

جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية والأصول

إدارة التدريب وعلاقتها بفاعلية المنظمة

دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية بدولة الكويت

**Training Management and Its Relationship to Organization
Effectiveness – A Field Study on the Health
Establishments in the State of Kuwait**

إعداد الطالب

علي مبارك الخشاب

بإشراف الدكتور

د. محمود حامد المققادي

كانون أول / 2015

جامعة آل البيت
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة التربوية والأصول

إدارة التدريب وعلاقتها بفاعلية المنظمة .. دراسة ميدانية على المؤسسات

الصحية بدولة الكويت

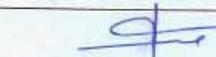
إعداد الطالب:

علي مبارك الخشاب

إشراف الدكتور:

محمود حامد المققادي

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	الاسم الثلاثي
	الدكتور محمود حامد المققادي (رئيساً ومشرفاً)
	الأستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة (عضواً)
	الدكتورة ميسون طلاع الزعبي (عضواً)
	الدكتور عمر محمد الخرابشة (عضواً خارجياً)

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من قسم الإدارة التربوية والأصول في كلية العلوم التربوية — جامعة آل البيت

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ 2015/12/27م

ب

تفويض

أنا علي مبارك الخشاب، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع: علي الخشاب

التاريخ: ١١ / ١ / 2016م

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالب: علي مبارك الخشاب

التخصص: الإدارة التربوية الكلية: العلوم التربوية القسم: الإدارة التربوية والاصول

أقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

إدارة التدريب وعلاقتها بفاعلية المنظمة " دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية بدولة الكويت "

توقيع الطالب: علي الخشاب

التاريخ: 11 / 1 / 2016م

الإهداء

الى روح والدي من اتصفه بالهيبة والوقار ، وعلمني العطاء دون
انتظار من غيبه الموت عنا ، ولن يشهد هذا اليوم الذي اعدني له ،
سأسير دوما على هدي كلماته
سأكون كما اراد .

إلى والدي الغالية التي كانت تعلم أن ترى ابنها يصل الى هذه الدرجة
العلمية أطال الله في عمرها وأبقاها سدي وذنراً لي مدى الحياة.
الى زوجتي ورفيقة دربي وداعمي الى من تحملت سهر الليالي في
سبيل أن أصل الى هذا المستوى العلمي.

إلى فلذات كبدي أبنائي الأعزاء

إلى جميع من ساعدني في إنجاز هذا العمل

إهدي إليهم هذا العمل

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم، وبعد أتوجه بالشكر الجزيل والإمتنان إلى الدكتور محمود المقدادي الذي اشرف على هذه الدراسة ولولا الله ثم لولا جهوده وتوجيهاته الثمينة لم أتمكن من إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود .

كما أشكر كل أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة آل البيت الذين كان لهم الفضل بعد الله في اناره طريق العلم أمامنا، كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني أو أسدى لي خدمة أو زودني بمعلومة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة، كل من: الاستاذ الدكتور محمد عبود الحراحشة، و الدكتورة ميسون طلاع الزعبي، والدكتور عمر محمد الخرابشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة، وتحملوا عناء قراءتها وتقويمها، وإبداء ملحوظات قيمة أسهمت في إثراء الرسالة وتجويدها.

وفقكم الله جميعاً وسدد على دروب الخير خطاكم

والحمد لله رب العالمين.....

الباحث

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	تقويض
د	اقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
ل	فهرس الملاحق
م	ملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة

6	التعريفات الإصطلاحية والإجرائية
7	حدود الدراسة ومحدداتها
8	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
8	القسم الأول: الأدب النظري
8	الجزء الأول: إدارة التدريب
25	الجزء الثاني: مفهوم الفاعلية التنظيمية
31	الجزء الثالث: لمحة عن القطاع الصحي في دولة الكويت
34	القسم الثاني الدراسات السابقة
39	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
40	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
40	منهج الدراسة
40	مجتمع الدراسة وعينتها
42	أداة الدراسة
43	صدق أداة الدراسة
43	ثبات أداة الدراسة
44	المعالجة الإحصائية
46	إجراءات الدراسة
46	متغيرات الدراسة

47	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
47	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
57	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
60	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
62	رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
70	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
70	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
74	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
76	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
78	رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
80	التوصيات
82	المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمشاركة في البرامج التدريبية	(1)
44	معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	(2)
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات أداة الدراسة	(3)
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التخطيط للعملية التدريبية مرتبة تنازلياً	(4)
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التنفيذ للعملية التدريبية مرتبة تنازلياً	(5)
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال تقييم العملية التدريبية مرتبة تنازلياً	(6)
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال معوقات العملية التدريبية مرتبة تنازلياً	(7)
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجة الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين	(8)

58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال تحقيق الأهداف مرتبة تنازلياً	(9)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً	(10)
61	معامل الارتباط بيرسون بين إدارة التدريب وفاعلية المؤسسات الصحية بدولة الكويت	(11)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمحاور أداة الدراسة الرئيسية تبعاً لمتغير الجنس	(12)
64	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	(13)
65	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	(14)
66	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(15)
67	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الإستانة حول محاور الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(16)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمحاور أداة الدراسة الرئيسية تبعاً لمتغير المشاركة في البرامج التدريبية أثناء الخدمة	(17)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
87	أداة الدراسة بصورتها الأولىة	(1)
95	المحكمون	(2)
96	الأداة بصورتها النهائية	(3)
105	كتاب تسهيل المهمة	(4)

إدارة التدريب وعلاقتها بفاعلية المنظمة

دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية بدولة الكويت

الطالب

علي مبارك الخشاب

إشراف

د. محمود حامد المقفادي

جامعة آل البيت / 2015

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب وواقع الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية بدولة الكويت، وكشف العلاقة بين كل من إدارة التدريب وبين فاعلية المؤسسات الصحية بدولة الكويت، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية أن وجدت بين إدارة التدريب وفاعلية المنظمة (في المؤسسات الصحية في دولة الكويت) تبعاً لأثر متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمشاركة في البرامج التدريبية لأفراد عينة الدراسة. واعتمد الباحث في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة تكونت من (80) فقرة، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة والتي تكونت من (346) موظفاً وموظفة من العاملين في المؤسسات الصحية بدولة الكويت، حيث يبلغ عدد المؤسسات الصحية بدولة الكويت (315) موزعة على منطقة الصباح الطبية الصحية، ومنطقة الصباح الصحية التخصصية، ومنطقة الفروانية الصحية، ومنطقة الجهراء الصحية، ومنطقة الأحمدية الصحية، ومنطقة الحولي الصحية. وقد بلغ عدد الإستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (316) استبانة، تمت معالجتها إحصائياً باستعمال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة التدريب في المؤسسات الصحية في دولة الكويت من حيث التخطيط للعملية التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية، وتقييم العملية التدريبية، ومعوقات العملية التدريبية جاء بدرجة مرتفعة، وأن درجة الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية في دولة الكويت من حيث تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي جاءت مرتفعة أيضاً. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين التخطيط للعملية التدريبية وتنفيذ العملية التدريبية وتقييم العملية التدريبية، وبين فاعلية المؤسسات الصحية، ووجود علاقة طردية عكسية دالة إحصائياً بين معوقات العملية التدريبية وفاعلية المؤسسات الصحية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة التدريب ودرجة الفاعلية التنظيمية ودور التدريب في الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمشاركة في الدورات التدريبية. وتوصي الدراسة بضرورة توفير الموارد المالية لتنفيذ خطط التدريب. وتفعيل دور إدارة التدريب بوزارة الصحة. وإنشاء قاعدة بيانات خاصة بإدارة التدريب. ووضع سياسات واضحة لعملية التدريب.

الكلمات المفتاحية: إدارة التدريب، الفاعلية التنظيمية، المؤسسات الصحية بدولة الكويت .

Training Management and Its Relationship to Organization Effectiveness – A Field Study on the Health Establishments in the State of Kuwait

By:

Ali Mubarak Al- Khashab

Supervisor:

Dr. Mahmood Hamid Al-Miqdadi

Al al-Bayt University, 2015

Abstract

The study aimed to identify the reality of training management and the organizational effectiveness of the health institutions in Kuwait. It also aimed to identify the relationship between each of the training management and the effectiveness of the health institutions in Kuwait, and to detect whether there are statistically significant differences to be found between training management and the effectiveness of the organization (in health institutions in the State of Kuwait) due to the variables of sex, years of experience, educational qualification, and the participation in training programs. To achieve the objectives of the study, the researcher built a questionnaire consisted of (80) items and conducted it on the study sample which consisted of (346) male and female employees who work in (315) health establishments in Sabah Medical Area, Sabah Specilized Health Area, Farwaniya Health Area, Al Jahra Heath Area, Al Ahmadi Health Area, and Hawali Health Area. Then the researcher conducted statistical treatment of the data that were collected from the study sample by (316) queastionnaires that were returned to the research by using Statistical Packages for Social Sciences (SPSS). The study found that the reality of training management in health institutions in the State of Kuwait in terms of planning for the process of training, and implementation of the training process, and evaluation of the training process, and obstacles to the training process was high, and that the degree of the organizational effectiveness in the health institutions in the State of Kuwait in terms of achieving the goals and job satisfaction was also high. The study also found a statistically significant positive correlation between the planning of the training process and implementation of the

training process, and evaluation of the training process, and the effectiveness of health institutions, and the presence of a statistically significant negative correlation between the constraints of the training process and the effectiveness of the health institutions in Kuwait. The results showed that there were no statistically significant differences in the responses of the study sample on the reality of the training management and the degree of the organizational effectiveness and the role of training in organizational effectiveness in the health institutions in the State of Kuwait due to gender and years of experience and educational qualification and participation in the training sessions. The study recommends the need to provide financial resources to implement training plans, and activating the role of the training management of the Ministry of Health, and the establishment of special training management database, and the development of clear policies for the training process.

Key words: Training Management, Organizational Effectiveness, Health Institutions, Kuwait.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

في ظل التطورات الحاصلة في الوقت المعاصر، والتغيرات السريعة في شتى المجالات، أصبح لزاماً على المؤسسات الصحية أن تعمل على تطوير خدماتها الصحية في ضوء ما اكتسبه هذه الخدمات من أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع الكويتي ويعتمد ذلك على العنصر البشري قدراتها وإنتاجياتها، لذا يعد رأس المال البشري هو الأداة التي تستطيع المؤسسات الصحية من خلاله تقديم الخدمات بشكل أفضل وتحقيق الفاعلية التنظيمية.

وتعد عملية التدريب الأساس في تطوير رأس المال البشري، وتؤدي دوراً مهماً قبل أو أثناء الخدمة؛ لذا تقدم مختلف المؤسسات برامج تدريبية متنوعة إلى منتسبيها، كما ترصد العديد من المؤسسات موازنة مخصصة للتدريب، لما لهذه البرامج من دور وعائد على المؤسسة في المدى القريب أو المتوسط. وقامت العديد من المؤسسات بإنشاء إدارات للتدريب، تهدف لتنظيم هذه العملية الهامة، وتحقيق التحسين المستمر في عمل هذه المؤسسات، من أجل ضمان جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من قبلها، وتحقيق الميزة التنافسية (المحاسنة، 2004).

بدأ الاهتمام بالتدريب الإداري يتضح نتيجة للنمو والتطور الصناعي والتكنولوجي، حيث بدأت المشروعات تعد برامج تدريبية لصغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد لمواجهة النقص في عدد الموظفين المؤهلين وأصحاب الكفاءات، ومنذ قيام الحرب العالمية الثانية تزايد الاهتمام بالتدريب الإداري بشكل مطرد، ومنذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين لم تقتصر أهداف البرامج التدريبية على تدريب مجموعة

الإداريين المبتدئين بل تعدتها لتكون لكل المستويات الإدارية، وبدأت المشروعات تتأكد من أهمية عمال الإدارة لا على أساس وجود حالة طوارئ، كما كان الوضع أثناء الحرب، بل كعملية إدارية مستمرة وكجزء متكامل من أعمال المنظمة حتى تستطيع أن تؤدي الأخيرة دورها في عملية التنمية بشكل متزايد، وهكذا تطورت أهداف التدريب الإداري وتبع ذلك بالضرورة تطورات في جميع جوانب العملية التدريبية (الموسوي، 2010).

وأما في مجال الإدارة العامة، فإن تدخل الدولة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، والتوسع السريع في الأعمال والأعباء التي يطلب من الإدارة النهوض بها، والنقص الحاصل في عدد الأفراد المدربين يتطلب من الإداريين الأكفاء والفنيين المؤهلين للعمل في الإدارة لمواجهة تلك التطورات الاقتصادية والاجتماعية باعتباره الطريق الأفضل والممكن لتحسين نوعية الموظفين وقدراتهم على الأداء الفعال، ونتيجة للنقص المشار إليه في كفاءة الموظفين العاملين في قطاع الإدارة، فقد برزت أهمية التدريب باعتباره الطريق الأفضل والممكن لتحسين نوعية الموظفين وقدراتهم على الأداء الفعال (المغربي، 2007).

ويعد التدريب الإداري في المرحلة الحالية من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في دراسة الإدارة العامة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية لأي منظمة، لأنه يمثل أحد السبل المهمة لإيجاد جهاز إداري ذو كفاءة عالية قادر على تحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يعمل على تزويدهم بالمعلومات، والمهارات، والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم، وتحسين، وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم، واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية مما سيكون له أثر إيجابي على عمل القطاع العام الكويتي، فالتدريب الإداري جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية وواحد من مداخلها، ولا يمكن أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك إطار موحد متناسق لكل مداخل

التنمية الإدارية الأخرى من تنظيم، وإعادة تنظيم، وتحديث للأنظمة، واللوائح، وتبسيط، وتطوير الإجراءات، والأساليب المتبعة (المحاسبة، 2004).

إن دراسة البرامج التدريبية في المنظمات، وتحليلها بدقة تمثل عنصراً أساسياً في عملية التدريب الإداري، وعاملاً مباشراً في رفع كفاءة العاملين، وقدراتهم، وتحسينها، وبالتالي رفع إنتاجية هذه الأجهزة وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، ويُعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط البرامج التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج، والموارد والأساليب والموضوعات التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علاقاتية منظمة بهدف تنمية القوى البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة ما لا بد من أن يكون هناك تعاون بين الرؤساء الإداريين المسؤولين عن تنمية قدرات، ومهارات، مروسيهم، وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى، لذلك فإن مسؤولية التدريب في المنظمات تقع على عاتق الرؤساء الإداريين بالتعاون مع أخصائيي التدريب الذين هم بمنزلة مستشارين في مجال التدريب (باغي، 1993: 121).

ومن أجل ذلك تبنت العديد من المؤسسات مهمة وضع وإعداد برامج تدريبية لتحسين فرص تطوير مهارات، وقدرات الأفراد العاملين في هذه المؤسسات من أجل تهيئتهم إلى الوظائف التي تتطلب مهارات فنية وتطبيقية. لذلك تنبعت غالبية المؤسسات لأهمية إدارة التدريب، حتى أنتشرت في مختلف المؤسسات، سواء التعليمية، أو الاقتصادية، أو الصناعية، أو العسكرية، أو الصحية أيضاً (عباس وعلي، 2003).

وبناء على ما سبق ذكره ، فإن دراسة إدارة التدريب، وعلاقتها بفاعلية المنظمات الصحية يعد من الأهمية بمكان، وبخاصة لهذه المؤسسات التي تكتسب أهمية كبيرة في تقديم الخدمات الصحية في المجتمع الكويتي.

مشكلة الدراسة:

رغم أهمية إدارات التدريب في المؤسسات الصحية التي تؤدي دوراً مهماً في تقديم خدمات الرعاية الصحية للمرضى والمراجعين وبالتالي فإن تطوير وتأهيل الموظفين يعد من القضايا المؤثرة على نجاح المؤسسات الصحية ، وإن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة، والمدرّبة، والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات، والتحديات في البيئة الخارجية، سيؤدي إلى ضعف قدرة المنظمات على المنافسة إقليمياً، وعالمياً، ومن هنا يجب النظر إلى التدريب من منظور استراتيجي بحيث يتم تصميم، وتنفيذ برامج التدريب، لتحقيق فاعلية المنظمة الإستراتيجية. إلا أن غالبية المؤسسات العامة، ومنها المؤسسات الصحية لا تقوم بقياس مدى الفائدة من الدورات التدريبية المقدمة للعاملين في المؤسسات الصحية، وانعكاسه على فاعلية المنظمة في تحقيق اهدافها ، ومن هنا تكمن مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين إدارة التدريب وفاعلية المنظمات الصحية في دولة الكويت؟

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع ادارة التدريب في المؤسسات الصحية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين؟
- 2- ما درجة الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين؟
- 3- ما العلاقة بين إدارة التدريب وفاعلية المؤسسات الصحية في دولة الكويت؟

4- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إدارة التدريب وعلاقتها بفاعلية

المنظمة بالمؤسسات الصحية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل

العلمي، والمشاركة في برامج تدريبية أثناء الخدمة؟

أهداف الدراسة:

تنبثق أهداف الدراسة الحالية من التعرف على العلاقة بين إدارة التدريب وفاعلية المؤسسات

الصحية بدولة الكويت، وتتجلى الأهداف الفرعية فيما يلي:

- الكشف عن واقع إدارة التدريب في المؤسسات الصحية بدولة الكويت.
- رصد العلاقة بين إدارة التدريب وفاعلية المؤسسات الصحية بدولة الكويت.
- الكشف عن واقع الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المتناول وهو العلاقة بين إدارة التدريب وفاعلية المؤسسات

الصحية بدولة الكويت، حيث يتميز هذا الموضوع بأهميته الكبيرة في المؤسسات الصحية في دولة الكويت

التي تسعى الى التميز والتطور في استثمار الموارد البشرية المتاحة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، كما تتطلق

أهمية موضوع الدراسة من الأمور التالية:

1. لم يجد الباحث - أثناء بحثه- أي دراسة علمية ميدانية أو بحث نظري تناول موضوع العلاقة بين إدارة

التدريب وفاعلية المنظمة في قطاع مهم وهو قطاع المؤسسات الصحية في دولة الكويت .

2. قلة الدراسات التي تناولت الموضوع محل الدراسة في الوطن العربي.

3. فتح المجال أمام الباحثين للقيام بدراسات مشابهة للموضوع محل البحث.

4. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في توفير معلومات وبيانات واقعية لمتخذي القرار في المؤسسات الصحية الكويتية حول ادارة التدريب وفاعلية المؤسسات الصحية .

التعريفات الاصطلاحية والاجرائية:

يتناول الباحث فيما يلي أهم المصطلحات التي وردت في الدراسة الحالية، وهي:

التدريب: "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات علمية بهدف تحسين، وصقل المهارات، والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفوء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته، وبالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل فيها كمجموعة عمل" (عقيلي، 1996: 233).

أدارة التدريب: عملية تعليمية متخصصة وموجهة بهدف إكساب المتدرب خبرة محددة؛ فإذا كان التعليم هو: "إكساب قواعد المتعلم المعرفة العامة"، فالتدريب هو: "إكساب المتدرب المعرفة المتخصصة في مجال حصري متخصص، بهدف رفع الكفاءة إلى أقصى درجة تنافسية" (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2015).

وتعرف ادارة التدريب إجرائياً على أنها الإدارة التي تتولى الاشراف على عملية التدريب في المؤسسات الصحية الكويتية، من حيث: التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، وتحديد معوقات العملية التدريبية، وتقاس من خلال الدرجة الكلية لإجابات الموظفين في المؤسسات الصحية الكويتية على الأداة التي تقيس إدارة التدريب والمحددة بالمجالات الآتية: تخطيط العملية التدريبية ، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية، معوقات العملية التدريبية.

الفاعلية: وهي "قدرة المنظمة على التكيف، والبقاء، والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها" (الشماع ومحمود، 2000: 9).

الفاعلية التنظيمية : يشير مفهوم الفاعلية التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة والتي أنشئت المنظمة من أجلها ومدى نجاحها في ذلك (مسلم وعمره، 2007: 12).

وتعرف اجرائياً على أنها : الدرجة الكلية لاجابات أفراد العينة في المؤسسات الصحية الكويتية على الأداة عبارات التي تقيس الفاعلية التنظيمية والمحددة في المجالات الآتية: تحقيق الاهداف، والرضا الوظيفي. **المؤسسات الصحية**: هي المراكز ودور الرعاية التي تقدم خدمات الطبابة، وتعمل تحت مظلة وزارة الصحة بدولة الكويت.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحدد نتائج الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

الحد البشري: اقتصر تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على العاملين في المؤسسات الصحية الحكومية بدولة الكويت.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المراكز الصحية الحكومية بدولة الكويت.

الحد الزمني: تم تطبيق أداة الدراسة في شهر سبتمبر من العام 2015.

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على موضوع درجة العلاقة بين إدارة التدريب وفاعلية المؤسسات الصحية بدولة الكويت.

وتتحدد امكانية تعميم النتائج على صدق وثبات اداة الدراسة وموضوعية اجابة افراد العينة على فقراتها.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة "إدارة التدريب وفاعلية

المنظمة"، وتم تقسيم الفصل إلى قسمين هما كالآتي:

القسم الأول: الأدب النظري:

تم تقسيم هذا القسم إلى جزأين، تناول الجزء الأول موضوع إدارة التدريب، أما الجزء الثاني فقد تناول

موضوع فاعلية المنظمة، وفيما يلي توضيحٌ لذلك:

الجزء الأول: إدارة التدريب:

يرتبط تطور المؤسسات ونجاحها، بمدى قدرتها لتنمية مواردها البشرية، وذلك لما يشهده الاقتصاد العالمي من تغيرات ومستجدات تستدعي مواكبتها، عن طريق الابداع والابتكار في جميع المجالات، وتعد المؤسسات الرائدة والمنافسة على كافة الاصعدة، هي من تقوم على تجديد معلوماتها واستثمارها لمواردها البشرية والتي تواكب التطورات في مجال تخصصها والتي تعمل على تنمية قدراتها الفكرية والابداعية. ويعد التدريب عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات، ومشاعر العاملين من أجل زيادة، وتحسين فاعليتهم، وأدائهم. وإنه إجراء منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة، أو معرفة جديدة، تساعده على تحقيق أهداف محددة. أو هو جهد مخطط من قبل المنظمة لتسهيل تعلم العاملين. وبهذا يتضح أن التدريب يركز على اكتساب، معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد، وتحسين أدائه في العمل (السالم، 2009: 270).

وقد فرق بعض الباحثين بين مفهوم تدريب الموارد البشرية، وبين مفهوم تنمية تلك الموارد، فالتدريب

من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي، أو الحركي، إلى المتدربين، وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول. أما تنمية الموارد البشرية، فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم (DeCenzo & Robbins, 2005: 203)

يعني تدريب العاملين أو تنميتهم: "الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة، وتحسين، وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء" (السالم، 2009: 271).

ومن هذا التعريف يمكن تحديد العناصر الثلاثة الرئيسية التالية: (المغربي، 2007: 188)

- إن التدريب جهود مخططة من قبل المنظمة، وبالتالي فهو يحتاج إلى عمليات تحليل، وتشغيل، ومراعاة مختلف البدائل، واتخاذ القرارات، وغيرها من العمليات التخطيطية المعروفة.
- يشتمل التدريب على عمليات تعلم المعارف، والمهارات المتعلقة بوظائف معينة، ويجب تحديد تلك المعارف، والمهارات من أجل تنميتها لكي لا يصبح التدريب مجرد نشاط شكلي لا يحقق أهدافه.
- يهدف التدريب إلى تنمية أداء العاملين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، لذلك لا بد من تحديد هذه الأهداف والغايات بدقة، ومن ثم يتم تحديد نوع الأداء المطلوب لتحقيقها، ثم يتم بعد ذلك تحديد نمط النشاط التدريبي الذي يمكن من تحقيق الأداء المطلوب.

فوائد التدريب:

سواء كان التدريب على استخدام أماكن جديدة، أو على الأساليب القيادية والإشراف، أو من أجل زيادة قدرات رجال التسويق على مهارات التفاوض، وعقد صفقات الشراء والبيع، وسواء كان التدريب للمدير،

أو الموظف، للمحاسب أو للمهندس، داخل المنظمة، أو خارجها، فلا بد أن يقترن بفوائد واضحة، ومحددة بالنسبة لجميع العاملين ويمكن حصر نوعين من تلك الفوائد على مستوى الفرد والمنظمة؛ فبالنسبة للأفراد فإن التدريب يحقق فوائد عديدة للراغبين فيه، ومنها: (DeNisi & Griffin, 2001: 268).

- مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم، ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

- مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق، والتوتر، والاعتراب، والصراع داخل المنظمة، وبالتالي تحسين معنوياتهم.

- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.

- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.

- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.

- تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة.

- يعمق الإحساس بالرضى الوظيفي والإنجاز.

- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستقرار، والثبات في حياة العاملين، وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

وأما بالنسبة للمنظمة، فإن التدريب يسهم إسهاماً فاعلاً في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تحقيق الفوائد التالية: (Appleby & Marvin, 2000 :554).

- تحسين ربحية المنظمة.

- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

- يساعد العاملين على فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جودة السلع والخدمات.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- تخفيض الحوادث، وإصابات العمل.
- تنمية الإحساس بالمسؤولية، نحو المنظمة، والحفاظ على مكانتها.
- مساعدة العاملين للاقتناع بعمليات التغيير.

أهداف البرامج التدريبية:

يرتبط نجاح أي برامج تدريبية بأن تكون لها أهداف واضحة ومحددة، حتى يمكن بعد انتهاء التدريب قياس هذه الأهداف لتقييم نتائج البرامج التدريبية، وتقييم البرامج نفسها بكل ما يرتبط فيها من عناصر كالمدرسين، والمتدربين، وطرق التدريب، وبيئة التدريب. وينبغي أن ينبع تصميم برامجهم وفقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين، وأن يتم دراسة هذه الاحتياجات دراسة علمية دقيقة، وميدانية، حتى تتحقق الأهداف المطلوبة من التدريب، ويعد التدريب كعملية تعلم تتضمن اكتساب المهارات، والمفاهيم، والاتجاهات، لزيادة أداء العاملين لتحقيق مجموعة من الأهداف، وهذه الأهداف هي (طلبة، 1995: 342):

1. رفع مستوى الإنتاج للعاملين: أن تدريب العاملين على قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه، يؤدي إلى تحسين أسلوب الأداء في العمل لديهم ، مما يؤدي إلى تحسين مستوى قدرتهم على الإنتاج بشكل ملائم، وهذا يؤدي إلى رفع مستوى أداء المنظمة .

2. تخفيض النفقات: أن تدريب العاملين على استعمال الأجهزة والمعدات، بطريقة فنية، صحيحة، وأداء الواجبات بطريقة سليمة، يؤدي إلى اقتصاد في النفقات، من خلال سلامة الآلات، واقتصاد في المواد، وندرة المخاطر.
3. تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم: في مجالات عملهم تنمية علمية ومهنية، هذا يؤدي بالنتيجة إلى السرعة في أداء العمل وإتقانه أيضاً.
4. رفع الروح المعنوية للعاملين: نتيجة تدريب العاملين فإنه يتولد لديهم شعور بأن الإدارة تقدم لهم العون، ويترتب على ذلك إخلاصهم، وتفانيهم في العمل، ويصبح ولاؤهم للعمل.
5. ينمي العلاقات الإنسانية والإيجابية بين العاملين، إذ يؤدي التدريب إلى تنمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والعاملين، وبين العاملين أنفسهم، ويزود التدريب العاملين بقدرات، ومهارات، تشجعهم على إقامة علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، وهذا بالتالي يؤدي إلى تخفيض نسبة الأخطاء في العمل، ويقلص من عدد الشكاوى والمنازعات.
6. يمكن العاملين من الإلمام بالأمور المستجدة في مجالات العمل: وبالتالي مواكبة التقدم العلمي والإلمام بالأساليب الحديثة في حقول المعرفة.

مفهوم إستراتيجية التدريب:

في ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغيير في البيئة الخارجية شكل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه

المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية، والجودة، والفاعلية (Appleby, A, and Marvin,2000).

وتتضح الأهمية المتزايدة لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات، والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات، وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين.

وعليه يمكن للباحث استخلاص التعريف التالي لإدارة التدريب، فهي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة، والمتعلقة بامتلاك أفرادها العاملين للمعارف، والكفاءات، والقدرات، وكذلك رسم سياستها، وتحديد غايتها على المدى البعيد في هذا الإطار، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يسهم في بيان الفرص، والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة، والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، ومراجعتها، وتقويمها، فيما يتعلق بتنمية، وتطوير الأفراد العاملين.

وتوفر الاستراتيجية المؤسسية العامة أهم المدخلات المبدئية لاستراتيجية التدريب، من حيث تحديد المدى، والأهداف التي يجب أن تسعى إلى تحقيقها. وهذا ما يسمى بمفهوم المواءمة العمودية (Vertical Fit) الذي يدعو إلى ربط ومواءمة استراتيجية التدريب-كإستراتيجية وظيفية- مع الإستراتيجية المؤسسية واستراتيجيات العمل الأخرى (الفضلي، 2013).

وأهم المبررات التي أدت للنظر إلى وظيفة التدريب على أساس استراتيجي ظهور مفهوم التكامل النظمي (Systematic Intgration) لوظائف إدارة الموارد البشرية، أي النظر إلى إدارة الموارد البشرية

على أنها نظام متكامل من النشاطات المتداخلة، والمتراصة، والتي لا تحدث بمعزل عن بعضها البعض، بل تؤثر وتتأثر ببعضها. ومن المبررات الأخرى لظهور ذلك انبثاق نظرية رأس المال البشري (Human Capital) في مجال استراتيجيات التدريب. وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية مفادها اعتبار الفرد أصلاً من أصول المنظمة، يمكن تحديد قيمته وإدارته، ومن ثم يمكن اعتباره كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها من خلال تنمية، وتطور أدائه. وبالتالي تقوم استراتيجيات التدريب-ضمن نظرية رأس المال البشري- على أساس وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمهاراتهم، وخبراتهم، وقدراتهم. ويتطلب وجود تمايز في قيمة الأفراد ضرورة وضع المنظمة لبعض السياسات، والاستراتيجيات التدريبية للتعامل مع الاختلافات الفردية (الغريابوي، 2014).

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل إدارة المنظمة، وهذه الركائز هي (السالم، وصالح، 2002: 13) :

- 1- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتوجد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات محاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.
- 2- الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الديناميكية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.
- 3- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرف رسالة المنظمة على أنها الخصائص

الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.

4- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها، وغاياتها، إلى إجراءات عمل محددة، ولملموسة يمكن قياسها. وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

- هل ندرّب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟
- ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
- هل ندرّب الأفراد داخل المنظمة أم خارجها أم الاثنين معاً؟
- من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

5- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة. فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو، والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات، والمهارات اللازمة لهذا التحول. أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة.

عناصر التدريب الفعّال:

هناك جملة من العناصر التي ان توفرت سوف تساعد على زيادة فاعلية التدريب، ومن هذه العناصر مايلي: (الطعاني، 2002).

1- ربط التدريب بالشعور بالرضا لدى العاملين، وارتفاع الروح المعنوية لهم، وتوفير الرغبة لديهم بالنمو، وذلك بإشراكهم بالعملية التدريبية من (تشخيص، تصميم، تحليل، وابتكار الحلول للمشاكل).

2- تحديد تكاليف التدريب بناء على النتائج المتوقعة، بحيث يتم اتخاذ القرار بعد التحليل العلمي بالمفاضلة بين البديلين (التعيين أو التدريب)، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار الحصول على الكفاءة الأحسن عند المفاضلة بين البديلين.

3- تحديد أهداف وموضوعات التدريب بطريقة علمية مدروسة، بحيث ترتبط هذه الأهداف بالحاجات التدريبية للمتدربين، وأن يؤدي موضوعات البرنامج التدريبي إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال تناولها لمجالات المعرفة والمهارات والسلوك.

4- التدريب عملية مستمرة وشاملة، وذلك لكون المنظمات في حالة حركة مستمرة، فالأهداف، والأساليب، والتقنيات، وطرق الإنتاج، وبيئة المنظمة، هي متجددة، وغير مستقرة، وتتطور من حين إلى آخر، لذا لا بد من العمل على مواكبة هذه التغيرات التي يستطيع التدريب أن يستجيب لها، وكذلك يجب أن يشمل التدريب كافة الأفراد بمختلف فئاتهم ووظائفهم.

5- الاختيار السليم للمدربين، والمشاركين في البرامج التدريبية، بحيث يتم اختيار المدربين من ذوي الثقافات العالية، ومن الذين لديهم إمام بكثير من الأمور التي لها علاقة بمادة التدريب، وان يكون

على درجة من الوعي بما يجري في البيئة السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية للمجتمع، ولديه القدرة على استخدام الأساليب الحديثة في التدريب.

فاعلية البرامج التدريبية:

إن البرامج التدريبية هي مجموعة من النشاطات المنظمة، والمخطط لها، والمستمرة، والهادفة إلى تزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها، وقدراتها، وتغيير سلوكها، وقيمها، واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء. (Genso 1996: 212)

وإن مفهوم فاعلية البرامج التدريبية ركز على تحديد العناصر المتفاعلة فيما بينها والتي تهدف إلى نتيجة (تحسين الأداء) فيما بعد إتمام هذه العملية، وبهذا المفهوم هو سعى نشاط التدريب نحو تحقيق هذه الأهداف، وهو العبور الوحيد لكي تتحقق فاعليته من خلال واقع التدريب (Shapiro, 1995: 63).

وتعرف فاعلية التدريب بأنها "قدرة البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه في مواقع العمل" (Etzioni,

8: 1964). فقد عرفها السلمي (1980: 328) بأنها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها.

وهناك مجموعة من الأسئلة التي تطرحها الإدارة لغرض تحديد فاعلية البرامج التدريبية وهي كالاتي:

(السلمي، 1995)

■ من هم الأفراد المطلوب تدريبهم؟

بما أن السؤال الأهم في التدريب هو دائماً ما الاحتياجات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال

التدريب. والجواب على السؤال يحدد الاحتياجات التدريبية بشكل واضح ودقيق.

■ ما الموضوعات والمجالات المطلوب تدريبهم عليها؟

بما أن الإجابة عن هذا السؤال تمكن الإدارة من تحديد محتويات البرامج التدريبية التي سوف تكون ملائمة لسد الحاجة التدريبية.

■ ما الأساليب التدريبية الأكثر تناسباً مع هؤلاء الأفراد؟

وبالإجابة عن هذا السؤال تستطيع الإدارة أن تحدد أفضل الأساليب التدريبية التي سوف تجسد بها الحاجة التدريبية، بحيث تكون مناسبة، أي تسهل وتيسر اكتساب المعارف والمعلومات المطلوبة للإيفاء بهذه الحاجة التدريبية.

■ ما الوقت الأنسب للعملية التدريبية؟

تساعد الإجابة عن هذا السؤال في تحديد الوقت المناسب الذي سوف يتم فيه إيفاء الحاجة التدريبية.

■ من الأشخاص الأكثر تأهيلاً للقيام بالتدريب المطلوب؟

إذ تمكن الإجابة عن هذا السؤال من تحديد الأشخاص القائمين على التدريب ومعرفة مواصفاتهم ومستوى الكفاءة والخبرة اللازمة لسد الاحتياجات التدريبية.

■ ما المعايير والأسس التي سوف تستخدم لقياس عائد البرامج التدريبية وفعاليتها؟

فالإجابة عن هذا السؤال تجعلنا نحدد مسبقاً معايير فاعلية البرامج التدريبية ومن ثم التقييم وفقاً لتلك المعايير التي سوف تحدد مستوى أداء الفرد.

مداخل لتحقيق فاعلية البرامج التدريبية:

للجهة القائمة بالتدريب أن تتبع مدخلين متلازمين لتحقيق نجاح العملية التدريبية وهما: (خطاب،

1980: 165-166)

1- انتقال التدريب إلى مواقع العمل.

لتحقيق هذه الإمكانية للمتدربين يتطلب أولاً أن يتطابق في (النوعية والمقدار) حصيلة ما يكتسبه من معلومات، وقدرات، وسلوك تنظيمي من قاعات التدريب، مع ما يحتاجه دوره الوظيفي، والمهني من هذه المعلومات، والقدرات، والسلوك، والتشابه (إلى حد كبير) في الظروف التي قامت فيها، واستخدمت هذه المعلومات، والقدرات، والسلوك، وذلك في كل من البرنامج التدريبي والمناخ الوظيفي.

ويضمن تحقيق هذا الشرط في البرامج التدريبية تطبيق مبادئ علميين:

- أ. إن تتبع الأهداف الإجرائية للبرامج وموادها التدريبية (معرفة- مهارة- سلوك) من واقع مواقف العمل، وذلك بالتعرف إلى ما يجري في هذه المواقف من مستوى للأداء، والسلوك، وما يحتاجه العاملون لكفاءة الأداء، والسلوك، من المعرفة، والقدرة، والمهارة، ليتمكنهم من خلالها الارتقاء بمستوى الأداء وإنتاجية العمل.
- ب. الاهتمام ببرامج تنمية القدرات والسلوك، وهذا المبدأ يأتي بالضرورة كخطوة لاحقة لتطبيق المبدأ الأول فالقدرة أو المهارة عندما تتكون، تعين الفرد على إنجاز مهام العمل، ولو اختلفت أماكن التطبيق.

2- تدعيم عملية التعلم الفردي في مواقع العمل:

يمر المتدرب بخبرات تعلم فردي داخل قاعات وأماكن التدريب، وقد سبق الإعداد لهذه الخبرات وتصميم مواقفها، لتحقيق أهداف إجرائية يفتقدها الفرد في ممارسته لدوره العملي، ثم ينتقل المتدرب - بعد انتهاء برنامج التدريب- إلى مواقع العمل ليمارس دوره الوظيفي، أو المهني، على المستوى الذي تم تهيئته له بجهة التدريب، وإذا لم تتوفر في المواقع كل النتائج الإيجابية التي اكتسبها المتدرب داخل قاعات التدريب مما يشجعه على ممارسة دوره بالأسلوب الجديد الذي هيئ له ويدعم لديه عملية استمرار التعلم الذاتي، ولهذا فإن عملية تدعيم التدريب في مواقع العمل، تعد مرحلة مكملية لعملية التدريب.

العناصر الأساسية لتحقيق الفاعلية:

الفاعلية هي تحقيق أهداف التدريب في مواقع العمل، وحتى تتحقق فاعلية البرامج التدريبية على أحسن وجه يجب أن تتوفر مجموعة من العناصر الأساسية وهي (حسين، 1996: 44-45) :

1- التطبيق العملي:

إن التطبيق العملي لما يتعلمه المشاركون في البرامج التدريبية في مناخ مشابه لأماكن العمل يسهم إلى حد كبير في تعديل أية انحرافات، أو توجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية.

2- التركيز والانتباه:

حتى يتم استقبال واستيعاب كل ما هو جديد من معارف، ومهارات، وخبرات من الضروري على المتدربين استخدام كل حواسهم، وتركيزهم.

3- الدقة في استقبال المعلومة:

إن استيعاب المعلومة وتطبيقها في العمل تعتمد على قدر كبير من الدقة في استقبال المهارات المطلوبة للتدريب عليها، بما يساهم في تنسيق الأداء.

4- الحافز التدريبي:

لتحقيق فاعلية البرامج التدريبية ضرورة توافر حوافز تساهم في إقناع المشاركين في البرامج التدريبية على تحقيق ذاتهم، وتلبية حاجاتهم اللازمة ضمن زيادة المعرفة، ومهارات جديدة، وذلك لتسهيل نقل لمعرفة، واكتساب المهارات.

5- مراعاة الفوارق بين الأفراد:

لا بد من مراعاة الاختلاف الطبيعي الفطري بين الأفراد، وذلك لدعمهم بالمعارف، والمهارات الملائمة، للتكوين الفطري لكل منهم.

6- التدرج في النقل المعرفي:

إن من أفضل الأدوار لتحقيق فاعلية البرامج التدريبية، أن يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف، على فترات زمنية، وفق مخطط زمني وبرامج متكاملة، لتحقيق النقلة، والمهارية، اللازمة للمشاركين.

7- القياس الفعلي للأثر التدريبي:

إذا ما أدرك المدرب مدى التقدم الذي يحققه بعد كل برنامج تدريبي يشارك فيه، فإن هذا يساهم في زيادة فاعلية البرامج التدريبية، ويتم القياس أحياناً قبل وبعد البرنامج مباشرة.

8- اختيار العناصر المناسبة للتدريب:

يعد دور المدرب في توصيل المعارف والمهارات اللازمة من أهم عناصر تحقيق فاعلية البرامج التدريبية، ولهذا تؤخذ بعين الاعتبار كل الصفات والمواصفات الجيدة في اختيار المدربين.

قياس فاعلية البرامج التدريبية:

ولقياس وتقييم فاعلية البرامج التدريبية يتم في العادة اللجوء إلى تصميم استبانته، وعرضها على المشاركين في البرامج التدريبية، وملاحظة المسؤولين المباشرة للتغيرات التي طرأت على أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية، وإجراء الاختبارات لمعرفة مدى استيعاب المشاركين لما تلقوه في تلك البرامج.

وتوجد مقاييس يمكن تطبيقها على أي برنامج لقياس مدى فاعلية هذا البرنامج وهي (منصور،

: 2001: 64)

أولاً: المصدقية الداخلية:

وتعني مجموعة من الاختبارات والامتحانات، مصممة للتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المرجوة من ورائه، أم لا. وتستخدم هذه الاختبارات، والامتحانات لتحسين البرامج التدريبية المستقبلية، وبالتالي استفادة المدرب والمتدرب، وهناك نوعان من الاختبارات والامتحانات وهما:

1- اختبارات موضوعية:

وهي أكثر الطرق استخداماً لفحص معارف المتدرب، ومفاهيمه، ويمكن إجراؤها شفويًا، أو تحريريًا، ويوصف هذا النوع من الاختبارات والاستبيانات المعدة أجوبتها مسبقاً على الشكل التالي:

أ. اختبارات الخيار الواحد: حيث يتم طرح مجموعة أسئلة على المتدرب وكل سؤال له عدة إجابات

وعلى المتدرب أن يختار الإجابة التي يرى أنها صحيحة.

ب. اختبار الخيارات المتعددة: وفيه يتم سؤال المتدرب بعدة أسئلة وكل سؤال له أكثر من إجابة صحيحة.

ج. أسئلة الصواب والخطأ (نعم/لا): وفيه يتم سؤال المتدرب بعدة أسئلة وأمام كل سؤال "نعم" و "لا" وعلى المتدربين اختيار الإجابات بنعم أو لا.

د. الربط بين الجمل والبنود: يعطي المتدرب قائمتين من المعارف والمعلومات، وعليه الربط بين بنود القائمة الأولى وما يوافقها من بنود القائمة الثانية.

هـ. الترتيب: وفيه يعطي المتدرب قائمة غير مرتبة من الجمل وعليه ترتيبها بدقة.

2. اختبارات غير موضوعية:

تشمل هذه الاختبارات كتابة الموضوعات، والمقالات، التقارير، الإجابة عن الحالات الدراسية، وهي فعالة في التعرف إلى قدرات، ومهارات المتدرب، في تنظيم عمله، وتحليل المشكلات التي تعترضه، ووضع الحلول المناسبة لها، والتعبير عن الأفكار السليمة، وصياغة الرسائل، والتقارير الإدارية بشكل مقبول.

ثانياً: المصادقية الخارجية:

هي مجموعة من الاختبارات المصممة للتأكد من أن أهداف البرامج التدريبية كانت في الأصل معتمدة على تحديد علمي، ودقيق لاحتياجات المنظمة الفعلية من المعارف، والمهارات، والوقوف على مدى تمكن المتدرب من تطبيق ما اكتسبه من معارف، ومهارات جديدة على أرض الواقع.

أما بالنسبة لعملية تقييم فاعلية البرامج التدريبية فإن هناك معايير أساسية تبنى عليها عملية تقييم فاعلية البرامج التدريبية وهي وضع سياسة سليمة لتقييم الفاعلية من خلال إيجاد معايير مرتبطة بأهداف التدريب، وهذه المعايير هي (السلمي، 1980: 70) :

أ- **معايير غير سلوكية تستند إلى معرفة المتدرب بموضوع التدريب:** وهي أنواع النشاط التي يبديها المتدرب أثناء التدريب كالانتظام في الحضور، والإسهام في المناقشات، والقيام بالواجبات المطلوبة، وقد يقوم المسؤولون عن البرامج التدريبية بإجراء اختبارات في نهاية البرنامج التدريبي، وذلك للتعرف إلى مدى فهم المتدرب، ودرجة استيعابه للمواد التي تدرّب عليها.

ب- **معايير سلوكية تتعلق بأداء المتدرب لعمله بعد التدريب:** تتعلق المعايير بالأداء الفعلي للمتدرب بعد التدريب ومدى التغيير الذي طرأ عليه، بمعنى التغيير في سلوك المتدرب بعد التدريب عما كان عليه قبل التدريب. وتُعد هذه المعايير أكثر أهمية من المعايير غير السلوكية، ذلك لأن الأساس في عملية التدريب أنه يهدف إلى تغيير سلوك المتدرب، وتحويله إلى أنماط سلوكية متجددة، لذلك فإن المعيار الأهم في تقييم فاعلية البرامج التدريبية هو مدى التغيير في السلوك المؤدى إلى أداء جيد نحو تحقيق الأهداف.

الجزء الثاني: مفهوم الفاعلية التنظيمية

تعني الفاعلية عمل الأشياء الصحيحة، ويحدد مفهومها بأنها "الحكم الانساني عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرضٍ. وتشكيل هذه الأحكام للمديرين الاساس للتغير التنظيمي الأول، وعندما لا تكون الفاعلية مقنعة تكون التغييرات ضرورية"، ويؤكد هذا المفهوم ثلاث نقاط أساسية هي (الشماع ومحمود، 2000: 344):

- (1) ارتباط الفاعلية بالمنظمة وليس بالمديرين.
- (2) أنها تمثل حكماً شخصياً لمدى أداء المنظمة.
- (3) هي تعكس آراء مجموعة مختلفة من الافراد عن المنظمة .

مداخل الفاعلية التنظيمية:

مرت الفاعلية، كأى مفهوم مرتبط بالحكم الانساني، ومثل غيره من المفاهيم الإدارية، بمراحل متعددة، وإلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق، مما أدى إلى إيجاد مداخل متعددة لقياس مدى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها، إلا أن أشهر هذه المداخل هي كالاتي (الركباني: 2004، 118):

1-مدخل الأهداف:

برزت كثير من المحاولات لإيجاد معايير لتحقيق الفاعلية، وقياسها في المنظمات، وبرزت بعض الدراسات ومنها دراسة (Barnard) والذي ركز على عنصر الهدف كمؤشر رئيس للفاعلية، وكانت دراسته

محور تركيز الباحثين والدارسين، وينطلق قياس الفاعلية الإدارية من افتراضين رئيسيين وهما : الأول: أن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها؛ والثاني، أنه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة، ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها، ويستخدم دعاة هذا المدخل عدداً من المعايير لقياس الفاعلية، ولعل أبرزها، وأكثرها شيوعاً، واستخداماً هي: الانتاجية، والرضا الوظيفي، والربحية (محمد، 1990: 357) .

ومن أبرز مشكلات مدخل الأهداف هي:

(1) صعوبة تحديد نوعية الأهداف، فهل تقاس الفاعلية بالأهداف العامة، أو الأهداف التشغيلية، أم

بالأهداف العملية (الواقعية)؟

(2) أهداف من؟ من البديهي القول بأن كل تنظيم يسعى بالضرورة إلى أهداف، وتوقعات عدد كبير

من الأفراد، الجماعات، وأصحاب المصلحة في عملياته ونشاطاته، ويختلف حجم ونوع هذه

الجماعات باختلاف وتنوع المنظمات.

(3) كيف ترتب الأهداف وتحدد أولوياتها؟ يرتبط هذا الجانب بالصعوبة المتمثلة في ترتيب الأهداف

التي ينبغي أن تسعى المنظمات لتحقيقها. فالمنظمة كيان وخليّة حية مما يجعل أهدافها قابلة

للتطور عبر الزمن.

(4) الأهداف أم الاستراتيجيات؟ الأهداف من حيث المفهوم هي الغايات المراد تحقيقها أما

الاستراتيجيات فهي الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الغايات (ابو ناعم، 1994: 47) .

2-مدخل النظم:

وفي ضوء التطورات في بيئة منظمات الأعمال فقد برز مدخل النظم لقياس فاعلية المنظمة في

تحقيق اهدافها اعتماداً على دراسة (Georgopoulos & Tannenbum) والتي تعد من أوائل الدراسات في

هذا المجال. وقد حددت مفهومها للفاعلية بأنها "مدى قدرة المنظمة، كنظام اجتماعي، على تحقيق الأهداف المرجوة، دون أن يكون في ذلك أضعاف لوسائلها ومواردها، أو إجهاد لقدرات، وطاقات أفرادها. ركزت نماذج النظم بصورة عامة على الجوانب المهمة التالية في قياس الفاعلية وهي (الشماع ومحمود، 2000: 345):

(1) قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها ونشاطاتها.

(2) كفاءة عمليات الانتاج.

(3) مرونة المنظمة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

(4) الاستقرار والتوافق الداخلي.

(5) الانتاجية.

(6) التطوير الداخلي.

(7) الروح المعنوية.

ومن أبرز سلبيات مدخل النظم في قياس الفاعلية الإدارية ما يلي:

1. لا يركز مدخل النظم على غاية أو هدف محدد ينبغي أن تسعى المنظمات للوصول إليه، وإنما يضع

التركيز كله على الوسائل اللازمة لتحقيق الفاعلية الكلية. ومن هنا لا يهتم المدخل بقدرة المنظمة على

تحديد أهدافها بصورة سلمية، وبقدرتها على تأمين النتائج الضرورية لتحقيق الأهداف.

2. يعتمد المدخل على معيار البقاء (Survial) كمؤشر نهائي لقياس الفاعلية.

3. يلتزم مدخل النظم جانب القياس الكمي، ما امكن لكل عناصر الفاعلية الجزئية والكلية، والافتراض

البيهي هنا أن كل منظمة ينبغي أن تتوفر لديها إمكانات عالية لقياس الفاعلية الداخلية فإن احتمال

وجودها وتوفرها لقياس الرضا في البيئة يبدو صعب المنال (الصباغ وأبو نبعة، 1996: 161)

3- مدخل جمهور المستفيدين:

توصف المنظمة بأنها فاعلة من وجهة نظر هذا المدخل إذا ما نجحت في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها. وإذا كانت النتائج المتحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المتعددة. وهناك مفهوم آخر حيث يذكر بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والجماعات ذوي المصالح داخل التنظيم، والاعضاء المؤسسون، والمساهمون، والمنظمات ذات العلاقة، والمنظمات المنافسة (محمد، 1990: 358).

تتمتع فاعلية المنظمة في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى كل الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أم الخارجية. ويهتم هذا المدخل بالعمليات، والأنشطة الداخلية، ويركز بشكل أكثر على الأفراد، والمؤسسات الذين يمكن أن يهددوا بقاء المنظمة. ولكي تتمكن المنظمة من استخدام هذا المدخل في دراسة الفاعلية الإدارية ينبغي عليها الاهتمام بالعوامل المؤثرة على الفاعلية، والموارد الأكثر أهمية، ومن يوفرها، وإعطاء وزن للعوامل المؤثرة في تحديد معيار لقياس فاعلية كل عامل بمشاركة

الاعضاء وذوي المصلحة ومن الفئات المختلفة، وتحديد النشاط الذي على المنظمة أن تؤديه وبحسب الأولوية، وبما يعزز من فاعليتها.

ولقد وجهت إلى هذا المدخل انتقادات عديدة من أبرزها: (الركابي، 2004: 119)

(1) صعوبة تحديد المستفيدين المهمين، والذين يؤثرون على نشاط المنظمة، وذلك لكثرة المستفيدين، وتغير أدوارهم خلال حياة المنظمة.

(2) صعوبة تحديد المنافع التي ينبغي إعطاؤها وزناً أعلى من المنافع الأخرى في المنظمة.

وعلى الرغم من تلك المميزات التي تتميز بها مقاييس الأداء غير المالية فإن هناك معوقات في تطبيقها، وتتمثل في الآتي:

- صعوبة التعبير عن هذه المقاييس في صورة نقدية مثل صعوبة القياس النقدي لمقياس التسليم في الوقت المحدد أو مقياس انخفاض زمن دورة الإنتاج، أو تحديد تأثيرها على المقاييس المالية في صورة نقدية مثل الربط بين التحسينات في المقاييس غير المالية والأرباح.

- صعوبة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية، فقد تتعارض المقاييس في الأجل القصير مما يؤثر على أداء الشركة ككل فمثلاً من الصعب ربط الزيادة في الإيرادات عند شراء آلة جديدة لأحد الأقسام بانخفاض زمن دورة الإنتاج كهدف للشراء.

- لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على العكس من مؤشرات قياس الأداء المالي.

- عدم وجود الرابط السببي بين مؤشرات القياس غير المالي ومستوى الأداء المراد تحقيقه مما يقلل من موضوعية تلك المؤشرات (العلي وآخرون، 2001).

ويرى الباحث ان النماذج الاربعة تعكس بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية، وتعتمد الفكرة الاساسية لهذا المدخل على ان المدير يجب ان يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة . كما يجب على المدير إتخاذ خطوات دقيقة وعدم الإلتزام بنموذج واحد من هذه النماذج لكي لا ينعكس بشكل سلبي على فاعلية المنظمة.

الجزء الثالث: لمحة عن القطاع الصحي في دولة الكويت:

واقع الخدمات الصحية بدولة الكويت:

يحاول الباحث في الجزء الحالي الكشف عن واقع الخدمات الصحية المقدمة من قبل حكومة دولة الكويت ممثلة بوزارة الصحة:

التزمت دولة الكويت بتقديم الرعاية الصحية المجانية كأحد حقوق الإنسان كما نص عليها دستور دولة الكويت في كل من المادة (10) و(11) و(15)، وعلى جميع أنواع الرعاية الصحية سواء للأطفال أو الشباب أو الرجال أو النساء أو كبار السن، ويوجد بدولة الكويت (87) مركزاً للرعاية الصحية الأولية، إضافة إلى (6) مستشفيات عامة، و(32) مركزاً صحياً متخصصاً؛ ذلك أن الدولة تحاول توفير مظلة صحية عادلة لجميع أفراد الشعب، وتوفيرها في مختلف المناطق، والتعامل مع الأولويات الصحية لجميع شرائح الشعب سواء لمواطنين أو مقيمين، ولمختلف الأعمار، والفئات.

لذا قامت حكومة دولة الكويت بالعديد من الأنشطة بهدف تحقيق ذلك، منها (الجمعية العامة للأمم المتحدة، 2010):

1. رصد المبالغ المالية الكافية للرعاية الصحية؛ فحسب إحصائية العام 2008 / 2009 تبين أن الدولة رصدت ما يقدر بـ (5.2%) من ميزانيتها للرعاية الصحية.
2. نسبة العمالة من المواطنين في مجال الرعاية الصحية ما يقدر بـ (49.4%) من إجمالي العاملين في المجال الصحي.
3. تحرص دولة الكويت على توفير غطاء صحي وقائي للتعامل مع الأوبئة.

أختصاصات وزارة الصحة الكويتية:

تكمن اختصاصات وزارة الصحة بدولة الكويت في الأمور التالية:

1. تقديم الخدمات الوقائية.
2. حماية المواطنين من الأمراض والمحافظة على صحتهم.
3. الإشراف على المؤسسات التي تمارس نشاطاً يتعلق بالصحة العامة.

مشروع تنمية القوى البشرية في مجال الرعاية الصحية:

رصد موازنة تقدر بـ (69) مليون دينار كويتي بهدف تنمية القوى البشرية في مجال الرعاية الصحية، وامتدت مدة هذا المشروع أربع سنوات، وهدف هذا المشروع إلى العمل على توفير الكوادر الطبية ورفع أداء العاملين في الوزارة من خلال الأساليب الحديثة في التدريب والتعليم المستمر وزيادة البعثات. وشارك في هذا المشروع كل من وزارة الصحة، وجامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ووزارة التربية. ولتنفيذ هذا المشروع وضع المختصون بعض الخطوات التنفيذية، منها:

1. تشجيع الكوادر الوطنية على الانخراط بمهنة التمريض.
2. إنشاء مركز للتعليم الطبي والافتراضي.
3. استحداث دبلوم الدراسات العليا للعلاج الطبيعي.
4. تنمية القوى العاملة الفنية والإدارية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.
5. استكمال النواقص وتوفير الكوادر الطبية المؤهلة وفق المعدلات العالمية.
6. تنظيم المؤتمرات وتبسيط الضوء على آخر المستجدات في التدريب .

كما أن المؤسسات الصحية بدولة الكويت ليست بعيدة عن ما يجري من حولها في العالم، فقد قامت القيادة السياسية، في الكويت بتقديم الخدمات الصحية بشكل مجاني لجميع شرائح المواطنين. وتتقسم المؤسسات الصحية بدولة الكويت إلى نوعين: مؤسسات صحية حكومية، ومؤسسات صحية خاصة، وقد رصدت دولة الكويت موازنة للصحة تعادل (2.7%) من إجمالي الناتج المحلي، ورغم ذلك ظل متوسط سن الوفيات منخفض جداً حسب إحصائية العام (2011)، حيث بلغت بالنسبة للإناث (44) سنة، أما للذكور فقد بلغت (61) سنة (تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2014).

ويوجد في دولة الكويت حسب إحصائية العام (2013)، (94) مركزاً صحياً عاماً، و(77) مركزاً متخصصاً في طب الأسنان، و(33) مركزاً لمؤسسات رعاية الأمومة، و(92) مركزاً لرعاية الطفولة، و(66) مركزاً لرعاية حالات السكر، و(32) مركزاً للصحة الوقائية، كما توجد (15) مؤسسة مصنفة بأنها مستشفيات عامة أو تخصصية، كما يوجد في هذه المؤسسات الصحية (7151) طبيب بشري، و(1540) طبيب أسنان، و(10289) إداري، و(12598) مصنفون في وظائف أخرى، ومجموع العاملين من هذه الفئات من الوظائف يبلغون (49350) (المركز الوطني للمعلومات الصحية، 2014).

القسم الثاني: الدراسات السابقة:

تناول هذا القسم عرضاً للدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة، وتم ترتيبها بحسب المتغيرين زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وذلك كما يلي:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة التدريب:

أجرت زينب حسين (2005) دراسة، هدفت الى التعرف إلى دور التخطيط في وزارة الصحة الاتحادية، وتحديد الأسباب التي تحول دون تخطيط التدريب في وزارة الصحة الاتحادية، والتأكد من جدوى خطط تدريب الأطباء تبعاً للحاجات القومية والفعلية. واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الميداني، حيث استخدمت الباحثة العديد من الأدوات؛ وهي الاستبيان والمقابلات الشخصية والتي تمت على موظفي وزارة الصحة في دولة الامارات العربية المتحدة على عينة مكونة من (220)، إضافة إلى الاتصال التلفوني والبيانات المكتبية والزيارات الميدانية. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها: عملية تخطيط التدريب في وزارة الصحة الاتحادية لا تتم وفق الأسس العلمية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية وأولوياتها، والتنفيذ، والتقييم، والتقويم، والرصد، والمتابعة. ورغم توافر إدارة التدريب بوزارة الصحة ووجود بند في موازنة الوزارة حول التدريب، إلا أن وزارة الصحة الاتحادية تخلو من الكفاءات والكوادر المدربة، وعدم وجود سياسات واضحة للتدريب تبنى على الأهداف والحاجات الفعلية، وتساهم في دعم خطط الحكومة.

وأجرى الموسوي (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على دور التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد تكونت عينة الدراسة من ما يقارب (1200) موظفاً عاملاً في قطاع التعليم في دول الخليج العربي. وخرجت الدراسة

بالعديد من النتائج، أهمها: ضرورة وضع خطة استراتيجية لتطبيق التدريب الالكتروني في تطوير الموارد البشرية.

وأجرى جاسم (2012) دراسة هدفت إلى تقديم إطار نظري حول تحليل مصداقية البرامج التدريبية ومدى فاعليتها في تحقيق الأهداف الموضوعية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واعتمد الباحث في الدراسة الحالية على أسلوب تحليل المضمون. وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات، منها: تتسم عملية التدريب بالشمولية، وإن لعملية التدريب العديد من الوسائل التي تستطيع من خلالها إيصال المعلومة، وأن عملية تقييم البرامج التدريبية تعتبر من أهم وأصعب مراحل عملية التدريب.

وقامت منى الفضلي (2013) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع البرامج التدريبية لوحدة التدريب بكلية التربية الأقسام الأدبية بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الباحثة استمارات تقييم البرامج التدريبية كأداة للدراسة وزعت على عينة مكونة من (133) من العاملين الإداريين في كلية التربية في جامعة الملك عبد العزيز. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، منها: تدريب جميع منتسبي الأقسام الأدبية بجامعة الملك سعود ما عدا فئة القيادات الإدارية، رضا المستفيدين عن مستوى البرامج التدريبية المقدمة، وقلة البرامج التدريبية الخاصة بالمجال التقني.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بفاعلية المنظمة:

أجرى بوشوف وجري (Boshoff & Gray, 2004) دراسة هدفت التعرف الى العلاقة التي تربط بين جودة الخدمة ، ورضى المرضى، والمراجعين، وتحقيق ولاءهم للمستشفيات الخاصة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة للدراسة وزعت على عينة مكونة من

(122) موظفاً في المستشفيات الخاصة الأمريكية. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها: وجود علاقة طردية قوية جداً بين أبعاد جودة الخدمة الصحية المقدمة، ومؤشرات رضا المراجعين، والمرضى. وتعاطف الطاقم الوظيفي في المستشفى مع المريض يؤثر على درجة ولاء المريض للمستشفى. وأن تكلفة العلاج المناسبة تؤثر على ولاء المريض للمستشفى.

وأجرى هارديب (Hardeep, 2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن العوامل التي تؤدي إلى ولاء المريض للمستشفى رغم التنافسية العالية التي يشهدها سوق الخدمات الصحية، وتحديد العلاقة بين ولاء المريض وجودة الخدمات الصحية المقدمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، كما تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وزعت على عينة مكونة من (226) موظف في المستشفيات الهندية. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها:توجد علاقة دالة إحصائياً بين ولاء المريض للمستشفى وجودة الخدمات الصحية المقدمة. وإحساس المرضى بالراحة النفسية عند معاملتهم بلطف في المستشفى، وإن المرضى ينصحون أقرباؤهم بتلقي العلاج في المستشفى.

وقام بوعريوة (2007) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى التأثير التي تربط بين كل من التدريب على إنتاجية المؤسسة (حالة مؤسسة سونلغار). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تقييم اثر التدريب على الانتاجية. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، من أهمها ما يلي: أن غالبية المؤسسات الاقتصادية تركز على الموارد البشرية لأنها يعتبر المجال الأفضل لتحسين الجودة، إن عملية التدريب يفضل أن تتم على مراحل متسلسلة ومتكاملة.

وأجرى المحاسنة (2004) دراسة هدفت إلى معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا التنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب خلال الأعوام (2000-2001) وذلك حسب وجهة نظر

المشاركين في هذه البرامج، وقد تكونت عينة الدراسة من (459) متدرّباً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك رضى لأفراد مجتمع الدراسة عن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وأن البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين فاعلة وبمستوى مرتفع، وأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية للمتدربين وفاعلية البرامج التدريبية.

وأجرى عبود، ونجم، وعبد الرزاق (2009) دراسة هدفت إلى تقييم واقع الخدمات الصحية المقدمة من قبل مستشفى الديوانية التعليمي بدولة العراق، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تقديم خدمات صحية فعالة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة وزعت على عينة مكونة من (352) مراجعاً للمستشفى الديوانية التعليمي بدولة العراق. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها: إن واقع الخدمات الصحية المقدمة من قبل مستشفى الديوانية التعليمي ضعيف من وجهة نظر المرضى، وإن توقعات المرضى والمراجعين لمستوى الخدمات المقدمة أعلى مما هو موجود على أرض الواقع.

وقام الحميدي (2010) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية المرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس من ناحية المهارات الفنية والسلوكية والتخطيطية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من تسعة من مشرفي إدارة مدرسية و(89) مدير مدرسة. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها: يسهم البرنامج بشكل عام في التطوير المهني لوكيل المدرسة، وأهم معوقات فاعلية هذه البرامج هي غياب الحوافز المادية.

وأما الضمور وبوقجاني (2012) فقد أجريا دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر جودة الخدمات الصحية في درجة ولاء المرضى في مستشفى الجامعة الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثان بتطبيق استبيان على عينة من (318) مريضاً ومراجعاً للمستشفى. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها: وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الجامعة الأردنية تعزى لمتغير (التأمين، العمر، المستوى التعليمي، الداخل الشهري)، بينما لم تظهر أي فروق تبعاً لمتغير الجنس. وإن مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل مستشفى الجامعة الأردنية تبعاً لمقياس الفجوات متدن نسبياً.

وأجرى الغرباوي (2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين نظم المعلومات الصحية المحوسبة والأداء الوظيفي في مراكز وكالة الغوث الصحية في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وقام الباحث بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، حيث شملت الدراسة (9) مراكز من أصل (21) مركزاً صحياً يستخدم نظم المعلومات الصحية المحوسبة بقطاع غزة. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، منها: ارتفاع درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة فيما يخص الامكانيات المتوافرة لاستعمال نظم المعلومات الصحية، ووجود علاقة طردية بين كل من نظم المعلومات الصحية المحوسبة وأداء العاملين في المراكز الصحية، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام نظم المعلومات الصحية المحوسبة تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، ومجال العمل.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية يمكن الخروج بالامور التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية التدريب في عمل المنظمات الصحية والمنظمات بشكل عام.

- تناولت بعض الدراسات السابقة مواضيع ذات صلة بإدارة التدريب مثل دراسة الموسوي (2010)، ودراسة الفضلي (2013)، ودراسة جاسم (2012)، وتناولت بعض الدراسات مواضيع ذات صلة بالفاعلية التنظيمية مثل دراسة عبود وآخرون (2009)، ودراسة الحميدي (2010) ، ودراسة الضمور وبوقجاني (2012)، ودراسة الغرياوي (2014).

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها استخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبيان كأداة للدراسة مثلما هي الدراسة الحالية.

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع إدارة التدريب ودورها في الفاعلية التنظيمية في المنظمات الصحية بدولة الكويت، فالدراسات السابقة قد تناولت هذا الموضوع في بيئات مختلفة، وبعضها تناول محوراً واحداً من الموضوع، كما أنها أجريت في بيئة مختلفة عن غالبية الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل: المنهج، ومجتمع الدراسة وعينتها، وإعداد الأدوات المستعملة في الإجابة عن أسئلة الدراسة من حيث البناء، والخصائص السكيومترية (الصدق الظاهري والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ)، وكذلك الأساليب الإحصائية المتبعة للوصول للنتائج.

منهج الدراسة :

اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي الارتباطي نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الصحية بدولة الكويت، ويبلغ عددهم (1811) موظفاً وموظفة، وقد تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على جميع المؤسسات الصحية بمنطقة الصباح الطبية التخصصية ، بسبب كبر حجم المؤسسات الصحية بدولة الكويت. وتم توزيع الاستبانة على عينة تمّ اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من الموظفين مكونة من (346) موظفاً يعملون في هذه المؤسسات الصحية بمنطقة الصباح الطبية التخصصية بدولة الكويت، وكان عدد الاستبانات التي تم تحليلها والمقبولة احصائياً (316) استبانة. والجدول (1) يبين توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمشاركة في البرامج التدريبية أثناء العمل:

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمشاركة في البرامج التدريبية أثناء العمل

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	98	%31.01
	انثى	218	%68.99
	المجموع	316	%100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	96	%30.38
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	102	%32.28
	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	74	%23.42
	20 سنة فأكثر	44	%13.92
	المجموع	316	%100
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	63	%19.94
	بكالوريوس	212	%67.09
	دراسات عليا	41	%12.97
	المجموع	316	%100
المشاركة في البرامج التدريبية أثناء العمل	نعم	298	%94.30
	لا	18	%5.70
المجموع		316	%100

أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة استناداً على الأدبيات السابقة من (بحوث ودراسات وكتب ودوريات) ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وتكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (80) عبارة موزعة على المجالات التالية:

إدارة التدريب:

المجال الأول: التخطيط للعملية التدريبية وتكون من (15) فقرة.

المجال الثاني: تنفيذ العملية التدريبية وتكون من (11) فقرة.

المجال الثالث: تقييم العملية التدريبية وتكون من (9) فقرة.

المجال الرابع: معوقات العملية التدريبية وتكون من (14) فقرة.

الفاعلية التنظيمية:

المجال الأول: تحقيق الأهداف وتكون من (5) فقرة.

المجال الثاني: الرضا الوظيفي وتكون من (6) فقرة.

المجال الثالث: دور التدريب في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية وتكون من (20) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من المحكمين في مجال التربية والإدارة وعددهم (15) محكم، ووفقاً لآراء السادة المحكمين فقد تم تعديل بعض العبارات، وقد طلب من المحكمين تدقيق ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال التي تقيسه، حيث تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وفق ما وافق عليه (80%) من المحكمين، حيث كان عدد الأسئلة في الاستبانة قبل التحكيم (70) سؤال وتم إضافة (10) أسئلة وفق آراء المحكمين.

ثبات أداة الدراسة :

للتأكد من ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ، وتبين من نتائج الاختبار أن أداة الدراسة ثابتة بدرجة عالية، حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح بالجدول (2):

الجدول (2)

معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

م	المجال	معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	التخطيط للعملية التدريبية	0.833
2	تنفيذ العملية التدريبية	0.777
3	تقييم العملية التدريبية	0.878
4	معوقات العملية التدريبية	0.934
5	تحقيق الأهداف	0.767
6	الرضا الوظيفي	0.822
	الثبات العام	0.835

من خلال الجدول السابق يتضح بأن الباحث يمكنه الاعتماد على الأداة بسبب ارتفاع معدل معامل ألفا

كرونباخ، حيث بلغ المتوسط العام لمعامل ألفا كرونباخ (0.83).

المعالجة الإحصائية :

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة باستعمال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) (STATISTICAL PACKAGES FOR SOCIAL SCIENCES) ، ومن ثم قام الباحث

بتحليل البيانات واستخراج النتائج، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي :

للإجابة عن السؤال الاول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الأداة (الاستبانة)، وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام معامل بيرسون للتعرف على العلاقة بين ادارة التدريب وفاعلية المنظمة، وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق في حالة وجودها.

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (أوافق بشدة، أوافق، محايد، اعترض، اعترض بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

3

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1- 2.33 (منخفضة)

من 2.34 - 3.67 (متوسطة)

من 3.68 - فما فوق (مرتفعة)

اجراءات الدراسة:

من أجل إعداد الدراسة وللخروج بالنتائج قام الباحث بالإجراءات الآتية:

1. مراجعة الادب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، والمتعلقة بالثقة التنظيمية.
2. الاعتماد على الادب النظري والدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة في صورتها الاولية.
3. التحقق من دلالات صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين وتم الاخذ بأرائهم ومقترحاتهم.
4. تم حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، وبعد التحقق والتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.
5. تم جمع البيانات من قبل الباحث وبعض الزملاء، وفرزها بحيث تم استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل بسبب عدم اكتمال بياناتها أو عدم تعبئتها من بعض العاملين.
6. تفرغ البيانات حاسوبياً، ومن ثم اجراء التحليلات الاحصائية المناسبة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). ومن ثم تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الادب النظري والدراسات السابقة.
7. تقديم التوصيات والمقترحات الملائمة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة التدريب.

المتغير التابع: فاعلية المنظمة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها، وهي كما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع إدارة التدريب في المؤسسات الصحية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس واقع ادارة التدريب في

المؤسسات الصحية في دولة الكويت، والجدول (3)، (4)، (5)، (6)، (7) تبين ذلك، وهي كما يلي:

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمجالات أداة الدراسة

المحور	الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الواقع
إدارة التدريب في المؤسسات الصحية	3	1	تقييم العملية التدريبية	4.01	0.94	مرتفعة
	1	2	التخطيط للعملية التدريبية	3.98	0.65	مرتفعة
	4	3	معوقات العملية التدريبية	3.96	0.61	مرتفعة
	2	4	تنفيذ العملية التدريبية	3.92	0.58	مرتفعة
			المجموع	3.96	0.69	مرتفعة
دور التدريب في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية			3.89	0.54	مرتفعة	
المتوسط العام			3.92	0.66	مرتفعة	

يوضح الجدول (3) إلى أن المتوسطات الحسابية لمجال إدارة التدريب للمؤسسات الصحية كان (3.96) وبانحراف معياري (0.69) وبدرجة مرتفعة وكان ترتيب مجالات إدارة الترتيب تنازلياً كما يلي حيث جاء تقييم العملية التدريبية بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط بلغ (4.1) وبانحراف معياري (0.94) وفي المرتبة الثانية التخطيط للعملية التدريبية بمتوسط بلغ (3.98) وبانحراف معياري (0.65) وفي المرتبة الثالثة معوقات العملية التدريبية بمتوسط بلغ (3.96) وبانحراف معياري (0.69) وأخيراً تنفيذ العملية التدريبية بمتوسط بلغ (3.92) وبانحراف معياري (0.58) وجاءت جميع المجالات بدرجة مرتفعة. وجاءت درجة واقع دور التدريب في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبانحراف معياري (0.54). وتم حساب فقرات كل مجال منفرداً، وكانت كالاتي:

أ. التخطيط للعملية التدريبية:

لبيان درجة تقدير أفراد عينة الدراسة واقع التخطيط، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بفقرات هذا المجال والجدول (4) يبين ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التخطيط للعملية التدريبية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	تقدم الإدارة الحوافز الملائمة لتعزيز الإلتحاق بالبرامج التدريبية.	4.16	0.77	مرتفعة
2	14	تخصص الإدارة التي أعمل فيها الوقت الكافي لتدريب العاملين	4.15	0.72	مرتفعة
3	9	تقوم الإدارة التي أعمل فيها بوضع أهداف تدريبية واضحة ومحددة في مجال المعارف والاتجاهات والمهارات	4.14	0.71	مرتفعة
4	15	تضع الإدارة التي أعمل فيها أهداف لعملية التدريب لإكساب العاملين المهارات والمعارف لأداء الأعمال المناطة بهم	4.13	0.75	مرتفعة
5	4	تقوم الإدارة التي أعمل فيها بمراجعة البرامج التدريبية للتأكد من أن جميع العاملين يمكنهم المشاركة فيها	4.09	0.80	مرتفعة
6	1	تحث الإدارة الموظفين على إبداء مقترحاتهم حول البرامج التدريبية وإدارتها.	4.07	0.82	مرتفعة
7	2	تحدد الإدارة البرامج التدريبية المطلوبة.	4.04	0.83	مرتفعة
7	13	تتبنى الإدارة البرامج التدريبية على نتائج الدراسات العلمية	4.04	0.75	مرتفعة
9	10	تقوم الإدارة التي أعمل فيها بعمل اختبار قبلي للتعرف على فائدة العملية التدريبية	4.03	0.84	مرتفعة
10	8	تقوم الإدارة بقياس اتجاهات الموظفين نحو الاحتياجات التدريبية قبل عقد الدورات التدريبية.	4.01	0.72	مرتفعة
11	12	تضع الإدارة التي أعمل فيها خطط واضحة لتطوير اداء منتسبيها	3.93	0.71	مرتفعة
12	11	تخصص الإدارة التي أعمل فيها ميزانية سنوية للعملية التدريبية	3.86	0.71	مرتفعة
13	5	تحرص الإدارة على إقامة جميع البرامج التدريبية في الوقت المناسب.	3.81	1.00	مرتفعة
14	7	تحدد الإدارة أهداف البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين	3.65	0.94	متوسطة
15	6	تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية في المؤسسة التي أعمل فيها على نحو علمي وبما يحقق أهدافها التدريبية	3.56	0.97	متوسطة
		المتوسط الكلي	3.97	0.84	مرتفعة

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لمجال التخطيط للعملية الادارية ككل كان بدرجة مرتفعة بلغ (3.97) وبانحراف معياري بلغ (0.84)، وتراوحت المتوسطات الحاسبية ما بين (4.16- 3.56)، حيث أن الفقرة (3) والتي تنص على (تقدم الإدارة الحوافز الملائمة لتعزيز الإلتحاق بالبرامج التدريبية) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وبدرجة عالية، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (14) والتي تنص على (تخصص الإدارة التي أعمل فيها الوقت الكافي لتدريب العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، بينما جاءت الفقرة (6) والتي تنص على (تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية في المؤسسة التي أعمل فيها على نحو علمي وبما يحقق أهدافها التدريبية) بالمرتبة (14) بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وبدرجة متوسطة، وتلتها بالمرتبة (13) الفقرة (7) والتي تنص على (تحدد الإدارة أهداف البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين) بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبدرجة متوسطة.

ب. تنفيذ للعملية التدريبية:

لبيان درجة واقع فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنفيذ هذه العملية التدريبية والجدول (5) يبين ذلك:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال تنفيذ العملية التدريبية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	24	تقوم الإدارة بمتابعة فاعلية التدريب عن طريق مراقبة المهارات التدريبية المكتسبة في العمل	4.47	0.83	مرتفعة
2	21	تقوم الإدارة بعمل حملة إعلانية عن البرامج التدريبية ودورها في دعم الالتزام بالتطوير الوظيفي	4.22	0.75	مرتفعة
3	26	توفر الإدارة المدربين الأكفاء القادرين على إنجاز الأهداف التدريبية بكفاءة وفاعلية	4.16	0.77	مرتفعة
4	25	توفر الإدارة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنجاز التدريب	3.97	0.82	مرتفعة
5	20	تعمل الإدارة على إشراك مديري المتدربين في اتخاذ القرار وتقديم التوصيات بخصوص تدريب العاملين	3.91	0.94	مرتفعة
6	18	تنوع الإدارة البرامج التدريبية بما يلبي الحاجات المهنية للعاملين	3.88	1.01	مرتفعة
7	23	تستخدم الإدارة وسائل متعددة في إيصال الكفايات المطلوبة للمتدربين	3.85	0.83	مرتفعة
8	22	تقوم الإدارة فيها بتدريب وحفز مسؤولي التدريب وإشراكهم في تنفيذ البرامج التدريبية	3.71	0.84	مرتفعة
9	16	يشارك المتدربون في وضع وتصميم البرنامج التدريبي في المؤسسة التي أعمل فيها	3.68	1.12	مرتفعة
9	19	تحرص الإدارة بالالتزام بالتدريب كوظيفة مهمة وليس كنشاط اختياري أو مزاجي	3.68	1.03	مرتفعة
11	17	تقوم الإدارة بتدريب المشرفين وإرشادهم لتدريب مرؤوسيه	3.61	1.21	متوسطة
		المجموع الكلي	3.92	0.91	مرتفعة

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لمجال تنفيذ العملية التدريبية ككل كان بدرجة مرتفعة والذي بلغ (3.92) وبانحراف معياري (0.91)، وتراوحت المتوسطات الحاسبية ما بين (4.47 - 3.61)، حيث أن الفقرة (24) والتي تنص على (تقوم الإدارة بمتابعة فاعلية التدريب عن طريق مراقبة المهارات التدريبية المكتسبة في العمل) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.47) وبدرجة عالية، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (21) والتي تنص على (تقوم الإدارة بعمل حملة إعلانية عن البرامج التدريبية ودورها في دعم الالتزام بالتطوير الوظيفي) بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، بينما جاءت الفقرة (17) والتي تنص على (تقوم الإدارة بتدريب المشرفين وإرشادهم لتدريب مرؤوسيهـم) بالمرتبة (10) بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبدرجة متوسطة، وتلتها بالمرتبة (9) الفقرة (16) والتي تنص على (يشارك المتدربون في وضع وتصميم البرنامج التدريبي في المؤسسة التي أعمل فيها) بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، والفقرة (19) والتي تنص على (تحرص الإدارة الالتزام بالتدريب كوظيفة مهمة وليس كنشاط اختياري أو مزاجي) بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبدرجة مرتفعة.

ت. تقييم للعملية التدريبية:

ليبان درجة واقع فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنفيذ

هذه العملية التدريبية والجدول (6) يبين ذلك:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والدرجة لمجال تقييم العملية التدريبية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	34	تقوم الإدارة باختبار بعد العملية التدريبية لقياس الحاصل من هذه العملية	4.30	0.71	مرتفعة
2	31	تقوم الإدارة بقياس كفاءة العملية التدريبية عن طريق تقييم الإمكانيات المتوفرة	4.28	0.73	مرتفعة
3	27	توجد مرونة لدى إدارة الإدارة عند مراجعتها لبرامج التدريب .	4.20	0.88	مرتفعة
4	30	تقوم الإدارة بقياس كفاءة التدريب عن طريق التقييم الجماعي	4.05	0.81	مرتفعة
5	28	تقوم الإدارة بمتابعة البرامج التدريبية مع الموظفين لمعرفة مدى استفادتهم واستفادة مؤسساتهم من هذه البرامج	4.03	0.85	مرتفعة
5	32	تحظى عملية تقييم البرامج التدريبية باهتمام الإدارة	4.03	0.85	مرتفعة
7	29	تقوم الإدارة بقياس كفاءة التدريب عن طريق التقييم الذاتي	4.02	0.87	مرتفعة
8	33	تأخذ الإدارة بنتائج تقييم العملية التدريبية عند التخطيط المستقبلي	3.77	0.75	مرتفعة
9	35	تقوم الإدارة بتقييم البرامج التدريبية بشكل دائم	3.45	0.93	متوسطة
		المجموع الكلي	4.01	0.85	مرتفعة

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمجال تقييم العملية الادارية ككل كان بدرجة مرتفعة وبلغ (4.01) وبانحراف معياري (0.85)، وتراوح المتوسطات الحاسبية ما بين (4.30-3.45)، حيث أن الفقرة (34) والتي تنص على (تقوم الإدارة باختبار بعد العملية التدريبية لقياس الحاصل من هذه العملية) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وبدرجة عالية، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (31) والتي تنص على (تقوم الإدارة بقياس كفاءة العملية التدريبية عن طريق تقييم الإمكانيات المتوافرة) بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، بينما جاءت الفقرة (35) والتي تنص على (تقوم الإدارة بتقييم البرامج التدريبية بشكل دائم) بالمرتبة (8) بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبدرجة متوسطة، وتلتها بالمرتبة (7) الفقرة (33) والتي تنص على (تأخذ الإدارة بنتائج تقييم العملية التدريبية عند التخطيط المستقبلي) بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبدرجة عالية.

ث. معوقات للعملية التدريبية:

لبيان درجة واقع فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحاسبية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنفيذ هذه العملية التدريبية والجدول (7) يبين ذلك:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال معوقات العملية التدريبية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	43	إقامة الدورات التدريبية في فترات غير ملائمة	4.34	0.67	مرتفعة
2	46	تدني مستوى تواصل و تكامل العمليات التدريبية.	4.27	0.82	مرتفعة
3	38	تدني مستوى ارتباط البرامج التدريبية المقدمة مع وظيفة المتدرب	4.16	0.79	مرتفعة
4	41	تدني مستوى كفاية فترة التدريب	4.10	0.96	مرتفعة
5	40	بعد المسافة بين المكان المخصص للتدريب ومكان عمل أو إقامة العاملين	4.07	0.70	مرتفعة
6	37	الضعف في تحديد أهداف التدريب بشكل دقيق	4.06	0.79	مرتفعة
7	47	اعتقاد البعض أن البرنامج التدريبية ما هي إلا مجموعة من المظاهر التي لا تقوم على أساس علمي سليم	3.92	0.99	مرتفعة
8	48	اعتقاد المتدربين أن البرنامج التدريبية مضيعة للوقت والمال والجهد .	3.90	0.87	مرتفعة
9	49	تدني مستوى مساعدة بيئة العمل على تطبيق المعلومات أو المهارات المكتسبة من التدريب	3.87	0.90	مرتفعة
10	42	ضعف التجهيزات المساعدة في العملية التدريبية	3.86	0.76	مرتفعة
11	45	تدني مستوى توافر الدعم الكافي للبرامج التدريبية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة التي أعمل فيها	3.81	0.88	مرتفعة
12	39	تدني مستوى القائمين على العملية التدريبية	3.79	1.06	مرتفعة
13	36	تدني مستوى اهتمام الادارة العليا بالإدارة بالعملية التدريبية	3.73	0.81	مرتفعة
14	44	ابتعاد المديرين المباشرين عن برامج التدريب وقلة متابعتهم لمروسيهم	3.59	0.90	متوسطة
		المجموع الكلي	3.96	0.75	مرتفعة

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لمجال معوقات العملية التدريبية ككل كان بدرجة مرتفعة والذي بلغ (3.96) وبانحراف معياري (0.75)، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (4.34 - 3.59)، حيث أن الفقرة (43) والتي تنص على (إقامة الدورات التدريبية في فترات غير ملائمة) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وبدرجة عالية، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (46) والتي تنص على (تدني مستوى تواصل وتكامل العمليات التدريبية) بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، بينما جاءت الفقرة (44) والتي تنص على (ابتعاد المديرين المباشرين عن برامج التدريب وقلة متابعتهم لمؤوسيمهم) بالمرتبة (14) بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبدرجة متوسطة، وتلتها بالمرتبة (13) الفقرة (36) والتي تنص على (تدني مستوى اهتمام الادارة العليا بالإدارة بالعملية التدريبية) بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبدرجة عالية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجة الفاعلية

التنظيمية في المؤسسات الصحية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين، والجداول (8)، (9)، (10) تبين

ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجة الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين

المحور	الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
الفاعلية التنظيمية	2	1	الرضا الوظيفي	3.85	0.89	مرتفعة
	1	2	تحقيق الأهداف	3.71	0.92	مرتفعة
				3.78		مرتفعة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية للفاعلية التنظيمية كانت ايجابية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام

(3.78)، حيث جاء مجال الرضا الوظيفي بالمرتبة الاولى بمتوسط بلغ (3.85) بينما جاء بالمرتبة الثانية

تحقيق الاهداف بمتوسط بلغ (3.71).

تحقيق الأهداف:

ليبان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (9) يبين ذلك:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال تحقيق الأهداف مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	50	تضع المؤسسة أهداف واقعية قابلة للتحقق.	4.05	0.86	مرتفعة
2	51	يوجد تطابق مدروس بين أهداف المؤسسة الصحية وأهداف العاملين فيها	3.97	0.90	مرتفعة
3	52	تتبنى المؤسسة أهداف مقبولة للعاملين فيها	3.65	1.00	متوسطة
5	53	تعتمد المؤسسة الصحية إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية	3.41	0.93	متوسطة
4	54	تعتبر المؤسسة الصحية المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة	3.50	0.88	متوسطة
المجموع الكلي					
			3.71	0.92	مرتفعة

يبين الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لمجال تحقيق الأهداف ككل كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبانحراف معياري (0.92)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.41 - 4.05)، حيث أن الفقرة (50) والتي تنص على (تضع المؤسسة أهدافاً واقعية قابلة للتحقق) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبدرجة عالية، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (51) والتي تنص على (يوجد تطابق مدروس بين أهداف المؤسسة الصحية وأهداف العاملين فيها) بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، بينما جاءت الفقرة (53) والتي تنص على (تعتمد المؤسسة الصحية إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية

والرئيسية) بالمرتبة (5) بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وبدرجة متوسطة، وتلتها بالمرتبة (4) الفقرة (54) والتي تنص على (تعتبر المؤسسة الصحية المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة) بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبدرجة متوسطة.

أ. الرضا الوظيفي:

ليبان درجة تقدير فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (10) يبين ذلك:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	56	إن البرامج التدريبية تلبى العديد من رغبات واحتياجات العاملين	3.99	0.80	مرتفعة
2	57	شعور العاملين بالتقدير والاحترام من الرؤساء والعاملين بالمؤسسة الصحية	3.88	0.89	مرتفعة
3	60	تهتم إدارة المؤسسة الصحية بحل المشاكل التي تواجه العاملين داخل وخارج المؤسسة	3.84	0.78	مرتفعة
4	55	شعور العاملين بالارتياح من أسلوب التدريب في المؤسسات الصحية	3.83	0.82	مرتفعة
5	59	تتعامل إدارة المؤسسة الصحية مع العاملين بعدالة ومساواة وشفافية	3.78	0.79	مرتفعة
6	58	تطبق اللوائح والقوانين بشكل لا يؤثر في الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الصحية	3.77	0.72	مرتفعة
المجموع الكلي					مرتفعة

يبين الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لمجال الرضا الوظيفي ككل كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.89)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.77 - 3.99)، حيث أن الفقرة (56) والتي تنص على (إن البرامج التدريبية تلبى العديد من رغبات واحتياجات العاملين) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وبدرجة عالية، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (57) والتي تنص على (شعور العاملين بالتقدير والاحترام من الرؤساء والعاملين بالمؤسسة الصحية) بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، بينما جاءت الفقرة (58) والتي تنص على (تطبيق اللوائح والقوانين بشكل لا يؤثر في الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الصحية) بالمرتبة (6) بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبدرجة عالية، وتلتها بالمرتبة (5) الفقرة (59) والتي تنص على (تتعامل إدارة المؤسسة الصحية مع العاملين بعدالة ومساواة وشفافية) بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبدرجة عالية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما العلاقة بين إدارة التدريب وفاعلية المؤسسات الصحية في دولة الكويت؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لبيان درجة العلاقة بين إدارة التدريب وفاعلية المؤسسات الصحية في دولة الكويت، والجدول (11)، يبين ذلك.

فيما يلي العلاقة التي تربط كل من إدارة التدريب في وزارة الصحة الكويتية وفاعلية المستشفيات الحكومية بدولة الكويت.

جدول (11)

معامل الارتباط بيرسون بين إدارة التدريب وفاعلية المؤسسات الصحية بدولة الكويت

م	المحور	معامل الارتباط بيرسون		
		تحقيق الأهداف	الرضا الوظيفي	المجموع
1	التخطيط للعملية التدريبية	0.569**	0.540**	0.574**
2	تنفيذ العملية التدريبية	0.508**	0.499**	0.522**
3	تقييم العملية التدريبية	0.442**	0.446**	0.460**
4	معوقات العملية التدريبية	-0.527**	-0.539**	-0.553**
	المجموع	0.600**	0.591**	0.617**

** دالة عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) .

يقاس الارتباط بين متغيرين بمقياس إحصائي يسمى "معامل الارتباط" ويعكس هذا المقياس درجة أو قوة العلاقة بين المتغيرين واتجاه هذه العلاقة. وتتحصر قيمة معامل الارتباط بين $1 +$ ، $1 -$ ، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي $1 +$ فمعنى ذلك أن الارتباط بين المتغيرين طردي تام، وهو أقوى أنواع الارتباط الطردي بين متغيرين. وكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من $1 +$ أو $1 -$ كلما كان الارتباط قوياً، وكلما اقترب من الصفر كلما كان الارتباط ضعيفاً.

وتشير نتائج التحليل الجدول السابق والذي يقيس العلاقة بين إدارة التدريب وفاعلية المؤسسات الصحية في دولة الكويت إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مجالات ادارة التدريب ومجالات فاعلية المؤسسات الصحية ، حيث تبين وجود:

- علاقة طردية دالة إحصائياً بين التخطيط للعملية التدريبية وفاعلية المؤسسات الصحية (محور تحقيق الأهداف)، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين تنفيذ العملية التدريبية وفاعلية المؤسسات الصحية (محور تحقيق الأهداف)، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين تقييم العملية التدريبية وفاعلية المؤسسات الصحية (محور تحقيق الأهداف)، ووجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين معوقات العملية التدريبية وفاعلية المؤسسات الصحية (محور تحقيق الأهداف)، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين التخطيط للعملية التدريبية وفاعلية المؤسسات الصحية (محور الرضا الوظيفي)، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين تنفيذ العملية التدريبية وفاعلية المؤسسات الصحية (محور الرضا الوظيفي)، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين تقييم العملية التدريبية وفاعلية المؤسسات الصحية (محور الرضا الوظيفي)، ووجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين معوقات العملية التدريبية وفاعلية المؤسسات الصحية (محور الرضا الوظيفي)، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين التخطيط للعملية التدريبية وفاعلية المؤسسات الصحية، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين تنفيذ العملية التدريبية وفاعلية المؤسسات الصحية، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين تقييم العملية التدريبية وفاعلية المؤسسات الصحية، ووجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين معوقات العملية التدريبية وفاعلية المؤسسات الصحية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول إدارة التدريب وعلاقتها بفاعلية المنظمة بالمؤسسات الصحية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمشاركة في برامج تدريبية أثناء الخدمة؟

للاجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق حول إدارة التدريب وعلاقتها بفاعلية المنظمة بالمؤسسات الصحية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمشاركة في برامج تدريبية أثناء الخدمة، والجدول (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17) تبين ذلك.

أولاً: متغير الجنس:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمحاور أداة الدراسة الرئيسة تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (12) يبين ذلك

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمحاور أداة الدراسة الرئيسة تبعاً لمتغير الجنس

المحور	ذكر (ن=98)		أنثى (ن=218)		قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
إدارة التدريب في المؤسسات الصحية	3.94	0.50	3.97	0.49	-0.566	314	0.572
الفاعلية التنظيمية	3.81	0.67	3.78	0.71	0.396	314	0.692
دور التدريب في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية	3.89	0.65	3.89	0.72	0.039	314	0.969

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول إدارة التدريب والفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، حيث تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى : عدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التدريب في المؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الفاعلية

التنظيمية في المؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدريب في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: متغير سنوات الخبرة:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور أداة الدراسة الرئيسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (13) يبين ذلك:

جدول (13)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
إدارة التدريب في المؤسسات الصحية	أقل من 5 سنوات	96	4.01	0.37
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	102	3.98	0.43
	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	74	4.01	0.46
	20 سنة فأكثر	44	3.75	0.79
	المجموع	316	3.97	0.49
الفاعلية التنظيمية	أقل من 5 سنوات	96	3.83	0.70
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	102	3.80	0.70
	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	74	3.80	0.59
	20 سنة فأكثر	44	3.63	0.80
	المجموع	316	3.79	0.69
دور التدريب في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية	أقل من 5 سنوات	96	3.90	0.70
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	102	3.91	0.72
	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	74	3.96	0.54
	20 سنة فأكثر	44	3.76	0.87
	المجموع	316	3.89	0.70

يبين جدول (13) تبايناً ظاهرياً بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التدريب والفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الاحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة والتي تُعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
إدارة التدريب في المؤسسات الصحية	بين المجموعات	2.376	3	0.792	3.319	0.020
	داخل المجموعات	74.425	312	0.239		
	المجموع	76.801	315			
الفاعلية التنظيمية	بين المجموعات	1.287	3	0.429	0.892	0.445
	داخل المجموعات	149.973	312	0.481		
	المجموع	151.260	315			
دور التدريب في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية	بين المجموعات	1.136	3	0.379	0.774	0.509
	داخل المجموعات	152.556	312	0.489		
	المجموع	153.692	315			

يبين الجدول (14) ما يلي:

توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التدريب في المؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ وبعد استخدام اختبار شيفيه تبين أن هذه الفروق داخل المجموعات، ولا توجد فروق دالة إحصائياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولا توجد فروق دالة إحصائياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدريب في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور أداة الدراسة الرئيسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (15) يبين ذلك:

جدول (15)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
إدارة التدريب في المؤسسات الصحية	ثانوية عامة فما دون	63	3.66	0.90
	بكالوريوس	212	4.08	0.27
	دراسات عليا	41	3.87	0.25
	المجموع	316	3.97	0.49
الفاعلية التنظيمية	ثانوية عامة فما دون	63	3.54	0.85
	بكالوريوس	212	3.86	0.64
	دراسات عليا	41	3.78	0.63
	المجموع	316	3.79	0.69
دور التدريب في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية	ثانوية عامة فما دون	63	3.73	0.98
	بكالوريوس	212	3.96	0.61
	دراسات عليا	41	3.78	0.57
	المجموع	316	3.89	0.70

يبين جدول (15) تبايناً ظاهرياً بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التدريب والفاعلية التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولبيان دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الاحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول (16) يبين ذلك.

جدول (16)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة والتي تُعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
إدارة التدريب في المؤسسات الصحية	بين المجموعات	.109	1	.109	.447	.504
	داخل المجموعات	76.691	314	.244		
	المجموع	76.801	315			
الفاعلية التنظيمية	بين المجموعات	.125	1	.125	.260	.610
	داخل المجموعات	151.135	314	.481		
	المجموع	151.260	315			
دور التدريب في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية	بين المجموعات	.143	1	.143	.291	.590
	داخل المجموعات	153.549	314	.489		
	المجموع	153.692	315			

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

لا توجد فروق دالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التدريب في المؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولا توجد فروق دالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولا توجد فروق دالة

إحصائياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدريب في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: متغير المشاركة في البرامج التدريبية أثناء العمل:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمحاور أداة الدراسة الرئيسية تبعاً لمتغير المشاركة في البرامج التدريبية أثناء العمل، والجدول (17) يبين ذلك:

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمحاور أداة الدراسة الرئيسية تبعاً لمتغير المشاركة في البرامج التدريبية أثناء الخدمة

المحور	نعم (ن=298)		لا (ن=18)		قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري			
إدارة التدريب في المؤسسات الصحية	3.96	0.50	4.04	0.24	-0.669	314	0.504
الفاعلية التنظيمية	3.78	0.70	3.86	0.50	-0.510	314	0.610
دور التدريب في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية	3.88	0.71	3.98	0.46	-0.540	314	0.590

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

لا توجد فروق دالة إحصائياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التدريب في المؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير المشاركة في البرامج التدريبية أثناء العمل، ولا توجد فروق دالة إحصائياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير المشاركة في البرامج

التدريبية أثناء العمل، ولا توجد فروق دالة إحصائياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدريب في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير المشاركة في البرامج التدريبية أثناء العمل.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يستعرض الباحث في الفصل الحالي النتائج التي توصلت إليها أداة الدراسة الاستبيان، وربطها بالواقع الحالي والإطار النظري والدراسات السابقة؛ كما أن الباحث سوف يقدم عدد من التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها أداة الدراسة، وهي كما يلي:

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع ادارة التدريب في المؤسسات الصحية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين؟

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمجال ادارة التدريب للمؤسسات الصحية كان بدرجة مرتفعة وكان ترتيب مجالات ادارة الترتيب تنازلياً كما يلي حيث جاء تقييم العملية التدريبية بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط وفي المرتبة الثانية التخطيط للعملية التدريبية وفي المرتبة الثالثة معوقات العملية التدريبية وأخيراً تنفيذ العملية التدريبية ، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن مستوى الاهتمام من قبل المؤسسات الصحية في دولة الكويت بإدارة التدريب كبير في ضوء إدراكها لأهمية هذه الإدارة في تطوير الموارد البشرية، وتطوير أدائها لتأثير ذلك على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث أنها تركز على تقييم العملية التدريبية لبيان مستوى الاستفادة من قبل الموظفين من البرامج التدريبية التي تنظمها ادارة التدريب في المؤسسة، ثم التخطيط للعملية التدريبية والذي يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار البرامج التدريبية المناسبة، ووضع اهداف محددة لهذه البرامج، وتقديم حوافز مادية، ومعنوية، للموظفين للالتحاق بالعملية التدريبية، واخيراً

معوقات ادارة التدريب، حيث أن الادارة في المؤسسات الصحية لديها الامكانيات والقدرات لحل المشاكل التي تواجهها عملية التدريب بسرعة.

ويرجع هذه النتائج أي ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور أداة الدراسة إلى الأمور التالية: أن حكومة دولة الكويت ممثلة بوزارة الصحة، وضعت العديد من المشاريع والخطط من أجل إحلال العمالة الكويتية في مختلف القطاعات، والتي منها الصحة؛ وتبين ذلك بشكل جلي من خلال مشروع التدريب والذي رصدت له موازنة تفوق الستين مليون دينار كويتي، وأن وزارة الصحة وضعت خطط طموحة من أجل تدريب العاملين في المستشفيات من مختلف المناطق الكويتية من أجل الارتقاء بهذا المجال الحيوي، علماً بأن موازنة وزارة الصحة قد فاقت 5% مجمل موازنة الدولة، واهتمام الشباب الكويتي بتطوير قدراته من أجل الوصول إلى أعلى المناصب وخدمة دولته؛ هذا الأمر أعطى العاملين في مجال الصحة الدافعية من أجل بناء الكفاءات، والقدرات في مجال العمل، والدخول في البرامج التدريبية تعتبر أحد متطلبات الوظيفة وإحدى المهام الوظيفية التي يجب على الموظف القيام بها، وإن العالم الذي نعيشه حالياً شديد التغير السريع، وهذا الأمر أوجد حالة من الصراع بين الفرد الراغب في تطوير نفسه، وهذا التغير السريع، مما أدى إلى محاولة الكثير تطوير قدراتهم في العمل.

وفيما يتعلق بمجال التخطيط للعملية التدريبية فقد أظهرت نتائج التحليل وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل العاملين على التخطيط للعملية التدريبية، وقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن الفقرة التي تنص على (تقدم الإدارة الحوافز الملائمة لتعزيز الإلتحاق بالبرامج التدريبية) قد جاءت بالمرتبة الاولى وبدرجة عالية، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تخصص الإدارة التي تعمل فيها الوقت الكافي لتدريب العاملين)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على (تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية في المؤسسة التي

أعمل فيها على نحو علمي وبما يحقق أهدافها التدريبية) بالمرتبة الدنيا بدرجة متوسطة، وتلتها الفقرة التي تنص على (تحدد الإدارة أهداف البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين) بدرجة متوسطة. ويعود ذلك إلى مستوى اهتمام المؤسسات الصحية بعملية التخطيط للتدريب، حيث أن نجاح التخطيط سينعكس بشكل مباشر على فاعلية التدريب ونجاح ادارة التدريب.

وفيما يتعلق بمجال تنفيذ العملية التدريبية فقد أظهرت نتائج التحليل وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل العاملين على تنفيذ العملية التدريبية، وقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن الفقرة التي تنص على (تقوم الإدارة بمتابعة فاعلية التدريب عن طريق مراقبة المهارات التدريبية المكتسبة في العمل) قد جاءت بالمرتبة الأولى، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تقوم الإدارة بعمل حملة إعلانية عن البرامج التدريبية، ودورها في دعم الالتزام بالتطوير الوظيفي)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على (تقوم الإدارة بتدريب المشرفين، وإرشادهم لتدريب مرؤوسيه) بالمرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، وتلتها بالمرتبة (9) الفقرة (16) التي تنص على (يشارك المتدربون، في وضع وتصميم البرنامج التدريبي في المؤسسة التي أعمل فيها)، والفقرة التي تنص على (تحرص الإدارة بالالتزام بالتدريب كوظيفة مهمة وليس كنشاط اختياري أو مزاجي) وبدرجة عالية، وهذا يشير إلى أن الادارة تقوم بعقد دورات تدريبية ملائمة للموظفين ومتابعة البرامج التدريبية التي تقدمها بشكل مستمر ويتم اشراك الموظفين من ذو الكفاءة والخبرة.

وفيما يتعلق بمجال تقييم العملية التدريبية فقد أظهرت نتائج التحليل وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل العاملين على تقييم العملية التدريبية، وقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن الفقرة التي تنص على (تقوم الإدارة باختبار بعد العملية التدريبية لقياس الحاصل من هذه العملية) قد جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تقوم الإدارة بقياس كفاءة العملية التدريبية عن

طريق تقييم الإمكانيات المتوافرة)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على (تقوم الإدارة بتقييم البرامج التدريبية بشكل دائم) بالمرتبة الدنيا وبدرجة متوسطة، وتلتها بالمرتبة (7) الفقرة (33) التي تنص على (تأخذ الإدارة بنتائج تقييم العملية التدريبية عند التخطيط المستقبلي) وبدرجة منخفضة. وهذا يعود الى اهتمام الادارة بتقييم عملية التدريب بشكل مستمر لان ذلك يشكل محور ومحدد في نجاح العملية التدريبية وقدرة ادارة التدريب على متابعة نجاح الخطط التدريبية.

وفيما يتعلق بمجال معوقات العملية التدريبية فقد أظهرت نتائج التحليل وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل العاملين على معوقات العملية التدريبية، وقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن الفقرة التي تنص على (إقامة الدورات التدريبية في فترات غير ملائمة) قد جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية، تلتها بالمرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (تدني مستوى تواصل و تكامل العمليات التدريبية)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على (ابتعاد المديرين المباشرين عن برامج التدريب وقلة متابعتهم لمرؤوسيهـم) بالمرتبة الدنيا وبدرجة متوسطة، وتلتها بالمرتبة (13) الفقرة (36) التي تنص على (تدني مستوى اهتمام الادارة العليا بالإدارة بالعملية التدريبية) وبدرجة عالية، وهذا يشير الى ان ادارة التدريب تعمل على ازالة المعوقات التدريبية بشكل مستمر، ومن أهم معوقات التدريب تدني مستوى التواصل بين المدربين والمتدربين وتدني مستوى الادارة العليا بعملية التدريب، بما يعكس بشكل سلبي على عملية التدريب.

ويتفق ايضاً مع ما توصلت اليه دراسة الموسوي (2010) والتي أشارت إلى أهمية وضع خطة استراتيجية لتطبيق التدريب الالكتروني في تطوير الموارد البشرية.

وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة الفضلي (2013) والتي أشارت إلى أن هناك رضى من قبل منتسبي الأقسام الأدبية بجامعة الملك سعود ما عدا فئة القيادات الإدارية، وهناك رضا المستفيدات عن

مستوى البرامج التدريبية المقدمة. وهذا يختلف مع ما توصلت اليه دراسة عمل جاسم (2012) والتي أشارت إلى أن عملية التدريب تتسم بالشمولية، وإن لعملية التدريب العديد من الوسائل التي تستطيع من خلالها إيصال المعلومة، وأن عملية تقييم البرامج التدريبية تعتبر من أهم وأصعب مراحل عملية التدريب.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية في دولة

الكويت من وجهة نظر العاملين؟

بينت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية للفاعلية التنظيمية كانت ايجابية مرتفعة، حيث جاء مجال الرضا الوظيفي بالمرتبة الاولى، بينما جاء بالمرتبة الثانية تحقيق الاهداف، وهذا يشير الى وجود رضى من قبل العاملين في المؤسسات الصحية عن عملهم في المؤسسة وأن البرامج التدريبية تلبى حاجاتهم ورغباتهم وأن الادارة تعمل على التعامل بروح الفريق مع العاملين والالتزام بالعدالة والمساواة والشفافية، وكذلك هناك اتجاهات ايجابية مرتفعة من قبل العاملين حول تحقيق الاهداف في المؤسسات الصحية، حيث يعتقد العاملون أن المؤسسة لديها أهداف واضحة، وواقعية، وقابلة للتطبيق، وهناك تطابق بين أهداف المنظمة، وأهداف العاملين، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الفاعلية التنظيمية لدى المؤسسات الصحية الكويتية، ويعود ذلك الى مستوى الاهتمام من قبل الادارة في هذه المؤسسات بتحقيق اهدافها، وتوفير الامكانيات اللازمة لذلك، وقدرة الادارة على تصميم استراتيجية، واضحة تتوافق مع اهداف المنظمة واهداف العاملين.

وفيما يتعلق بمجال تحقيق الاهداف فقد أظهرت نتائج التحليل وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل العاملين على تحقيق الاهداف ، وقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن الفقرة التي تنص على (تضع المؤسسة أهدافاً واقعية قابلة للتحقق) قد جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية، تلتها بالمرتبة الثانية

الفقرة التي تنص على (يوجد تطابق مدروس بين أهداف المؤسسة الصحية وأهداف العاملين فيها)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على (تعتمد المؤسسة الصحية إستراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية) بالمرتبة الدنيا وبدرجة متوسطة، وتلتها بالمرتبة (4) الفقرة (54) التي تنص على (تعتبر المؤسسة الصحية المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة) وبدرجة متوسطة.

وفيما يتعلق بمجال الرضا الوظيفي فقد أظهرت نتائج التحليل وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل العاملين على الرضا الوظيفي ، وقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن الفقرة التي تنص على (إن البرامج التدريبية تلبي العديد من رغبات واحتياجات العاملين) قد جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية، تلتها بالمرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (شعور العاملين بالتقدير والاحترام من الرؤساء والعاملين بالمؤسسة الصحية)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على (تطبق اللوائح والقوانين بشكل لا يؤثر في الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الصحية) بالمرتبة الدنيا وبدرجة عالية، وتلتها بالمرتبة (5) الفقرة (59) التي تنص على (تتعامل إدارة المؤسسة الصحية مع العاملين بعدالة ومساواة وشفافية) وبدرجة عالية.

وفيما يتعلق بمجال دور التخطيط في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية فقد أظهرت نتائج التحليل وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل العاملين على دور التخطيط في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية، وقد أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن الفقرة التي تنص على (يساعد التدريب العاملين في تحسين مستوى التعامل مع الرؤساء) قد جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية، تلتها بالمرتبة الثانية الفقرة التي تنص على (يسهم التدريب في زيادة سرعة الموظفين في أداء الأعمال الموكلة إليهم)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على (يسهم التدريب في تطوير أساليب لقياس أثر أعمال المؤسسة على المجتمع)

بالمرتبة الدنيا وبدرجة متوسطة، وتلتها بالمرتبة (19) الفقرة (80) التي تنص على (يساعد التدريب العاملين في فهم وإدراك رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمتها) وبدرجة متوسطة.

وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة بوعريوة (2007) والتي اشارت الى أن غالبية المؤسسات الاقتصادية تركز على الموارد البشرية لأنها تعتبر المجال الأفضل لتحسين الجودة، إن عملية التدريب يفضل أن تتم على مراحل متسلسلة ومتكاملة.

وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة فطيس (2004) والتي اشارت الى أن درجة فاعلية البرامج التدريبية ضمن درجة القبول في كل مجال من المجالات التالية: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، اختيار المتدربين، وأما أسلوب اختيار المتدربين للالتحاق بالدورات التدريبية فكان فعالاً، إذ لا توجد سياسات واضحة لاختيار المتدربين، ولا تتوفر لدى العاملين الفرص المتساوية للالتحاق بالدورات التدريبية

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما العلاقة بين إدارة التدريب وفاعلية المؤسسات الصحية في دولة الكويت؟

بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة التدريب وفاعلية المؤسسات الصحية في دولة الكويت ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مجالات إدارة التدريب (التخطيط والتنفيذ والتقييم ومعوقات العملية التدريبية) وتحقيق الاهداف كأحد محاور فاعلية المؤسسات الصحية، كما بينت وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مجالات إدارة التدريب (التخطيط والتنفيذ والتقييم ومعوقات العملية التدريبية) ومحور الرضا الوظيفي كأحد محاور فاعلية المؤسسات الصحية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتنفيذ ومعوقات العملية التدريبية وفاعلية المؤسسات الصحية. ويرجع الباحث النتائج السابقة إلى الأمور التالية: إن العملية التدريبية أو البرامج التي يشارك فيها الموظفون في أثناء العمل إلى الارتقاء

بالمؤسسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر؛ وخصوصاً أن عدداً كبيراً من هذه الدورات أو البرامج تسهم في إكساب الفرد على مهارات، أو معارف في مجال العمل، أو الحياة العامة؛ مما تنعكس في النهاية على طريقة تعامله مع مختلف الحالات، والظروف، وإن التدريب أثناء الخدمة يعد أحد المعايير الهامة من أجل الارتقاء بالمؤسسة، وفعاليتها على المستوى القريب، والمتوسط، والبعيد، وإن المشاركة في البرامج التدريبية أثناء الخدمة يؤدي إلى إكساب العاملين في المؤسسات الصحية المهارات اللازمة للعمل، ومواكبة التطورات على الساحة المحلية، والعالمية، وخصوصاً إن المجال الصحي يعد من أهم المجالات التي تظهر فيه العديد من التطورات.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة بوشوف وجري (Boshoff & Gray, 2004) والتي أشارت إلى وجود علاقة طردية قوية جداً بين أبعاد جودة الخدمة الصحية المقدمة ومؤشرات رضا المراجعين والمرضى، وتعاطف الطاقم الوظيفي في المستشفى مع المريض يؤثر على درجة ولاء المريض للمستشفى، وإن تكلفة العلاج المناسبة تؤثر على ولاء المريض للمستشفى.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة هارديب (Hardeep, 2008) والتي أشارت إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين ولاء المريض للمستشفى وجودة الخدمات الصحية المقدمة. وإحساس المرضى بالراحة النفسية عند معاملتهم بلطف في المستشفى، وإن المرضى بنصحون أقرابهم بتلقي العلاج في المستشفى.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة المحاسنة (2004) والتي أشارت إلى أن هناك رضى لأفراد مجتمع الدراسة عن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وأن البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين فاعلة وبمستوى مرتفع، وأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية للمتدربين وفعاليتها البرامج التدريبية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ حول إدارة التدريب وعلاقتها بفاعلية المنظمة بالمؤسسات الصحية بدولة الكويت تعزى

لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمشاركة في برامج تدريبية أثناء الخدمة؟

تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التدريب والفاعلية التنظيمية والعلاقة بين إدارة التدريب والفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير الجنس، كما وتشير النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التدريب في المؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الفاعلية التنظيمية، ودور التدريب في الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التدريب والفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة التدريب، والفاعلية التنظيمية ودور التدريب في الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية الكويتية تعزى لمتغير المشاركة في البرامج التدريبية أثناء العمل.

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى الأمور التالية: إن الجنس يعتبر عنصراً غير مؤثر في محاور أداة الدراسة، وخصوصاً أن وزارة الصحة بدولة الكويت تستقطب الكفاءات دون النظر إلى الجنس، كما أن وزارة الصحة تقدم برامج تدريبية وورش عمل وتتبع الكفاءات الكويتية دون النظر إلى الجنس، وأن سنوات الخبرة غير مؤثرة في الموضوع محل الدراسة وذلك يرجع في اعتقاد الباحث إلى أن الجميع يعلم أهمية التدريب والفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية بدولة الكويت، وأن المؤهل العلمي غير مؤثر أيضاً ويرجع الباحث

ذلك إلى أن الوزارة توظف المواطنين الكويتين حسب المؤهل في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم دون النظر إلى المحسوبة، أو العلاقات الشخصية، كما أن وزارة الصحة تقدم برامج تأهيلية إلى هذه الفئات مع الأخذ بعين الاعتبار قدرات الفرد، ومستواه التعليمي، وأن المشاركة في البرامج التدريبية غير مؤثر أيضاً؛ إن الفرق بين المشاركين وغير المشاركين يرجع إلى كون غير المشاركين حديثي العمل في هذا المجال، كما أن الجميع يعلم دور المشاركة في البرامج التدريبية أثناء الخدمة في مجال العمل من أهمية في الارتقاء بالمؤسسة التي يعملون فيها، أو في مجال الترقى الوظيفي.

وهذا يختلف مع ما توصلت إليه دراسة عبود وآخرون (2009) والتي اشارت إلى أن واقع الخدمات الصحية المقدمة من قبل مستشفى الديوانية التعليمي ضعيف من وجهة نظر المرضى، وإن توقعات المرضى والمراجعين لمستوى الخدمات المقدمة أعلى مما هو موجود على أرض الواقع. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الحميدي (2010) والتي اشارت الى يسهم البرنامج بشكل عام في التطوير المهني لوكيل المدرسة، وأهم معوقات فاعلية هذه البرامج هي غياب الحوافز المادية. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الضمور ويوقجاني (2012) والتي اشارت الى وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمات الصحية المقدمة في مستشفى الجامعة الأردنية تعزى لمتغير (درجة التأمين، العمر، المستوى التعليمي، الدخل الشهري)، بينما لم تظهر أي فروق تبعاً لمتغير الجنس. وإن مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل مستشفى الجامعة الأردنية تبعاً لمقياس الفجوات متدن نسبياً.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الغرابوي (2014) والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل عينة الدراسة فيما يخص الإمكانيات المتوفرة لاستعمال نظم المعلومات الصحية، ووجود علاقة طردية بين كل من نظم المعلومات الصحية المحوسبة وأداء العاملين في المراكز الصحية، وعدم وجود فروق

دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استخدام نظم المعلومات الصحية المحوسبة تعزى لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، ومجال العمل.

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

1- توفير الموارد المالية اللازمة لضمان القيام بعملية تقييم الأداء بشكل فاعل وبما يحقق أكبر فائدة ممكنة من عمليات التدريب للمؤسسات الصحية في الكويت.

2- تفعيل دور إدارة التدريب بوزارة الصحة الكويتية من خلال وضع استراتيجية محددة وواضحة لإدارة التدريب وأن يتم اشراك الموظفين في تصميم ووضع هذه الاستراتيجية لما لذلك من أثر على الفاعلية التنظيمية لدى المؤسسة.

3- انشاء قاعدة بيانات خاصة بإدارة التدريب تتوفر فيها كافة المعلومات، والبيانات حول التدريب، والبرامج التدريبية، والمتدربين، والجهات التي تتولى جهة التدريب وجميع المعلومات التي يحتاجها متخذو القرار في المؤسسات الصحية في دولة الكويت.

4- وضع سياسات واضحة ومحددة لعملية التدريب وان يتم نشر هذه السياسات في المؤسسات الصحية في دولة الكويت وأن يتم إطلاع الموظفين عليها، وتعريفهم بها لضمان الشفافية، والحيادية، وأن يكون الموظفون على قناعة بعدالة إجراءات التدريب، واختيار المتدربين، بما ينعكس بشكل ايجابي على مستوى استفادتهم من هذه البرامج .

5- اجراء دراسات للتحقق من الاحتياجات التدريبية للموظفين في المؤسسات الصحية الكويتية لتصميم البرامج التدريبية وفق احتياجات المؤسسة الصحية.

- 6- أن يتم إشراك العاملين في وضع الأهداف المتعلقة بالمؤسسات الصحية الكويتية حتى تصل إلى أفضل مستوى من الاداء المعرفي والمهاري من قبل العاملين .
- 7- أن يتم اجراء دراسات مستقبلية حول رضا العاملين في المؤسسات الصحية الكويتية لانعكاس ذلك بشكل مباشر على الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الصحية الكويتية .
- 8- القيام بدراسة مقارنة حول دور إدارة التدريب في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي ودوره على فاعلية المؤسسة الصحية.
- 9- القيام بدراسة مسحية حول الحاجات التدريبية للمؤسسات الصحية بدولة الكويت.
- 10- القيام بدراسة وصفية للتعرف على مشكلات إدارة التدريب في المؤسسات الصحية بدولة الكويت.
- 11- القيام بدراسة ميدانية بين المناطق الصحية بدولة الكويت للتعرف على دور إدارة التدريب على أداء العاملين في المؤسسات الصحية.
- 12- القيام بدراسة مقارنة حول إدارة التدريب ودورها على فاعلية المنظمة بين دولة الكويت وسنغافورا كأحد الدول الرائدة في هذا المجال.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو ناعم، عبدالحميد مصطفى (1994). ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة الإدارة والمحاسبة، العدد(46).
- بوعريوة، الربيع (2007). تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة - دراسة حالة سولنغاز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس.
- تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2014). على الرابط: <http://www.undp.org/content>
- جاسم، أحمد عيدان (2012). تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها- إطار نظري، مجلة جامعة الانبار، المجلد4 (8)، العراق، ص ص 275-295.
- حسين، زينب ابراهيم (2005). تخطيط التدريب في وزارة الصحة الاتحادية، جامعة الخرطوم، السودان
- حسين، عبد الفتاح دياب (1996). دور التدريب في تطوير العمل الإداري، القاهرة: مطبعة النيل.
- الحميدي، منصور بن علي بن منصور (2010). إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- دستور دولة الكويت (1962).
- الركابي، كاظم نزار (2004). الادارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة. عمان: دار وائل للنشر.
- السالم، مؤيد سعيد (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل استراتيجي متكامل، عمان: دار وائل.

- السالم، مؤيد وصالح، عادل (2002). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي. اريد: عالم الكتب الحديث.
- السلمي، علي (1980). تطور الفكر التنظيمي، ط2، الكويت: وكالة المطبوعات.
- السلمي، علي (1995). التدريب الإداري. عمان: دار زهران.
- الشماع، خليل محمد، ومحمود، خضير كاظم (2000). نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الصباغ، زهير وأبو نبعة، عبدالعزيز (1996)، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، المشكلات والحلول، مجلة الاداري، السنة 18 (64).
- الضمور، هاني وبوقجاني، جناة (2012). أثر جودة الخدمات الصحية في درجة ولاء المرضى في مستشفى الجامعة الأردنية (دراسة حالة). مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 27 (3)، 69-122.
- الطعاني، حسن (2002). التدريب مفهومه وفعالياته: بناء البرامج التدريبية وتقومها، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- طلبة، عبدالله (1995). الإدارة العامة، دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- عباس، سهيلة، وعلي، علي (2003). إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان: دار وائل للنشر.
- عبود، علي سكر ونجمن، حمزة، وعبد الرزاق، فاطمة (2009). تقييم جودة الخدمات الصحية في مستشفى الديوانية التعليمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد العراق، 11 (3)، ص 57-58.

- العلي، رضا وآخرون (2001). وظائف الإدارة المعاصرة نظرة بانورمية عامة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الغرابوي، محمود حسن محمود (2014). نظم المعلومات الصحية المحوسبة وعلاقتها بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على مراكز وكالة الغوث الصحية الأولية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- الفضلي، منى عبد المحسن (2013). تقويم البرامج التدريبية لوحدة التدريب بكلية التربية - الأقسام الأدبية بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، 14 (1)، 155-185.
- فطيس، عادل سليم مصطفى (2004). تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم دراسة حالة: شركة راس لأنوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- المحاسنة، أحمد عبد الرحيم (2004). تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الاردنية.
- محمد، السيد اسماعيل محمد (1990). الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- المركز الوطني للمعلومات الصحية، 2014، نقلا عن الرابط www.MOH.gov.Kw
- مسلم، علي، وعمره، أحمد (2007). تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية، القاهرة: الدار الجامعية.

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، القاهرة: المكتبة العصرية.
- منصور، هدية (2001)، تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية وأثرها على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الموسوي، علي بن شرف (2010)، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (1993)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط2، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Appleby, A, and Marvin, S., (2000). Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. **Total Quality Management**, Vol. 11, No. 415, pp.554-561.
- Boshoff, C., and Gray, B. (2004), 'The Relationships between Service Quality, Customer Satisfaction and Buying Intentions in the Private Hospital Industry', **South African Journal of Business Management**, Vol.35, No.4, pp. 27-37.

- DeCenzo, David A. and Robbins, Stephen P. (2005). **Fundamentals of Human Resource Management** , India; John Wiley & Sons.
- DeNisi, Angelo S.. And Griffin, Ricky W (2001). **Human Resource management** , Boston: Houghton Mifflin Co.
- Etzioni, Emiai (1964). **Modern Organizations**, Englewood Cliffs. N.J. Prcitice Halt, P8.
- Genso, David A De (1996). **Human Resources Management**, Jon, Inc, New York.
- Hardeep, C. (2007). ‘Predicting patient loyalty and service quality Relationship: A Case Study of Civil Hospital, Ahmedabad, India’; Vision— The Journal of Business Perspective, Vol. 12, No. 4. Pp 45–55.
- Shapiro, Laster. T. (1995). **Training Effectiveness Handbook**, New York, Donneley and Sons Co.

ملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

عناية الأستاذ الدكتور المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية بعنوان " إدارة التدريب وعلاقتها بفاعلية المنظمة .. دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية بدولة الكويت"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت/ المملكة الأردنية الهاشمية. ومن أجل ذلك تم إعداد أداتين الأولى تتعلق بإدارة التدريب في المؤسسات الصحية والثانية تتعلق بفاعلية المؤسسات الصحية علماً بأن الإجابة على فقراتهما ستكون وفقاً لمقياس خماسي على النحو التالي: أوافق بشدة/ أوافق/ لا أعلم/ لا أوافق/ لا أوافق بشدة.

وبما أنكم من ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال، يسرني أن تكونوا أحد المحكمين لهاتين الأداتين من خلال إبداء ملحوظاتكم على كل فقرة من فقرات الأداتين من حيث مدى وضوح صياغة العبارة، ومدى ملائمة العبارة للمجال الذي تقيسه، مؤملاً اقتراح الصياغة المناسبة التي ترونها للعبارة التي ترون تعديلها وتقديم أي ملاحظات أخرى حول الاستبانة .

أرجو تعبئة البيانات التالية حفظاً لحقوقكم وإسهاماتكم في تحكيم الاستبانة

الاسم الثلاثي:
الدرجة العلمية أو المؤهل:
التخصص:
جهة العمل الحالي:

مع خالص الشكر والتقدير،،،

الباحث: علي مبارك الخشاب - طالب ماجستير - قسم الإدارة التربوية - كلية العلوم التربوية - جامعة آل البيت - الأردن

أولاً: المعلومات الشخصية:

الجنس:

ذكر.

أنثى.

المؤهل العلمي:

ثانوية عامة فما دون.

بكالوريوس.

دراسات عليا.

سنوات الخبرة في المؤسسة الصحية:

أقل من 5 سنوات.

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة.

20 سنة فأكثر.

هل شاركت في برامج تدريبية أثناء عملك:

نعم.

لا.

المنطقة:

ثانياً: إدارة التدريب في المؤسسات الصحية:

م.م	العبارة	رأي المحكم					
		سلامة المحتوى		وضوح المعنى		إتناء العبارة للمجال	
		غير سليم	سليم	واضح	غير واضح	منتهية	غير منتهية
المجال الأول: التخطيط للعملية التدريبية:							
1	تحت المؤسسة التي أعمل فيها الموظفين على إعطاء وجهات نظرهم بخصوص البرامج التدريبية وإدارتها						
2	تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بتحديد نواحي التدريب المطلوبة						
3	تحرص إدارة المؤسسة التي أعمل فيها على تحديد الاحتياجات التدريبية بمشاركة منتسبيها						
4	تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بتقديم الدعم والحوافز الملائمة للالتحاق في البرامج التدريبية						
5	تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بمراجعة توجهات البرامج التدريبية للتأكد من أن جميع العاملين يمكنهم المشاركة فيها						
6	تحرص المؤسسة التي أعمل فيها على عدم إقامة جميع البرامج التدريبية في وقت واحد						
7	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة التي أعمل فيها على نحو علمي وبما يحقق أهدافها التدريبية						
8	تحدد المؤسسة التي أعمل فيها أهداف البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين						
9	قوم المؤسسة التي أعمل فيها بإعطاء وقت كاف ومكثف لدراسة موضوع التدريب واستيعاب كيفية القياس مسبقاً						
10	تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بوضع أهداف تدريبية واضحة ومحددة في مجال المعارف						

						الاتجاهات والمهارات	
						تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بعمل اختبار قبلي للتعرف على فائدة العملية التدريبية	11
						تخصص المؤسسة التي أعمل فيها ميزانية سنوية للعملية التدريبية	12
						تضع المؤسسة التي أعمل فيها خطط واضحة لتطوير منتسبيها	13
						تعتمد المؤسسة التي أعمل فيها البحوث والدراسات كأساس لعمليات التدريب	14
						تخصص المؤسسة التي أعمل فيها الوقت الكافي لتدريب العاملين	15
						تضع المؤسسة التي أعمل أهداف لعملية التدريب لإكساب العاملين المهارات والمعارف لأداء الأعمال المناطة بهم	16
المجال الثاني: تنفيذ العملية التدريبية:							
						يشارك المتدربون في وضع وصياغة البرنامج التدريبي في المؤسسة التي أعمل فيها	17
						تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بتدريب المشرفين وإرشادهم لتدريب مرؤوسهم	18
						تنوع المؤسسة التي أعمل فيها البرامج التدريبية بما يلبي الحاجات المهنية للعاملين	19
						تحرص المؤسسة التي أعمل فيها على أن يكون الالتزام بالتدريب كوظيفة مهمة وليس كمنشط اختياري أو مزاجي	20
						تعمل المؤسسة التي أعمل فيها على إشراك مديري المتدربين في اتخاذ القرار وتقديم التوصيات بخصوص تدريب العاملين	21
						تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بعمل حملة إعلانية عن البرامج التدريبية ودورها في دعم الالتزام بالتطوير الوظيفي	22
						تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بتدريب وحفز مسؤولي التدريب وإشراكهم في تنفيذ البرامج التدريبية	23

						تستخدم المؤسسة التي أعمل فيها وسائل متعددة في إيصال الكفايات المطلوبة للمتدربين	24
						تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بمتابعة فعالية التدريب عن طريق مراقبة المهارات التدريبية المكتسبة في العمل	25
						توفر المؤسسة التي أعمل فيها كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنجاز التدريب	26
						توفر المؤسسة التي أعمل فيها المدربين الأكفاء القادرين على إنجاز الأهداف التدريبية بكفاءة وفعالية	27
المجال الثالث: تقييم العملية التدريبية:							
						توجد مرونة لدى إدارة المؤسسة التي أعمل فيها عند مراجعتها برامج التدريب واستعدادها للنظر في الحالات الاستثنائية	28
						تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بمتابعة البرامج التدريبية مع الموظفين لمعرفة مدى استفادتهم واستفادة مؤسساتهم من هذه البرامج	29
						تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بقياس كفاءة التدريب عن طريق التقييم الذاتي	30
						تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بقياس كفاءة التدريب عن طريق التقييم الجماعي	31
						تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بقياس كفاءة العملية التدريبية عن طريق تقييم الإمكانيات المتوافرة	32
						تحظى عملية تقييم البرامج التدريبية باهتمام إدارة المؤسسة التي أعمل فيها	33
						تأخذ المؤسسة التي أعمل فيها بنتائج تقييم العملية التدريبية عند التخطيط المستقبلي	34
						تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بعمل اختبار بعد العملية التدريبية لقياس الحاصل من هذه العملية	35
						تقوم المؤسسة التي أعمل فيها بتقييم البرامج التدريبية بشكل دائم	36

المجال الرابع: معوقات العملية التدريبية:							
						عدم اهتمام المؤسسة التي أعمل فيها بالعملية التدريبية	37
						الضعف في تحديد أهداف التدريب بشكل دقيق	38
						عدم ارتباط البرامج التدريبية المقدمة مع وظيفة المتدرب	39
						تدني مستوى الفائزين على العملية التدريبية	40
						بعد المسافة بين المكان المخصص للتدريب ومكان عمل أو إقامة العاملين	41
						عدم كفاية فترة التدريب	42
						ضعف التجهيزات المساعدة في العملية التدريبية	43
						إقامة الدورات التدريبية في فترات غير ملائمة	44
						ابتعاد المديرين المباشرين عن برامج التدريب وقلة متابعتهم لمرؤوسيه	45
						عدم توافر الدعم الكافي للبرامج التدريبية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة التي أعمل فيها	46
						عدم تواصل و تكامل العمليات التدريبية حيث إما أن تكون متقطعة أو أنها لا تخدم بعضها البعض	47
						اعتقاد البعض أن البرنامج التدريبية ما هي إلا مجموعة من المظاهر التي لا تقوم على أساس علمي سليم	48
						اعتقاد البعض أن البرنامج التدريبية مضيعة للوقت والمال والجهد ولا ترفع الكفاءة ولا تزيد الإنتاجية	49
						عدم مساعدة بيئة العمل على تطبيق المعلومات أو المهارات المكتسبة	50

ثالثاً: دور التدريب في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية:

التعديل المقترح	رأي المحكم						العبارة	م.
	الارتباط		وضوح المعنى		سلامة المحتوى			
	غير منتمية	منتمية	غير واضح	واضح	غير سليم	سليم		
							أعتقد بأن الالتحاق بالدورات التدريبية مطلب وظيفي في المؤسسة التي أعمل بها	51
							تزيد البرامج التدريبية شعور العاملين في المؤسسة التي أعمل فيها بالحاجة الماسة للتدريب من أجل تحسين أدائهم	52
							تطور العملية التدريبية مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة التي أعمل فيها	53
							تزيد عملية التدريب من إنتاجية منتسبي المؤسسة التي أعمل فيها	54
							يساعد التدريب في إيجاد كادر مهني قادر على مواكبة التطورات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة	55
							يساعد التدريب في إمكانية التأكد من مدى توجيه الموارد المالية والبشرية نحو الأولويات المحددة للمؤسسة	56
							يساعد التدريب في التزويد بالمعلومات المرتبطة بالأداء والتي تعين على التخطيط الجيد لتنمية وتطوير المؤسسة	57
							يسهم التدريب في تطوير منظومة قيم مناسبة للمؤسسة	58
							يسهم التدريب في تطوير أساليب لقياس أثر أعمال المؤسسة على المجتمع	59
							يساعد التدريب في تحسين العمل الجماعي	60
							يساعد التدريب العاملين في تحسين مستوى التعامل مع الرؤساء	61
							يساعد التدريب الرؤساء في تحسين العلاقة مع المرؤوسين والتعامل معهم	62

						يسهم التدريب في تحسين اتجاهات العاملين نحو زملائهم	63
						يسهم التدريب في تحسين درجة الولاء والانتماء للمؤسسة	64
						يسهم التدريب في تحسين درجة الرضا الوظيفي عن المؤسسة	65
						يسهم التدريب في قدرة العاملين على الترقى والتقدم الوظيفي	66
						يسهم التدريب في تحسين مهارات الموظفين في مجال الإبداع والابتكار في العمل	67
						يسهم التدريب في زيادة سرعة الموظفين في أداء الأعمال الموكلة إليهم	68
						يسهم التدريب في تقليل نسبة الأخطاء في أداء الأعمال	69
						يساعد التدريب العاملين في فهم وإدراك رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها	70

ملحق (2)

المحكمون

م.م	الأسم	الجامعة	الدرجة العلمية
1	الدكتور علي زكريا القرعان	جامعة آل البيت	أستاذ مساعد
2	الدكتور عبدالسلام فهد العوامر	الجامعة الأردنية	أستاذ مساعد
3	الدكتور محمد عبود الحراحشه	جامعة آل البيت	أستاذ
4	الدكتورة ميسون طلاع الزعبي	جامعة آل البيت	أستاذ مشارك
5	الدكتور جمعه محمود عباد	جامعة آل البيت	أستاذ مشارك
6	الدكتور سلطان غالب الريحاني	جامعة الكويت	أستاذ مشارك
7	الدكتور مطلق سلطان العنزي	جامعة الكويت	أستاذ مساعد
8	الدكتور رائد سعد الشلاحي	جامعة الكويت	أستاذ مساعد
9	الدكتور متعب فالح العجمي	جامعة الكويت	أستاذ مساعد
10	الدكتور أحمد سلامة العنزي	جامعة الكويت	أستاذ مساعد
11	الدكتور تيسير الخوالدة	جامعة آل البيت	أستاذ
12	الدكتور مطلق سلطان العنزي	جامعة الكويت	أستاذ مساعد
13	الدكتورة أمثال هادي الحويله	جامعة الكويت	أستاذ مساعد
14	الدكتور عادل محمد النجار	جامعة الكويت	أستاذ مساعد
15	الدكتور موسى عيد الرشيدى	جامعة الكويت	مدرس

ملحق (3)

الاداة بصورتها النهائية

استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد :

تحية طيبة وبعد.....

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية بعنوان " إدارة التدريب وعلاقتها بفاعلية المنظمة .. دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية بدولة الكويت" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت/ المملكة الأردنية الهاشمية. لذا أرجو التكرم بتعبئة الإستمارة بدقة وموضوعية علماً بأنها مخصصة لغايات البحث العلمي فقط.

الباحث

أولاً: المعلومات الشخصية:

الجنس:

ذكر.

أنثى.

لمؤهل العلمي:

ثانوية عامة فما دون.

بكالوريوس.

دراسات عليا.

سنوات الخبرة في المؤسسة الصحية:

أقل من 5 سنوات.

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

10 سنوات فأكثر.

هل شاركت في برامج تدريبية أثناء عملك:

نعم.

لا.

..... المنطقة:

ثانياً: إدارة التدريب في المؤسسات الصحية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
المجال الأول: التخطيط للعملية التدريبية:						
					1. تحث الإدارة الموظفين على إبداء مقترحاتهم حول البرامج التدريبية وإدارتها.	
					2. تحدد الإدارة البرامج التدريبية المطلوبة.	
					3. تقدم الإدارة الحوافز الملائمة لتعزيز الإلتحاق بالبرامج التدريبية.	
					4. تقوم الإدارة التي أعمل فيها بمراجعة البرامج التدريبية للتأكد من أن جميع العاملين يمكنهم المشاركة فيها	
					5. تحرص الإدارة على إقامة جميع البرامج التدريبية في الوقت المناسب.	
					6. تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية في المؤسسة التي أعمل فيها على نحو علمي وبما يحقق أهدافها التدريبية	
					7. تحدد الإدارة أهداف البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين	
					8. تقوم الإدارة بقياس اتجاهات الموظفين نحو الاحتياجات التدريبية قبل عقد الدورات التدريبية.	
					9. تقوم الإدارة التي أعمل فيها بوضع أهداف تدريبية واضحة ومحددة في مجال المعارف والاتجاهات والمهارات	
					10. تقوم الإدارة التي أعمل فيها بعمل اختبار قبلي للتعرف على فائدة العملية التدريبية	
					11. تخصص الإدارة التي أعمل فيها ميزانية سنوية للعملية التدريبية	
					12. تضع الإدارة التي أعمل فيها خطط واضحة لتطوير اداء منتسبيها	

					13 تتبنى الإدارة البرامج التدريبية على نتائج الدراسات العلمية
					14 تخصص الإدارة التي أعمل فيها الوقت الكافي لتدريب العاملين
					15 تضع الإدارة التي أعمل فيها أهداف لعملية التدريب لإكساب العاملين المهارات والمعارف لأداء الأعمال المناطة بهم
المجال الثاني: تنفيذ العملية التدريبية:					
					16 يشارك المتدربون في وضع وتصميم البرنامج التدريبي في المؤسسة التي أعمل فيها
					17 تقوم الإدارة بتدريب المشرفين وإرشادهم لتدريب مرؤوسيههم
					18 تنوع الإدارة البرامج التدريبية بما يلبي الحاجات المهنية للعاملين
					19 تحرص الإدارة الالتزام بالتدريب كوظيفة مهمة وليس كنشاط اختياري أو مزاجي
					20 تعمل الإدارة على إشراك مديري المتدربين في اتخاذ القرار وتقديم التوصيات بخصوص تدريب العاملين
					21 تقوم الإدارة بعمل حملة إعلانية عن البرامج التدريبية ودورها في دعم الالتزام بالتطوير الوظيفي
					22 تقوم الإدارة فيها بتدريب وحفز مسؤولي التدريب وإشراكهم في تنفيذ البرامج التدريبية
					23 تستخدم الإدارة وسائل متعددة في إيصال الكفايات المطلوبة للمتدربين
					24 تقوم الإدارة بمتابعة فاعلية التدريب عن طريق مراقبة المهارات التدريبية المكتسبة في العمل
					25 توفر الإدارة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنجاز التدريب
					26 توفر الإدارة المدربين الأكفاء القادرين على إنجاز الأهداف التدريبية بكفاءة وفاعلية

المجال الثالث: تقييم العملية التدريبية:					
					27 توجد مرونة لدى إدارة الإدارة عند مراجعتها لبرامج التدريب
					28 تقوم الإدارة بمتابعة البرامج التدريبية مع الموظفين لمعرفة مدى استفادتهم واستفادة مؤسساتهم من هذه البرامج
					29 تقوم الإدارة بقياس كفاءة التدريب عن طريق التقييم الذاتي
					30 تقوم الإدارة بقياس كفاءة التدريب عن طريق التقييم الجماعي
					31 تقوم الإدارة بقياس كفاءة العملية التدريبية عن طريق تقييم الإمكانيات المتوافرة
					32 تحظى عملية تقييم البرامج التدريبية باهتمام الإدارة
					33 تأخذ الإدارة بنتائج تقييم العملية التدريبية عند التخطيط المستقبلي
					34 تقوم الإدارة باختبار بعد العملية التدريبية لقياس الحاصل من هذه العملية
					35 تقوم الإدارة بتقييم البرامج التدريبية بشكل دائم
المجال الرابع: معوقات العملية التدريبية:					
					36 تدني مستوى اهتمام الإدارة العليا بالإدارة بالعملية التدريبية
					37 الضعف في تحديد أهداف التدريب بشكل دقيق
					38 تدني مستوى ارتباط البرامج التدريبية المقدمة مع وظيفة المتدرب
					39 تدني مستوى القائمين على العملية التدريبية
					40 بعد المسافة بين المكان المخصص للتدريب ومكان عمل أو إقامة العاملين

					41	تدني مستوى كفاية فترة التدريب
					42	ضعف التجهيزات المساعدة في العملية التدريبية
					43	إقامة الدورات التدريبية في فترات غير ملائمة
					44	ابتعاد المديرين المباشرين عن برامج التدريب وقلة متابعتهم لمرووسيههم
					45	تدني مستوى توافر الدعم الكافي للبرامج التدريبية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة التي أعمل فيها
					46	تدني مستوى تواصل و تكامل العمليات التدريبية .
					47	اعتقاد البعض أن البرنامج التدريبية ما هي إلا مجموعة من المظاهر التي لا تقوم على أساس علمي سليم
					48	اعتقاد المتدربين أن البرنامج التدريبية مضيعة للوقت والمال والجهد .
					49	تدني مستوى مساعدة بيئة العمل على تطبيق المعلومات أو المهارات المكتسبة من التدريب

ثالثاً: الفاعلية التنظيمية

المجال الأول: تحقيق الأهداف						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	
					50	تضع المؤسسة أهداف واقعية قابلة للتحقق.
					51	يوجد تطابق مدروس بين أهداف المؤسسة الصحية وأهداف العاملين فيها
					52	تتبنى المؤسسة أهداف مقبولة للعاملين فيها
					53	تعتمد المؤسسة الصحية إستراتيجية الترابط بين

					الأهداف الفرعية والرئيسية
					54 تعتبر المؤسسة الصحية المشاركة القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة
المجال الثاني: الرضا الوظيفي					
					55 شعور العاملين بالارتياح من أسلوب التدريب في المؤسسات الصحية
					56 إن البرامج التدريبية تلبي العديد من رغبات واحتياجات العاملين
					57 شعور العاملين بالتقدير والاحترام من الرؤساء والعاملين بالمؤسسة الصحية
					58 تطبيق اللوائح والقوانين بشكل لا يؤثر في الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة الصحية
					59 تتعامل إدارة المؤسسة الصحية مع العاملين بعدالة ومساواة وشفافية
					60 تهتم إدارة المؤسسة الصحية بحل المشاكل التي تواجه العاملين داخل وخارج المؤسسة

رابعاً: دور التدريب في الفاعلية التنظيمية للمؤسسات الصحية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					61 الالتحاق بالدورات التدريبية مطلب وظيفي في المؤسسة التي أعمل بها
					62 تزيد البرامج التدريبية شعور العاملين في المؤسسة التي أعمل فيها بالحاجة الماسة للتدريب من أجل

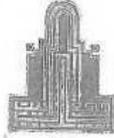
					تحسين أدائهم	
					تطور العملية التدريبية مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة التي أعمل فيها	63
					تزيد عملية التدريب من إنتاجية منتسبي المؤسسة التي أعمل فيها	64
					يساعد التدريب في إيجاد كادر مهني قادر على مواكبة التطورات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة	65
					يساعد التدريب في إمكانية التأكد من مدى توجيه الموارد المالية والبشرية نحو الأولويات المحددة للمؤسسة	66
					يساعد التدريب في التزويد بالمعلومات المرتبطة بالأداء والتي تعين على التخطيط الجيد لتنمية وتطوير المؤسسة	67
					يسهم التدريب في تطوير منظومة قيم مناسبة للمؤسسة	68
					يسهم التدريب في تطوير أساليب لقياس أثر أعمال المؤسسة على المجتمع	69
					يساعد التدريب في تحسين العمل الجماعي	70
					يساعد التدريب العاملين في تحسين مستوى التعامل مع الرؤساء	71
					يساعد التدريب الرؤساء في تحسين العلاقة مع المرؤوسين والتعامل معهم	72
					يسهم التدريب في تحسين اتجاهات العاملين نحو زملائهم	73
					يسهم التدريب في تحسين درجة الولاء والانتماء للمؤسسة	74
					يسهم التدريب في تحسين درجة الرضا الوظيفي عن المؤسسة	75

					يسهم التدريب في قدرة العاملين على الترقى والتقدم الوظيفي	76
					يسهم التدريب في تحسين مهارات الموظفين في مجال الإبداع والابتكار في العمل	77
					يسهم التدريب في زيادة سرعة الموظفين في أداء الأعمال الموكلة إليهم	78
					يسهم التدريب في تقليل نسبة الأخطاء في أداء الأعمال	79
					يساعد التدريب العاملين في فهم وإدراك رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها	80

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل المهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة آل البيت
AL al BAYT UNIVERSITY

Office Of The President

مكتب الرئيس

الرقم: ١٤٣٧/١٤/١٠٤٨

التاريخ: ١٤ صفر ١٤٣٧ هـ

الموافق: ٢٦ تشرين الثاني ٢٠١٥ م

سعادة الملحق الثقافي المحترم

السفارة الكويتية - عمان

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة ومخاطبة وزارة الصحة الكويتية لتسهيل مهمة طالب الماجستير علي مبارك الخشاب في تطبيق أداة الدراسة والموسومة بـ:

" إدارة التدريب وعلاقتها بفاعلية المنظمة دراسة ميدانية على المؤسسات الصحية بدولة الكويت "

شاكراً لكم تعاونكم المستمر مع جامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

رئيس الجامعة

الدكتور ضياء الدين عرفة

E-Mail: info@alalbayt.aabu.edu.jo

Web sit: http://www.aabu.edu.jo

مقر الجامعة (المفرق) هاتف ٦٢٩٧٠٠٠ (٠٢) فاكس ٦٢٩٧٠٢٥ (٠٢) ص.ب (١٣٠٠٤٠) المفرق ٢٥١١٣ الملكة الأردنية الهاشمية
Al al - Bayt University, (Mafrq) Tel. (02) 6297000 fax. (02) 6297025 P.O.Box (130040) Mafrq 25113 The H.k.of Jordan