32.9       |               |              |         |
| 6.                                                              | ينوع المدربون في طرق تدريبهم بحسب الظروف والأنشطة.                               | عدد            | 1         | 22    | 20    | 24         | 3.09          | 61.8         | 5       |
|                                                                 |                                                                                  | نسبة           | 1.4       | 31.4  | 28.6  | 34.3       |               |              |         |
| 7.                                                              | المدربون لديهم الإدراك لاحتياجاتك ورغباتك أثناء عملية التدريب.                   | عدد            | 1         | 21    | 18    | 26         | 3.16          | 63.2         | 2       |
|                                                                 |                                                                                  | نسبة           | 1.4       | 30    | 25.7  | 37.1       |               |              |         |
| 8.                                                              | يستخدم المدربون أساليب تدريبية متنوعة لإيصال المعلومات المطلوبة.                 | عدد            | 3         | 20    | 17    | 24         | 3.14          | 62.8         | 4       |
|                                                                 |                                                                                  | نسبة           | 4.3       | 28.6  | 24.3  | 34.3       |               |              |         |
| 9.                                                              | يتم مراعاة الأساليب التدريبية المستخدمة للفروق الفردية للمتدربين.                | عدد            | 1         | 27    | 22    | 16         | 2.93          | 58.6         | 9       |
|                                                                 |                                                                                  | نسبة           | 1.4       | 38.6  | 31.4  | 22.9       |               |              |         |
| 10.                                                             | يتلاءم وقت التدريب مع أسلوب التدريب المستخدم في البرامج التدريبية.               | عدد            | 3         | 22    | 27    | 15         | 2.9           | 58.0         | 10      |
|                                                                 |                                                                                  | نسبة           | 4.3       | 31.4  | 38.6  | 21.4       |               |              |         |
| الوسط الحسابي = 61.31، الوسيط = 61.00 الانحراف المعياري = 14.38 |                                                                                  |                |           |       |       |            |               |              |         |
| جميع فقرات المجال                                               |                                                                                  |                |           |       |       |            |               |              |         |

ويتضح من الجدول السابق:

#### أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (5) والتي نصت على "الأساليب التدريبية المتبعة تشجعك على الابتكار والإبداع". واحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (63.4%) قوي المستوى.
- الفقرة (7) والتي نصت على "المدربون لديهم الإدراك لاحتياجاتك ورغباتك أثناء عملية التدريب" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (63.2%) قوي المستوى.

#### ويفسر الباحث مجيء أعلى فقرتين من وجهة نظر المتدربين

في الفقرة (5) يعزو الباحث ذلك إلى وضوح مفهوم الإبداع لدى المدربين والمشرفين على التدريب، وقوة مهاراتهم في تطوير محتويات التدريب وتجديد الأساليب التدريبية، التي تشجع على بناء مواقف إبداعية مختلفة لدى المتدربين، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (موسى، 2007) في أن الأساليب المتبعة تعرض مشاكل واقعية من بيئة العمل وبالتالي تساعد المتدربين على المشاركة الفعالة فيما يحدث معهم، واتفقت مع دراسة (سعدية، 2005) في أن أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على الابتكار والإبداع والذين لهم الرغبة القوية في تحقيق ذاتهم وتكوين شخصية علمية قادرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.

في الفقرة (7) يعزو الباحث إلى أن القائمين على التدريب حريصين على إعداد كوادرات تقنية مبدعة، لذلك فإنهم يجتهدون في إيجاد أفضل المدربين الذين لديهم الخبرات الواسعة والكبيرة في مجال الأشعة، ليتمكن المتدربون من تشغيل الأجهزة المتطورة فيتمكن لهم تقديم الخدمة المميزة بدون تكرار التدريب، وذلك أن لقطاع غزة خصوصية بسبب الحصار المفروض عليه وإغلاق المعابر وعدم التمكن من السفر بسهولة إلى بلدان أخرى للتدريب على أحدث الأجهزة.

واتفقت الدراسة مع دراسة (موسى، 2007)، في أن خبرة المدربين ذوي الكفاءة والفاعلية العالية، تنعكس على العملية التدريبية.

#### وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا

- الفقرة (10) والتي نصت على "يتلاءم وقت التدريب مع أسلوب التدريب المستخدم في البرامج التدريبية". واحتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي (58.0%) ضعيف المستوى.
- الفقرة (9) والتي نصت على "يتم مراعاة الأساليب التدريبية المستخدمة للفروق الفردية للمتدربين". واحتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي (58.6%) ضعيف المستوى.

## ويفسر الباحث مجيء أدنى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المتدربين

الفقرة (10) حيث أن آراء أفراد العينة سلبية، يعزو الباحث ذلك إلى المشرفين على التدريب حيث لم تكن لديهم المعرفة التامة بالأسلوب الذي سوف يتبعه المدربون مع المتدربين، فكان تقديرهم في تحديد الوقت لتنفيذ البرامج التدريبية غير موفق، لذلك كان للمدربين دور مهم في تقدير حاجات المتدربين كما في الفقرة (7)، حيث كانت آراء أفراد العينة إيجابية، ولعل المدربين قيموا المتدربين فتيين أنهم يحتاجون إلى وقت أكبر لتحقيق أهداف البرامج التدريبية والتي نفذت من خلال أساليب لم يعرفها المشرفون على التدريب في وزارة الصحة في قطاع غزة، وتختلف دراسة (موسى، 2007) في أن الوقت المخصص يتلاءم مع أسلوب التدريب المستخدم في البرنامج التدريبي، لذلك استطاعت إدارة التدريب من تنفيذ الهدف المرجو من البرامج التدريبية، وتختلف مع دراسة (ملهي، 2010)، في أنه يتم مراعاة الفترة الزمنية للبرامج التدريبية عند اختيار أساليب التدريب، ويعزو الباحث في الاختلاف في النتيجة بسبب اختلاف الدولة لمجتمع الدراسة (ملهي، 2010)، حيث السعودية دولة مستقلة لها مؤسساتها العريقة، ومجتمع الدراسة كان في مؤسسة تدريبية أمنية، حيث الخبراء من العالمين العربي والغربي.

الفقرة (9) حيث أن آراء أفراد العينة سلبية، يعزو الباحث ذلك إلى عدم تزود المدربين والقائمين على التدريب بمعلومات عن المتدربين ليراعوا الفروق الفردية بينهم في أسلوب التدريب. واختلفت الدراسة مع دراسة (إسليم، 2014) في أنه يراعى عند إعداد البرامج التدريبية طبيعة المتدربين والفروق الفردية بينهم، ويزود المدربون قبل التدريب بمعلومات عن المتدربين حتى يراعوا الفروق الفردية بينهم في أسلوب التدريب، ويعزو الباحث الاختلاف في النتيجة مع دراسة (إسليم، 2014)، بسبب أن مؤسسة مجتمع الدراسة هي مؤسسة جديدة وخاصة تحاول أن تثبت كفاءة المؤسسة ليتم الاستقطاب لها، ودراسة (موسى، 2007) حيث كان هناك رضى من المتدربين عن أساليب التدريب لمراعاتها الفروق الفردية بينهم.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (12) بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال تحديد أساليب البرامج التدريبية (61.31%) وهي نسبة قوية نوعاً ما، مما يدل على أن الأساليب التدريبية المتبعة تشجع على الإبداع والتطور، وأن المدربين لديهم الإدراك لاحتياجات ورغبات المتدربين، مما يحقق احتياجات المتدربين، ولكن كان لا بد من مراعاة الفروق الفردية للمتدربين أثناء تحديد أساليب التدريب، ملائمة وقت التدريب مع أسلوب التدريب المستخدم في هذه البرامج، لتتم زيادة فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً.

وتتفق مع دراسة (عبد القادر، 2006)، ودراسة (موسى، 2007)، حيث تحديد الأساليب المستخدمة أدت إلى فاعلية التدريب.

## ح. تقييم البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمتدربين

جدول (13): تحليل فقرات تقييم البرامج التدريبية للمتدربين

| م.                                                               | البيان                                                                       | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | الترتيب |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1.                                                               | يتم تقييم البرامج التدريبية التي شاركت بها من قبل الجهة المشرفة على التدريب. | عدد<br>4       | 28        | 10    | 24    | 4          | 2.94          | 58.8         | 5       |
|                                                                  |                                                                              | نسبة<br>5.7    | 40        | 14.3  | 34.3  | 5.7        |               |              |         |
| 2.                                                               | تهتم إدارة أقسام الأشعة بتقييم البرامج التدريبية التي حصلت عليها.            | عدد<br>6       | 25        | 22    | 13    | 4          | 2.77          | 55.4         | 8       |
|                                                                  |                                                                              | نسبة<br>8.6    | 35.7      | 31.4  | 18.6  | 5.7        |               |              |         |
| 3.                                                               | تحقق البرامج التدريبية الذي تلقيتها أهدافها المرجوة منها.                    | عدد<br>3       | 12        | 15    | 33    | 7          | 3.41          | 68.2         | 2       |
|                                                                  |                                                                              | نسبة<br>4.3    | 17.1      | 21.4  | 47.1  | 10         |               |              |         |
| 4.                                                               | أساليب التقييم المستخدمة بعد انتهاء البرنامج التدريبي مرضية.                 | عدد<br>5       | 25        | 16    | 19    | 5          | 2.91          | 58.2         | 6       |
|                                                                  |                                                                              | نسبة<br>7.1    | 35.7      | 22.9  | 27.1  | 7.1        |               |              |         |
| 5.                                                               | أساليب التقييم المستخدمة في البرامج التدريبية تحقق أهداف التقييم.            | عدد<br>4       | 24        | 20    | 18    | 4          | 2.91          | 58.2         | 6       |
|                                                                  |                                                                              | نسبة<br>5.7    | 34.3      | 28.6  | 25.7  | 5.7        |               |              |         |
| 6.                                                               | تتناسب وسائل التدريب المتبعة في التدريب مع طبيعته.                           | عدد<br>0       | 20        | 15    | 32    | 3          | 3.26          | 65.2         | 4       |
|                                                                  |                                                                              | نسبة<br>0      | 28.6      | 21.4  | 45.7  | 4.3        |               |              |         |
| 7.                                                               | تتلاءم مواد التدريب العملي المهني التي تتلقاها مع متطلبات وظيفتك.            | عدد<br>2       | 16        | 10    | 38    | 4          | 3.37          | 67.4         | 3       |
|                                                                  |                                                                              | نسبة<br>2.9    | 22.9      | 14.3  | 54.3  | 5.7        |               |              |         |
| 8.                                                               | المدرّبون القائمون على عملية التدريب على درجة من الكفاءة والفاعلية.          | عدد<br>2       | 10        | 18    | 32    | 8          | 3.49          | 69.8         | 1       |
|                                                                  |                                                                              | نسبة<br>2.9    | 14.3      | 25.7  | 45.7  | 11.4       |               |              |         |
| 9.                                                               | يتم اختيار المتدربين للحضور في الدورات التدريبية بطريقة بدون تحيز.           | عدد<br>10      | 22        | 19    | 13    | 6          | 2.76          | 55.2         | 11      |
|                                                                  |                                                                              | نسبة<br>14.3   | 31.4      | 27.1  | 18.6  | 8.6        |               |              |         |
| 10.                                                              | يشارك خبراء في مجال الأشعة في تقييم برامج التدريب والمتدربين.                | عدد<br>4       | 29        | 20    | 13    | 4          | 2.77          | 55.4         | 8       |
|                                                                  |                                                                              | نسبة<br>5.7    | 41.4      | 28.6  | 18.6  | 5.7        |               |              |         |
| 11.                                                              | يشارك المتدربون في تقييم البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها لاحتياجاتهم.        | عدد<br>4       | 30        | 20    | 14    | 2          | 2.71          | 54.2         | 10      |
|                                                                  |                                                                              | نسبة<br>5.7    | 42.9      | 28.6  | 20    | 2.9        |               |              |         |
| 12.                                                              | يتم متابعة وتقييم أثر البرامج التدريبية في مكان عمل المتدرب من قبل المدراء.  | عدد<br>6       | 29        | 22    | 10    | 3          | 2.64          | 52.8         | 12      |
|                                                                  |                                                                              | نسبة<br>8.6    | 41.4      | 31.4  | 14.3  | 4.3        |               |              |         |
| الوسط الحسابي = 59.93، الوسيط = 59.17، الانحراف المعياري = 15.11 |                                                                              |                |           |       |       |            |               |              |         |
| جميع فقرات المجال                                                |                                                                              |                |           |       |       |            |               |              |         |

ويتضح من الجدول السابق:

#### أن أعلى فئتين في المجال كانتا:

- الفقرة (8) والتي نصت على "المدربون القائمون على عملية التدريب على درجة من الكفاءة والفاعلية". احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.8%) قوي المستوى.
- الفقرة (3) والتي نصت على "تحقق البرامج التدريبية الذي تلقيتها أهدافها المرجوة منها" احتلت المرتبة الثانية ووزن نسبي (68.2%) قوي المستوى.

#### ويفسر الباحث مجيء أعلى الفقرات فئتين من وجهة نظر المتدربين

الفقرة (8) ويعزو الباحث ذلك إلى انتقاء القائمين على التدريب لمدربين أكفاء، لشعورهم بالمسؤولية تجاه أقسام الأشعة والمتدربين من أجل الارتقاء بالأقسام والعاملين فيها، ولزيادة فاعلية هذه الأقسام، خصوصاً في وضع قطاع غزة المحاصر، فكان لا بد من اختيار مدربين ذوي كفاءة وفاعلية كبيرة، لتقوم الطواقم الطبية بالاعتماد على نفسها، ومساعدة من لا يستطيع الخروج من قطاع غزة للعلاج، بسبب حصار غزة من العدو والصديق، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الهابل، 2011) في أن كفاءة المدربين القائمين على العملية التدريبية كانت عالية، ومع دراسة (إسليم، 2014)، في أن المدربين لديهم كفاءة وقدرة على تحقيق أهداف التدريب، ومع دراسة (المطيري، 2009)، في أن القائمين على البرامج التدريبية قد وفقوا في اختيار المدربين من أصحاب الكفاءات لتمكن المتدربين من الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم.

الفقرة (3) يعزو الباحث أن البرامج التدريبية تحقق الأهداف المرجوة منها، إلى أن المتدربين يعتبرون أن التدريب على أجهزة الأشعة وأتقان العمل عليها هي الهدف المرجو منها. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (موسى، 2007)، ودراسة (سعدية، 2005)، ودراسة (أبو سلطان، 2004) في أن التدريب الذي يتلقاه المتدربون يحقق أهدافه المرجوة منه.

#### وأن أدنى فئتين في المجال كانتا

- الفقرة (12) والتي نصت على (يتم متابعة وتقييم أثر البرامج التدريبية في مكان عمل المتدرب من قبل المدراء) احتلت المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي (52.8%) ضعيف المستوى.
- الفقرة (9) والتي نصت على (يتم اختيار المتدربين للحضور في الدورات التدريبية بطريقة بدون تحيز) احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي (55.2%) ضعيف المستوى.

ويفسر الباحث مجيء أدنى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المتدربين

الفقرة (12) يعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود استراتيجية فعالة لتقييم التدريب في وزارة الصحة بصورة عامة وخاصة تقييم مدراء الأقسام لأثر التدريب على المتدربين للبرامج الممولة خارجياً، نهيب بالمسؤولين في الوزارة لوضع اهتمامهم لتقييم البرامج التدريبية وخاصة الممولة خارجياً، لزيادة فاعلية هذه البرامج، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو سلمية، 2007) ودراسة (سعدية، 2005)، ودراسة (أبو سلطان، 2004)، ودراسة (Johnson Jr,1999)، في وجود متابعة وتقييم أثر التدريب في مكان العمل، ويتم في ضوء معايير محددة مسبقاً، ويتم قياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار في نهاية البرامج التدريبية.

الفقرة (9) يعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود معايير متبعة لإخضاع اختيار المتدربين لدورات تدريبية تهم أقسام الأشعة، ويترك ذلك لمدراء الأقسام لاختيار ما يريدون وما يتناسب لاجتهاداتهم الشخصية بدون أسس علمية، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (سعدية، 2005) ودراسة (موسى، 2007) في أنه يتم اختيار العاملين لحضور الدورات التدريبية بطرق منصفة وبدون تحيز.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (13) بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال "تقييم البرامج التدريبية الممولة خارجياً" (59.93%) وهي نسبة ضعيفة، وهي من وجهة نظر المتدربين، مما يدل على عدم اتباع أسس ومعايير محددة، لتقييم البرامج التدريبية مما يتوافق مع أهداف هذه البرامج، مما يؤثر على فاعلية برامج التدريب الممولة خارجياً، ويحث الباحث المسؤولين في وزارة الصحة على وضع المعايير والوسائل لتقييم برامج التدريب التي تمول خارجياً لزيادة فاعلية الخدمة المقدمة من قبل أقسام الأشعة للجمهور الفلسطيني.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو سلمية، 2007) وكان الوزن النسبي لها (69.39%)، حيث يتم تقييم البرامج التدريبية أثناء وبعد الانتهاء منها.

### خ. الاستفادة من برامج التدريب الممولة خارجياً للمتدربين

جدول (14): تحليل فقرات الاستفادة من برامج التدريب الممولة خارجياً للمتدربين

| م.                                                                                   | البيان                                                                                                                | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | الترتيب |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1.                                                                                   | تم اكتساب معارف جديدة في مجال عملي في قسم الأشعة.                                                                     | عدد            | 0         | 6     | 4     | 50         | 3.91          | 78.2         | 1       |
|                                                                                      |                                                                                                                       | نسبة           | 0         | 8.6   | 5.7   | 71.4       |               |              |         |
| 2.                                                                                   | تم التعرف على أساليب وطرق جديدة في عملي.                                                                              | عدد            | 0         | 10    | 7     | 43         | 3.76          | 75.2         | 4       |
|                                                                                      |                                                                                                                       | نسبة           | 0         | 14.3  | 10    | 61.4       |               |              |         |
| 3.                                                                                   | التعرف على تقنيات حديثة ذات صلة بمجال تخصصي.                                                                          | عدد            | 0         | 8     | 6     | 46         | 3.83          | 76.6         | 2       |
|                                                                                      |                                                                                                                       | نسبة           | 0         | 11.4  | 8.6   | 65.7       |               |              |         |
| 4.                                                                                   | تطوير المهارات الفنية والمهنية في مجال تخصصي في الأشعة.                                                               | عدد            | 0         | 9     | 7     | 46         | 3.76          | 75.2         | 4       |
|                                                                                      |                                                                                                                       | نسبة           | 0         | 12.9  | 10    | 65.7       |               |              |         |
| 5.                                                                                   | أدت البرامج التدريبية إلى زيادة الثقة بالنفس عند إنجاز العمل.                                                         | عدد            | 1         | 7     | 5     | 48         | 3.81          | 76.2         | 3       |
|                                                                                      |                                                                                                                       | نسبة           | 1.4       | 10    | 7.1   | 68.6       |               |              |         |
| 6.                                                                                   | أدت البرامج التدريبية إلى تقليص الأخطاء الفنية والمهنية في العمل.                                                     | عدد            | 1         | 8     | 10    | 42         | 3.71          | 74.2         | 7       |
|                                                                                      |                                                                                                                       | نسبة           | 1.4       | 11.4  | 14.3  | 60         |               |              |         |
| 7.                                                                                   | أدت البرامج التدريبية إلى ارتفاع مستوى الدقة في تنفيذ وممارسة عملي في مجال تخصصي.                                     | عدد            | 1         | 8     | 10    | 41         | 3.73          | 74.6         | 6       |
|                                                                                      |                                                                                                                       | نسبة           | 1.4       | 11.4  | 14.3  | 58.6       |               |              |         |
| 8.                                                                                   | أدت البرامج التدريبية إلى زيادة مستوى الإنجاز المميز في التخصصات الجديدة في أقسام الأشعة.                             | عدد            | 0         | 11    | 14    | 39         | 3.57          | 71.4         | 10      |
|                                                                                      |                                                                                                                       | نسبة           | 0         | 15.7  | 20    | 55.7       |               |              |         |
| 9.                                                                                   | أدت البرامج التدريبية إلى زيادة فرصة الاتصال بالمختصين من ذوي الخبرات في مجال الأشعة.                                 | عدد            | 0         | 12    | 11    | 39         | 3.61          | 72.2         | 9       |
|                                                                                      |                                                                                                                       | نسبة           | 0         | 17.1  | 15.7  | 55.7       |               |              |         |
| 10.                                                                                  | أدى تطوير مهاراتي الفنية والمهنية من خلال البرامج التدريبية إلى تشغيل أفضل للأجهزة الحديثة والمتطورة في أقسام الأشعة. | عدد            | 1         | 9     | 12    | 39         | 3.66          | 73.2         | 8       |
|                                                                                      |                                                                                                                       | نسبة           | 1.4       | 12.9  | 17.1  | 55.7       |               |              |         |
| جميع فقرات المجال<br>الوسط الحسابي = 74.71، الوسيط = 79.00 الانحراف المعياري = 14.29 |                                                                                                                       |                |           |       |       |            |               |              |         |

ويتضح من الجدول السابق:

#### أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (1) والتي نصت على "تم اكتساب معارف جديدة في مجال عملي في قسم الأشعة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.2%) قوي المستوى.
- الفقرة (3) والتي نصت على (التعرف على تقنيات حديثة ذات صلة بمجال تخصصي). احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (76.6%) قوي المستوى.

#### ويفسر الباحث مجيء أعلى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المتدربين

الفقرة (1) يعزو الباحث هذه النتيجة وهي من وجهة نظر المتدربين، إلى أن المتدربين حريصون على الاستفادة من البرامج التدريبية بجهودهم الكبيرة، وبمهتمهم العالية، وبجهود المدربين الحريصين على تعليم وتطوير المهارات لدى المتدربين، واتفقت مع دراسة (حمادة، 2010)، ودراسة (الحري، 2011)، ودراسة (Sogunro, 1997) في أن التدريب ساعد في زيادة المعرفة والمعلومات التي يحتاجها الموظف لأداء وظيفته، واتفقت أيضا مع وجهة نظر المدراء في الدراسة الحالية كما في الجدول (21).

الفقرة (3) يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن البرامج التدريبية ومحتواها التي مُولت خارجياً، تعمل على مواكبة التطور في مجال التقنية الحديثة ذات الصلة بالأجهزة الطبية في مجال الأشعة، مما يتيح الفرصة للمتدربين العاملين في أقسام الأشعة من التعرف والتدريب عليها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحري، 2011) في أن البرامج التدريبية ساعدت في التعرف على التقنيات الحديثة ذات صلة بمجال التخصص، وتختلف مع دراسة (القحطاني، 2012) في أن إتقان استخدام الأجهزة الحديثة المساعدة في ضبط أمن الحدود كان في رأى المتدربين ضعيفاً.

#### وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا

- الفقرة (8) والتي نصت على (أدت البرامج التدريبية إلى زيادة مستوى الإنجاز المميز في التخصصات الجديدة في أقسام الأشعة). احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي (71.4%) قوي المستوى.
- الفقرة (9) والتي نصت على (أدت البرامج التدريبية إلى زيادة فرصة الاتصال بالمختصين من ذوي الخبرات في مجال الأشعة). احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي (72.2%) قوي المستوى.

## ويفسر الباحث مجيء أدنى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المتدربين

الفقرة (8) يعزو الباحث زيادة مستوى الإنجاز المميز في التخصصات الجديدة في أقسام الأشعة، إلى قوة الاستفادة من البرامج التدريبية التي حصلوا عليها والتي مُولت خارجياً، حيث أسهمت في تطوير وتحسين قدرات ومهارات العاملين مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنجاز العام لأقسام الأشعة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (الحري، 2011) في أن برامج التدريب تسهم في تطوير وتحسين قدرات ومهارات العاملين المتدربين مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنجاز العام في ورش الصيانة .

الفقرة (9) هذه النتيجة يعزوها الباحث للبرامج التدريبية الممولة خارجياً، والتي نفذت من خلال مدربين يتمتعون بخبرات عالية مما أتاح للمتدربين الاحتكاك بهم والاستفادة من خبراتهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (الحري، 2011) في أن برامج التدريب تزيد من فرصة الاحتكاك بمدربين من ذوي الخبرة.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (14) بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال "الاستفادة من برامج التدريب الممولة خارجياً" (74.71%) وهي نسبة قوية، تدل على الاستفادة من البرامج التدريبية التي مولت من خارج وزارة الصحة الفلسطينية، وعلى حرص المسؤولين في أقسام الأشعة والعاملين فيها على التطوير والرقى في مجالات الأشعة بأنواعها، لزيادة الجودة في تقديم الخدمة للمواطنين، وشعورهم بالتحدي للمعوقات الكبيرة التي تواجه الارتقاء بالمجال الصحي في فلسطين عامة، وفي قطاع غزة خاصة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو سلمية، 2007) ودراسة (Lusato, 2013) في أن

المتدربين راضون بدرجة كبيرة من الاستفادة من البرامج التدريبية.

## 2- تحليل فقرات الاستبانة الخاصة بالمدراء

أ. تحليل فقرات تحديد الاحتياجات التدريبية الممولة خارجياً للمدراء

جدول (15): تحليل فقرات تحديد الاحتياجات التدريبية الممولة خارجياً للمدراء

| م. | البيان                                                                                             | عدد  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | الترتيب |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1. | يتم تحديد احتياجات الموظفين التدريبية في أقسام الأشعة بشكل مسبق ومدروس.                            | عدد  | 3              | 10        | 6     | 15    | 3          | 3.14          | 62.8         | 12      |
|    |                                                                                                    | نسبة | 8.1            | 27        | 16.2  | 40.5  | 8.1        |               |              |         |
| 2. | يتم تقييم عمل أقسام الأشعة لتحديد الاحتياجات التدريبية.                                            | عدد  | 1              | 9         | 7     | 18    | 2          | 3.30          | 66.0         | 7       |
|    |                                                                                                    | نسبة | 2.7            | 24.3      | 18.9  | 48.6  | 5.4        |               |              |         |
| 3. | يتم تحليل مهام وواجبات الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة من وظائف أقسام الأشعة. | عدد  | 1              | 8         | 12    | 13    | 3          | 3.24          | 64.8         | 8       |
|    |                                                                                                    | نسبة | 2.7            | 21.6      | 32.4  | 35.1  | 8.1        |               |              |         |
| 4. | يتم تحليل كفايات وقدرات موظفي أقسام الأشعة لدراسة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها.     | عدد  | 3              | 6         | 13    | 12    | 3          | 3.16          | 63.2         | 11      |
|    |                                                                                                    | نسبة | 8.1            | 16.2      | 35.1  | 32.4  | 8.1        |               |              |         |
| 5. | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بمشاركة مدراء أقسام الأشعة.                                         | عدد  | 2              | 8         | 9     | 17    | 1          | 3.19          | 63.8         | 9       |
|    |                                                                                                    | نسبة | 5.4            | 21.6      | 24.3  | 45.9  | 2.7        |               |              |         |
| 6. | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف في أقسام الأشعة بناء على تقييمه السنوي.                      | عدد  | 1              | 14        | 14    | 7     | 1          | 2.81          | 56.2         | 13      |
|    |                                                                                                    | نسبة | 2.7            | 37.8      | 37.8  | 18.9  | 2.7        |               |              |         |
| 7. | يتم استخدام نماذج خاصة في أقسام الأشعة لتحديد الاحتياجات التدريبية.                                | عدد  | 1              | 16        | 13    | 6     | 1          | 2.73          | 54.6         | 14      |
|    |                                                                                                    | نسبة | 2.7            | 43.2      | 35.1  | 16.2  | 2.7        |               |              |         |
| 8. | يشارك موظفو أقسام الأشعة في تحديد احتياجاتهم التدريبية.                                            | عدد  | 4              | 12        | 12    | 9     | 0          | 2.70          | 54.0         | 15      |
|    |                                                                                                    | نسبة | 10.8           | 32.4      | 32.4  | 24.3  | 0          |               |              |         |
| 9. | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتناسب والتطورات التي تطرأ في أقسام الأشعة.                     | عدد  | 1              | 6         | 4     | 19    | 7          | 3.68          | 73.6         | 2       |
|    |                                                                                                    | نسبة | 2.7            | 16.2      | 10.8  | 51.4  | 18.9       |               |              |         |

| م.                                                                                 | البيان                                                                                   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | الترتيب |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 10.                                                                                | يتم ربط الاحتياجات التدريبية للموظف باستراتيجية أقسام الأشعة وخطة الموارد البشرية لديها. | عدد            | 1         | 8     | 14    | 11         | 3             | 63.8         | 9       |
|                                                                                    |                                                                                          | نسبة           | 2.7       | 21.6  | 37.8  | 29.7       | 8.1           |              |         |
| 11.                                                                                | يسهم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية بشكل فاعل في ترشيد صناعة القرارات التدريبية.    | عدد            | 1         | 7     | 10    | 13         | 6             | 68.6         | 5       |
|                                                                                    |                                                                                          | نسبة           | 2.7       | 18.9  | 27    | 35.1       | 16.2          |              |         |
| 12.                                                                                | يعمل تحديد الاحتياجات التدريبية على معرفة الموظفين المطلوب تدريبهم.                      | عدد            | 1         | 3     | 10    | 20         | 3             | 71.4         | 4       |
|                                                                                    |                                                                                          | نسبة           | 2.7       | 8.1   | 27    | 54.1       | 8.1           |              |         |
| 13.                                                                                | يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية نوع ومستوى التدريب المطلوب.                              | عدد            | 1         | 3     | 8     | 18         | 7             | 74.6         | 1       |
|                                                                                    |                                                                                          | نسبة           | 2.7       | 8.1   | 21.6  | 48.6       | 18.9          |              |         |
| 14.                                                                                | يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية النتائج المتوقعة من الموظفين.                            | عدد            | 1         | 5     | 9     | 21         | 1             | 68.6         | 6       |
|                                                                                    |                                                                                          | نسبة           | 2.7       | 13.5  | 24.3  | 56.8       | 2.7           |              |         |
| 15.                                                                                | تعد الاحتياجات التدريبية الموجه الأساس لتصميم برامج التدريب وتحديد منهجية تنفيذها.       | عدد            | 1         | 2     | 9     | 23         | 2             | 72.4         | 3       |
|                                                                                    |                                                                                          | نسبة           | 2.7       | 5.4   | 24.3  | 62.2       | 5.4           |              |         |
| جميع فقرات المجال الوسط الحسابي = 65.23، الوسيط = 64.00، الانحراف المعياري = 13.67 |                                                                                          |                |           |       |       |            |               |              |         |

ويتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (13) "يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية نوع ومستوى التدريب المطلوب". احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (74.60%) قوي المستوى.

- الفقرة (9) "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتناسب والتطورات التي تطرأ في أقسام الأشعة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (73.60%) قوي المستوى.

ويعزو الباحث مجيء أعلى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المدراء

الفقرة (13) إلى أن المدراء يعرفون مدى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، التي توضح نوع التدريب ومستواه المطلوب، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية في أقسام الأشعة في قطاع غزة، عندما تتفق وزارة الصحة مع الجهات المانحة لشراء أجهزة لأقسام الأشعة، حينها تتم العملية

التدريبية والتي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية لأقسام الأشعة، والتي توضح نوع ومستوى التدريب المطلوب، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السراج، 2010)، في أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتمد على نتائجها في تحديد طبيعة التدريب المطلوب.

الفقرة (9) إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم عند اتفاق وزارة الصحة مع المانحين لشراء أجهزة أشعة، ولتطوير وتحديث أجهزة الأشعة لمواكبة التطورات المتلاحقة للتكنولوجيا المتسارعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السراج، 2010) التي بينت أنه في حال التغيير في خطط المنظمة، يتم تغيير أولويات الاحتياجات التدريبية، واتفق رأي المتدربين في هذه الفقرة (9) مع رأي المدراء في نفس الفقرة، كما في الجدولين (7)، (14) ويعزو الباحث ذلك لطبيعة عمل الموظفين في أقسام الأشعة من أطباء وفنيي تصوير طبي وفيزيائيين، ومن مدراء وموظفين، في مكان واحد، بحيث يعرف كلاً منهم طبيعة وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية التي يقوم بها المشرفون على التدريب في وزارة الصحة ومدراء الأقسام.

#### وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا

- الفقرة (8) والتي نصت على "يشارك موظفو أقسام الأشعة في تحديد احتياجاتهم التدريبية". احتلت المرتبة الخامس عشر بوزن نسبي (54%) بمستوى ضعيف.
- الفقرة (7) والتي نصت على "يتم استخدام نماذج خاصة في أقسام الأشعة لتحديد الاحتياجات التدريبية" احتلت المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي (54.4%) وهو مستوى ضعيف.

#### ويفسر الباحث مجيء أدنى الفقرات الفقرتين من وجهة نظر المدراء

الفقرة (8)، (7) أن المدراء في أقسام الأشعة يؤكدون على عدم إشراك المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، ولا يستخدم الأسلوب العلمي في تحديد احتياجات التدريب الكامل، فيقتصر على اجتهاداتهم، كونهم مسئولين ومطلعين على أوضاع الأقسام، ومن ثم لا يستخدمون نماذج خاصة لتحديد الاحتياجات التدريبية في أقسام الأشعة، تختلف نتيجة الدراسة مع دراسة (أبو سلمية، 2007) ومع دراسة (ابوعرب، 2011) ومع دراسة (أبو سلطان، 2004) في أن الموظفين يشاركون في تحديد احتياجاتهم، وفي استخدام وسائل خاصة لتحديد الاحتياجات التدريبية، ويعزو الباحث اختلاف النتيجة مع الدراسات السابقة لاختلاف مجتمع الدراسة حيث كان مجتمع الدراسات السابقة مؤسسات خاصة تهتم بالسبق التنافسي، ويتفق رأي المدراء في هاتين الفقرتين مع رأي المتدربين، كما في الجدولين (7)، (14).

ومن ملاحظة الباحث في الفقرة (6) "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف في أقسام الأشعة بناء على تقييمه السنوي" كانت بوزن "56.2%" بمستوى ضعيف وهذا يدل على عدم

موافقة المدراء في أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف في أقسام الأشعة بناءً على تقييم أدائه السنوي، وهذا يخالف أحد أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية كما جاء في كتاب (الكبيسي، 2010)، بأن تقييم الأداء يبين مواقع القوة والضعف لدى العاملين ومهارتهم، ويحدد مجال القصور والحاجة للتدريب ونوعه ومدته وهدفه وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (السراج، 2010)، (موسى، 2007) في أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف في مكان عمله، من الملاحظ أيضاً اشتراك المدراء والمتدربين في آراءهم في عدم موافقتهم للفقرة (6)، كما في الجدولين (7)، (14).

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (15) بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال تحديد الاحتياجات التدريبية الممولة خارجياً من وجهة نظر المدراء كانت (65.23%) وهي نسبة قوية نوعاً ما، ويدل أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل المسؤولين في وزارة الصحة وبمشاركة بعض المدراء في أقسام الأشعة بما يتناسب والتطورات التي تطرأ في أقسام الأشعة، من احتياجات لأنواع من أجهزة أشعة يحتاجها الحقل الطبي من أجل زيادة التشخيص للأمراض التي تنتشر في قطاع غزة ومواكبة التطورات والتحديثات في عالم الأشعة، ولكنهم لا يتبعون الأسلوب العلمي في تحديد الاحتياجات التدريبية، منها مشاركة موظفي أقسام الأشعة في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم ولأقسامهم، وعدم استخدام نماذج خاصة في أقسام الأشعة لتحديد الاحتياجات التدريبية، والاعتماد على تقييم الأداء للمتدربين، ويحث الباحث المسؤولين في الإدارة العامة لأقسام الأشعة في وزارة الصحة، اتباع الوسائل العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية، ليتم الارتقاء في أقسام الأشعة بالطرق العلمية العالمية، وليشعر موظفو أقسام الأشعة بأهميتهم في المشاركة في بناء وطنهم وأقسامهم، وزيادة الجودة في تقديم خدمة الأشعة التشخيصية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (السراج، 2010)، في أن تحديد الاحتياجات التدريبية تؤثر على فاعلية البرامج التدريبية، ومع دراسة (سلمية، 2007).

ب. تحليل فقرات التخطيط للبرامج التدريبية الممولة خارجياً للمدراء

جدول (16): تحليل فقرات التخطيط للبرامج التدريبية الممولة خارجياً للمدراء

| م.                                                                                    | البيان                                                                                            |      | موافق<br>بشدة | غير<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة | الوسط<br>الحسابي | الوزن<br>النسبي | الترتيب |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|--------------|-------|-------|---------------|------------------|-----------------|---------|
| 1.                                                                                    | يتم تحديد أهداف التدريب في أقسام الأشعة في ضوء الاحتياجات التدريبية.                              | عدد  | 1             | 5            | 9     | 20    | 2             | 3.46             | 69.2            | 1       |
|                                                                                       |                                                                                                   | نسبة | 2.7           | 13.5         | 24.3  | 54.1  | 5.4           |                  |                 |         |
| 2.                                                                                    | تتناسب أهداف التدريب في أقسام الأشعة مع الاحتياجات التدريبية الفعلية فيها .                       | عدد  | 1             | 6            | 8     | 19    | 3             | 3.46             | 69.2            | 1       |
|                                                                                       |                                                                                                   | نسبة | 2.7           | 16.2         | 21.6  | 51.4  | 8.1           |                  |                 |         |
| 3.                                                                                    | توجد خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى أقسام الأشعة في قطاع غزة.                                  | عدد  | 4             | 18           | 8     | 5     | 2             | 2.54             | 50.8            | 8       |
|                                                                                       |                                                                                                   | نسبة | 10.8          | 48.6         | 21.6  | 13.5  | 5.4           |                  |                 |         |
| 4.                                                                                    | توضع خطة البرامج التدريبية استناداً إلى حاجة موظفي أقسام الأشعة الفعلية للتدريب.                  | عدد  | 1             | 7            | 15    | 12    | 2             | 3.19             | 63.8            | 5       |
|                                                                                       |                                                                                                   | نسبة | 2.7           | 18.9         | 40.5  | 32.4  | 5.4           |                  |                 |         |
| 5.                                                                                    | توضع خطة التدريب في ضوء الخطط التوسعية والتطويرية لأقسام الأشعة.                                  | عدد  | 1             | 10           | 10    | 15    | 1             | 3.14             | 62.8            | 6       |
|                                                                                       |                                                                                                   | نسبة | 2.7           | 27           | 27    | 40.5  | 2.7           |                  |                 |         |
| 6.                                                                                    | يوضع جدول زمني ملائم لتنفيذ خطط البرامج التدريبية.                                                | عدد  | 2             | 14           | 10    | 10    | 1             | 2.84             | 56.8            | 7       |
|                                                                                       |                                                                                                   | نسبة | 5.4           | 37.8         | 27    | 27    | 2.7           |                  |                 |         |
| 7.                                                                                    | توضع خطة البرامج التدريبية في أقسام الأشعة في ضوء الإمكانيات المادية التي يمنحها التمويل الخارجي. | عدد  | 2             | 7            | 12    | 13    | 3             | 3.22             | 64.4            | 4       |
|                                                                                       |                                                                                                   | نسبة | 5.4           | 18.9         | 32.4  | 35.1  | 8.1           |                  |                 |         |
| 8.                                                                                    | توضع البرامج التدريبية في أقسام الأشعة في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة في أقسام الأشعة.          | عدد  | 1             | 8            | 10    | 15    | 3             | 3.3              | 66.0            | 3       |
|                                                                                       |                                                                                                   | نسبة | 2.7           | 21.6         | 27    | 40.5  | 8.1           |                  |                 |         |
| جميع فقرات المجال<br>الوسط الحسابي = 62.84، الوسيط = 62.50، الانحراف المعياري = 13.99 |                                                                                                   |      |               |              |       |       |               |                  |                 |         |

ويتضح من الجدول السابق:

#### أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- احتلت الفقرة (1) "يتم تحديد أهداف التدريب في أقسام الأشعة في ضوء الاحتياجات التدريبية" المرتبة الأولى بوزن نسبي 69.2%، بمستوى قوي.
- احتلت الفقرة (2) " تتناسب أهداف التدريب في أقسام الأشعة مع الاحتياجات التدريبية الفعلية فيها" المرتبة الأولى مكرر بوزن نسبي 69.2%، بمستوى قوي.

#### ويفسر الباحث مجيء أعلى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المدراء

الفقرة (1)، (2) يعزو الباحث رضى المدراء عن هذه النتيجة، وهي تحديد وتناسب أهداف التدريب مع الاحتياجات التدريبية الفعلية، إلى أن المدراء يشاركون في تحديد أهداف البرامج التدريبية والتي لا تكتب، حيث تكون شفوية وضمنية، وتكون الاحتياجات التدريبية أيضاً شفوية وغير مكتوبة، ولكن بدون مشاركة المتدربين في المستويات الدنيا، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (موسى، 2007)، ومع دراسة (أبو سلمية، 2007)، في أنه يتم تحديد أهداف التدريب بما يتناسب مع الاحتياجات التدريبية الفعلية فيها، وتختلف معهما بإشراك المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتكون هناك منهجية عملية علمية للتخطيط للتدريب.

#### وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا

- احتلت الفقرة (3) "توجد خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى أقسام الأشعة في قطاع غزة المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي 50.8%، ومستوى ضعيف.
- احتلت الفقرة (6) والتي نصت على "يوضع جدول زمني ملائم لتنفيذ خطط البرامج التدريبية، المرتبة السابعة وبوزن نسبي 56.8%"، ومستوى ضعيف.

#### ويفسر الباحث مجيء أدنى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المدراء

الفقرة (3)، (6) ويعزو الباحث إلى عدم رضى المدراء عن هذه النتيجة، ذلك لاقتصار وضع الخطط التدريبية للإدارة العليا لوزارة الصحة، ولا يتم إشراك المتدربين والموظفين في المستويات المتوسطة والدنيا في وضع الخطط، ليتناسب مع احتياجاتهم التدريبية وليتسنى للمتدربين وضع وتحديد الوقت الكافي لتنفيذ خطط برامجهم التدريبية التي من المفترض أن يشاركوا في وضعها. وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (موسى، 2007) ودراسة (أبو سلمية، 2007) ودراسة (سعدية، 2005)، في وجود خطط سنوية واضحة وبجدول زمني محدد، وتختلف مع دراسة (المطيري، 2009) ودراسة (موسى، 2007) حيث أن عينة الدراسة موافقون على وضع

جدول زمني ملائم لتنفيذ خطط البرامج التدريبية، ويتفق المدراء والمتدربون في نفس النتيجة كما في الجدولين (8)، (15) في عدم وجود خطة تدريبية سنوية، ولا جدول زمني ملائم لتنفيذ خطط البرامج التدريبية.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (16) بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التخطيط للبرامج التدريبية الممول خارجياً للمدراء (62.84%) وهي نسبة قوية نوعاً ما، حيث يوافق المدراء على أنه يتم تحديد أهداف التدريب في أقسام الأشعة في ضوء الاحتياجات التدريبية، وتتناسب أهداف التدريب مع الاحتياجات التدريبية الفعلية فيها، وتوضع البرامج التدريبية في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة في أقسام الأشعة، ولكنهم لا يوافقون على وجود خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى أقسام الأشعة في قطاع غزة، ولا على وضع جدول زمني ملائم لتنفيذ خطط البرامج التدريبية، يحث الباحث المسئولين في وزارة الصحة وفي الإدارة العامة لأقسام الأشعة في الوزارة، على وضع خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى أقسام الأشعة في قطاع غزة، مع وضع جدول زمني ملائم لتنفيذ خطط البرامج التدريبية، للارتقاء بأقسام الأشعة بأعلى مستوى مهني وتكنولوجي حديث من أجل تقديم خدمة مميزة لشعبنا المرابط.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (موسى، 2007)، ودراسة (الفرا، 2013)، ودراسة (سلمية، 2007)، بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التخطيط للتدريب كان كبيراً .

## ت. أهداف البرامج التدريبية الممولة خارجيا للمدراء

جدول (17): تحليل فقرات تحديد أهداف البرامج التدريبية الممولة خارجيا للمدراء

| م. | البيان                                                       | عدد  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | ترتيب |
|----|--------------------------------------------------------------|------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|--------------|-------|
| 1. | تلمي أهداف البرامج التدريبية الحاجات المهنية للمتدربين.      | عدد  | 4              | 11        | 18    | 4     | 0          | 3.59          | 71.8         | 3     |
|    |                                                              | نسبة | 10.8           | 29.7      | 48.6  | 10.8  | 0          |               |              |       |
| 2. | تشمل أهداف البرامج التدريبية المجال المعرفي .                | عدد  | 1              | 5         | 6     | 19    | 6          | 3.65          | 73.0         | 1     |
|    |                                                              | نسبة | 2.7            | 13.5      | 16.2  | 51.4  | 16.2       |               |              |       |
| 3. | تشمل أهداف البرامج التدريبية المجال المهاري (التطبيقي).      | عدد  | 1              | 3         | 8     | 22    | 3          | 3.62          | 72.4         | 2     |
|    |                                                              | نسبة | 2.7            | 8.1       | 21.6  | 59.5  | 8.1        |               |              |       |
| 4. | تشمل أهداف البرامج التدريبية المجال الاتجاهي (السلوكي).      | عدد  | 9              | 12        | 13    | 3     | 0          | 3.27          | 65.4         | 5     |
|    |                                                              | نسبة | 24.3           | 32.4      | 35.1  | 8.1   | 0          |               |              |       |
| 5. | الأهداف ملائمة وقابلة للتحقيق في ظل محددات المكان.           | عدد  | 1              | 10        | 11    | 14    | 1          | 3.11          | 62.2         | 9     |
|    |                                                              | نسبة | 2.7            | 27        | 29.7  | 37.8  | 2.7        |               |              |       |
| 6. | الأهداف ملائمة وقابلة للتحقيق في ظل محددات الزمان.           | عدد  | 1              | 14        | 7     | 13    | 2          | 3.03          | 60.6         | 10    |
|    |                                                              | نسبة | 2.7            | 37.8      | 18.9  | 35.1  | 5.4        |               |              |       |
| 7. | الأهداف محددة وقابلة للقياس من خلال توفير معايير معينة.      | عدد  | 9              | 12        | 13    | 3     | 0          | 3.27          | 65.4         | 5     |
|    |                                                              | نسبة | 24.3           | 32.4      | 35.1  | 8.1   | 0.0        |               |              |       |
| 8. | يتم اطلاع المتدربين على أهداف البرامج التدريبية منذ البداية. | عدد  | 2              | 8         | 7     | 18    | 2          | 3.27          | 65.4         | 5     |
|    |                                                              | نسبة | 5.4            | 21.6      | 18.9  | 48.6  | 5.4        |               |              |       |

| م.م                                                                                 | البيان                                                    | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | الترتيب |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 9.                                                                                  | تتبنى الأهداف من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين.         | عدد            | 2         | 14    | 15    | 4          | 2.73          | 54.6         | 11      |
|                                                                                     |                                                           | نسبة           | 5.4       | 37.8  | 40.5  | 10.8       |               |              |         |
| 10.                                                                                 | تساعد الأهداف على مواكبة المعرفة الجديدة في مجال الأشعة.  | عدد            | 2         | 6     | 4     | 22         | 3.49          | 69.8         | 4       |
|                                                                                     |                                                           | نسبة           | 5.4       | 16.2  | 10.8  | 59.5       |               |              |         |
| 11.                                                                                 | يتحقق مفهوما المرونة والإبداع في أهداف البرامج التدريبية. | عدد            | 2         | 8     | 11    | 14         | 3.16          | 63.2         | 8       |
|                                                                                     |                                                           | نسبة           | 5.4       | 21.6  | 29.7  | 37.8       |               |              |         |
| جميع فقرات المجال<br>الوسط الحسابي = 65.80، الوسيط = 67.27 الانحراف المعياري =13.74 |                                                           |                |           |       |       |            |               |              |         |

ويتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- احتلت الفقرة (2) "تشمل أهداف البرامج التدريبية المجال المعرفي" على المرتبة الأولى بوزن نسبي (73%)، مستوى قوي.

- واحتلت الفقرة (3) والتي نصت على "تشمل أهداف البرامج التدريبية المجال المهاري (التطبيقي)" المرتبة الثانية، بوزن نسبي "72.4%"، مستوى قوي.

ويفسر الباحث مجيء أعلى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المدراء

الفقرة (2)، (3) يعزو الباحث موافقة المدراء على هذه النتيجة، شمول البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمجالين المعرفية والتطبيقية، إلى حرص القائمين على التدريب في وزارة الصحة، على الارتقاء بأقسام الأشعة والعاملين فيها، ومعرفتهم لأهمية المجالين المعرفي والتطبيقي في رفع مستوى المتدربين من الناحية المعرفي والتطبيقي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العنزي، 2013) ومع دراسة (المطيري، 2009) في أن أهداف البرامج التدريبية تشمل المجالين المعرفي والتطبيقي، تتفق نتيجة ورأي المدراء مع رأي المتدربين في شمول أهداف البرامج التدريبية المجالين المعرفي والتطبيقي، ولكنهما لم تحتلا أعلى الفقرات عند المتدربين وكما في الجدولين (8)، (15).

## وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا

- احتلت الفقرة (9) "تتبع الأهداف من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين" المرتبة الحادية عشرة بوزن نسبي 54.6%، مستوى ضعيف.
- واحتلت الفقرة (6) "الأهداف ملائمة وقابلة للتحقيق في ظل محددات الزمان" المرتبة العاشرة بوزن نسبي 60.6%، مستوى قوي نوعاً ما.

## ويعزو الباحث مجيء أدنى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المدراء

الفقرة (9) وذلك أن المدراء غير مقتنعين بوجود مسح حقيقي لحاجات التدريب في أقسام الأشعة، حيث لا تطبق الوسائل المعروفة في تحديد حاجات المتدربين في هذه الأقسام، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفرا، 2013)، ومع نتيجة رأي المتدربين في جدول (10)، في أن الأهداف لا تتبع من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين.

الفقرة (6) "الأهداف ملائمة وقابلة للتحقيق في ظل محددات الزمان"، من أدنى الفقرات، ويعزو الباحث ذلك لعدم اتباع القواعد العلمية في وضع وتحديد الأهداف الملائمة، لينتج عنها خطط واضحة وقابلة للتحقيق في زمن محدد لتطبيق الخطة التدريبية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الفرا، 2013)، ودراسة (سعدية، 2005) في أن الفترة الزمنية المحددة للتدريب كافية لتحقيق الأهداف الواضحة للمتدربين منذ البداية، وتتفق هاتان النتيجتان للمدراء مع نتيجتين للمتدربين في أن الأهداف تتبع من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين، وهي ملائمة وقابلة للتحقيق كما في الجدولين (8)، (15).

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (17) بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال تحديد أهداف البرامج التدريبية الممولة خارجياً (65.80%) وهي نسبة قوية، حيث يوافق المدراء على أن أهداف البرامج التدريبية في المجال المعرفي تشمل المعرفي والمهاري، وتلبي الحاجات المهنية للمتدربين، وأن الأهداف ملائمة وقابلة للتحقيق في ظل محددات المكان والزمان، ولكنهم لا يوافقون على أن الأهداف تتبع من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين، يحث الباحث المسؤولين عن التدريب في وزارة الصحة على تطبيق وسائل تحديد الحاجات للمتدربين، لزيادة فاعلية البرامج التدريبية، ولتتم اختيار المتدربين اختياراً علمياً، وليس حسب المصالح الشخصية والحزبية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الفرا، 2013) حيث كان المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال أهداف البرامج التدريبية (74.80%)، ومع دراسة (العنزي، 2013).

ث. تحليل فقرات تصميم البرامج التدريبية الممولة خارجيا للمدراء

جدول (18): تحليل فقرات تصميم البرامج التدريبية الممولة خارجيا للمدراء

| م.م                                                                                    | البيان                                                                                               | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | الترتيب |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1.                                                                                     | يتم تصميم البرامج التدريبية في أقسام الأشعة لتحسين العمل في القسم.                                   | عدد            | 1         | 6     | 7     | 20         | 3.49          | 69.8         | 1       |
|                                                                                        |                                                                                                      | نسبة           | 2.7       | 16.2  | 18.9  | 54.1       |               |              |         |
| 2.                                                                                     | عند تصميم البرامج التدريبية يتم التركيز على أهداف واضحة ومكتوبة لأقسام الأشعة.                       | عدد            | 1         | 9     | 12    | 13         | 3.16          | 63.2         | 6       |
|                                                                                        |                                                                                                      | نسبة           | 2.7       | 24.3  | 32.4  | 35.1       |               |              |         |
| 3.                                                                                     | يتم اختيار المتدربين للحضور في الدورات التدريبية بدون تحيز.                                          | عدد            | 4         | 11    | 9     | 11         | 2.89          | 57.8         | 8       |
|                                                                                        |                                                                                                      | نسبة           | 10.8      | 29.7  | 24.3  | 29.7       |               |              |         |
| 4.                                                                                     | يوجد تكرار في محتوى البرامج التدريبية في أقسام الأشعة.                                               | عدد            | 1         | 8     | 10    | 17         | 3.24          | 64.8         | 4       |
|                                                                                        |                                                                                                      | نسبة           | 2.7       | 21.6  | 27    | 45.9       |               |              |         |
| 5.                                                                                     | يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين.                                     | عدد            | 1         | 7     | 11    | 18         | 3.24          | 64.8         | 5       |
|                                                                                        |                                                                                                      | نسبة           | 2.7       | 18.9  | 29.7  | 48.6       |               |              |         |
| 6.                                                                                     | هناك توازن بين التدريب النظري والعمل في البرامج التدريبية التي يتلقاها المتدرب.                      | عدد            | 3         | 8     | 12    | 12         | 3.05          | 61.0         | 7       |
|                                                                                        |                                                                                                      | نسبة           | 8.1       | 21.6  | 32.4  | 32.4       |               |              |         |
| 7.                                                                                     | يتم وضع فترة زمنية محددة للبرامج التدريبية عند تصميم البرامج.                                        | عدد            | 2         | 5     | 5     | 23         | 3.49          | 69.8         | 1       |
|                                                                                        |                                                                                                      | نسبة           | 5.4       | 13.5  | 13.5  | 62.2       |               |              |         |
| 8.                                                                                     | يتم تحديد المهام الوظيفية التي يستهدفها البرنامج بالرجوع إلى الوصف الوظيفي للعاملين في أقسام الأشعة. | عدد            | 2         | 6     | 12    | 14         | 3.27          | 65.4         | 3       |
|                                                                                        |                                                                                                      | نسبة           | 5.4       | 16.2  | 32.4  | 37.8       |               |              |         |
| جميع فقرات المجال      الوسط الحسابي = 64.59، الوسيط = 67.50 الانحراف المعياري = 13.01 |                                                                                                      |                |           |       |       |            |               |              |         |

ويتضح من الجدول السابق:

#### أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- احتلت الفقرة (7) "يتم وضع فترة زمنية محددة للبرامج التدريبية عند تصميم البرامج"، المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.8%)، بمستوى قوي.
- احتلت الفقرة (1) "عند تصميم البرامج التدريبية يتم التركيز على أهداف واضحة ومكتوبة لأقسام الأشعة" المرتبة الأولى مكرر، بوزن نسبي 69.8%، بمستوى قوي.

#### ويفسر الباحث مجيء أعلى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المدراء

الفقرة (7) ويعزو ذلك أن المدراء قريبيون من صناع القرار في الوزارة، وعلى دراية بالاتفاقات مع الجهات المانحة في تحديد الفترة الزمنية للبرامج التدريبية التي يتم تحديد الفترة الزمنية مع الجهات المنفذة للتدريب، وليتم بعدها وضع تصور للبرامج التدريبية في فترة محددة تتوافق مع المنحة المالية للجهات المانحة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العنزي، 2013)، ودراسة (موسى، 2007) في وضع وتقدير المدة الزمنية للبرامج التدريبية عند وضع وتصميم محتوى البرامج التدريبية، واختلفت مع دراسة (العنزي، 2013)، في أنه لم يكن محتوى التدريب مناسباً للمدة المقررة له، والتي تحددت له مسبقاً.

الفقرة (1) ويعزو ذلك أن المدراء مطلعون على اتفاق وزارة الصحة في قطاع غزة مع الجهات المانحة لشراء أجهزة أشعة: علاجية أو تشخيصية، ويتضمن بنود الاتفاق برنامج تدريبي على هذه الأجهزة، ويكون بنظرهم أن الهدف واضح لديهم، وهو التدريب على هذه الأجهزة، وبذلك عرف محتوى البرنامج التدريبي ضمناً لديهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (إسليم، 2014)، في توافق أهداف البرامج التدريبية مع محتوى وتصميم البرنامج التدريبي، ولكنها تختلف مع نتيجة المتدربين جدول (10)، في أنهم لا يوافقون على التركيز على أهداف واضحة ومكتوبة لأقسام الأشعة عند تصميم البرامج التدريبية، ويعزو الباحث ذلك الاختلاف إلى أن المتدربين يؤكدون أن أهداف البرامج التدريبية غير مدونة ولا مكتوبة، ولا تعرض على المتدربين، إنما يعرفها المدراء بالعموم من الإدارات العليا بسبب اتصالهم بهم، وإطلاعهم على الاتفاقات الموقعة مع المانحين.

#### وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا من وجهة نظر المدراء

- احتلت الفقرة (3) "يتم اختيار المتدربين للحضور في الدورات التدريبية بدون تحيز"، المرتبة الثامنة بوزن نسبي 57.8%، بمستوى ضعيف.

- احتلت الفقرة (6) "هناك توازن بين التدريب النظري والعمل في البرامج التدريبية التي يتلقاها المتدرب، المرتبة السابعة، بوزن نسبي 61%، بمستوى قوي نوعا ما.

وتفسر الباحث مجيء أدنى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المدراء

الفقرة (3) يعزو الباحث عدم رضى المدراء عن اختيار المتدربين، إلى أن اختيارهم يتم حسب المصالح الشخصية أو الحزبية، ولا يتم من خلال المدراء أو التقييم السنوي للموظف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (إسليم، 2014)، في أنه لا يتم الالتزام بمعايير الترشح التي تحددها مؤسسة إبداع، ووجود محاباة في اختيار المرشحين، وعدم ترشيح الأنسب من بين العاملين في المؤسسات، وتختلف مع دراسة (موسى، 2007)، في أنه يتم اختيار العاملين للحضور في الدورات التدريبية بطريقة منصفة وبدون تحيز.

الفقرة (6) ويعزو الباحث رضى المدراء عن التوازن بين التدريب النظري والعمل في البرامج التدريبية التي يتلقاها المتدربون، لوجود أثر للبرامج التدريبية في المستوى العلمي والعمل لدى المتدربين في عملهم، والتي تسعى الجهات المسؤولة عن التدريب، مراعاة ذلك. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحربي، 2011)، ودراسة (موسى، 2007)، ودراسة (سعدية، 2005) في أن توازن بين المواد التدريبية النظرية والعملية المهنية للمتدربين، واختلفت مع دراسة (العنزي، 2013)، ودراسة (عيسى، 2011)، في أنه لا يوجد توازن بين التدريب النظري والعمل بالعمل.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (18) بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال تصميم البرامج التدريبية الممولة خارجيا للمدراء (64.59%)، وهي نسبة قوية، حيث وافق المدراء على أن تصميم البرامج التدريبية في أقسام الأشعة وضع لتحسين العمل في القسم، ويتم وضع فترة زمنية محددة للبرامج التدريبية عند تصميم البرامج، ولكنهم لا يوافقون على أن اختيار المتدربين للحضور في البرامج التدريبية يتم بدون تحيز، وبالرغم أنهم يوافقون على وجود توازن بين التدريب النظري والعمل في البرامج التدريبية التي يتلقاها المتدرب إلا أنها جاءت ثاني أدنى الفقرات، فلذلك يحث الباحث المسؤولين على التدريب في وزارة الصحة أن يتم اختيار المتدربين بدون تحيز ويتحيزوا للوسائل العلمية في تحديد المتدربين، وأن يعملوا على التوازن بين التدريب النظري والعمل في البرامج التدريبية، للارتقاء بالعمل في حقل الأشعة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الفرا، 2013) حيث كان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال تصميم محتوى البرامج التدريبية (71.42%).

### ج. تحديد أساليب البرامج التدريبية الممولة خارجيا للمدراء

جدول (19): تحليل فقرات تحديد أساليب البرامج التدريبية الممولة خارجيا للمدراء

| م.                                                              | البيان                                                                             | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | ترتيب |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|--------------|-------|
| 1.                                                              | يتم العمل بالتوافق على الأساليب المستخدمة في التدريب مع أهداف البرامج التدريبية.   | عدد            | 1         | 7     | 16    | 13         | 3.11          | 62.2         | 3     |
|                                                                 |                                                                                    | نسبة           | 2.7       | 18.9  | 43.2  | 35.1       |               |              |       |
| 2.                                                              | يتم تحديد معايير اختيار واستخدام أساليب البرامج التدريبية.                         | عدد            | 2         | 9     | 11    | 14         | 3.08          | 61.6         | 5     |
|                                                                 |                                                                                    | نسبة           | 5.4       | 24.3  | 29.7  | 37.8       |               |              |       |
| 3.                                                              | تتم ملائمة الأساليب التدريبية بموضوع التدريب ومحتواه.                              | عدد            | 2         | 8     | 6     | 20         | 3.27          | 65.4         | 1     |
|                                                                 |                                                                                    | نسبة           | 5.4       | 21.6  | 16.2  | 54.1       |               |              |       |
| 4.                                                              | تتم ملائمة الأساليب التدريبية بما يتناسب قدرات المتدربين.                          | عدد            | 3         | 7     | 12    | 13         | 3.11          | 62.2         | 3     |
|                                                                 |                                                                                    | نسبة           | 8.1       | 18.9  | 32.4  | 35.1       |               |              |       |
| 5.                                                              | الأساليب التدريبية المتبعة تشجع المتدربين على الابتكار والإبداع.                   | عدد            | 1         | 10    | 15    | 9          | 3.03          | 60.6         | 7     |
|                                                                 |                                                                                    | نسبة           | 2.7       | 27    | 40.5  | 24.3       |               |              |       |
| 6.                                                              | تتم مراعاة الأساليب التدريبية المستخدمة للفروق الفردية للمتدربين.                  | عدد            | 1         | 11    | 14    | 8          | 3.03          | 60.6         | 7     |
|                                                                 |                                                                                    | نسبة           | 2.7       | 29.7  | 37.8  | 21.6       |               |              |       |
| 7.                                                              | يتم اختيار المدربين على أساس المعرفة العلمية والعملية في مجال التدريب              | عدد            | 4         | 6     | 10    | 15         | 3.14          | 62.8         | 2     |
|                                                                 |                                                                                    | نسبة           | 10.8      | 16.2  | 27    | 40.5       |               |              |       |
| 8.                                                              | يتم الاتفاق مع المدربين على اتباع أساليب تدريبية متنوعة لإيصال المعلومات المطلوبة. | عدد            | 2         | 10    | 15    | 7          | 2.97          | 59.4         | 9     |
|                                                                 |                                                                                    | نسبة           | 5.4       | 27    | 40.5  | 18.9       |               |              |       |
| 9.                                                              | يتلاءم الوقت المخصص للتدريب مع أسلوب التدريب المستخدم في البرامج التدريبية.        | عدد            | 0         | 2     | 8     | 13         | 3.05          | 61           | 6     |
|                                                                 |                                                                                    | نسبة           | 0         | 5.4   | 21.6  | 35.1       |               |              |       |
| الوسط الحسابي = 61.74، الوسيط = 64.44 الانحراف المعياري = 12.28 |                                                                                    |                |           |       |       |            |               |              |       |
| جميع فقرات المجال                                               |                                                                                    |                |           |       |       |            |               |              |       |

ويتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- احتلت الفقرة (3) "تتم ملاءمة الأساليب التدريبية بموضوع التدريب ومحتواه" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (65.4%)، مستوى قوي.
- احتلت الفقرة (7) "يتم اختيار المدربين على أساس المعرفة العلمية والعملية في مجال التدريب" المرتبة الثانية، بوزن نسبي 62.8%، مستوى قوى.

ويعزو الباحث مجيء أعلى الفقرات فقرتين (3,7) من وجهة نظر المدراء

الفقرة (3) إلى اختيار القائمين على التدريب يختارون مراكز وأماكن لها خبرات كبيرة في مجال التدريب، ويوجد بها خبراء في تخصصات مجال الأشعة، حيث يستطيع هؤلاء ملائمة أساليب التدريب لموضوع التدريب، وبما يتناسب مع قدرات المتدربين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو سلمية، 2007) ومع دراسة (إسليم، 2014) ومع دراسة (موسى، 2007)، في أن أساليب التدريب ملائمة لموضوع التدريب ومحتواه.

الفقرة (7) على أن القائمين على التدريب في وزارة الصحة الفلسطينية، يهتمون باختيار المدربين، لمعرفةهم بأهميتهم في إنجاح البرنامج التدريبي واختيار الأساليب الناجعة لتحقيق أهداف البرامج التدريبية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو سلمية، 2007) ودراسة (المطيري، 2009) في أن عينة الدراسة راضون عن اختيار المدربين وهم على كفاءة علمية وعملية عالية، ويتلاءم ذلك مع الأسلوب المستخدم في البرامج التدريبية بمحتوى وموضوع التدريب.

وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا

- احتلت الفقرة (8) والتي نصت على " يتم الاتفاق مع المدربين على اتباع أساليب تدريبية متنوعة لإيصال المعلومات المطلوبة." المرتبة التاسعة بوزن نسبي 59.4%، مستوى ضعيف.
- احتلت الفقرة (6) والتي نصت على " يتم مراعاة الأساليب التدريبية المستخدمة للفروق الفردية للمتدربين " المرتبة الثامنة بوزن نسبي 60.6%، مستوى قوي نوعاً ما.

ويعزو الباحث مجيء أدنى الفقرات فقرتين (8,6) من وجهة نظر المدراء

الفقرة (8) والتي تتم عن عدم رضى المدراء عن وجود اتفاق مع المدربين على اتباع أساليب تدريبية متنوعة لإيصال المعلومات المطلوبة، وعن عدم اطلاع المدراء في المستوى الإداري المتوسط على الاتفاقيات الموقعة بين الجهات التي تقوم بالتدريب، وبين الجهات المسؤولة في وزارة

الصحة، وتتفق النتيجة مع دراسة (العنزي، 2013)، في أن التنوع في أساليب التدريب لا يتناسب مع قدرات المتدربين ولا يتم إيصال المعلومات المطلوبة لهم.

الفقرة (6) كان رضى المدراء قويا نسبياً، ولكنه جاء في احد أدنى الفقرات، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم اختيار المتدربين وفقاً للمستويات الإدارية، ولا حسب الأقسام المختلفة، وتختلف النتيجة مع دراسة (موسى، 2007)، في أن الأساليب التدريبية المستخدمة تراعي الفروق الفردية للمتدربين، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة المتدربين في جدول (11)، حيث جاءت الفقرة من أدنى الفقرات، لا يوافقوا على أن الأساليب التدريبية المستخدمة تراعي الفروق الفردية للمتدربين.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (18) بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال تحديد أساليب البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمدراء بنسبة 61.74%، وهي نسبة قوية، حيث وافق المدراء على أنه يتم ملائمة الأساليب التدريبية بموضوع التدريب ومحتواه. ويتم اختيار المدربين على أساس المعرفة العلمية والعملية في مجال التدريب، ولكنهم لا يتفقون على أنه يتم الاتفاق مع المدربين على اتباع أساليب تدريبية متنوعة لإيصال المعلومات المطلوبة، ولا يتم مراعاة الأساليب التدريبية المستخدمة للفروق الفردية للمتدربين، فيحث الباحث المسؤولين عن التدريب في وزارة الصحة في غزة على اطلاع المدراء على الاتفاقيات مع المدربين والجهات التي تقوم بالتدريب، وأن يتم مراعاة الأساليب التدريبية المستخدمة للفروق الفردية للمتدربين.

## ح. تقييم البرامج التدريبية الممولة خارجيا للمدراء

جدول (20): تحليل الفقرات تقييم البرامج التدريبية الممولة خارجيا للمدراء

| م. | البيان                                                             | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | ترتيب |
|----|--------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|--------------|-------|
| 1. | يتم تقييم البرامج التدريبية من قبل الجهة المشرفة على التدريب.      | عدد            | 2         | 9     | 9     | 16         | 3.14          | 62.8         | 3     |
|    |                                                                    | نسبة           | 5.4       | 24.3  | 24.3  | 43.2       |               |              |       |
| 2. | تهتم إدارة أقسام الأشعة بتقييم برنامج التدريب الذي حصلت عليه.      | عدد            | 2         | 12    | 7     | 15         | 3.03          | 60.6         | 7     |
|    |                                                                    | نسبة           | 5.4       | 32.4  | 18.9  | 40.5       |               |              |       |
| 3. | تحقق البرامج التدريبية أهدافها المرجوة منها.                       | عدد            | 1         | 4     | 13    | 17         | 3.36          | 67.2         | 1     |
|    |                                                                    | نسبة           | 2.8       | 11.1  | 36.1  | 47.2       |               |              |       |
| 4. | أساليب التقييم المستخدمة في البرامج التدريبية تحقق أهداف التقييم.  | عدد            | 1         | 9     | 14    | 13         | 3.05          | 61.0         | 5     |
|    |                                                                    | نسبة           | 2.7       | 24.3  | 37.8  | 35.1       |               |              |       |
| 5. | أساليب التقييم المستخدمة بعد انتهاء البرامج التدريبية مرضية.       | عدد            | 1         | 9     | 10    | 16         | 3.19          | 63.8         | 2     |
|    |                                                                    | نسبة           | 2.7       | 24.3  | 27    | 43.2       |               |              |       |
| 6. | يتم تقييم المدربين من قبل المتدربين الذين تلقوا البرامج التدريبية. | عدد            | 3         | 11    | 10    | 12         | 2.92          | 58.4         | 9     |
|    |                                                                    | نسبة           | 8.1       | 29.7  | 27    | 32.4       |               |              |       |
| 7. | يشارك خبراء في مجال الأشعة في تقييم برامج التدريب والمتدربين.      | عدد            | 3         | 11    | 11    | 10         | 2.92          | 58.4         | 9     |
|    |                                                                    | نسبة           | 8.1       | 29.7  | 29.7  | 27         |               |              |       |
| 8. | يشتمل التقييم على جميع عناصر البرامج التدريبية.                    | عدد            | 2         | 8     | 12    | 14         | 3.11          | 62.2         | 4     |
|    |                                                                    | نسبة           | 5.4       | 21.6  | 32.4  | 37.8       |               |              |       |

| م.م                                                                                  | البيان                                                                |      | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | الترتيب |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 9.                                                                                   | تتم متابعة وتقييم أثر البرامج التدريبية في مكان عمل المتدرب.          | عدد  | 3              | 11        | 9     | 13    | 1          | 2.95          | 59.0         | 8       |
|                                                                                      |                                                                       | نسبة | 8.1            | 29.7      | 24.3  | 35.1  | 2.7        |               |              |         |
| 10.                                                                                  | تقوم الجهة الممولة للتدريب بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية.          | عدد  | 2              | 10        | 11    | 12    | 2          | 3.05          | 61.0         | 5       |
|                                                                                      |                                                                       | نسبة | 5.4            | 27.0      | 29.7  | 32.4  | 5.4        |               |              |         |
| 11.                                                                                  | يشارك المتدربون في تقييم البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها لاحتياجاتهم. | عدد  | 3              | 11        | 11    | 12    | 0          | 2.86          | 57.2         | 11      |
|                                                                                      |                                                                       | نسبة | 8.1            | 29.7      | 29.7  | 32.4  | 0          |               |              |         |
| جميع فقرات المجال<br>الوسط الحسابي = 61.17، الوسيط = 60.00 الانحراف المعياري = 10.78 |                                                                       |      |                |           |       |       |            |               |              |         |

ويتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (3) والتي نصت على "تحقق البرامج التدريبية أهدافها المرجوة منها". احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 67.2%، مستوى قوي.

- الفقرة (5) والتي نصت على "أساليب التقييم المستخدمة بعد انتهاء البرامج التدريبية مرضية". احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 63.8%، بمستوى قوي.

ويفسر الباحث مجيء أعلى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المدراء

الفقرة (3) موافقة المدراء على أن البرامج التدريبية حققت أهدافها المرجوة منها، والتي سعت إلى رفع وتطوير مستوى القدرات المعرفية والعملية لدى العاملين في أقسام الأشعة، ليكونوا على مستوى من الكفاءة والفاعلية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الجودة ودقة الإنجاز في أقسام الأشعة، بحيث كانت هذه الأهداف غير مكتوبة وغير معروضة على المتدربين والمدراء ولكنها معروفة بالعموم، وهي التدريب على أجهزة الأشعة، وأتقان العمل عليها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو سلمية، 2007) ومع دراسة (موسى، 2007) ومع نتيجة المتدربين جدول (12) في أن البرامج التدريبية تحقق أهدافها المرجوة منها.

الفقرة (5) ويعزو الباحث احتلال الفقرة (5) وزناً نسبياً قوياً، أن المدراء موافقون على أن أساليب التقييم المستخدمة بعد انتهاء البرامج التدريبية كانت مرضية لهم، وأن أساليب التقييم لا يقتصر على رأى المدراء الشفوي فقط، بل أن أساليب التقييم تتكون من عناصر عديدة مثل (المدرّب، وإدارة التدريب، والمتدرب، والمدراء). وتتفق النتيجة مع دراسة (أبو سلطان، 2004) ومع دراسة (سعدية، 2005)، في أن أساليب التقييم المستخدمة بعد انتهاء البرامج التدريبية كانت مرضية.

#### وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا

- الفقرة (11) والتي نصت على "يشارك المتدربون في تقييم البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها لاحتياجاتهم" احتلت المرتبة الحادي عشر، بوزن نسبي 57.2%، بمستوى ضعيف.
- الفقرة (7) والتي نصت على "يشارك خبراء في مجال الأشعة في تقييم برامج التدريب والمتدربين" احتلت المرتبة العاشرة، بوزن نسبي 58.4%، مستوى ضعيف.

#### ويعزو الباحث مجيء أدنى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المدراء

الفقرة (11) إلى عدم وجود تقييم في أقسام الأشعة للبرامج التدريبية الممولة خارجياً، حتى يشارك المتدربون في تقييم البرامج التدريبية وقياس ملاءمتها لاحتياجات التدريب، وتتفق نتيجة المدراء مع نتيجة المتدربين في عدم مشاركة المتدربين في تقييم البرامج التدريبية، كما في الجدولين (19)، (12)، مما يؤكد تفسير الباحث عدم وجود أي تقييم في أقسام الأشعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفرا، 2013)، في قلة مشاركة المتدربين في تقييم التدريب، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو سلمية، 2007)، في أن المتدربين يشاركون في التقييم المباشر للعملية التدريبية.

الفقرة (7) وزنها النسبي ضعيف المستوى، يعزو الباحث ذلك إلى عدم موافقة المدراء على أن يشارك خبراء في تقييم برامج التدريب وتقييم المتدربين، وعدم استخدام أي من وسائل التقييم لبرامج التدريب والمتدربين. وتختلف النتيجة مع دراسة (الفرا، 2013)، في أنه يشارك خبراء تربويون في تقييم المتدربين.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (20) بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال "تقييم البرامج التدريبية الممولة خارجياً للمدراء" (61.17%) بمستوى قوي نوعاً ما، وأن عينة الدراسة من المدراء يعلمون عدم مشاركة المتدربين في عملية تقييم البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة، فيحث الباحث المسؤولين عن التدريب في وزارة الصحة اتباع الوسائل العلمية لتقييم البرامج التدريبية الممولة خارجياً لزيادة من فاعلية هذه البرامج. واتفقت النتائج مع دراسة (الفرا، 2013)، ودراسة (سلمية، 2007).

### خ. الاستفادة من برامج التدريب الممولة خارجيا للمدراء

جدول (21): تحليل فقرات الاستفادة البرامج الممولة خارجيا للمدراء

| م.                                                                                 | البيان                                                                                                  |      | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الوسط الحسابي | الوزن النسبي | الترتيب |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1.                                                                                 | يتم اكتساب معارف جديدة في مجال عمل المتدربين.                                                           | عدد  | 0              | 0         | 5     | 30    | 2          | 3.92          | 78.4         | 5       |
|                                                                                    |                                                                                                         | نسبة | 0              | 0         | 13.5  | 81.1  | 5.4        |               |              |         |
| 2.                                                                                 | التعرف على تقنيات حديثة ذات صلة بمجال تخصص المتدربين.                                                   | عدد  | 0              | 0         | 5     | 30    | 2          | 3.92          | 78.4         | 5       |
|                                                                                    |                                                                                                         | نسبة | 0              | 0         | 13.5  | 81.1  | 5.4        |               |              |         |
| 3.                                                                                 | تحسين وتطوير المهارات الفنية والمهنية لدى المتدربين في مجال تخصصهم في الأشعة.                           | عدد  | 0              | 0         | 4     | 29    | 4          | 4             | 80.0         | 2       |
|                                                                                    |                                                                                                         | نسبة | 0              | 0         | 10.8  | 78.4  | 10.8       |               |              |         |
| 4.                                                                                 | تؤدي البرنامج التدريبية إلى تقليص الأخطاء الفنية والمهنية في العمل.                                     | عدد  | 0              | 1         | 4     | 29    | 3          | 3.92          | 78.4         | 5       |
|                                                                                    |                                                                                                         | نسبة | 0              | 2.7       | 10.8  | 78.4  | 8.1        |               |              |         |
| 5.                                                                                 | تؤدي إلى ارتفاع مستوى الدقة في تنفيذ وممارسة عمل المتدربين في مجال تخصصهم.                              | عدد  | 0              | 2         | 1     | 30    | 4          | 3.97          | 79.4         | 4       |
|                                                                                    |                                                                                                         | نسبة | 0              | 5.4       | 2.7   | 81.1  | 10.8       |               |              |         |
| 6.                                                                                 | تزيد مستوى الإنجاز المميز لدى المتدربين في التخصصات الجديدة في أقسام الأشعة.                            | عدد  | 0              | 1         | 6     | 27    | 3          | 3.86          | 77.2         | 8       |
|                                                                                    |                                                                                                         | نسبة | 0              | 2.7       | 16.2  | 73    | 8.1        |               |              |         |
| 7.                                                                                 | تزيد فرصة الاتصال بالمختصين من ذوي الخبرات في مجال الأشعة.                                              | عدد  | 0              | 1         | 4     | 26    | 6          | 4             | 80.0         | 2       |
|                                                                                    |                                                                                                         | نسبة | 0              | 2.7       | 10.8  | 70.3  | 16.2       |               |              |         |
| 8.                                                                                 | يؤدي تطوير المهارات الفنية والمهنية للمتدربين إلى تشغيل أفضل للأجهزة الحديثة والمتطورة في أقسام الأشعة. | عدد  | 0              | 1         | 3     | 26    | 7          | 4.05          | 81.0         | 1       |
|                                                                                    |                                                                                                         | نسبة | 0              | 2.7       | 8.1   | 70.3  | 18.9       |               |              |         |
| 9.                                                                                 | تؤدي البرنامج التدريبية إلى زيادة الوعي واحترام وقت العمل لدى المتدربين.                                | عدد  | 0              | 3         | 10    | 20    | 4          | 3.68          | 73.6         | 9       |
|                                                                                    |                                                                                                         | نسبة | 0              | 8.1       | 27    | 54.1  | 10.8       |               |              |         |
| جميع فقرات المجال      الوسط الحسابي =78.50، الوسيط = 80.0 الانحراف المعياري =9.04 |                                                                                                         |      |                |           |       |       |            |               |              |         |

ويتضح من الجدول السابق:

#### أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (8) "يؤدي تطوير المهارات الفنية والمهنية للمتدربين إلى تشغيل أفضل للأجهزة الحديثة والمتطورة في أقسام الأشعة " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي 81.0%، بمستوى قوي .
- الفقرة (7) "تزيد فرصة الاتصال بالمختصين من ذوي الخبرات في مجال الأشعة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 80%، بمستوى قوي.

#### ويفسر الباحث مجيء أعلى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المدراء

الفقرة (8) ويعزو ذلك إلى موافقة المدراء في الحصول على مستوى قوي، وذلك للملاحظة الميدانية للمدراء لتطور العمل في أقسام الأشعة، ولحرص المدراء والعاملين في حقل الأشعة، على الاستفادة من البرامج التي تقام في أقسام الأشعة، والتي أدت إلى تطوير المهارات الفنية والمهنية للمتدربين، وزيادة مستوى الإنجاز المميز لدى المتدربين في التخصصات الجديدة في أقسام الأشعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفرا، 2013) ومع دراسة (أبو سلمية، 2007)، ومع دراسة (الشهري، 2006) في أن المواد التدريبية المواكبة للتطورات الحديثة تحسن المستوى المهني للتدريب وتزيد من إتقان العمل.

الفقرة (7) في أن البرامج التدريبية الممولة خارجياً تحدث في مراكز ومستشفيات تضم مدربين ذوي خبرة كبيرة في مجالات عدة في الأشعة مما يتيح للمتدربين بناء علاقات جيدة، وزيادة فرص الاستفادة من هؤلاء الخبراء بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي، والتواصل معهم واستشارتهم في الحالات الجديدة والمستعصية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحربي، 2011)، في أن فرصة الاتصال بالمختصين المدربين من ذوي الخبرات تزيد. واختلفت هذه النتيجة مع رأى المتدربين، في الدراسة الحالية في جدول (13) والتي جاءت أدنى الفقرات ولكن بوزن نسبي (72.2%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن بعض المتدربين خاضوا بعض البرامج التدريبية، ولديهم سنوات خبرة كبيرة في مجال الأشعة، فشعروا أن هذه البرامج التي مولت خارجياً لم تزدهم فرصة الاتصال بمختصين من ذوي الخبرات في الأشعة ليستفيدوا من خبراتهم.

#### وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا

- الفقرة (9) "تؤدي البرامج التدريبية إلى زيادة الوعي واحترام وقت العمل لدى المتدربين " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي 73.6%، بمستوى قوي.

- الفقرة (6) "يزيد مستوى الإنجاز المميز لدى المتدربين في التخصصات الجديدة في أقسام الأشعة." احتلت المرتبة السابعة، بوزن نسبي 77.2% بمستوى قوي.

#### ويعزو الباحث مجيء أدنى الفقرات فقرتين من وجهة نظر المدراء

الفقرة (9) بالرغم أنها جاءت أدنى الفقرات إلا أن البرامج التدريبية وإن لم يجر لها تقييم قبل وأثناء وبعد التدريب ألا أنها بلا شك تزيد من الوعي بالمجال المعرفي والمهني والذي يؤثر بالمجال السلوكي، ويؤدي إلى احترام الوقت والحب والمبادرة للعمل وهو ما يلاحظه المدراء في سلوك المتدربين في أقسامهم، ويشعر به المدراء الذين تلقوا البرامج التدريبية التي مولت من خارج وزارة الصحة، ويسعون لتكون هذه البرامج تعمل على بث روح المسؤولية والإحساس بأهمية احترام وقت العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحربي، 2011) في أن البرامج التدريبية تؤدي إلى زيادة الوعي واحترام وقت العمل لدى المتدربين.

الفقرة (6) إلى أن برامج التدريب التي مولت خارجياً، تسهم في تطوير وتحسين قدرات ومهارات العاملين وتؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنجاز لدى المتدربين في التخصصات الجديدة التي تدربوا عليها، وذلك أن هناك أجهزة حديثة مميزة في قسم من أقسام الأشعة، تم تنفيذ عدة برامج تدريبية مولت خارجياً للتدريب عليها ولكنها لم تعمل حتى الآن، ولأسباب لم تعرف حتى الآن، مما أدى إلى الإحباط لدى المدراء والمتدربين، أدت إلى أن تكون هذه الفقرة من أدنى الفقرات في مجال الاستفادة من البرامج التدريبية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الحربي، 2011)، التي دلت على أن البرامج التدريبية ترفع مستوى الإنجاز في ورش الصيانة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة المتدربين جدول (13)، في أن البرامج التدريبية تزيد مستوى الإنجاز المميز لدى المتدربين في التخصصات الجديدة في أقسام الأشعة.

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول (21) بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الاستفادة من برامج التدريب الممولة خارجياً للمدراء حصلت على نسبة (78.50%)، بمستوى قوي، والتي أدت إلى الاستفادة من البرامج التدريبية التي مولت خارجياً، كما أدت إلى تطوير المهارات الفنية والمهنية للمتدربين في مجال تخصصهم في مجال الأشعة، وتشغيل أفضل للأجهزة الحديثة والمتطورة في أقسام الأشعة، وتؤدي البرامج التدريبية إلى زيادة الوعي واحترام وقت العمل لدى المتدربين. واتفقت النتائج مع دراسة (سلمية، 2007) في الأثر الإيجابي الذي تتمتع به التدريب في مكتب الأونروا. ودراسة (المعيز، 2010). ودراسة

(العنزي، 2013) و دراسة (Lusato, 2013) في استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، ودراسة (الحري، 2011) في أن القيادات الإدارية موافقون بشدة على استفادة العاملين من برامج التدريب.

### ثالثاً: النتائج الكلية لمحاور الدراسة

جدول (22): توزيع النتائج الكلية لمستوى فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في القطاع الصحي الحكومي

| م  | المجال                         | المتدربين |        |          | المدرء |        |          |
|----|--------------------------------|-----------|--------|----------|--------|--------|----------|
|    |                                | الوسط     | الوسيط | الانحراف | الوسط  | الوسيط | الانحراف |
| 1. | تحديد الاحتياجات التدريبية     | 56.06     | 55.00  | 15.42    | 65.23  | 64.00  | 13.67    |
| 2. | التخطيط للبرامج التدريبية      | 56.60     | 54.44  | 14.79    | 62.84  | 62.50  | 13.99    |
| 3. | تحديد أهداف البرامج التدريبية  | 62.31     | 64.00  | 14.28    | 65.80  | 67.27  | 13.74    |
| 4. | تصميم البرامج التدريبية        | 60.49     | 60.00  | 14.30    | 64.59  | 67.50  | 13.01    |
| 5. | تحديد أساليب البرامج التدريبية | 61.31     | 61.00  | 14.38    | 61.74  | 64.44  | 12.28    |
| 6. | تقييم البرامج التدريبية        | 59.93     | 59.17  | 15.11    | 61.17  | 60.00  | 10.78    |
| 7. | الاستفادة من البرامج التدريبية | 74.71     | 79.00  | 14.29    | 78.50  | 80.00  | 9.04     |
|    | المجموع العام                  | 60.80     | 62.30  | 12       | 65.59  | 66.48  | 10.25    |

الجدول السابق يوضح الدرجة الكلية لمحاور الدراسة، من وجهة نظر المتدربين والمدرء.

من الجدول السابق يتبين الدرجة الكلية لمحاور الدراسة من وجهة نظر المتدربين:

حيث تصدر محور "الاستفادة من البرامج التدريبية" المرتبة الأولى، وبوزن نسبي (74.71%)، وهذا يعطي دلائل واضحة على أن المتدربين قد استفادوا من البرامج التدريبية الممولة خارجياً، في أقسام الأشعة في قطاع غزة، مما يدل على حرص القائمين على التدريب في وزارة الصحة على السعي لتطوير المعرفة والمهارات والسلوك للعاملين في هذه الأقسام. تلاها محور "تحديد أهداف البرامج التدريبية" في المرتبة الثانية، بوزن نسبي (62.31%)، مما يدل على

أن فاعلية البرامج التدريبية في هذا المحور كانت إيجابية، ولكن ليست بالشكل المطلوب والمأمول، مما يتطلب من القائمين على وزارة الصحة في قطاع غزة، الاهتمام بمجال تحديد أهداف البرامج التدريبية، بما يتناسب مع تحديد الاحتياجات الفعلية لأقسام الأشعة. ثم جاء محور تحديد أساليب البرامج التدريبية في المركز الثالث، بوزن نسبي (61.31%)، مما يعني أن فاعلية تحديد أساليب البرامج التدريبية كانت إيجابية، ولكن ليست بالشكل المطلوب والمأمول، مما يتطلب من القائمين على البرامج التدريبية في وزارة الصحة في غزة مزيداً من الجهد لزيادة فاعلية هذا المجال، وجاء محور تصميم البرامج التدريبية في المركز الرابع، بوزن نسبي (60.49%). أما محور تقييم البرامج التدريبية جاء في المركز الخامس، بوزن (59.93%)، مما يدل أن تقييم البرامج التدريبية غير فاعلة في هذا المحور من وجهة نظر المتدربين، وكذلك المحور تحديد الاحتياجات التدريبية جاء في المرتبة السادسة بوزن نسبي (56.60%)، ومحور التخطيط للبرامج التدريبية جاء في المرتبة السابعة بوزن نسبي (56.06%)، مما يدل على عدم فاعلية هذين المحورين، من وجهة نظر المتدربين، يتطلب من القائمين على التدريب في الوزارة اتباع الأساليب والطرق من أجل زيادة فاعلية المحاور السلبية السابقة.

ما سبق يدل على أن البرامج التدريبية كانت فاعلة في العديد من المحاور، وأن هذه الفاعلية تتفاوت من محور لآخر، إلا أن فاعليتها كانت لا ترقى للمأمول في بعض المحاور، والبعض الآخر غير فاعلة من وجهة نظر المتدربين.

#### • من الجدول السابق يتبين الدرجة الكلية لمحاور الدراسة من وجهة نظر المدراء :

تبين أن محور "الاستفادة من البرامج التدريبية" جاء في الصدارة وفي المرتبة الأولى، وبوزن نسبي (80.00%)، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة المتدربين في أن البرامج التدريبية كانت فاعلة وبنسبة كبيرة في هذا المجال، وتلاها المحور "تحديد أهداف البرامج التدريبية" وجاءت في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (65.80%)، والمحور "تحديد الاحتياجات التدريبية" في المركز الثالث وبوزن نسبي (65.23%)، مما يدل على فاعلية البرامج التدريبية في هذين المحورين كانت إيجابية، ولكنها ليست بالشكل المأمول، مما يتطلب من المسؤولين في وزارة الصحة الاهتمام أكثر في هذين المحورين، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة المتدربين، حيث جاء الوزن النسبي أقل من الوزن النسبي للمدراء، يعزو الباحث هذا الاختلاف إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم بالشكل العلمي، وإن جاء بنسبة إيجابية للمدراء إلا أنه يعرف ويتم عند المدراء بالعموم، وبدون اتخاذ الأساليب العلمية التي تتبع من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية، أما محور "تصميم البرامج التدريبية" فقد جاء في المركز الرابع بوزن نسبي (64.59%)، مما يدل على أن فاعلية البرامج التدريبية في هذا المحور كانت إيجابية، ولكنها ليست بالشكل المطلوب، واتفقت هذه النتيجة مع

نتيجة المتدربين، في فاعلية البرامج التدريبية في هذا المجال، أما المحور " التخطيط للبرامج التدريبية" والذي جاء في المرتبة الخامسة، وبوزن نسبي (62.84%)، يدل على أن فاعلية البرامج التدريبية في هذا المحور كانت إيجابية، ولكن ليست بالشكل المطلوب، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة المتدربين، في أن المحور كان غير فاعل وسلبى، ويعزو الباحث الاختلاف في أن المتدربين لم يشاركوا في التخطيط للبرامج التي تستهدفهم، أما المحور "تحديد أساليب البرامج التدريبية"، جاء في المرتبة السادسة، بوزن نسبي (61.74%)، يدل على أن فاعلية البرامج التدريبية في هذه المحور كانت إيجابية، ولكن أيضا ليست بالشكل المطلوب والمأمول، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة المتدربين في أن البرامج التدريبية كانت فاعلة في هذا المحور، أما المحور السابع والأخير "تقييم البرامج التدريبية" والذي جاء بوزن نسبي (61.17%)، دل على فاعلية إيجابية في هذا المحور ولكن ليس كما هو مأمول منه، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة المتدربين، في أن محور تقييم البرامج التدريبية غير فاعل عند المتدربين، ويعزو الباحث ذلك الاختلاف وهو يعتبر نفسه من نفس مجتمع الدراسة من أن المتدربين يعتبرون أن التقييم لا بد أن يكون بسؤال المتدربين بعدة وسائل تقييمية منها الاستبانة والمقابلة ثم المعاينة في مكان العمل، أما المدراء فيعتبرون مجرد سؤال وتقييم بعض المتدربين بعض، وهو التقييم وهذا ليس بالأسلوب العلمي المتبع من أجل تقييم البرامج التدريبية لزيادة فاعليتها.

مما سبق يدل على أن البرامج التدريبية كانت فاعلة في العديد من المحاور، وأن هذه الفاعلية تتفاوت من محور لآخر، إلا أن فاعليتها كانت لا ترقى للمأمول في بعض المحاور من وجهة نظر المدراء.

#### رابعاً: التحليل الاستنتاجي

##### 1- الفروق الإحصائية بين الدرجة الكلية في مجالات فاعلية البرامج التدريبية والمتغيرات الديموغرافية للمتدربين

جدول (23): الفروق الإحصائية بين الدرجة الكلية لمجالات فاعلية البرامج التدريبية والمتغيرات الشخصية للمتدربين

| المتغير       | العدد            | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | الدالة الإحصائية |
|---------------|------------------|---------------|-------------------|---------------|------------------|
| الجنس         | ذكر              | 65            | 60.17             | 11.66         | 0.110            |
|               | أنثى             | 5             | 69.16             | 16.09         |                  |
| الفئة العمرية | 40 سنة فأقل      | 35            | 61.68             | 11.55         | 0.661            |
|               | من 41 إلى 50 سنة | 27            | 61.14             | 13.21         |                  |
|               | أكبر من 50 سنة   | 2             | 53.48             | 16.20         |                  |
|               | المجموع          | 64            | 61.20             | 12.25         |                  |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فأقل   | 48            | 60.43             | 12.30         | 0.818            |
|               | دراسات عليا      | 20            | 61.19             | 12.39         |                  |
| مكان السكن    | الشمال           | 13            | 56.83             | 11.02         | *0.015           |
|               | غزة              | 29            | 65.92             | 12.16         |                  |
|               | الوسطى           | 13            | 54.31             | 8.68          |                  |
|               | خان يونس         | 6             | 64.44             | 10.69         |                  |
|               | رفح              | 9             | 57.07             | 12.86         |                  |
|               | المجموع          | 70            | 60.81             | 12.10         |                  |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

بخصوص الفروقات حسب الجنس بينت الدراسة أن الإناث (69%) لديهم انطباع أعلى قليلاً من الذكور (60%) بخصوص فاعلية برامج التدريب بأقسام الأشعة في قطاع غزة في الدرجة الكلية لمحاوَر الدراسة، والفروقات بين الإناث والذكور لم تكن ذات دالة إحصائية. ويعزو الباحث ذلك للتقارب البيئي بين الذكور والإناث والدرجات العلمية، وهم يواجهون ظروف عمل متشابهة، وقد اتفقت هذه الدراسة ومع دراسة (خضر، 2015)، ودراسة (الفرا، 2013) ومع دراسة (نتيل،

(2007)، ودراسة (موسى، 2007) بأنه لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دالة ( $a \leq 0.05$ ) تعزى للجنس.

وكذلك لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دالة ( $a \leq 0.05$ )، بخصوص فاعلية برامج التدريب بأقسام الأشعة في قطاع غزة في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة، تعزى للفئة العمرية، ويعزو الباحث ذلك لتقارب السن بين المتدربين، ولأن القائمين على البرامج التدريبية الممولة خارجياً يحرصون على تحديد مسبقاً لأعمار المرشحين للمشاركة في هذه البرامج، وبذلك يتحقق الانسجام بين المشاركين في العمر. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (إسليم، 2014)، ومع دراسة (نتيل، 2007)، ومع دراسة (أبو سلمية، 2007) بأنه لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دالة إحصائية ( $a \leq 0.05$ ) تعزى للعمر، واختلفت مع دراسة (العازمي، 2007م) في وجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية نحو فاعلية البرامج تعزو إلى العمر.

وبخصوص الفروقات حسب المؤهل العلمي تظهر الدراسة أن الحاصلين على دراسات عليا (61) لديهم انطباعات أعلى قليلاً من الحاصلين على درجة البكالوريوس (60) بخصوص فاعلية برامج التدريب بأقسام الأشعة في قطاع غزة في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة، وهذه الفروقات لم تكن ذات دلالة إحصائية، ويعزو الباحث ذلك لتقارب الوعي والمعرفة، وكذلك الخلفية العلمية والعملية للتخصصات الطبية والفنية، وهم يواجهون ظروف عمل متشابهة، مما أدى إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة، مما أدى إلى التقارب والتجانس في الرأي لمتغير المؤهل العلمي، ويتفق ذلك مع دراسة (خضر، 2015)، ودراسة (أبو سلمية، 2007) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (نتيل، 2007)، ودراسة (إسليم، 2014)، ودراسة (أبو سلمية، 2007) في أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات التدريب في تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية البرامج التدريبية. ويعزو الباحث ذلك للاختلاف إلى مجتمع الدراسة للدراسات السابقة حيث أن دراسة (نتيل، 2007)، ودراسة (إسليم، 2014) كان مجتمع الدراسة لهما في مؤسسات وكالة الأونروا في غزة، وهي مؤسسة دولية تخضع للمعايير الدولية في الإجراءات الإدارية عموماً، ومجتمع دراسة (إسليم، 2014) في مؤسسة خاصة وناشئة تعمل جاهدة على استقطاب روادها وطلابها، وتثبت كفاءة المؤسسة بين المؤسسات العلمية المنافسة.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة في قطاع غزة في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة، ومكان السكن فكانت (0.015)، فقد تبين من خلال الجدول، أن هناك اختلاف بين محاور الدراسة وبين مكان السكن لصالح محافظة غزة كان الوسط الحسابي (66)، حيث أن المتوسط الحسابي لمحافظة غزة أعلى متوسط حسابي في المحافظات، ويدل ذلك، أن محافظة غزة تحظى بالنصيب

الأوفر من البرامج التدريبية الممولة خارجياً، ويعزو الباحث ذلك لكبر المحافظة، ووجود عدد أكبر من سكان قطاع غزة في المحافظة، ولوجود العدد الأكبر من مستشفيات قطاع غزة النصر للأطفال، عبد العزيز الرنتيسي، الدرة للأطفال، ومستشفى الشفاء وهو أكبر مستشفى في قطاع غزة من حيث المساحة وعدد الأسرة وعدد العاملين فيه، وعدد أجهزة الأشعة المتنوعة والمتقدمة والحديثة، واتفقت دراسة (خضر، 2015)، في أن الذين يعملون في محافظة غزة لديهم انطباعات أعلى من الذين يعملون في المحافظات الأخرى.

**جدول (24): الفروق الإحصائية بين الدرجة الكلية لمجالات فاعلية البرامج التدريبية والمتغيرات الوظيفية للمتدربين**

| المتغير                   | العدد              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار   | الدلالة إحصائية |
|---------------------------|--------------------|---------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| المستوى الإداري           | موظف               | 35            | 62.92             | قيمة F<br>0.732 | 0.537           |
|                           | رئيس شعبة          | 7             | 58.30             |                 |                 |
|                           | رئيس قسم           | 23            | 58.45             |                 |                 |
|                           | مدير               | 4             | 59.93             |                 |                 |
|                           | المجموع            | 69            | 60.79             |                 |                 |
| الوظيفة الأساسية          | طبيب أشعة          | 26            | 62.37             | قيمة F<br>1.088 | 0.343           |
|                           | أخصائي تصوير       | 41            | 59.33             |                 |                 |
|                           | فيزيائي أشعة       | 2             | 70.00             |                 |                 |
|                           | المجموع            | 69            | 60.79             |                 |                 |
| عدد سنوات الخدمة في العمل | من سنة إلى 5 سنوات | 4             | 61.81             | قيمة F<br>0.646 | 0.588           |
|                           | من 6 إلى 10 سنوات  | 27            | 62.96             |                 |                 |
|                           | من 11 إلى 15 سنة   | 27            | 58.39             |                 |                 |
|                           | أكثر من 16 سنة     | 12            | 61.09             |                 |                 |
|                           | المجموع            | 70            | 60.81             |                 |                 |

| المتغير                     | العدد              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار   | الدلالة إحصائية |
|-----------------------------|--------------------|---------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| سنوات الخبرة في مجال الأشعة | من سنة إلى 5 سنوات | 67.30         | 12.97             | قيمة F<br>0.797 | 0.500           |
|                             | من 6 إلى 10 سنوات  | 61.52         | 12.57             |                 |                 |
|                             | من 11 إلى 15 سنة   | 58.61         | 11.13             |                 |                 |
|                             | أكثر من 16 سنة     | 61.32         | 13.04             |                 |                 |
|                             | المجموع            | 60.81         | 12.10             |                 |                 |
| مدة التدريب                 | شهر                | 58.19         | 12.69             | قيمة F<br>0.603 | 0.616           |
|                             | شهرين              | 63.33         | 10.95             |                 |                 |
|                             | ثلاثة شهور         | 60.43         | 13.23             |                 |                 |
|                             | سنة شهور           | 62.59         | 12.41             |                 |                 |
|                             | المجموع            | 61.30         | 12.11             |                 |                 |
| عدد الدورات                 | دورة واحدة         | 62.21         | 12.73             | قيمة F<br>0.795 | 0.533           |
|                             | دورتين             | 59.33         | 11.51             |                 |                 |
|                             | ثلاث دورات         | 56.81         | 13.31             |                 |                 |
|                             | أربع دورات         | 69.18         | 4.71              |                 |                 |
|                             | خمس دورات فأكثر    | 62.80         | 12.47             |                 |                 |
|                             | المجموع            | 60.92         | 12.16             |                 |                 |
| مكان الدورات                | داخل قطاع غزة      | 61.59         | 11.79             | قيمة t<br>0.304 | 0.762           |
|                             | خارج قطاع غزة      | 60.64         | 13.27             |                 |                 |

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن الفروقات الإحصائية حسب طبيعة المستوى الإداري تبين الدراسة أن الموظفين الذين يمارسون العمل الفني كان الوسط الحسابي لهم (63%)، ولديهم انطباعات أفضل من الذين يمارسون العمل الإداري في المستويات العليا حيث أن الوسط الحسابي لهم (60%)، والعمل الإداري في المستويات الوسطى كان الوسط الحسابي لهم (58%)، وهذا بخصوص آراءهم عن فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة في قطاع غزة في الدرجة الكلية لمحاول الدراسة، ومع ذلك فإن الفروقات في طبيعة المستوى الإداري لم تكن ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دالة إحصائية ( $a \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث ذلك إلى تقارب أهداف العمل الذي أدى إلى تجانس الأفكار والآراء وعدم اختلافها، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو سلمية، 2007) ودراسة (الغازمي، 2007) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب تعزى إلى الدرجة الوظيفية والإدارية. واتفقت مع دراسة (الشهري، 2006) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة البرامج التدريبية تعزى إلى درجة الإدارية والرتب العسكرية.

وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص فاعلية برامج التدريب بأقسام الأشعة في قطاع غزة في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة، تعزى للوظيفة الأساسية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه التخصصات هي أساس العمل الصحي وعليه تعتمد، كما أن توزيع الهيكليات والإدارات المختلفة، أعطت مجاًلاً لكافة التخصصات لتولي المراكز الإدارية المتقدمة كل إدارة حسب تخصصها، ولعل الخلفية العلمية من التخصصات الطبية والتي شكلت النسبة الأكبر تنعكس على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة، مما يؤدي إلى تجانس الآراء وعدم اختلافها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وهي تتفق مع دراسة (خضر، 2015)، ودراسة (إسليم، 2014)، في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الوظيفة الأساسية.

أما بالنسبة إلى الفروقات في عدد سنوات الخدمة في العمل، بينت الدراسة أن المتدربين الذين عملوا من 6 سنوات إلى 10 سنوات كان الوسط الحسابي (62%)، لديهم انطباعات أفضل من الذين عملوا (11-15 سنة)، بنسبة (58%) بخصوص فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة، الفروقات في مجال سنوات الخدمة في العمل، لم تكن ذات دلالة إحصائية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الخدمة العملية للمتدربين والكفاءة الموجودة لديهم قادرة على الحكم على فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً، ويؤدي إلى تجانس الأفكار، وهذا يتفق مع دراسة (خضر، 2015)، ودراسة (إسليم، 2014) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة في أثر برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين تعزى لعدد سنوات الخدمة، واختلفت مع دراسة (أبو سلمية، 2007)، في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة والخدمة في العمل.

وكذلك حسب سنوات الخبرة في مجال الأشعة تبين الدراسة بأن المتدربين الذين لهم خبرة في مجال الأشعة أقل من 5 سنوات فكان الوسط الحسابي (67%)، كان لهم الانطباع الأكبر من الفئات الأخرى، بالنسبة لفاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة، والفروقات في سنوات الخبرة في مجال الأشعة لم تكن ذات دلالة إحصائية، ويعزو الباحث ذلك لكون هذه الفئة هي أكثر مشاركة في بداية عملها والتحاقها بالمهنة تكون قابليتها

لاكتساب المهارة وتعزيز خبرتها في العمل عالية جداً إلى أن تتقن المهنة، ثم تبدأ مرحلة التشبع للمعلومات فيكون احتياجه للمعلومات الجديدة الحديثة أكثر، ويتفق هذا مع دراسة (خضر، 2015)، في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة في العمل، واختلفت مع دراسة (أبو سلمية، 2007)، ومع دراسة (العازمي، 2007) في أن هناك وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

أما بالنسبة لمدة البرامج التدريبية فتبين الدراسة أن المتدربين الذين كانت مدة دورتهم (شهرين وثلاثة وستة شهور) كان لهم انطباع أكبر من الذين كانت مدة دورتهم شهر، لفاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في الدرجة الكلية لمحاول الدراسة، والفروقات في مدة البرامج التدريبية لم تكن ذات دلالة إحصائية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد الدراسة الذين حصلوا على دورات مدتها أكثر، كانت قدرتهم على تحديد فاعلية البرامج التدريبية التي حصلوا عليها أكبر، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحربي، 2011)، في عدم فروق ذات دلالة إحصائية حول عدد الدورات التدريبية في مجال التخصص تعزى لمدة الدورة.

بينما يتضح من نتائج الجدول السابق عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) فأقل في اتجاهات مجتمع الدراسة الذين شاركوا في عدد الدورات حول فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى القدرة الكبيرة لدى أفراد الدراسة الذين حصلوا على عدد دورات أكثر، عندهم قدرة كبيرة على تحديد فاعلية البرامج التدريبية التي حصلوا عليها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العنزي، 2013) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة في فاعلية البرامج التدريبية تبعاً لمتغير عدد الدورات، واتفقت مع دراسة (أبو سلمية، 2007)، في عدم وجود دلالة إحصائية في فاعلية التدريب تعزى لعدد الدورات التدريبية، واختلف مع دراسة (الحربي، 2011) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية الاستفادة من الدورات التدريبية تعزى لعدد الدورات التدريبية في مجال التخصص.

أما بالنسبة للفروقات في مكان الدورات التدريبية، فبينت الدراسة أن المتدربين الذين حصلوا على البرامج التدريبية في داخل قطاع غزة كانت الوسط الحسابي (61%) والذين حصلوا على البرامج التدريبية في خارج قطاع غزة كان الوسط الحسابي (60%) كان لهم نفس الانطباع تقريباً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن البرامج التدريبية الممولة خارجياً فاعلة، والفروقات في مكان الدورات لم تكن ذات دلالة إحصائية، ويعزو الباحث ذلك في أن الذين التحقوا بالبرامج التدريبية خارج قطاع غزة، جزء كبير منهم تلقى برامج تدريبية في داخل قطاع غزة، وأيضاً إلى التقارب البيئي بين المتدربين وللدرجات العلمية، وهم يواجهون ظروف عمل متشابهة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو سلمية، 2007)، في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير

الموارد البشرية وتعزى لعدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها خارج وداخل مكتب الأونروا الإقليمي.

## 2- الفروق الإحصائية بين الدرجة الكلية في مجالات فاعلية البرامج التدريبية والمتغيرات الديموغرافية للمدراء

جدول (25): الفروق إحصائية بين الدرجة الكلية في مجالات فاعلية البرامج التدريبية والمتغيرات الشخصية للمدراء

| المتغير       | العدد            | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار     | الدلالة إحصائية |
|---------------|------------------|---------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| الفئة العمرية | 40 سنة فأقل      | 68.6          | 12.1              | <b>F</b><br>0.335 | 0.718           |
|               | من 41 إلى 50 سنة | 64.6          | 10.2              |                   |                 |
|               | أكبر من 50 سنة   | 65.1          | 11.3              |                   |                 |
|               | المجموع          | 65.4          | 10.5              |                   |                 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فأقل   | 69.2          | 8.9               | <b>t</b><br>2.072 | 0.046           |
|               | دراسات عليا      | 62.5          | 10.5              |                   |                 |
| مكان السكن    | الشمال           | 67.6          | 5.3               | <b>F</b><br>0.926 | 0.421           |
|               | غزة              | 67.6          | 12.3              |                   |                 |
|               | الوسطى           | 62.8          | 4.5               |                   |                 |
|               | خان يونس         | 70.6          | 10.6              |                   |                 |
|               | رفح              | 61.1          | 11.9              |                   |                 |
|               | الشمال           | 67.6          | 5.3               |                   |                 |

يتضح من الجدول السابق:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بخصوص فاعلية برامج التدريب بأقسام الأشعة في قطاع غزة في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة، تعزى للفئة العمرية، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن المدراء في الدرجة الإشرافية يتم الانتقاء ممن لديهم الشعور بالمسؤولية وتقدير الموقف، ولديهم القدرة على تقييم البرامج التدريبية، ولذلك تجدهم متقاربين في تقديرهم لفاعلية البرامج التدريبية التي يشرفون عليها رغم اختلاف سنوات العمر، . واتفقت هذه

النتيجة مع دراسة (إسليم، 2014)، ومع دراسة (أبو سلمية، 2007) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب تعزى للفئة العمرية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة في قطاع غزة في الدرجة الكلية لمحاوَر الدراسة، تعزى للمؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن حملة الدرجات العليا لديهم المعارف والقدرات المهنية أكثر من حملة درجة البكالوريوس فتكون الرغبة والحماسة لدى المدراء من حملة درجة البكالوريوس فأقل، أكبر من حملة الدرجات العليا في الاهتمام والانطباع من البرامج التدريبية الممولة خارجياً، من أجل أن تفتح لهم الآفاق في المجال العلمي والمادي، وتختلف بذلك مع دراسة (خضر، 2015)، في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لاختلاف المؤهل العلمي. وتتفق مع دراسة (القيسي، 2010)، في وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات مجالات تأثير الدورات التدريبية من وجهة نظر مدراء المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومع دراسة (العازمي، 2007).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة في قطاع غزة في الدرجة الكلية لمحاوَر الدراسة، يعزى لمتغير مكان السكن، حيث كانت قيمة الدالة (0.421) أكبر من ( $a \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن المستجيبين كانت لديهم نفس الآراء حول فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً، ويعزو الباحث ذلك أن الوزارة كانت تضم أفراداً من جميع المناطق للبرامج التدريبية بالتساوي.

**جدول (26): الفروق الإحصائية بين الدرجة الكلية لمجالات فاعلية البرامج التدريبية والمتغيرات الوظيفية للمدراء**

| المتغير          | العدد        | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار     | الدلالة إحصائية |
|------------------|--------------|---------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| المستوى الإداري  | رئيس شعبة    | 10            | 68.1              | <b>F</b><br>1.271 | 0.301           |
|                  | رئيس قسم     | 16            | 63.1              |                   |                 |
|                  | مدير دائرة   | 9             | 69.0              |                   |                 |
|                  | مدير عام     | 2             | 57.6              |                   |                 |
|                  | المجموع      | 37            | 65.6              |                   |                 |
| الوظيفة الأساسية | طبيب أشعة    | 17            | 64.5              | <b>F</b><br>0.669 | 0.407           |
|                  | أخصائي تصوير | 16            | 66.2              |                   |                 |
|                  | فيزيائي أشعة | 2             | 71.0              |                   |                 |
|                  | المجموع      | 35            | 65.6              |                   |                 |

| المتغير                      | العدد              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة الاختبار | الدلالة إحصائية            |
|------------------------------|--------------------|---------------|-------------------|---------------|----------------------------|
| عدد سنوات الخدمة في العمل    | من سنة إلى 5 سنوات | 1             | 67.6              | 0.0           | 0.957<br><b>F</b><br>0.104 |
|                              | من 6 إلى 10 سنوات  | 5             | 67.0              | 15.3          |                            |
|                              | من 11 إلى 15 سنة   | 11            | 66.4              | 10.0          |                            |
|                              | أكثر من 16 سنة     | 20            | 64.7              | 9.7           |                            |
|                              | المجموع            | 37            | 65.6              | 10.3          |                            |
| سنوات الخبرة في مجال الأشعة  | من سنة إلى 5 سنوات | 2             | 75.9              | 14.9          | 0.410<br><b>F</b><br>0.988 |
|                              | من 6 إلى 10 سنوات  | 9             | 66.3              | 10.0          |                            |
|                              | من 11 إلى 15 سنة   | 10            | 66.6              | 10.2          |                            |
|                              | أكثر من 16 سنة     | 16            | 63.3              | 10.0          |                            |
|                              | المجموع            | 37            | 65.6              | 10.3          |                            |
| عدد الدورات التي أشرفت عليها | دورة واحدة         | 10            | 66.5              | 11.5          | 0.211<br><b>F</b><br>1.552 |
|                              | دورتين             | 8             | 64.0              | 10.7          |                            |
|                              | ثلاث دورات         | 4             | 71.8              | 8.8           |                            |
|                              | أربع دورات         | 6             | 70.4              | 5.8           |                            |
|                              | خمس دورات فأكثر    | 9             | 59.9              | 9.8           |                            |
|                              | المجموع            | 37            | 65.6              | 10.3          |                            |
| مكان الدورات                 | داخل قطاع غزة      | 22            | 63.4              | 10.0          | 0.075<br><b>t</b><br>1.841 |
|                              | خارج قطاع غزة      | 13            | 69.9              | 10.3          |                            |

ويتضح من الجدول السابق:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في القطاع الحكومي الصحي تعزى إلى متغير نوع المستوى الإداري، حيث قيمة الدلالة إحصائية (0.301) أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن المستجيبين كانت لديهم نفس الآراء حول فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً، ويعزو الباحث ذلك بأن الوزارة تعاطت في البرامج التدريبية بنزاهة وعدالة بين المدراء. واتفقت مع دراسة (الشهري، 2006) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة البرامج التدريبية تعزى الدرجة الإدارية والرتب العسكرية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في القطاع الحكومي الصحي تعزى إلى متغير نوع الوظيفة، حيث قيمة الدلالة الإحصائية (0.407) أكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن المستجيبين كانت لديهم نفس

الآراء حول فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً. وهي تتفق مع دراسة (خضر، 2015)، في أنه لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الوظيفة الأساسية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في القطاع الحكومي الصحي تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة في العمل، حيث قيمة الدلالة الإحصائية (0.957) أكبر من مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن المستجيبين كانت لديهم نفس الآراء حول فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً، وهذا يتفق مع دراسة (إسليم، 2014) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة في أثر برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين تعزى لعدد سنوات الخدمة.

لا توجد فروق ذات دلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في القطاع الحكومي الصحي تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في مجال الأشعة، حيث قيمة الدلالة الإحصائية (0.410) أكبر من ( $a \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن المستجيبين كانت لديهم نفس الآراء حول فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً. واختلفت مع دراسة (أبو سلمية، 2007)، في وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في القطاع الحكومي الصحي تعزى إلى متغير عدد الدورات التي أشرف عليها، حيث قيمة الدلالة الإحصائية (0.211) أكبر من ( $a \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن المستجيبين كانت لديهم نفس الآراء حول فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في القطاع الحكومي الصحي تعزى إلى متغير مكان الدورات، حيث قيمة الدلالة إحصائية (0.075) أكبر من ( $a \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن المستجيبين كانت لديهم نفس الآراء حول فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً، ويعزو الباحث ذلك كله إلى أن الوزارة تعاطت في البرامج التدريبية بنزاهة وعدالة بين المدراء.

# **الفصل السادس :**

## **النتائج والتوصيات**

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً - التوصيات

ثالثاً - دراسات مقترحة

المراجع

الملاحق

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: نتائج الدراسة

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول فاعلية البرامج التدريبية في القطاع الصحي الحكومي، دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وقد تم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصل الخامس، أما هذا الفصل يتضمن استخلاص النتائج ومن أهمها:

#### 1. النتائج المتعلقة بفاعلية برامج التدريب الممولة من الخارج من وجهة نظر مدراء أقسام الأشعة:

أظهرت النتائج أن البرامج التدريبية التي مولت من خارج وزارة الصحة الفلسطينية تمت بفاعلية من حيث:

- أن الاحتياجات التدريبية يتم تحديدها بما يتناسب والتطورات التي تطرأ في أقسام الأشعة، وتوضح نوع ومستوى التدريب المطلوب، وأن أهداف البرامج التدريبية يتم تحديدها في ضوء هذه الاحتياجات، ولكن يؤكدون على عدم مشاركة موظفي أقسام الأشعة في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وعدم استخدام نماذج خاصة لتحديد احتياجاتهم التدريبية، ويتم بناء هذه الاحتياجات بناءً على التقييم السنوي.
- أن خطة البرامج التدريبية توضع بما يتناسب والإمكانات المادية التي يمنحها الممولون، والمشكلات الواقعية في هذه الأقسام، ولكن لا توضع خطة تدريبية سنوية شاملة لأقسام الأشعة في قطاع غزة، ولا جدول زمني ملائم لتنفيذ خطط هذه البرامج.
- أن أهداف البرامج التدريبية التي توضع تشمل المجالات المعرفية، والتطبيقية، السلوكية، وهي محددة وقابلة للتحقيق في ظل محددات المكان والزمان، وقابلة للقياس من خلال توفير معايير معينة، ويتم إطلاع المتدربين على هذه الأهداف منذ بداية وضعها، ولكن لا تتبثق هذه الأهداف من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين.
- أن تصميم البرامج التدريبية يوضع من أجل تحسين العمل في أقسام الأشعة، بحيث يتم تحديد المهام الوظيفية التي تستهدفها البرامج بالرجوع إلى الوصف الوظيفي للمتدربين في هذه الأقسام، ويتم تصميمها وفقاً للاحتياجات التدريبية للمتدربين، ويوازن بين التدريب

النظري المعرفي والتدريب العملي التطبيقي، وحيث يتم اختيار المتدربين للحضور في البرامج التدريبية بتحيز وعدم شفافية.

- أن الأساليب التدريبية توضع بما تتلاءم وأهداف البرامج التدريبية وقدرات المتدربين، ومحتوى البرنامج التدريبي، وتراعي الفروق الفردية لديهم، ويتم اختيار المدربين ذوي كفاءة علمية وعملية، ولكنهم لا يتبعون أساليب تدريبية متنوعة لإيصال المعلومات المطلوبة.
- أن تقييم البرامج التدريبية يتم من قبل الجهة المشرفة عليها، وأساليب التقييم المستخدمة في البرامج التدريبية مرضية وتحقق أهداف التقييم، ولكن لا يشارك المتدربون في تقييم البرامج التدريبية بفاعلية، ولا يتم متابعة وتقييم أثر البرامج التدريبية في مكان العمل، ولا يشارك المتدربون في تقييم المدربين، ولا يشارك خبراء في مجال الأشعة في تقييم البرامج التدريبية والمتدربين والمدربين.
- على صعيد الاستفادة من البرامج التدريبية فإنها تؤدي لتطوير المهارات الفنية والمهنية للمتدربين والذين بدورهم يعملون على تشغيل الأجهزة الحديثة والمتطورة في أقسام الأشعة، وتقلص الأخطاء الفنية والمهنية في العمل، وتؤدي إلى زيادة الوعي واحترام وقت العمل لدى المتدربين.

## 2. نتائج الفروق الإحصائية بين الدرجة الكلية في مجالات فاعلية البرامج التدريبية والمتغيرات الديموغرافية للمدراء :

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $a \leq 0.05$ ) بخصوص فاعلية برامج التدريب بأقسام الأشعة في قطاع غزة في الدرجة الكلية لمحاو الدراسة، تعزى للفئة العمرية، ومكان السكن.
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة في قطاع غزة في الدرجة الكلية لمحاو الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في القطاع الصحي الحكومي تعزى إلى متغيرات نوع الوظيفة، وعدد سنوات الخدمة في العمل، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التي أشرف عليها، ومكان الدورات.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في القطاع الصحي الحكومي تعزى إلى متغير المستوى الإداري.

### 3. فاعلية برامج التدريب الممولة من الخارج من وجهة نظر المتدربين من أقسام الأشعة:

أظهرت النتائج أن البرامج التدريبية التي مولت من خارج وزارة الصحة الفلسطينية تمت بفاعلية في المحور العام حيث أظهرت:

- أن تحديد الاحتياجات التدريبية يوضع بما يتناسب والتطورات التي تطرأ في أقسام الأشعة، ولكن تحديد هذه الاحتياجات غير فاعل حيث أن الوسط الحسابي له كان ضعيفاً، ولا يتم تحديد الاحتياجات بشكل مسبق ومدرّس، ولا تستخدم نماذج خاصة لتحديد هذه الاحتياجات، ولا يشارك المتدربون في تحديد احتياجاتهم، ولا يستخدم تقييم الأداء للمتدربين كمعيار للاختيار الأنسب للبرامج التدريبية، ولا يستخدم الاستقصاء لتحليل الفرد ومعرفة نقاط الضعف والقوة لديه، ولا يوضح نوع ومستوى التدريب المطلوب، ولا النتائج المتوقعة من الموظفين، ولا يتم استخدام نماذج خاصة لتحديد هذه الاحتياجات.

- أن محور التخطيط للبرامج التدريبية غير فاعل، فالوسط الحسابي له كان ضعيفاً، حيث لا توجد خطط تدريبية سنوية توضع في ضوء الخطط الشاملة وتواكب التوسع والتطور لأقسام الأشعة، ولا يوضع جدول زمني لتنفيذ خطط البرامج التدريبية، ولا توضع خطة للبرنامج التدريبي استناداً إلى حاجة المتدربين الفعلية.

- أن محور تحديد أهداف البرامج التدريبية فاعل، حيث أن الوسط الحسابي له كان قوياً نوعاً ما، فهذه الأهداف واضحة للمتدربين منذ بداية التدريب، وتساعد على اكتساب المعرفة الجديدة في مجال الأشعة، وتشمل المجال التطبيقي والسلوكي، وملاءمة وقابلة للتحقيق في ظل محددات المكان، ولكنها لا تتبثق من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين، وغير ملاءمة وقابلة للتحقيق في ظل محددات الزمان، وغير محددة وقابلة للقياس من خلال توفير معايير معينة، ولا يتم إشراك المتدربين في تحديد أهداف التدريب.

- أن محور تصميم البرامج التدريبية فاعل، حيث أن الوسط الحسابي له كان قوياً نوعاً ما، ومصمم لتحسين العمل وتطوير أداء المتدربين، لكن لا يتم التركيز على أهداف واضحة ومكتوبة عند تصميمها، ولا يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية للمتدربين، وتقتصر البرامج التدريبية في أقسام الأشعة إلى التجديد والتنوع، ولا يتم تحديد المهام الوظيفية التي تستهدفها البرامج التدريبية بالرجوع إلى الوصف الوظيفي للمتدربين في أقسام الأشعة.

- أن محور تحديد أساليب البرامج التدريبية فاعل حيث أن الوسط الحسابي له كان قوياً نوعاً ما، حيث تتوافق الأساليب المستخدمة مع أهداف البرنامج التدريبي، وتشجع على الابتكار والإبداع، ويتم ملائمة الأساليب التدريبية بموضوع التدريب ومحتواه، بما يتناسب وقدرات تعلم المتدربين، ويستخدم المدربون أساليب تدريبية متنوعة لإيصال المعلومات المطلوبة، ولكن لا تراعي الأساليب التدريبية المستخدمة الفروق الفردية للمتدربين، ولا يتلاءم وقت التدريب مع أسلوب التدريب المستخدم في البرامج التدريبية.

- أن محور تقييم البرامج التدريبية غير فاعل حيث أن الوسط الحسابي له كان ضعيفاً، فلم يشارك خبراء في مجال الأشعة في تقييم برامج التدريب والمتدربين، ولا يشارك المتدربون في تقييم البرامج التدريبية، ولا يتم تقييم البرامج من قبل الجهة المشرفة على التدريب ولا المدربين، ولا يتم متابعة وتقييم أثر البرامج التدريبية في مكان العمل من قبل المدراء، وأساليب التقييم المستخدمة بعد انتهاء البرنامج التدريبي غير مرضية ولا تحقق أهداف التقييم.

- أظهرت الدراسة أن محور الاستفادة من البرامج التدريبية التي مولت خارجياً كانت فاعل، حيث أن الوسط الحسابي له كان قوياً، وأدى إلى زيادة الثقة بالنفس عند إنجاز العمل، وإلى تطوير المهارات الفنية والمهنية والمعرفية للمتدربين، وإلى تقليص الأخطاء الفنية والمهنية في العمل.

#### 4- نتائج الفروق الإحصائية بين الدرجة الكلية في مجالات فاعلية البرامج التدريبية والمتغيرات الديموغرافية للمتدربين:

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ )، بخصوص فاعلية برامج التدريب بأقسام الأشعة في قطاع غزة في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة، تعزى لفئة الجنس والفئة العمرية، والمؤهل العلمي.

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة في قطاع غزة في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة تعزى لمكان السكن.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بخصوص فاعلية برامج التدريب بأقسام الأشعة في قطاع غزة في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة، تعزى لكل من الوظيفة الأساسية، الدرجة الوظيفية والإدارية، عدد سنوات الخدمة في العمل، سنوات الخبرة في مجال الأشعة، مدة الدورة، عدد الدورات، ومكان الدورات.

## ثانياً - التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، فإن الباحث يوصي بعدد من التوصيات موجهة إلى الأطراف المعنية بموضوع البرامج التدريبية في وزارة الصحة الفلسطينية، وهي على النحو الآتي:

1. أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بمعايير علمية ومدروسة مسبقاً، لأنها المحور الأول والأساسي في وضع البرامج التدريبية.
2. إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، لزيادة فاعلية هذه البرامج، وزيادة الاستفادة منها.
3. التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام نماذج خاصة، وإجراء استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف، والتخطيط لتغطية هذه الاحتياجات بما يزيد من فاعلية البرامج التدريبية.
4. ربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف، مما يزيد من فاعلية التدريب، فمن خلال التقييم السنوي يمكن الوقوف على نقاط ضعف الموظف وتحديد احتياجاته ومن ثم وضع الخطة العلاجية بما يتفق مع هذه الحاجة.
5. وضع خطة سنوية تدريبية شاملة وواضحة وبمشاركة الجميع، مع مراعاة معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب، عند التخطيط ووضع الخطط الاستراتيجية للتدريب، ما يعمل على زيادة الفاعلية، كما يجب أن تبنى الخطط على أساس تحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين والوظائف نفسها بالإضافة لاحتياجات المؤسسة، وذلك للوقوف على الثغرات من أجل أن تكون الخطة أقرب للواقعية وأكثر قابلية للتنفيذ. هذا كله يتم بالتنسيق والعمل الجماعي بين مدراء الدوائر وإدارة الموارد البشرية.
6. أن توضع الأهداف من خلال مسح حقيقي لاحتياجات المتدربين الفعلية وبما يتناسب وحاجات المؤسسة.
7. أن تكون أهداف البرامج التدريبية واضحة ومكتوبة وقابلة للقياس، ويتم إشراك المتدربين في تحديدها.
8. تنوع أساليب ووسائل البرامج التدريبية بما تتوافق مع الفروق الفردية ومحتوى البرنامج التدريبي.

9. ضرورة الالتزام بتقييم فاعلية البرامج التدريبية، واستخدام وسائل وأساليب التقييم المختلفة، قبل تنفيذ البرامج التدريبية، وأثناء انعقادها، وبعد تنفيذها، ومشاركة المتدربين والمدرّبين في تقييم فاعلية البرامج.
10. مشاركة خبراء في مجال تخصصات العمل، لتقييم هذه البرامج وتقييم المتدربين والمدرّبين.
11. وضع المحتوى التدريبي بما يتلاءم وتحديد الاحتياجات التدريبية، والاستعانة بمختصين في مجال إعداد منهج تدريبي فاعل لكل برنامج.
12. ربط التحفيز المادي والمعنوي والترقيات بالالتحاق بالدورات والبرامج التدريبية ذات العلاقة بالوظيفة التي يشغلها الموظف.
13. تقييم أثر الاستفادة من البرامج التدريبية في مكان العمل، لمعرفة فاعلية البرامج، وتحقيق أهدافها.
14. إجراء مقارنة لأداء إدارة التدريب في وزارة الصحة مع جهات تدريبية محلية وعالمية، ومحاولة اكتساب خبرة الآخرين في التدريب والعمل على تطويره مستقبلاً.

جدول (27): النتائج والتوصيات

| الرقم | النتائج                                                                                                     | التوصيات                                                                                                                                                                                                                       | الجهة الاختصاص                                                                                                                                              |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-    | تحديد الاحتياجات غير فاعل ولا يتم تحديد الاحتياجات بشكل مسبق ومدروس.                                        | أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بمعايير علمية ومدروسة مسبقاً، لأنها المحور الأول والأساسي في وضع البرامج التدريبية.                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للمستشفيات</li> <li>- تنمية القوى البشرية</li> <li>- مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام الأشعة</li> </ul> |
| 2-    | ولا يشارك المتدربون في تحديد احتياجاتهم، ولا يستخدم الاستقصاء لتحليل الفرد ومعرفة نقاط الضعف والقوة لديه.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، لزيادة فاعلية هذه البرامج، وزيادة الاستفادة منها. - وإجراء استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف، والتخطيط لتغطية هذه الاحتياجات.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام الأشعة</li> <li>- الإدارة العامة للمستشفيات</li> </ul>                                |
| 3-    | ولا يتم استخدام نماذج خاصة لتحديد الاحتياجات التدريبية                                                      | التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام نماذج خاصة،                                                                                                                                                                    | تنمية القوى البشرية                                                                                                                                         |
| 4-    | ولا يستخدم تقييم الأداء للمتدربين كمعيار للاختيار الانسب البرامج التدريبية،                                 | ربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف، وهذا مما يزيد من فاعلية التدريب، فمن خلال التقييم السنوي                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للمستشفيات</li> <li>- تنمية القوى البشرية</li> <li>- مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام الأشعة</li> </ul> |
| 5-    | لا توضع خطة تدريبية سنوية شاملة لأقسام الأشعة في قطاع غزة، ولا يوضع جدول زمني ملائم لتنفيذ خطط هذه البرامج. | وضع خطة سنوية تدريبية شاملة وواضحة وبمشاركة الجميع،                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للمستشفيات</li> <li>- تنمية القوى البشرية</li> <li>- مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام الأشعة</li> </ul> |
| 6-    | لا تنبثق الأهداف من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين، وغير ملائمة وقابلة للتحقيق في ظل محدودات الزمان        | أن توضع الأهداف من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين الفعلية وبما يتناسب وحاجات المؤسسة.                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للمستشفيات</li> <li>- تنمية القوى البشرية</li> <li>- مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام الأشعة</li> </ul> |
| 7-    | لا تراعي الأساليب التدريبية المستخدمة الفروق الفردية للمتدربين                                              | تنوع أساليب ووسائل البرامج التدريبية بما تتوافق مع الفروق الفردية ومحتوى البرنامج التدريبي                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للمستشفيات</li> <li>- تنمية القوى البشرية</li> </ul>                                                |

| الرقم | النتائج                                                                                                   | التوصيات                                                                                | الجهة الاختصاص                                                                                |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8-    | ولا يتم تقييم البرامج من قبل الجهة المشرفة على التدريب ولا المدربين، وأساليب التقييم المستخدمة غير مرضية، | الالتزام بتقييم فاعلية البرامج التدريبية، واستخدام وسائل وأساليب التقييم المختلفة،      | - الإدارة العامة للمستشفيات<br>- تنمية القوى البشرية<br>- مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام الأشعة |
| 9-    | ولا يشارك خبراء في مجال الأشعة في تقييم البرامج التدريبية والمتدربين والمدربين.                           | مشاركة خبراء في مجال تخصصات العمل، لتقييم هذه البرامج وتقييم المتدربين والمدربين.       | - الإدارة العامة للمستشفيات<br>- تنمية القوى البشرية                                          |
| 10-   | ولا يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية للمتدربين.                                     | وضع المحتوى التدريبي بما يتلاءم وتحديد الاحتياجات التدريبية.                            | - الإدارة العامة للمستشفيات<br>- تنمية القوى البشرية                                          |
| 11-   | يتم اختيار المتدربين للحضور في البرامج التدريبية بتحيز وعدم شفافية.                                       | لا بد من الشفافية بالرجوع للوصف الوظيفي في اختيار المتدربين للحضور في البرامج التدريبية | - الإدارة العامة للمستشفيات<br>- تنمية القوى البشرية<br>- مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام الأشعة |
| 12-   | ولا يتم متابعة وتقييم أثر البرامج التدريبية في مكان العمل                                                 | تقييم أثر الاستفادة من البرامج التدريبية في مكان العمل                                  | - الإدارة العامة للمستشفيات<br>- تنمية القوى البشرية<br>- مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام الأشعة |

### ثالثاً - دراسات مقترحة

يقترح الباحث عمل بعض الدراسات بموضوعات تخص التدريب:

1. تحليل أثر التدريب والعائد منه في وزارة الصحة .
2. تقييم البرامج التدريبية في أقسام الأشعة في قطاع غزة.
3. تقييم التدريب في دائرة القوى البشرية في وزارة الصحة.
4. تحليل الاحتياجات التدريبية في الدائرة العامة للمستشفيات.
5. تقييم التدريب من وجهة نظر الجهات المانحة، والجهات المنفذة، والمؤسسات التي يعمل فيها المتدربون، والمدربون

# المراجع

## المراجع

المراجع والكتب باللغة العربية:

أبو زر، سامر. (2015م). تسرب الإشعاع المؤين وإجراءات الوقاية من الإشعاع في أقسام الأشعة التشخيصية في مستشفيات محافظات غزة الحكومية فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو سلطان، يوسف. (2004م). تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو سلمية، باسمة. (2007م). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو شعبان، فاطمة. (2013م). أثر التدريب الإلكتروني في إكساب مهارات تصميم البرمجيات التعليمية لدى الطالبات المعلمات بالجامعة الإسلامية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة .

إسليم، نبيل. (2014م). أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة.

الأغا رانية، سمور رانيا، محيسن ناديا. (2004م). تقييم مدى فاعلية التدريب في المؤسسات الحكومية. بحث تخرج، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

آل ملهي، عبد العزيز. (2010م). الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح التدريب الأمني بمدينة الأمن العام بالرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

بحر، يوسف. (2007م). واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين في قطاع غزة). (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

البسيوني، عائشة.(2014م). إسهامات التمويل الدولي في تطوير قطاع الرعاية الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء العاملين فيها، الجامعة الإسلامية، غزة.

الحربي، عبد الله.(2011م). فاعلية برامج التدريب الفني للعاملين في ورش الصيانة بحرس الحدود. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. حسين، زينب.(2005م). تخطيط التدريب في وزارة الصحة الاتحادية.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخرطوم، الخرطوم.

حماد، محمود. (2013م). دور المساعدات التركية في تحسين مستوى الخدمات الصحية الحكومية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

حمادة، عامر.(2010م). التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

خضر، نعيم.(2013م). الحاجيات التدريبية اللازمة للارتقاء بالإدارة الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.

خضر، يحيى.(2015م). دور منظمة الصحة العالمية في تعزيز أداء النظام الصحي الفلسطيني بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج الدبلوماسية والعلاقات الدولية، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة.

الخطيب، أحمد. (2011م). اتجاهات حديثة في التدريب. (د.م): المؤلفان 1900.

دهيش، محمد. (2010م). العوامل المؤدية إلى زيادة فاعلية التدريب أثناء الخدمة للعاملين بالمديرية العامة للسجون. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإداريّة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الدوسري، سعيد.(1999م). أثر التدريب في إنتاجية العاملين في الأجهزة الحكومية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الشرطية للدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- ديه، اشرف.(2004م). تقييم الدورات التدريبية في مشروع تطوير الجودة وزارة الصحة.
- الراجحي، محمد. (2007م). تقويم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في المعاهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- راي، ليسلى. (2001م). كيفية قياس فاعلية التدريب. (ترجمة حمزة حمزة، ورباب هاشم).الرياض: مكتبة فهد الوطنية.
- رجاء، رامي.(2010م). أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة (دراسة ميدانية في محافظة جرش)، (رسالة منشورة) مجلة علوم إنسانية، جرش.
- زيادة، فهد.(2012). أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السراج، رجب.(2010م). واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- سعدية، منصور.(2005م). تقييم عملية التدريب للعاملين بالكلية التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السكرانة، بلال. (2011م). اتجاهات حديثة في التدريب. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.
- سكيك، حازم. (2013م). أجهزة التشخيص الطبية. غزة: شبكة الفيزياء التعليمية.
- الشريف، عبدالله. (1996م). منهاج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية. الإسكندرية: الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.
- شقفة، عبد الرؤوف.(2010م). دور الدورات التدريبية في تطوير النمو المهني لمعلمي العلوم في مدارس الغوث بغزة وسبل تفعيله. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشهري، وليد.(2006م). فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الطالب، هشام. (1995م). "دليل التدريب القيادي"، الطبعة الأولى، فيرجينيا: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.

الطعاني، حسن. (2002). التدريب مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها. عمان: دار الشروق.

العازمي، جاسم.(2007م). تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية من وجهة نظر المتدربين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

العبدالقادر، عبدالقادر.(2006م). فاعلية التدريب داخل العمل وخارجه لمكافحة التزوير. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك سعود، الرياض. العتبي، سلطان.(2007م). مدى فاعلية التدريب في تنمية المهارات الخاصة بالمراقبة الأمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك سعود، الرياض .

العجرمي، باسم.(2011م). فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات المهنية لطلبة معلمي التعليم الأساسي بجامعة الأزهر - غزة في ضوء استراتيجية إعداد المعلمين (2008). (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

العجرمي، عدنان.(2013). دور تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على تكنولوجيا المعلومات في تطوير المهارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة.

العداربة، إسماعيل.(2011م). نحو استدامة المؤسسات غير الربحية بعيداً عن التمويل الخارجي في الضفة الغربية " الإغاثة الزراعية نموذجاً. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس.

عمادة الجودة والتطوير.(2013م). "دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير" (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة حائل، حائل.

العنزي، عويد.(2013م). فاعلية البرامج التدريبية لمشروع أمن الحدود في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المتدربين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

عيسى، وائل.(2011م). مدى مواءمة مخرجات مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في قطاع غزة لمتطلبات سوق العمل المحلي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الغامدي، عبدالله.(2000م). أثر التدريب أثناء الخدمة في رفع كفاءة العاملين بمديرية الأمن العام. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الغوطي، تغريد.(2015م). التنسيق مع المنظمات الدولية ودوره في دعم القطاع الصحي الحكومي بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

الفرا، غادة.(2013م). تقويم برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة في التعليم الأساسي بمدارس وزارة التربية والتعليم ومدارس وكالة الغوث الدولية دراسة مقارنة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

القثامي، حازم.(2004م). مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك سعود، الرياض.

القحطاني، شايع.(2012م). مدى فاعلية التدريب الإداري والأمني في حرس الحدود، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

القحطاني، عبدالله.(2005م). التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .

القوقا، إبراهيم.(2007م). أثر التدريب علي أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

القيسي، عبير.(2010م). درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

الكبيسي، عامر. (2010م). التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

كلاب، سعيد.(2004م). واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي دراسة ميدانية على الوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

متولي، احمد.(2010م). أثر البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة تطوير المهارات في تحسين الداء المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك سعود، الرياض .

المصدر، أيمن.(2010م). واقع تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

مطر، عصام. (2008م). التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

المطيري، محمد. (2009م). مدى فاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين في الهيئة الوطنية لحماية الفطرية وإنمائها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية، الرياض.

المطيري، مشعل.(2009م). البرامج التدريبية وعلاقته بالتخطيط للمسار الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .

المعيزر، معيزر.(2010م). مدى فاعلية التدريب على التقنيات الحديثة في الإدارة العامة للتحريات والبحث الجنائي بالأمن العام. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

منظمة العمل الدولية.(2014). دليل تفتيش العمل والمساواة بين الجنسين وعدم التمييز في الدول العربية، المكتب الإقليمي للدول العربية بيروت، لبنان.

موسى، أسامة.(2007م). واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

نتيل، جمال.(2007). دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

النجار، عفاف. (2011م). البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل.

النويعم، صالح.(2005م). تقييم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

وزارة الصحة الفلسطينية،(2014م). الخطة الاستراتيجية الصحية الوطني (2011م - 2013م) رام الله، فلسطين.

وزارة الصحة، الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية.(2012) برنامج التعليم عن بعد، غزة، فلسطين.

وزارة الصحة، الإدارة العامة للمستشفيات. (2009). التقرير السنوي 2008م، غزة، فلسطين.

وزارة الصحة، وحدة نظم المعلومات الصحية. (2014). تقرير المستشفيات السنوي، غزة، فلسطين.

وزارة الصحة، وحدة نظم المعلومات الصحية. (2015). تقرير المستشفيات السنوي، غزة، فلسطين.

وكالة الغوث الدولية، وحيد جبران. (2006). دليل مرجعي في التدريب. القدس، فلسطين.

ياغي، محمد عبد الفتاح.(1998م). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. (رسالة ماجستير غير منشورة)، دار الخريجين للنشر والتوزيع، الرياض.

ياغي، محمد. (1986م). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض: مطابع الملك سعود.

يس، ماهر.(2015م).تكنولوجيا وأوضاع التصوير والتشريح الإشعاعي، القاهرة: معرض القاهرة الدولي.

#### ثالثاً- المجلات العلمية والمقابلات

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، مجلد 29، عدد2، (ص ص 203 - 225).  
مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد 13، عدد 1(B)، (ص ص 895 - 936).

مقابلة مع أ. إبراهيم عباس (2016): "مقابلة أجراها الباحث". غزة 2016/2/24م.

مقابلة مع أ. رأفت محيسن (2016): "مقابلة أجراها الباحث". غزة 2016/3/14م.

#### رابعاً- المواقع الإلكترونية:

(Radia) patient centered imaging & technology solutions

<http://www.radiax.com/Home.aspx> تاريخ الاطلاع 2016/3/9م.

Radiology info for patients <http://www.radiologyinfo.org> تاريخ الاطلاع 2016/3/7م.

اتحاد الأطباء العرب لجنة الإغاثة والطوارئ فلسطين

<http://www.amupal.org/ar/?action> تاريخ الاطلاع 2016/3/9م.

الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية <http://www.moh.gov.ps/hrd/> تاريخ الاطلاع (2015/2/26 م - 2016/2/28).

الإغاثة الإسلامية فلسطين <http://www.irpal.ps/irpal/ar> تاريخ الاطلاع 2016/3/13م.

تيكا - رئاسة وكالة التعاون والتنسيق التركية - <http://www.tika.gov.tr/ar/news/detail->

[22839](#) تاريخ الاطلاع 2016/2/13م.

- الخليج الجديد <http://www.thenewkhalij.net/ar/node/2183> تاريخ الاطلاع 2016/3/3م.
- دليل المؤسسات الخيرية [http://insanonline.net/charity\\_detail.php?id=89](http://insanonline.net/charity_detail.php?id=89) تاريخ الاطلاع 2016/3/11م.
- شركة سيمينز <https://www.siemens.com/global/en/home.htm> تاريخ الاطلاع 2016/3/8م
- شركة فيليبس للأجهزة الطبية <https://www.siemens.com/global/en/home.htm> تاريخ الاطلاع 2016/3/7م
- شركة هيتاشي للأجهزة الطبية <http://www.hitachimed.com> تاريخ الاطلاع 2016/3/7م.
- كايروسكان للأشعة والتحليل <http://www.cairoscan.com.eg> تاريخ الاطلاع 2016/3/7م.
- كنانة أونلاين أحمد السيد كردي <http://kenanaonline.com/ahmedkordy> تاريخ الاطلاع 2016/2/2م.
- النجاح نت - الموسوعة العربية لتطوير الذات <http://annajah.net/arabic> تاريخ الاطلاع 2016/2/2م.
- الهلال الأحمر القطري <http://www.qrcs.org.qa> تاريخ الاطلاع 2016/3/13م.

#### خامساً- المراجع والكتب باللغة الإنجليزية:

Agnala, A. (1997). "Management training and development within its environment, the case study of Libyan industrial companies' *Journal of European Industrial training*, Vol. 21 No. 3. pp 117-123.

Al-Athari, A. & Zairi, M. ( 2002). " Training evaluation: an empirical study in Kuwait." *Journal of European Industrial training*, Vol. 26 No.5, pp 241-251.

Al-Madhoun, M. (2003). "Management-Training and Development for Small and Micro Enterprise Managers" In Palestine. PH.D. thesis International Development Center. University of Bradford.

Auluck ,R. (2007). **"Training and Developments Changing Role, Industrial and Commercial Training "**, Vol.39 Iss:1. pp. 29-45.

Elliott, M. and Dawson, R. & Edwards, J. (2009). **"Providing demonstrable return-on-investment for organizational learning and training"**, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33 Iss:7. pp.657 – 670. available on:

Elliott, M. and Dawson, Ray& Edwards, Janet (2009) **"Providing demonstrable return-on-investment for organizational learning and training"**, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33 Iss: 7, pp.657 – 670. available on:

Frank. Ruth A (2007). **An Invesitgation into the effectiveness of the trainers model for in service professional development programs or elementary**, the university of texas AAT 992791 N.umi pro Quest dessertaion full citation .

Henriksen, Th. & Biophysics group at Uio (2012). **"Radiation and Health"** University of Oslo.Vol.39 Iss:1, pp. 29-45.

Jennifer, Ch. & Danielson, D. (2003). **"Identifying Training Needs in The Public Health Work force: The Public Health prevention service as a case of study"**, Vol.9, pp.157- 164.

Johnson Jr, Edsel J (1999). **"Exploration of Training Needs Assessment Methodologies Employed by ISO 9000 Registered organizations"**, Master thesis in training and development, University of Wisconsin - Stout, . New York, USA.

Khan, F. (2003). **"The Physics of Radiation Therapy, The, 3<sup>rd</sup> edition"**

Lenston, Facundo (2004). **"Training and Productivity: Evidence for US banking Industries**, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=830406>.

Liney, G. (2005). **"MRI from A to Z A Definitive Guide For Medical Professionals"** United States of America by Cambridge University Press, New York.

Lusato, P. (2013). **" The effectiveness of job training to employees performance in public institutions: The case study of Tanzania Institute of Education"** The Open University of Tanzania.

Melanie R. (2003). **"The evaluation of professional development training for elementary teacher"** in urban AAT 9963466N, Umi pro Quest dissertaion full citation.

Sega, M. (2006). **"Training and Needs Assessment technique improvement in customer service through a field observation study, Master thesis in training and development"**, University of Wisconsin Stout, USA.

Yaseen, M. (2010). **"Radiographic Positions, Technology and Radiologic Anatomy"** Cairo: Printing Al Dar Al Handasah.

## الملاحق

ملحق (1):  
تحكيم استبانة رسالة ماجستير



برنامج الدراسات العليا المشترك بين  
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى  
تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد



بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور/ .....حفظه الله،،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تحكيم استبانة رسالة ماجستير

الجزء الأول "من وجهة نظر المدراء والمتدربين"

أهديكم أطيب تحياتي مقدراً جهدكم الكبير في خدمة البحث العلمي، بالإشارة إلى الموضوع أعلاه فإنني أقوم بعمل بحث بعنوان " فاعلية التدريب الممول خارجياً في القطاع الصحي الحكومي ( دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة)"، فيسعدني ويشرفني تكريم حضرتكم بتحكيم استبانة دراستي التي سأقوم بتطبيقها بإذن الله تعالى للحصول على درجة الماجستير في قسم إدارة الدولة والحكم الرشيد من أكاديمية الإدارة والسياسة. شاكراً جهودكم، وسائلاً المولى بأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.....

الطالب/

خالد إبراهيم خليل

## ملحق (2):

### قائمة بأسماء الخبراء والمحكمين الذين حكموا الاستبانة

| م   | الاسم               | صفته الوظيفية                            | مكان العمل                    |
|-----|---------------------|------------------------------------------|-------------------------------|
| 1-  | أ. د. ماجد الفرا    | نائب رئيس جامعة للشئون الإدارية          | الجامعة الإسلامية             |
| 2-  | د. محمد المدهون     | رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة           | أكاديمية الإدارة والسياسة     |
| 3-  | د. بسام أبو حمد     | رئيس جامعة                               | جامعة القدس - أبو ديس         |
| 4-  | د. ناصر أبو شعبان   | مدير عام وحدة تنمية القوى البشرية        | وزارة الصحة الفلسطينية        |
| 5-  | د. سامي الأغا       | أستاذ مساعد                              | جامعة الأزهر                  |
| 6-  | د. ميسون عبد العزيز | أستاذ مساعد                              | الجامعة الإسلامية             |
| 7-  | د. أحمد الوادية     | نائب أكاديمي                             | أكاديمية الإدارة والسياسة     |
| 8-  | د. نبيل اللوح       | مدير عام الإدارة العامة للتدريب والتطوير | ديوان الموظفين العام - فلسطين |
| 9-  | د. كمال جبر         | مدير دائرة أقسام الأشعة                  | مستشفى الشفاء                 |
| 10- | د. سعدي جابر        | مدير دائرة أقسام الأشعة                  | مستشفى الأوروبي               |
| 11- | د. ياسر العجرمي     | رئيس قسم الأشعة                          | جامعة الأزهر                  |
| 12- | د. أسامة أبو معمر   | مدير دائرة في وحدة تنمية القوى البشرية   | وزارة الصحة الفلسطينية        |

### ملحق (3): استبانة المدراء



برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة  
والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى  
تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد



بسم الله الرحمن الرحيم

#### "رأيك يزيد من الجودة والتطور"

الأخ الفاضل/ ..... حفظك الله ورعاك،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أهديك أطيب تحياتي، ويطيب لي أن أضع بين يديك الاستبانة التي تم تصميمها بهدف جمع المعلومات اللازمة للتعرف على " فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجيا في القطاع الصحي الحكومي( دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة)"، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد من برامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، لما لمشاركتك من أهمية في تطوير وتحسين فاعلية البرامج التدريبية التي تقوم بها وزارة الصحة، ولذا كلنا أمل أن تمنحنا جزءاً من وقتك الثمين والتكرم بتعبئة الاستبانة بكل دقة وعناية وموضوعية، والإجابة على بنودها بوضع ( √ ) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

المعلومات التي ستدلي بها ستكون محل اهتمام الباحث وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا"

الباحث/

خالد إبراهيم خليل

أولاً: البيانات الشخصية.

1. الفئة العمرية: ( )

1. مكان السكن: ☐ محافظة الشمال ☐ محافظة غزة ☐ محافظة الوسطى ☐ محافظة خانيونس ☐ محافظة رفح.

2. مكان العمل: ☐ م. الشفاء ☐ م. كمال عدوان ☐ م. شهداء الأقصى ☐ م. ناصر ☐ م. النصر للأطفال ☐ م. الدرة للأطفال ☐ م. عبد العزيز الرنتيسي ☐ م. غزة الأوروبي ☐ أبو يوسف النجار ☐ الرعاية الأولية ☐ الإدارة العامة للمستشفيات

3. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى.

4. المستوى الإداري: ☐ رئيس شعبة ☐ رئيس قسم ☐ مدير ☐ مدير عام.

5. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ما يعادلها.

6. نوع الوظيفة: ☐ طبيب أشعة ☐ أخصائي تصوير أشعة ☐ فيزيائي أشعة طبي.

7. مكان الدورة التدريبية: ☐ خارج قطاع غزة ☐ داخل قطاع غزة

8. عدد سنوات الخبرة في عملك: ☐ 1 سنة إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة.

9. عدد سنوات الخبرة في قسم الأشعة: ☐ 1 سنة إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة.

10. الدورات التدريبية التي أشرفت عليها على جهاز: ☐ المعجل الخطي ☐ الرنين المغناطيسي ☐ التصوير المقطعي ☐ الأشعة العادية ☐ US ☐ الفوق صوتية ☐ الفلوروسكوبي

غير ذلك أذكرها:

.....

11. عدد الدورات التدريبية التي أشرفت عليها:

☐ دورة واحدة ☐ دورتين ☐ ثلاث دورات ☐ أربع دورات ☐ خمس دورات فأكثر.

ثانياً- محاور الدراسة:

| غير موافق<br>بشدة                                                               | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة | الفقرة                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية الممولة خارجياً (في أقسام الأشعة في قطاع غزة) |           |       |       |               |                                                                                                       |
|                                                                                 |           |       |       |               | 1- يتم تحديد احتياجات الموظفين التدريبية في أقسام الأشعة بشكل مسبق ومدرّس.                            |
|                                                                                 |           |       |       |               | 2- يتم تقييم عمل أقسام الأشعة لتحديد الاحتياجات التدريبية.                                            |
|                                                                                 |           |       |       |               | 3- يتم تحليل مهام وواجبات الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة من وظائف أقسام الأشعة. |
|                                                                                 |           |       |       |               | 4- يتم تحليل كفايات وقدرات موظفي أقسام الأشعة لدراسة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها.     |
|                                                                                 |           |       |       |               | 5- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بمشاركة مدراء أقسام الأشعة.                                         |
|                                                                                 |           |       |       |               | 6- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف في أقسام الأشعة بناء على تقييمه السنوي.                      |
|                                                                                 |           |       |       |               | 7- يتم استخدام نماذج خاصة في أقسام الأشعة لتحديد الاحتياجات التدريبية.                                |
|                                                                                 |           |       |       |               | 8- يشارك موظفو أقسام الأشعة في تحديد احتياجاتهم التدريبية.                                            |
|                                                                                 |           |       |       |               | 9- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتناسب والتطورات التي تطرأ في أقسام الأشعة.                     |
|                                                                                 |           |       |       |               | 10- يتم ربط الاحتياجات التدريبية للموظف باستراتيجية أقسام الأشعة وخطة الموارد البشرية لديها.          |
|                                                                                 |           |       |       |               | 11- يسهم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية بشكل فاعل في ترشيد صناعة القرارات التدريبية.             |
|                                                                                 |           |       |       |               | 12- يعمل تحديد الاحتياجات التدريبية على معرفة الموظفين المطلوب تدريبهم.                               |
|                                                                                 |           |       |       |               | 13- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية نوع ومستوى التدريب المطلوب.                                       |
|                                                                                 |           |       |       |               | 14- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية النتائج المتوقعة من الموظفين.                                     |
|                                                                                 |           |       |       |               | 15- تعد الاحتياجات التدريبية الموجه الأساس لتصميم برامج التدريب وتحديد منهجية تنفيذها.                |

| غير موافق<br>بشدة                                                                | غير<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة | الفقرة                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ثانياً: التخطيط للبرامج التدريبية الممولة خارجياً (في أقسام الأشعة في قطاع غزة): |              |       |       |               |                                                                                                      |
|                                                                                  |              |       |       |               | 1- يتم تحديد أهداف التدريب في أقسام الأشعة في ضوء الاحتياجات التدريبية.                              |
|                                                                                  |              |       |       |               | 2- تتناسب أهداف التدريب في أقسام الأشعة مع الاحتياجات التدريبية الفعلية فيها.                        |
|                                                                                  |              |       |       |               | 3- توجد خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى أقسام الأشعة في قطاع غزة.                                  |
|                                                                                  |              |       |       |               | 4- توضع خطة البرامج التدريبية استناداً إلى حاجة موظفي أقسام الأشعة الفعلية للتدريب.                  |
|                                                                                  |              |       |       |               | 5- توضع خطة التدريب في ضوء الخطط التوسعية والتطويرية لأقسام الأشعة.                                  |
|                                                                                  |              |       |       |               | 6- يوضع جدول زمني ملائم لتنفيذ خطط البرامج التدريبية.                                                |
|                                                                                  |              |       |       |               | 7- توضع خطة البرامج التدريبية في أقسام الأشعة في ضوء الإمكانيات المادية التي يمنحها التمويل الخارجي. |
|                                                                                  |              |       |       |               | 8- توضع البرامج التدريبية في أقسام الأشعة في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة في أقسام الأشعة.          |
| ثالثاً- أهداف البرامج التدريبية الممولة خارجياً (في أقسام الأشعة في قطاع غزة):   |              |       |       |               |                                                                                                      |
|                                                                                  |              |       |       |               | 1- تلبي أهداف البرامج التدريبية الحاجات المهنية للمتدربين.                                           |
|                                                                                  |              |       |       |               | 2- تشمل أهداف البرامج التدريبية المجال المعرفي.                                                      |
|                                                                                  |              |       |       |               | 3- تشمل أهداف البرامج التدريبية المجال المهاري (التطبيقي).                                           |
|                                                                                  |              |       |       |               | 4- تشمل أهداف البرامج التدريبية المجال الاتجاعي (السلوكي).                                           |
|                                                                                  |              |       |       |               | 5- الأهداف ملائمة وقابلة للتحقيق في ظل محددات المكان.                                                |
|                                                                                  |              |       |       |               | 6- الأهداف ملائمة وقابلة للتحقيق في ظل محددات الزمان.                                                |

| الفقرة                                                                             |                                                                                                      | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| -7                                                                                 | الأهداف محددة وقابلة للقياس من خلال توفير معايير معينة.                                              |               |       |       |              |                   |
| -8                                                                                 | يتم اطلاع المتدربين على أهداف البرامج التدريبية منذ البداية.                                         |               |       |       |              |                   |
| -9                                                                                 | تتبنى الأهداف من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين.                                                    |               |       |       |              |                   |
| -10                                                                                | تساعد الأهداف على مواكبة المعرفة الجديدة في مجال الأشعة.                                             |               |       |       |              |                   |
| -11                                                                                | يتحقق مفهوم المرونة والإبداع في أهداف البرامج التدريبية.                                             |               |       |       |              |                   |
| رابعاً: تصميم البرامج التدريبية الممولة خارجياً (أقسام الأشعة في قطاع غزة):        |                                                                                                      |               |       |       |              |                   |
| -1                                                                                 | يتم تصميم البرامج التدريبية في أقسام الأشعة لتحسين العمل في القسم.                                   |               |       |       |              |                   |
| -2                                                                                 | عند تصميم البرامج التدريبية يتم التركيز على أهداف واضحة ومكتوبة لأقسام الأشعة.                       |               |       |       |              |                   |
| -3                                                                                 | يتم اختيار المتدربين للحضور في الدورات التدريبية بدون تحيز.                                          |               |       |       |              |                   |
| -4                                                                                 | يوجد تكرار في محتوى البرامج التدريبية في أقسام الأشعة.                                               |               |       |       |              |                   |
| -5                                                                                 | يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين.                                     |               |       |       |              |                   |
| -6                                                                                 | هناك توازن بين التدريب النظري والعملي في البرامج التدريبية الذي يتلقاها المتدرب.                     |               |       |       |              |                   |
| -7                                                                                 | يتم وضع فترة زمنية محددة للبرامج التدريبية عند تصميم البرامج.                                        |               |       |       |              |                   |
| -8                                                                                 | يتم تحديد المهام الوظيفية التي يستهدفها البرنامج بالرجوع إلى الوصف الوظيفي للعاملين في أقسام الأشعة. |               |       |       |              |                   |
| خامساً: تحديد أساليب البرامج التدريبية الممولة خارجياً (أقسام الأشعة في قطاع غزة): |                                                                                                      |               |       |       |              |                   |
| -1                                                                                 | يتم العمل بالتوافق على الأساليب المستخدمة في التدريب مع أهداف البرامج التدريبية.                     |               |       |       |              |                   |
| -2                                                                                 | يتم تحديد معايير اختيار واستخدام أساليب البرامج التدريبية.                                           |               |       |       |              |                   |

| الفقرة                                                                         |                                                                                    | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 3-                                                                             | يتم ملائمة الأساليب التدريبية بموضوع التدريب ومحتواه.                              |               |       |       |              |                   |
| 4-                                                                             | يتم ملائمة الأساليب التدريبية بما يتناسب قدرات المتدربين.                          |               |       |       |              |                   |
| 5-                                                                             | الأساليب التدريبية المتبعة تشجع المتدربين على الابتكار والإبداع.                   |               |       |       |              |                   |
| 6-                                                                             | يتم مراعاة الأساليب التدريبية المستخدمة للفروق الفردية للمتدربين.                  |               |       |       |              |                   |
| 7-                                                                             | يتم اختيار المدربين على أساس المعرفة العلمية والعملية في مجال التدريب              |               |       |       |              |                   |
| 8-                                                                             | يتم الاتفاق مع المدربين على اتباع أساليب تدريبية متنوعة لإيصال المعلومات المطلوبة. |               |       |       |              |                   |
| 9-                                                                             | يتلاءم الوقت المخصص للتدريب مع أسلوب التدريب المستخدم في البرامج التدريبية.        |               |       |       |              |                   |
| سادساً: تقييم البرامج التدريبية الممولة خارجياً (في أقسام الأشعة في قطاع غزة): |                                                                                    |               |       |       |              |                   |
| 1-                                                                             | يتم تقييم البرامج التدريبية من قبل الجهة المشرفة على التدريب.                      |               |       |       |              |                   |
| 2-                                                                             | تهتم إدارة أقسام الأشعة بتقييم برنامج التدريب الذي حصلت عليه.                      |               |       |       |              |                   |
| 3-                                                                             | تحقق البرامج التدريبية أهدافها المرجوة منها.                                       |               |       |       |              |                   |
| 4-                                                                             | أساليب التقييم المستخدمة في البرامج التدريبية تحقق أهداف التقييم.                  |               |       |       |              |                   |
| 5-                                                                             | أساليب التقييم المستخدمة بعد انتهاء البرامج التدريبية مرضية.                       |               |       |       |              |                   |
| 6-                                                                             | يتم تقييم المدربين من قبل المتدربين الذين تلقوا البرامج التدريبية.                 |               |       |       |              |                   |
| 7-                                                                             | يشارك خبراء في مجال الأشعة في تقييم برامج التدريب والمتدربين.                      |               |       |       |              |                   |
| 8-                                                                             | يشتمل التقييم على جميع عناصر البرامج التدريبية.                                    |               |       |       |              |                   |
| 9-                                                                             | يتم متابعة وتقييم أثر البرامج التدريبية في مكان عمل المتدرب.                       |               |       |       |              |                   |
| 10-                                                                            | تقوم الجهة الممولة للتدريب بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية.                       |               |       |       |              |                   |

| غير موافق بشدة                                                                                                    | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الفقرة                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                   |           |       |       |            | 11- يشارك المتدربون في تقييم البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها لاحتياجاتهم.                                  |
| سابعاً - الاستفادة من برامج التدريب الممولة خارجياً في المجالين: المعرفي والتطبيقي (في أقسام الأشعة في قطاع غزة): |           |       |       |            |                                                                                                            |
|                                                                                                                   |           |       |       |            | 1- يتم اكتساب معارف جديدة في مجال عمل المتدربين.                                                           |
|                                                                                                                   |           |       |       |            | 2- التعرف على تقنيات حديثة ذات صلة بمجال تخصص المتدربين.                                                   |
|                                                                                                                   |           |       |       |            | 3- تحسين وتطوير المهارات الفنية والمهنية لدى المتدربين في مجال تخصصه في الأشعة.                            |
|                                                                                                                   |           |       |       |            | 4- تؤدي البرنامج التدريبية إلى تقليل الأخطاء الفنية والمهنية في العمل.                                     |
|                                                                                                                   |           |       |       |            | 5- تؤدي إلى ارتفاع مستوى الدقة في تنفيذ وممارسة عمل المتدربين في مجال تخصصه.                               |
|                                                                                                                   |           |       |       |            | 6- تزيد مستوى الإنجاز المميز لدى المتدربين في التخصصات الجديدة في أقسام الأشعة.                            |
|                                                                                                                   |           |       |       |            | 7- تزيد فرصة الاتصال بالمختصين من ذوي الخبرات في مجال الأشعة.                                              |
|                                                                                                                   |           |       |       |            | 8- تؤدي تطوير المهارات الفنية والمهنية للمتدربين إلى تشغيل أفضل للأجهزة الحديثة والمتطورة في أقسام الأشعة. |
|                                                                                                                   |           |       |       |            | 9- تؤدي البرنامج التدريبية إلى زيادة الوعي واحترام وقت العمل لدى المتدربين.                                |

ثامناً - ما عوامل القوة والضعف في البرامج التدريبية لأقسام الأشعة في قطاع غزة الممولة خارجياً؟

عوامل القوة:

1. ....

عوامل الضعف:

1. ....

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (4):

استبانة المتدربين

"رأيك يزيد من الجودة والتطور"

حفظك الله ورعاك،،

الأخ الفاضل/ .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أهديك أطيب تحياتي، ويطيب لي أن أضع بين يديك الاستبانة التي تم تصميمها بهدف جمع المعلومات اللازمة للتعرف على " فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجيا في القطاع الصحي الحكومي( دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة)"، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد من برامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، لما لمشاركته من أهمية في تطوير وتحسين فاعلية البرامج التدريبية التي تقوم بها وزارة الصحة، ولذا كلنا أمل أن تمنحنا جزءاً من وقتك الثمين والتكرم بتعبئة الاستبانة بكل دقة وعناية وموضوعية، والإجابة على بنودها بوضع ( √ ) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

المعلومات التي ستدلي بها ستكون محل اهتمام الباحث وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا"

الباحث/

خالد إبراهيم خليل

أولاً- البيانات الشخصية.

1. الفئة العمرية: ( )
2. مكان السكن: ☐ محافظة الشمال ☐ محافظة غزة ☐ محافظة الوسطى ☐ محافظة خانيونس ☐ محافظة رفح.
3. مكان العمل: ☐ م. الشفاء ☐ م. كمال عدوان ☐ م. شهداء الأقصى ☐ م. ناصر ☐ م. النصر للأطفال ☐ م. الدرة للأطفال ☐ م. عبد العزيز الرنتيسي ☐ م. غزة الأوروبي ☐ أبو يوسف النجار ☐ الرعاية الأولية ☐ الإدارة العامة للمستشفيات
4. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى.
5. المستوى الإداري: ☐ موظف ☐ رئيس شعبة ☐ رئيس قسم ☐ مدير ☐ مدير عام.
6. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ما يعادلها.
7. نوع الوظيفة: ☐ طبيب أشعة ☐ أخصائي تصوير أشعة ☐ فيزيائي أشعة طبي.
8. مكان الدورة التدريبية: ☐ خارج قطاع غزة ☐ داخل قطاع غزة
9. مدة الدورة: ☐ شهر ☐ شهرين ☐ ثلاثة شهور ☐ أربعة شهور ☐ ستة شهور فما فوق.
10. عدد سنوات الخدمة في عملك: ☐ 1 سنة إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة.
11. عدد سنوات الخبرة في قسم الأشعة: ☐ 1 سنة إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة.
12. عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها: ☐ دورة واحدة ☐ دورتين ☐ ثلاث دورات ☐ أربع دورات ☐ خمس دورات فأكثر.
13. الدورات التدريبية التي حصلت عليها على جهاز:
14. ☐ المعجل الخطي ☐ الرنين المغناطيسي ☐ التصوير المقطعي ☐ الأشعة العادية ☐ الفوق صوتية ☐ الفلوروسكوبي.

غير ذلك أذكرها: .....

ثانياً - محاور الدراسة:

| غير موافق بشدة                                                                   | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الفقرة                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية الممولة خارجياً (في أقسام الأشعة في قطاع غزة)  |           |       |       |            |                                                                                      |
|                                                                                  |           |       |       |            | 1 يتم تحديد احتياجاتك التدريبية في قسم الأشعة بشكل مسبق ومدرس.                       |
|                                                                                  |           |       |       |            | 2 يتم استخدام نماذج خاصة في أقسام الأشعة لتحديد الاحتياجات التدريبية.                |
|                                                                                  |           |       |       |            | 3 يتم استخدام الاستقصاء (مسح) لتحديد نقاط القوة والضعف لدى موظفي أقسام الأشعة.       |
|                                                                                  |           |       |       |            | 4 يشارك موظفو أقسام الأشعة في تحديد احتياجاتهم التدريبية.                            |
|                                                                                  |           |       |       |            | 5 يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتناسب والتطورات التي تطرأ في أقسام الأشعة.     |
|                                                                                  |           |       |       |            | 6 يتم تعريف الموظفين بأهداف العملية التدريبية قبل القيام بها.                        |
|                                                                                  |           |       |       |            | 7 يتم اختيارك لحضور الدورات التدريبية على أساس معايير تقييم الأداء.                  |
|                                                                                  |           |       |       |            | 8 يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الموظفين المطلوب تدريبهم.                          |
|                                                                                  |           |       |       |            | 9 يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية نوع ومستوى التدريب المطلوب.                        |
|                                                                                  |           |       |       |            | 10 يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية النتائج المتوقعة من الموظفين.                     |
| ثانياً: التخطيط للبرامج التدريبية الممولة خارجياً (في أقسام الأشعة في قطاع غزة): |           |       |       |            |                                                                                      |
|                                                                                  |           |       |       |            | -1 يتم تحديد أهداف التدريب في قسم الأشعة في ضوء احتياجاتك التدريبية.                 |
|                                                                                  |           |       |       |            | -2 أهداف التدريب في قسم الأشعة واضحة.                                                |
|                                                                                  |           |       |       |            | -3 أهداف التدريب في قسم الأشعة قابلة للقياس.                                         |
|                                                                                  |           |       |       |            | -4 يتم إشراك المتدربين في تحديد أهداف التدريب.                                       |
|                                                                                  |           |       |       |            | -5 توجد خطط تدريبية سنوية لتدريب العاملين في قسم الأشعة.                             |
|                                                                                  |           |       |       |            | -6 يتم وضع خطة البرامج التدريبية استناداً إلى حاجة موظفي قسم الأشعة الفعلية للتدريب. |
|                                                                                  |           |       |       |            | -7 توضع خطة التدريب في ضوء الخطط التوسعية والتطويرية لأقسام الأشعة.                  |
|                                                                                  |           |       |       |            | -8 يوضع جدول زمني لتنفيذ خطط البرامج التدريبية.                                      |

| الفقرة                                                                         |                                                                                                                | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 9                                                                              | تتناسب أهداف التدريب لقسم الأشعة مع الاحتياجات الفعلية للقسم.                                                  |               |       |       |              |                   |
| ثالثاً- أهداف البرامج التدريبية الممولة خارجياً (في أقسام الأشعة في قطاع غزة): |                                                                                                                |               |       |       |              |                   |
| 1-                                                                             | تتلي الأهداف الحاجات المهنية للمتدربين.                                                                        |               |       |       |              |                   |
| 2-                                                                             | تشمل أهداف البرامج التدريبية المجال المعرفي.                                                                   |               |       |       |              |                   |
| 3-                                                                             | تشمل أهداف البرامج التدريبية المجال الاتجاهي(السلوكي).                                                         |               |       |       |              |                   |
| 4-                                                                             | الأهداف ملائمة وقابلة للتحقيق في ظل محدودات المكان.                                                            |               |       |       |              |                   |
| 5-                                                                             | الأهداف ملائمة وقابلة للتحقيق في ظل محدودات الزمان.                                                            |               |       |       |              |                   |
| 6-                                                                             | الأهداف محددة وقابلة للقياس من خلال توفير معايير معينة.                                                        |               |       |       |              |                   |
| 7-                                                                             | الأهداف واضحة للمتدربين منذ بداية التدريب.                                                                     |               |       |       |              |                   |
| 8-                                                                             | تتنبثق الأهداف من خلال مسح حقيقي لحاجات المتدربين.                                                             |               |       |       |              |                   |
| 9-                                                                             | تساعد الأهداف على اكتساب المعرفة الجديدة في مجال الأشعة.                                                       |               |       |       |              |                   |
| 10-                                                                            | تراعي الأهداف الجوانب التطبيقية للتدريب.                                                                       |               |       |       |              |                   |
| رابعاً: تصميم البرامج التدريبية الممولة خارجياً (أقسام الأشعة في قطاع غزة):    |                                                                                                                |               |       |       |              |                   |
| 1-                                                                             | تصمم البرامج التدريبية في قسم الأشعة لتحسين العمل في القسم.                                                    |               |       |       |              |                   |
| 2-                                                                             | يتم التركيز على أهداف واضحة ومكتوبة لأقسام الأشعة عند تصميم البرامج التدريبية.                                 |               |       |       |              |                   |
| 3-                                                                             | تصمم البرامج التدريبية في قسم الأشعة لتطوير أداء المتدربين في القسم.                                           |               |       |       |              |                   |
| 4-                                                                             | تقتصر البرامج التدريبية في أقسام الأشعة إلى التجديد والتنوع.                                                   |               |       |       |              |                   |
| 5-                                                                             | يتم تصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية للمتدربين.                                              |               |       |       |              |                   |
| 6-                                                                             | يتم مراعاة العامل الزمني للبرامج التدريبية عند تصميم البرامج.                                                  |               |       |       |              |                   |
| 7-                                                                             | يتم تحديد المهام الوظيفية التي يستهدفها البرامج التدريبية بالرجوع إلى الوصف الوظيفي للمتدربين في أقسام الأشعة. |               |       |       |              |                   |

| الفقرة                                                                             |       |       |           |                |                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| موافق بشدة                                                                         | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |                                                                                    |
| خامساً: تحديد أساليب البرامج التدريبية الممولة خارجياً (أقسام الأشعة في قطاع غزة): |       |       |           |                |                                                                                    |
|                                                                                    |       |       |           |                | 1 يتم العمل بالتوافق على الأساليب المستخدمة في التدريب مع أهداف البرامج التدريبية. |
|                                                                                    |       |       |           |                | 2 يتم ملائمة الأساليب التدريبية بموضوع التدريب ومحتواه.                            |
|                                                                                    |       |       |           |                | 3 يتم التنوع في الأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج الممولة خارجياً.           |
|                                                                                    |       |       |           |                | 4 يتم ملائمة الأساليب التدريبية بما يتناسب وقدرات تعلم المتدربين.                  |
|                                                                                    |       |       |           |                | 5 الأساليب التدريبية المتبعة تشجعك على الابتكار والإبداع.                          |
|                                                                                    |       |       |           |                | 6 ينوع المدربون في طرق تدريبهم بحسب الظروف والأنشطة.                               |
|                                                                                    |       |       |           |                | 7 المدربون لديهم الإدراك لاحتياجاتك ورغباتك أثناء عملية التدريب.                   |
|                                                                                    |       |       |           |                | 8 يستخدم المدربون أساليب تدريبية متنوعة لإيصال المعلومات المطلوبة.                 |
|                                                                                    |       |       |           |                | 9 يتم مراعاة الأساليب التدريبية المستخدمة للفروق الفردية للمتدربين.                |
|                                                                                    |       |       |           |                | 10 يتلاءم وقت التدريب مع أسلوب التدريب المستخدم في البرامج التدريبية.              |
| سادساً: تقييم البرامج التدريبية الممولة خارجياً (في أقسام الأشعة في قطاع غزة):     |       |       |           |                |                                                                                    |
|                                                                                    |       |       |           |                | 1 يتم تقييم البرامج التدريبية التي شاركت بها من قبل الجهة المشرفة على التدريب.     |
|                                                                                    |       |       |           |                | 2 تهتم إدارة أقسام الأشعة بتقييم البرامج التدريبية الذي حصلت عليه.                 |
|                                                                                    |       |       |           |                | 3 تحقق البرامج التدريبية الذي تلقيتها أهدافها المرجوة منها.                        |
|                                                                                    |       |       |           |                | 4 أساليب التقييم المستخدمة بعد انتهاء البرنامج التدريبي مرضية.                     |
|                                                                                    |       |       |           |                | 5 أساليب التقييم المستخدمة في البرامج التدريبية تحقق أهداف التقييم.                |
|                                                                                    |       |       |           |                | 6 تتناسب وسائل التدريب المتبعة في التدريب مع طبيعته.                               |
|                                                                                    |       |       |           |                | 7 تتلاءم مواد التدريب العملي المهني التي تتلقاها مع متطلبات وظيفتك.                |
|                                                                                    |       |       |           |                | 8 المدربون القائمون على عملية التدريب على درجة من الكفاءة والفاعلية.               |
|                                                                                    |       |       |           |                | 9 يتم اختيار المتدربين للحضور في الدورات التدريبية بطريقة بدون تحيز.               |
|                                                                                    |       |       |           |                | 10 يشارك خبراء في مجال الأشعة في تقييم برامج التدريب والمتدربين.                   |
|                                                                                    |       |       |           |                | 11 يشارك المتدربون في تقييم البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها لاحتياجاتهم.           |

| الفقرة                                                                                                           |                                                                                                                       | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 12                                                                                                               | يتم متابعة وتقييم أثر البرامج التدريبية في مكان عمل المتدرب من قبل المدراء.                                           |               |       |       |              |                   |
| سابعاً- الاستفادة من برامج التدريب الممولة خارجياً في المجالين: المعرفي والتطبيقي (في أقسام الأشعة في قطاع غزة): |                                                                                                                       |               |       |       |              |                   |
| 1                                                                                                                | تم اكتساب معارف جديدة في مجال عملي في قسم الأشعة.                                                                     |               |       |       |              |                   |
| 2                                                                                                                | تم التعرف على أساليب وطرق جديدة في عملي.                                                                              |               |       |       |              |                   |
| 3                                                                                                                | التعرف على تقنيات حديثة ذات صلة بمجال تخصصي.                                                                          |               |       |       |              |                   |
| 4                                                                                                                | تطوير المهارات الفنية والمهنية في مجال تخصصي في الأشعة.                                                               |               |       |       |              |                   |
| 5                                                                                                                | أدت البرامج التدريبية إلى زيادة الثقة بالنفس عند إنجاز العمل.                                                         |               |       |       |              |                   |
| 6                                                                                                                | أدت البرامج التدريبية إلى تقليل الأخطاء الفنية والمهنية في العمل.                                                     |               |       |       |              |                   |
| 7                                                                                                                | أدت البرامج التدريبية إلى ارتفاع مستوى الدقة في تنفيذ وممارسة عملي في مجال تخصصي.                                     |               |       |       |              |                   |
| 8                                                                                                                | أدت البرامج التدريبية إلى زيادة مستوى الإنجاز المميز في التخصصات الجديدة في أقسام الأشعة.                             |               |       |       |              |                   |
| 9                                                                                                                | أدت البرامج التدريبية إلى زيادة فرصة الاتصال بالمختصين من ذوي الخبرات في مجال الأشعة.                                 |               |       |       |              |                   |
| 10                                                                                                               | أدى تطوير مهاراتي الفنية والمهنية من خلال البرامج التدريبية إلى تشغيل أفضل للأجهزة الحديثة والمتطورة في أقسام الأشعة. |               |       |       |              |                   |

ثامناً- ما عوامل القوة والضعف في البرامج التدريبية لأقسام الأشعة في قطاع غزة الممولة خارجياً؟

عوامل القوة

1. ....
2. ....
3. ....

عوامل الضعف

1. ....
2. ....
3. ....