

بحث عن

تقدير الاحتياجات التدريبية للإداريين العاملين بالمراكز الصحية

إعداد

د. / ألهم محمد محمد غازي

مدرس التخطيط الاجتماعي

بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالشرقية

أولاً : مدخل لحل مشكلة الدراسة :

تحاول الدول النامية الوصول إلى أعلى معدلات للتنمية البشرية في العصر الحالي، بالرغم من وجود العديد من المشكلات والتحديات التي تعوق جهود التنمية ، ولقد شهد العالم في العصر الحديث تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية كبيرة حيث تسعى الدول المتقدمة إلى تحقيق التنمية الشاملة في العالم منذ عام 1945 والمحافظة على المبادئ الأساسية للتنمية خصوصاً مبادئ الاعتماد على الذات، والمشاركة، والتمكين، وغيرها من المبادئ. (Cox,2006: 22) وتعتبر مهنة الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية تتعامل مع مؤسسات وأجهزة المجتمع وتساهم في دعم تلك الأجهزة على أنهم وسطاء التنمية وتعمل على زيادة فعاليتها في المجتمع ومن ثم ارتقائها وزيادة كفاءتها في المجتمع.(رضا وآخرون ، 2002 ، 300).

ويمثل الإنسان دوماً الشاغل الأول والأخير لكافة المجتمعات ، حيث يعتبر المورد البشري هو المسبب الأول لإحداث عملية التنمية داخل أي مجتمع ، وقد كان لازماً دوماً استخدام هذا المورد البالغ الأهمية ، والعمل على الحفاظ عليه ومراعاة حصوله على كل حقوقه المشروعة داخل المجتمع . (محمود ، 2003 : 16).

ومن هنا كانت أهمية تنمية الموارد البشرية كوسيلة أساسية لتحقيق التنمية المتكاملة في المجتمع ، وذلك من خلال التدريب المستمر الذي يهدف إلى زيادة النمو المهني عن طريق إكساب المعارف والمعلومات وإكساب الخبرات ، فالتدريب يهدف إلى إكساب العنصر البشري معلومات ومعارف متنوعة ومتخصصة تتعلق بما يقومون به من أعمال ، هذا بالإضافة إلى أنه يساعد على صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد واستثمار الطاقة المخترنة لديهم ، كما يسعى التدريب إلى تعديل السلوك المهني وتحسين وتطوير أساليب الأداء وذلك من أجل الوصول إلى مستوى مناسب ولائق في العمل وهذا يتم من خلال المراحل المختلفة للبرامج التدريبية قبل الالتحاق بالعمل وكذلك أثناء وجود الفرد في الوظيفة التي يشغلها . (Payne, 2000:79) وتعتبر قضية التدريب وإعادة التدريب من أهم قضايا التنمية البشرية في العصر الحديث ، حتي بات واضحاً كما تؤكد الشواهد أن التدريب قد خرج عن طوع علم الإدارة وهو في سبيله أن يصبح علماً اجتماعياً جديداً له أبنيته الفكرية المؤسسة علي الحقائق والمفاهيم والنظريات وله هدفه المتمثل في تنمية قدرات الأفراد والمنظمات والمجتمع ، ومن ثم استثمارها وفق معايير الكفاية والفعالية والاستثمارية (طه ، 2017 : 41) .

ويعتبر التعرف علي الاحتياجات التدريبية وتقدير الاحتياجات الخطوة الأولى في سلسلة خطوات تتضمنها عملية التدريب لتحقيق التنمية البشرية للعاملين بمختلف المؤسسات ، وفي ضوءها يتم تحديد خطة التدريب المناسبة ، من خلال التعرف علي التغيرات الفعلية التي تصاحب أداء المستفيدين من برامج التدريب في عملهم تبعاً لما توفره هذه البرامج من معارف ومهارات ترتبط بطبيعة عمل المستفيد منها (جاد الرب ، 2009 : 57) ، ويتوقف نجاح أي خطة للتدريب علي مرحلة رئيسية مهمة ربما تغفل عنها كثير من الأجهزة الإدارية والمنظمات وهي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تعتبر محور عملية التدريب ، حيث عن طريقها يمكن التوصل إلي :

(1) نوع مستوى التدريب المطلوب .

(2) الأفراد الذين يحتاجون إلي تدريب .

(3) المحتوى التدريبي الذي يلبي هذا الاحتياج ، حيث أن تحديد الاحتياجات التدريبية ليس مجرد موضوع خاص بعملية التدريب ، ولكنه أيضاً مرتبط بإدارة التدريب ويعكس أيضاً مهمة وفلسفة وإستراتيجية التدريب ، حيث تمثل الأهداف التدريبية ترجمة حقيقية لنتائج تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية وتمثل مقدار التصور في الأداء والمستوي الذي نسعي للوصول إليه (حسن ، 2003 : 9) .

ثانياً : البحوث والدراسات السابقة:

فهناك العديد من البحوث والدراسات السابقة التي تناولت الاحتياجات التدريبية وقد تم الرجوع إلي البحوث والدراسات السابقة من عام 2001 وحتى الوقت الحالي ، ومن هذه البحوث والدراسات ما يلي :

- دراسة رزق (2001) :

والتي استهدفت الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمعلمين أثناء خدمتهم ، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من الاحتياجات التدريبية كالاحتياجات التكنولوجية التي تساعد هي وغيرها من الاحتياجات علي رفع مستوي المعلمين مع ضرورة تواصل العملية التدريبية واستمرارها .

- ودراسة Federation,2005 :

التي سعت الي تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري ومشرفي برامج خدمات الرعاية الأسرية بولاية ميتشجان وكان من أهم نتائج تلك الدراسة أن الاحتياجات التدريبية تركزت علي الجوانب الآتية (الإدارة الذاتية ، العلاقات ، المحاسبية ، مهنية العمل ، الرعاية الذاتية) .

- ودراسة عليق (2008) :

حيث سعت الدراسة إلي تحديد الإحتياجات التدريبية لمشرفي الإسكان الجامعي بالمدن الجامعية والخروج بمؤشرات تساعد علي وضع خطة متكاملة للتدريب وتوصلت الدراسة إلي أن المتغيرات الديموجرافية ليس لها علاقة بالاحتياجات التدريبية ، وأن مهارات العمل المهني أكثر الاحتياجات التدريبية لمشرفي الإسكان الجامعي .

- واستهدفت دراسة الجرواني (2009) :

تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية وتوصلت الدراسة إلي ضرورة توفير برنامج تدريب للعمل علي اكتساب الأخصائيين الاجتماعيين المعارف والمهارات اللازمة للأخصائي الاجتماعي من أجل العمل في الجمعيات الأهلية مما يؤدي لتحسين أداءه المهني.

- وعن دراسة المدني (2012) :

فكانت أهم أهداف تلك الدراسة هو تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بإدارات الرعاية والتنمية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي ، ومن أهم نتائج تلك الدراسة أن هناك فرق معنوي فيما يتعلق بالاحتياجات المهنية وذلك لصالح الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بإدارات التنمية الاجتماعية .

- أما دراسة أيوب (2014) :

فكانت أهم أهدافها تحديد أولويات التدريب لتحسين الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في مجال الإعاقة وقد توصلت الدراسة لأهم الأولويات التدريبية والتي من أهمها التدريب علي مهارات التواصل ، والجوانب الإدارية ، والتعرف علي خصائص الإعاقة ودراسة مشكلات التأهيل.

- بينما دراسة الفقهي (2016) :

استهدفتالدراسة تسليط الضوء على " التخطيط التدريبي والاحتياجات التدريبية". وتناولت الدراسة عدة محاور والتي تمثلت في: المحور الأول: التخطيط، المحور الثاني: التدريب، المحور

الثالث: تخطيط التدريب. المحور الرابع: بعض النماذج والأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية والخطة التدريبية ، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على إن موضوع التدريب بالمنظمات على اختلاف طبيعتها وأهدافها مسألة ضرورية لا غني عنه، وشعور القيادة الإدارية بالمنظمة إن موضوع التدريب أمر ضروري يعطي الدافع الحقيقي للاهتمام بالتدريب من بداية مراحلها إلى نهايتها ، فلا يمكن أن يتم الحديث عن التدريب دون الحديث عن مدي قناعة وإيمان الإدارة العليا به، وتسخير الإمكانيات المتاحة والموازنات المالية والاستعانة بالخبرات من الداخل والخارج لوضع الخطط وتحديد الاحتياجات التدريبية بالمنظمة لمواكبة التطورات الجديدة في مجال عمل المنظمة، والتي تحدث في المنظمات المنافسة والنشاط الذي تعمل به المنظمة.

-دراسة علي (2019) :

هدفت الدراسة إلى تطوير وتنمية أداء العاملين ببرنامج تكافل وكرامة من خلال العملية التدريبية وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح أي برنامج تدريبي لا يرتبط بمدى تحقيق الفائدة للمشاركين من خلال إضافة معلومات جديدة أو إكسابهم مهارات خاصة وإنما يكمن نجاح البرنامج في مدى تلبية الاحتياجات التدريبية التي تسعى المؤسسة إلى الوفاء به.

- دراسة بدر (2021) :

وقد استهدفت الدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلم الرقمي وأساليب رصدها، وأنواع عملية التدريب وآلية تصميم البرامج التدريبية ،وتسليط الضوء على المبررات التي تحتم التحول للتعليم الرقمي، والأدوار والمهارات اللازمة للمعلم الرقمي ، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن نجاح عملية التدريب يعتمد على دقة تحديد الحاجات التدريبية وفعالية عملية التدريب ، وأن أدوار ومهام المعلم في العصر الرقمي تطورت وتحولت من أجل تمكينه من تقديم تعليم نوعي عالي الجودة في ظل الانفجار التكنولوجي والمعرفي والتغيرات الطارئة على كوكبنا .

- بينما دراسة محروس (2021) :

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لفريق العمل بالمراكز والوحدات التخصصية للطب الرياضي من خلال: أهداف الاحتياجات التدريبية، أنواع الاحتياجات التدريبية، أساليب تحليل لاحتياجات التدريبية، تقويم الاحتياجات التدريبية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتفاق حول أهداف الاحتياجات التدريبية، ووجود اتفاق حول أنواع الاحتياجات التدريبية، واتفاق الغالبية العظمى على ضرورة الاهتمام بالخطوات العلمية المتبعة في تحليل الاحتياجات التدريبية، وضرورة وجود تقويم الاحتياجات التدريبية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية والفنية.

-أما دراسة الجبير (2022) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للمعلمات في المدارس الحكومية لمواجهة الأزمات، وقد توصلت الدراسة إلى أن المعلمات لديهن احتياجات تدريبية في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقييم لمواجهة الأزمات، وعدم اختلاف الاحتياجات التدريبية للمعلمات لمواجهة الأزمات باختلاف متغير المؤهل التعليمي أو عدد سنوات الخبرة أو التخصص.

وبمراجعة ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج تبين ما يلي :

1. اتفاق العديد من هذه الدراسات على أن الاحتياج للتدريب عامل أساسي ورئيسي لا بد أن يتوفر للعاملين سواءً بالمراكز الصحية على وجه الخصوص أو العاملين بأي جهاز إداري سواءً كان جهاز إداري اجتماعي أو صحي أو تعليمي .. الخ .
2. كذلك اتفقت العديد من الدراسات على أن البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين غير كافية وأرجعت ذلك إلى قلة الإمكانيات المخصصة لذلك سواءً كانت إمكانيات مادية ومالية .
3. كذلك جاءت العديد من الدراسات في التركيز على وجود معوقات تحول دون استفادة العاملين من الدورات التدريبية .

مشكلة الدراسة :

بناء على ما سبق وبعد الإطلاع على التراث النظري ونتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة مشكلة الدراسة فيما يلي : يمثل الإنسان جوهر العملية التدريبية في أي مؤسسة اجتماعية كانت أو صحية لذا يجب الاهتمام به والعمل على تنمية قدراته ومهاراته من خلال تدريبه وتأهيله للتدريب الأمثل وجوهر العملية التدريبية بوزارة الصحة ممثلة في مراكزها الصحية العاملين الإداريين بهذه المراكز باعتبارهم شركاء نجاح العملية الصحية بهذه المراكز مع الطاقم الطبي الموجود بها لذا يجب الاهتمام بهم والعمل على القيام بتلقيهم العديد من الدورات التدريبية بعد التقدير الدقيق لاحتياجاتهم التدريبية لإمكانية ثقلهم بالعديد من المهارات والمعارف والقدرة على إتقان العمل من خلال التقدير المستمر للاحتياجات التدريبية المؤهلة للقيام بأدوارهم بكفاءة عالية ، وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في (تقدير الاحتياجات التدريبية للإداريين العاملين بالمراكز الصحية) وذلك للخروج ببعض المؤشرات التخطيطية التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى كفاءة الأداء المهني للإداريين العاملين في المراكز الصحية التابعة لوزارة الصحة.

أهمية الدراسة :

1. تعتبر العملية التدريبية للعاملين بأي مؤسسة أو جهاز إداري هي عملية جوهرية لقدرتها على تنمية قدرات هؤلاء العاملين من خلال التقدير الدقيق للاحتياجات التدريبية .
2. يعتبر العنصر البشري ممثل في العاملين الإداريين بالمراكز الصحية شريك أساسي ورئيسي في العملية العلاجية مع الطاقم الطبي بالمؤسسات الصحية
3. لإمكانية قيام العاملين الإداريين بأداء أدوارهم على أكمل وجه داخل المراكز الصحية لابد بعد القيام بالتدريب المستمر لهم للقيام بأداء الأدوار على أكمل وجه بحرفية وإتقان .
4. إمكانية إسهام مهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة والتخطيط الاجتماعي بصفة خاصة في تنسيق أداء العاملين الإداريين بالمراكز الصحية عن طريق إجراء هذا النوع من البحوث والإستفادة من نتائجها .

أهداف الدراسة :

- تمثل الهدف الرئيسي الأول من الدراسة في تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية للإداريين العاملين في المراكز الصحية ، ويتحقق هذا الهدف من خلال عدة أهداف فرعية هي :
- (1) تحديد المعارف التي يجب أن تحتوي عليها البرامج التدريبية المقدمة للإداريين بالمراكز الصحية .
 - (2) تحديد المهارات التي يجب أن تحتوي عليها البرامج التدريبية المقدمة للإداريين بالمراكز الصحية .
 - (3) تحديد الاتجاهات التي يجب أن تحتوي عليها البرامج التدريبية المقدمة للإداريين بالمراكز الصحية .
- أما الهدف الرئيسي الثاني للدراسة فتمثل في : الخروج ببعض المؤشرات التخطيطية التي يمكن أن تساهم في وضع خطة متكاملة ومن ثم رفع الأداء المهني للإداريين العاملين في المراكز الصحية .

فروض الدراسة :

- (1) هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين بعض المتغيرات الديموجرافية والاحتياجات التدريبية للإداريين العاملين في المراكز الصحية .

- (2) هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة معنوية بين تقدير الاحتياجات المعرفية للإداريين العاملين في المراكز الصحية وبين زيادة معارفهم .
- (3) توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة معنوية بين تقدير الاحتياجات المهارية للإداريين العاملين في المراكز الصحية وبين اكتساب وثقل المهارات المتنوعة لهم .
- (4) توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة معنوية بين تقدير الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالاتجاهات وبين تغيير اتجاهات الإداريين العاملين في المراكز الصحية .

الإطار النظري للدراسة ومفاهيمها :

مفهوم التدريب :

يعتبر التدريب مكون رئيسي من مكونات العديد من برامج التنمية البشرية حيث يمكن التدريب الجيد المشاركين فيه من اكتساب المعرفة والمهارات وكذلك الاتجاهات التي تساعدهم خلال الممارسة الفعلية في تعديل وتغيير الكثير من المواقف التي يمرون بها (Taylor, 2003 , 1) ، ويعرف التدريب أيضاً بأنه عملية مخططة ومستمرة ، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدي الفرد ، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهارته ، بما يسهم ذلك في تحسين أداءه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة كما يعرف بأنه جهد مخطط ومنظم لتعديل أو تطوير المعرفة والاتجاه من خلال خبرات تعليمية لتحقيق أداء فعال في أي نشاط أو مجموعة من الأنشطة في العمل لتمكين الفرد من اكتساب قدرات وإمكانيات كي يؤدي عمله والمهام الموكلة اليه بالكفاية المطلوبة (أبو النصر ، 2009 : 130) ، ويعرف التدريب أيضاً بأنه مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل (Buckley & Caple, 2009 : 9) ، ويقصد بالتدريب في هذه الدراسة بأنه :

- (1) إعداد برنامج تدريبي متكامل يتضمن ندوات ومحاضرات وحلقات نقاش ودورات تدريبية للإداريين لزيادة كفاءتهم في المراكز الصحية .
- (2) يحتوي البرنامج التدريبي علي المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد الإداريين علي تفهم طبيعة العمل في المراكز الصحية .
- (3) يشارك الإداريين أنفسهم في تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن تتضمنها البرامج التدريبية .

الاحتياجات التدريبية :

الاحتياجات التدريبية هي مختلف التغيرات التي يَرجي إحداثها في المشاركين في برامج التدريب بما في ذلك المعلومات والمعارف والقيم والاتجاهات وأشكال السلوك ، وذلك لتمكينهم من الأداء الكفاء لعمل معين يتمثل في مجموعة من المهام والواجبات المطلوبة إنجازها ، ويرجع شعور هؤلاء بأهميتها والاحتياجات التدريبية هي عبارة عن مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الفرد ، بهدف إعداده وتهيئته وجعله محققاً للأداء الذي يتطلب عمله بدرجة محددة من الجودة (رضا ، 2003 : 15) ، وبذلك فإن الاحتياج التدريبي يقصد به في هذه الدراسة بأنه مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يراد تنميتها لدي العنصر البشري الإداري الذي يعمل بالمراكز الصحية ليصل للأداء المهني المطلوب وتحقيق التنمية المهنية المستدامة .

تقدير الاحتياجات :

في البداية إن تقدير الاحتياجات عملية من أولي العمليات التخطيطية التي تساعد علي تحديد ورسم السياسة الاجتماعية وهي المعنية بتخصيص الموارد وفقاً للحاجات لذلك فإن تقدير الاحتياجات يقصد بها وضع الإجراءات التي تمكن المنظمة من التعرف علي الاحتياجات ومن ثم تضع الأولويات وتتخذ القرارات التي تسد الفجوة بين الأوضاع الحالية والأوضاع المرغوبة أكثر في المستقبل (أحمد ، البندري ، 2000 ، 63) .

ويعرف تقدير الحاجات بأنه جهد منظم يتم من خلاله جمع بيانات وأراء وأفكار من مجموعة متنوعة من المصادر بشأن مشكلات الأداء ، من أجل اتخاذ قرارات وتوصيات فعالة لما يجب أن يحدث مستقبلاً ، وهو جهد منظم ، لأنه يتم من خلال أدوات ، مثل : المقابلات ، والمسوح ، وتستخدم كل أداة لجمع أنواع معينة من البيانات والمعلومات ، كما أن تقدير الحاجات ليس نشاطاً عشوائياً ، وإنما يتم في سلسلة من الخطوات المتعاقبة ، إذ بمجرد جمع البيانات والمعلومات ، فالنتائج تشكل الأسئلة المطروحة في مراحل تقدير الحاجات المختلفة (هلال ، 2002 : 17) .

ويشير البعض إلي أن تقدير الحاجات هو عملية مسح واكتشاف بعض أوجه الرأي العام أو المهني ، والتعرف علي تصورات مجموعة معينة من الأفراد ، علي سبيل المثال : مسح المعلمين لتحديد المواد التي يعتقدون أنهم بحاجة لتدريسها في العام المقبل ، ومسح الآباء للتعرف علي الخيارات التي يودون رؤيتها في المناهج الدراسية ، ومسح مديري المدارس لتحديد

كيفية تقييمهم لثلاثة أنواع مختلفة من أجهزة الكمبيوتر التي يمكن شراؤها للمنطقة التعليمية ، وتكون الاستجابات بشأن هذه المسوح بمثابة مشاعر وتصورات مجموعة معينة من المستجيبين ، ويكون تقدير الحاجات هو نشاط اكتشاف حالة هذه المشاعر والتصورات (الجرواني ، 2019 : 179) .

هذا ويتمثل الإطار النظري في عدة عناصر هي كالتالي :

أساليب التدريب الحديثة :

التدريب عن طريق التعليم المبرمج : وذلك من خلال التعليم الذاتي ، بحيث يقوم الفرد المتدرب باكتشاف المعلومات بنفسه وجهده للوصول إلي الحقائق ، وبذلك ينمي قدراته دون مساعده أحد ، ومن مميزات هذا التدريب ، حدوثه في أي وقت وأي مكان والتدريب المفتوح ، الذي يقوم علي الافتراض بعدم توافر متطلبات التدريب ، مع الحرية في اختيار المكان والوقت المناسب ، حيث يساعد المتدرب علي التعلم بشكل سريع ، وبنشاط أكبر ، ويخلق نوعاً من الالتزام لدي المتدرب .

التدريب عن بُعد :

ومن تسميته نستطيع الاستنتاج أن هذا النوع من التدريب يحصل عن بُعد ، من خلال مسافة تفصل بين أطراف التدريب ، من خلال استخدام التقنيات الحديثة للتواصل فيما بينهم ، وهو يعتبر من أنواع التدريب الاقتصادية ، حيث تتنوع الأساليب والوسائل المستخدمة فيه مثل : المحاكاة ، من خلال استخدام الوسائل القريبة من الواقع ، من خلال وضع المتدرب في موقف معين ، وهو يحتاج إلي التكلفة العالية ، هو أخذ الأساليب التي تهتم بمناقشة وأخذ القرارات ، وهي تشبه أسلوب البريد الوارد ، وهي تمثل الواقع لكي تستطيع تقريبه من الظروف المحيطة به ، ومن ميزاته : امتلاك أسلوب ملائم لتوضيح المشكلات وحلولها ، مما يساعد في تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل ، والقدرة علي اتخاذ القرارات المناسبة (Allison, 2002, 3 : 62) .

مداخل تقدير الحاجات :

هناك العديد من مداخل تقدير الحاجات من أهمها ما يلي : (barker,1998 : 153)

1) تقدير الحاجات الموجهة نحو العميل :

وتم عن طريق منظمة قائمة تسعى لتقدير حاجات جماعة من المجتمع أي يتم تحديد الأفراد أو الجماعة الأكثر احتياج ثم تحديد مشكلتها ثم تحديد الخدمة أو الخدمات التي يمكن أن تواجهه أو حتى تخفف من هذه المشكلات .

2) تقدير الحاجات الموجهة نحو الخدمة :

ويعتمد علي تقدير الحاجات والظروف الإنسانية غير المرغوبة علي أساس طبيعة الخدمة المقدمة ومدى جودتها والمسئولين عن تقديمها وآرائهم .

3) تقدير الحاجات الموجهة نحو المجتمع :

ويجمع بين المدخلين السابقين فهو يركز علي نوعية الجماعات الأكثر احتياجاً وأنماط الخدمات القائمة والمطلوبة لمقابلة تلك الاحتياجات .

والبحت الحالي يري أن المدخل الثالث أعم وأشمل وأن التوازن بين خصائص صاحب الحاجة وما يعبر عنه من احتياج وبين المعايير الموضوعية في جودة الخدمة أمراً ضرورياً وإذا حدث بينهم تناقض فعلي المخطط الاجتماعي شرح الأمر لمتلقي الخدمة والتواصل معهم لاتفاق حول الحاجات الفعلية والخدمات المثلي أوالأفضل لمواجهتها .

الإطار المنهجي للدراسة :

أولاً : نوع الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف تقرير خصائص ظاهرة معينة يغلب عليها صفة التحديد وتعتمد علي جمع الحقائق وتحليلها لاستخلاص دلالاتها ونصل عن طريق ذلك لإصدار تعميمات بشأن الظاهرة محل الدراسة .

ثانياً : المنهج المستخدم :

اعتمدت الدراسة علي المنهج العلمي باستخدام المسح الاجتماعي الشامل للإداريين بمنطقة السيدة زينب الطبية وتحتوي علي (5) مراكز صحية ، ومنطقة شبرا الطبية وتحتوي علي (15) مركز صحي بإجمالي (20) مركز صحي ، و (110) مفردة .

ثالثاً : مجالات الدراسة :

1) المجال البشري : وهم الأخصائيين الاجتماعيين بمنطقة السيدة زينب الطبية ، ومنطقة شبرا الطبية وعددهم (110) أخصائي اجتماعي .

2) المجال المكاني : تمثل المجال المكاني للدراسة في المراكز الصحية بمنطقة السيدة زينب وعددها (5) مراكز صحية ومنطقة شبرا وعددها (15) مركز صحي ، وترجع مبررات

اختيار المجال المكاني للأسباب التالية : تعتبر منطقة السيدة زينب الطبية ومنطقة شبرا الطبية من أكبر المناطق الطبية علي مستوي محافظة القاهرة ، وموافقة المسؤولين علي تطبيق الدراسة وتشجيعهم للباحث ، وسهولة الحصول علي المعلومات والبيانات ، وتوافر عينة الدراسة .

(3) المجال الزمني : وهي فترة إجراء الدراسة الميدانية والتي بدأت من 2022/1/10 إلي 2022/2/24 .

أداة الدراسة :

تمثلت أداة جمع البيانات في : استمارة استبيان للإداريين حول تقدير احتياجاتهم التدريبية ، وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية : تم تصميم استمارة استبيان للإداريين وذلك بالرجوع إلي الإطار النظري للدراسة ، والرجوع إلي الدراسات السابقة المتصلة لتحديد العبارات المرتبطة بأبعاد الدراسة .

اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة :

(1) الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين) :

تم عرض الأداة علي عدد (10) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ، لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة ، وبناء علي ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وفقاً لدرجة اتفاق لاتقل عن (83%) .

(2) الصدق الإحصائي (الصدق المنطقي) :

يبين الجدول التالي قيمة معاملات الصدق الإحصائي للاستبيان ويعرف معامل الصدق الإحصائي بأنه الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

جدول رقم (1)

الصدق الإحصائي لاستمارة استبيان للإداريين بالمراكز الصحية

م	المتغيرات	معامل الصدق الإحصائي
1	صدق استمارة استبيان للإداريين بالمراكز الصحية ككل	0.87

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الصدق الإحصائي لاستمارة الإداريين بالمراكز الصحية بلغت (0.743) ، وتعد هذه القيم مرتفعة وتفي بأغراض الدراسة .

ثبات الأداة :

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (الفا-كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان الإداريين مجتمع الدراسة .

وقد جاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (2)**نتائج الثبات باستخدام معامل (الفا-كرونباخ) لاستبيان الإداريين**

م	المتغيرات	معامل (الفا-كرونباخ)
1	ثبات استمارة استبيان الإداريين بالمراكز الصحية ككل	0.87

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات للأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ، وبذلك يمكن الاعتماد علي نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية .

أساليب التحليل الكيفي والكمي :

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات علي الأساليب التالية :

(1) أسلوب التحليل الكيفي : بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة .

(2) أسلوب التحليل الكمي : بعد عملية جمع البيانات ومراجعتها قام الباحثان بتفريغ البيانات آلياً باستخدام برنامج (SPSS) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية : التكرارات والنسب المئوية المتوسط الحسابي .

جمع البيانات :

تم جمع البيانات من الإداريين في أماكن عملهم بواسطة الاستبيان حيث تم توزيعه عليهم وجمعه باليد .

نتائج الدراسة ومؤشراتها :

جدول رقم (3)

الإداريين وفقاً للبيانات الأولية لهم (ن - 110)

البيان	الصفة	ك	%
النوع	ذكر	32	26.8%
	أنثي	78	70.9%
السن	من 20 لأقل من 30	26	21.7%
	30 - 40	61	55.5%
	40 - 50	16	14.5%
	50 فأكثر	7	5.8%
الحالة الاجتماعية	أعزب	18	15%
	متزوج	84	76.4%
	أرمل	8	6.7%
المؤهل الدراسي	بكالوريوس تجارة	25	20.8%
	بكالوريوس خدمة اجتماعية	72	65.5%
	ليسانس أداب	5	4.2%
	دبلوم في الدراسات العليا	8	6.7%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	14.2%
	من 5 إلي أقل من 10	61	55.5%
	من 10 - أقل من 15	19	15.8%
	15 سنة فأكثر	13	10.8%

يتبين من الجدول السابق أهم الخصائص الخاصة بالمبجوثين من حيث البيانات الأولية فيما يتعلق بالنوع حيث زيادة الإناث عن الذكور بنسبة 70.9% وهي زيادة كبيرة وقد يرجع ذلك إلي قلة الدخل الحكومي في تلك المراكز الأمر الذي يجعل الذكور تتجه للعمل الخاص ، وفيما يتعلق بأعمار الإداريين كانت أعلى نسبة ممن يتراوح أعمارهم من 30-40 بنسبة 55.5% ،

أما عن الحالة الاجتماعية فقد أشار الجدول إلي أن أكبر نسبة من الإداريين هم من المتزوجين بنسبة 76.4% يلي ذلك من غير المتزوجين بنسبة 15% وذلك أمر طبيعي حيث أن هناك 21.7% من الإداريين يتراوح أعمارهم من 20-30 ، ثم يلي ذلك المطلقين بنسبة 13.3% وهي نسبة كبيرة ، وفيما يتعلق بالمؤهل الدراسي نجد أعلى نسبة من الإداريين الحاصلين علي بكالوريوس خدمة اجتماعية بنسبة 65.5% يلي ذلك الحاصلين علي دبلوم متوسط للخدمة الاجتماعية بنسبة 20.8% وهم الأخصائيين الاجتماعيين القدامى ذلك ما لاحظته الباحثة أثناء جمع البيانات وكانت أقل نسبة للإداريين هم الحاصلين علي ليسانس آداب بنسبة 4.2% مما يشير إلي أهمية الخدمة الاجتماعية وأنه مجال للمنافسة مع الكليات المناظرة لها وخاصة في المجال الصحي فالطلب أكثر علي كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية أما عن سنوات الخبرة فكانت أعلى نسبة للخبرة ما بين 5-10 سنوات بنسبة 55.5% مما يشير إلي قلة خبرة الإداريين في مجال عملهم في المراكز الصحية .

جدول رقم (4)

توزيع مجتمع الدراسة من الإداريين

وفقاً للدورات التدريبية التي تتم الحصول عليها (ن -110)

م	الحصول علي دورات تدريبية	ك	%
1	نعم	42	38.2%
2	لا	68	61.8%
المجموع		110	100%

هذا الجدول يشير إلي أمر قي غاية الأهمية بالنسبة لهذه الدراسة وهو قلة الدورات التدريبية المقدمة للإداريين حيث أن نسبة 68% من الإداريين لم يحصلوا علي أية دورة تدريبية في مجال العمل ، مما يشير لعدم اهتمام وزارة الصحة بمجال التدريب الذي يمثل أساس وركيزة هامة بالنسبة للتنمية المهنية للإداريين ومدعم أساسي لتطوير الأداء المهني .

جدول رقم (5)

عدد الدورات التي حصل عليها الإداريين (ن = 42)

م	عدد الدورات	التكرار	النسبة
1	دورة واحدة	6	14.3%
2	دورتان	14	33.3%
3	ثلاث دورات	22	52.4%
	المجموع	42	100%

يؤكد الجدول الحالي ما تبين في الجدول السابق له حيث عدم الاهتمام الواضح للتدريب من جانب وزارة الصحة فعلي الرغم من قلة عدد الإداريين الحاصلين علي دورات تدريب 38.2% فقط من الإداريين ، فإن عدد الدورات التدريبية محددة أيضاً حيث أقصى ما قدمته الوزارة أو مديرية الصحة ثلاثة دورات ، وقد أشار العديد من الدراسات مما يشير إلي قلة الاهتمام بالعملية التدريبية ذلك علي الرغم من أن جميع الأدبيات والنظريات العلمية توضح أهمية التدريب المستمر لتحقيق التنمية المهنية المستمرة وتحقيق الجودة الشاملة وقد يرجع ذلك لنقص الإمكانيات .

جدول رقم (6)

مساهمة الدورات في التنمية المهنية للإداريين (ن=110)

م	إسهام الدورات التدريبية في التنمية المهنية	ك	%
1	لم أحصل	68	61.8%
2	نعم	14	11.7%
3	إلي حد ما	22	18.3%
4	لا	6	5%
	المجموع	120	100%

يتبين من الجدول أنه لا يوجد اهتمام واضح من قبل وزارة ومديرية الصحة بالتدريب وذلك ما أكده الجدول السابق وما قبله حيث لم يحصل أحد من الإداريين علي أي دورة تدريبية سوي 42 أخصائي فقط من إجمالي 120 أخصائي ، وأن عدد الدورات التدريبية التي تم الحصول عليها ثلاثة فقط ومن ثم الإستفادة محدودة من تلك الدورات فقط 11.7% من الأخصائيين هو من يري

أن الدورات التدريبية ساهمت في التنمية المهنية و 18.3% يري أن الاستفادة من الدورات التدريبية إلي حد ما ، و5% لم يستفيد من الدورات التدريبية ومن ثم فإن المفضل من ذلك أنه ليس هناك استفادة واضحة للإداريين من البرامج التدريبية نتيجة لقلّة الدورات التدريبية.

جدول رقم (7)

ترتيب أولويات الاحتياجات التدريبية وفقاً للإداريين (ن=110)

الترتيب	النسبة	المتوسط المرجح	المجموع المرجح	لا	إلي حد ما	نعم	الاحتياجات التدريبية
3	43.2	1.3	142	86	16	8	المعارف التدريبية
1	97.3	2.9	320	-	10	100	المهارات التدريبية
2	88.8	2.6	290	10	20	80	الاتجاهات التدريبية

يوضح الجدول السابق أن أولويات الاحتياجات التدريبية كما يري الإداريين هي المهارات التدريبية بنسبة 97.3% يلي ذلك الاتجاهات بنسبة 88.8% وجاء في الترتيب الأخير المعارف التدريبية بنسبة 43.2% وقد يرجع ذلك لأهمية المهارات التي يسمي الكثير إلي اكتسابها كمهارة التسجيل والتخطيط والتحليل الخ ، فهي ذات أهمية كبرى من وجهة نظري المتواضعة ، كما يري الكثير أيضاً أهمية تعديل الاتجاهات من خلال الدورات التدريبية حيث الاتجاهات والقيم تلعب دوراً كبيراً علي سلوك العاملين ومن ثم فإن التركيز علي المهارات التدريبية ثم الاتجاهات وأخيراً المعارف .

جدول رقم (8)

الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالجوانب المعرفية ن = 110

م	العبارات الحاجات المعرفية	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	الحاجة لمعرفة حقوقي بالمركز الصحي	70	40	-	290	2.7	0.88	6
2	معرفة واجباتي تجاه المركز الطبي	50	40	20	250	2.3	0.75	12
3	معرفة اللوائح المنظمة للعمل	90	10	10	300	2.8	0.91	5
4	معرفتي بسياسة المراكز الصحية	70	30	10	280	2.6	0.85	11

6	0.94	2.8	310	10	-	100	5	معرفة المهام الوظيفية يحتاج اليه جميع الإداريين
13	0.64	1.9	210	50	20	40	6	إعداد التقارير السنوية
2	94.4	2.8	310	-	20	90	7	عملي بالمركز الصحي يزيد من معرفي الطبية
9	86.1	2.5	280	20	10	80	8	أساليب تقييم خدمات المراكز الصحية كثير من الإداريين لا يعرفها
6	88.9	2.6	290	-	40	70	9	أري أنني بحاجة إلي معارف مرتبطة بأسس التقدير السليم
4	92.3	2.7	300	5	20	85	10	يجب توفير دورات تدريبية عن أساليب المتابعة
10	83.3	2.5	280	-	50	60	11	ينقصني المعرفة بأساليب الوقاية من الأمراض
13	66.7	2	220	30	50	30	12	معرفة دور الجهات التي تشرف علي المركز
15	55.7	1.7	190	50	40	20	13	معرفة أساليب التعاون مع منظمات المجتمع المدني
2	94.4	2.9	320	-	10	100	14	معرفة طبيعة الخدمة التي تتناسب مع تحمل مريض
1	97.2	2.9	320	-	10	100	15	أتابع باهتمام أي معارف تتعلق بخصائص المرضي

من خلال هذا الجدول يمكن تحديد أهم الاحتياجات التدريبية وكذلك ترتيبها يتعلق بالمعارف حيث جاء في الترتيب الأول أتباع باهتمام أية معارف تتعلق بخصائص المرضي بنسبة 97.2% بمعرفة خصائص المرضي يساهم في زيادة قدرة الإداريين علي التعامل معهم ومن تم سهولة تقديم الخدمات لهم - يلي ذلك معرفة طبيعة الخدمة التي تتناسب مع كل مريض وذلك

بنسبة 94.4% وذلك ما أشار إليه دراسة Mathai, 2020 ، فليس كل خدمة تتلاءم مع الجميع وفي نفس الترتيب حاجة الإداريين إلي زيادة المعارف العلمية فقد يتطلب الأمر المشاركة مع فريق العمل فيما يتعلق بالنواحي الصحية كما هو الحال الآن في الظروف التي يمر بها العالم كله حيث فيروس كورونا حيث يشارك جميع العاملين في المراكز الصحية في النوعية ونشر التنقف الصحي وكيفية التعامل مع المرضى ، وهو ما يعرفون جميعاً بالجيش الأبيض الآن ، لما يلقونه من مخاطر قد تؤدي بحياتهم حيث أكثر المصابين الآن بالمرضي هم من يتعامل مع الحاملين للفيروس ، يلي ذلك المعارف المرتبط بأساليب المتابعة بنسبة 92.3% والمتابعة من أهم العمليات التخطيطية ، يلي ذلك معرفة اللوائح المنظمة للعمل بنسبة 0.91% ومن ثم يتحدد بها حقوق وواجبات الإداريين في المراكز الصحية والمهام الوظيفية أيضاً ، ومن المعارف المطلوبة أيضاً المعارف المرتبطة بأساليب تقييم خدمات المراكز الصحية وذلك مما يساعد علي التخطيط السليم ، وجاء في المرتبة الأخيرة بنسبة 55.7% معرفة أساليب التعاون مع منظمات المجتمع المدني.

جدول رقم (9)

الاحتياجات التدريبية بأنواع المهارات (ن=110)

م	الاحتياجات المهارية	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	المهارة في توجيه المريض من أساسيات العمل في المراكز الصحية	110	-	-	330	3	100	1
2	القدرة علي إجراء البحوث الخاصة بالمرضي	100	10	-	320	2.9	95.7	4
3	الحاجة لاكتساب مهارة الاتصال الفعال	102	8	-	322	2.9	96.3	6
4	الكثير من الإداريين ينقصه مهارة التنسيق	70	20	20	270	2.5	83.3	13
5	لسنا في حاجة للتقويم فلا تقوم به	8	16	86	142	1.3	42.2	18

8	91.7	2.75	300	8	14	88	تحديد مناطق القوة والضعف بالمركز الطبي يحتاج إليها الجميع	6
3	96.7	2.9	328	-	2	108	التقويم يجب أن يتم في ضوء معايير مجردة	7
2	96.7	2.9	328	-	2	108	الملاحظة العلمية مطلوبة بشكل كبير في المراكز الطبية	8
16	50	1.5	170	70	20	20	القدرة علي وضع الأهداف الاستراتيجية	9
14	77.7	2.3	250	20	40	50	وضع رؤية واضحة للعمل بالإدارة	10
10	86.6	2.6	282	18	12	80	التدريب علي مواجهة الصعوبات التي تعوق العمل بالمركز	11
12	85	2.5	276	20	14	76	التعامل مع الآخرين ومواجهة المشكلات	12
8	91.7	2.75	300	-	30	80	ينقصني مهارة التخطيط للعمل الإداري	13
17	47.2	1.4	160	80	10	20	صعوبة استخدام الحاسب الآلي حتي الآن	14
7	92.3	2.76	302	4	20	86	احتاج لدورات عن صنع القرار	15
15	52.7	1.6	180	70	10	30	كثير من الإداريين لا يهتم بالتسجيل	16
5	93.8	2.8	308	2	18	90	دورات التنمية البشرية في الدورات التي يحتاج إليها الإداريين في المراكز الطبية	17
10	86.6	2.6	282	10	28	72	إدارة الذات مهارة تكتسب بالتدريب	18

يتبين من الجدول السابق أهم الاحتياجات التدريبية فيما يتعلق بالجانب المهاري الخاص بالإداريين وكذلك ترتيب تلك الاحتياجات المهنية ، حيث جاء في الترتيب الأول مهارة الملاحظة بنسبة 100% ، وهي من أهم المهارات التي يجب أن يكتسبها الإداري وذلك ما أشارت إليها دراسة أحمد عليق (2004) فهي تساعد علي التوجيه والتقييم وكثير من المهارات الأخرى ، يلي ذلك مهارة التوجيه بنسبة 99.4% ، ثم مهارة التقييم التي يجب أن تتم في ضوء معايير محددة وذلك ما أكدته دراسة (2005) Michigan Federation ، وجاء في المرتبة الرابعة مهارة إجراء البحوث الخاصة بالمرضي وتحديد من يستحق الدعم مما لا يستحق ومن يستحق العلاج علي نفقة الدولة يلي ذلك تقديم الدورات الخاصة بالتنمية البشرية بنسبة 93.8% ثم مهارة الاتصال الفعال بنسبة 93.3% وهي مهارة يحتاج إليها جميع الإداريين في كافة المجال وليس المجال الطبي فقط وذلك ما أشار إليه العديد من الدراسات السابقة كدراسة أماني عبده أيوب (2015) يلي ذلك مهارة التخطيط للعمل الإداري بنسبة 91.7% وتلك المهارة يحتاج إليها جميع الإداريين العاملين في المراكز الصحية حيث يسند إليهم العديد من الأعمال الإدارية ، وقد جاء في المرتبة الأخيرة صعوبة استخدام الحاسب الآلي بنسبة 47.2% مما يشير لأهمية عقد دورات تدريبية في الحاسب الآلي ، وفي العموم تمثل المهارات من أهم الاحتياجات التدريبية التي يحتاج إليها الإداريين في المراكز الصحية .

جدول رقم (10)

الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالاتجاهات (ن=110)

م	الاحتياجات المرتبطة بالاتجاهات	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	أهتم بمساعدة المرضى دائماً	68	32	10	278	2.56	85.5	9
2	أهتم بتقديم المشورة للمرضي	72	34	4	288	2.65	88.3	8
3	قبول الآخر سمة من سمات العمل بالمراكز	102	8	-	322	29	97.7	5
4	يهمني كسب ثقة الرؤساء باستمرار	30	70	10	240	2.2	72.2	11
5	أحرص علي كسب ثقة العملاء	8	94	8	220	2	66.6	12

							(المرضي)	
14	38.8	1.2	126	96	12	2	لدي ما يكفي من العلم فيما يخص عملي بالمركز الصحي	6
2	98.8	2.96	326	-	4	106	العمل بالمراكز الصحية له قيمة عظيمة	7
15	34.4	1.1	124	100	6	4	لا يهمني تحقيق النمو المهني	8
1	99.4	2.98	328	-	2	108	يحتاج كثير منا إلي ضبط انفعالاته مع المرضى	9
3	98.3	2.95	324	-	6	104	التزم دائماً بعيداً العدالة عند التعامل مع المرضى	10
7	90.5	2.7	296	8	18	84	أسعي لتعديل الاتجاهات السلبية تجاه المركز الصحي	11
5	97.7	2.9	322	-	8	102	العمل مع المرضى رسالة إنسانية أحرص علي أدائها	12
3	98.3	2.95	324	-	6	104	كثيراً ما يحتاج الإداريين للالتزام بالحياد والموضوعية عند التعامل مع المرضى	13
16	33.8	10	112	108	2	-	لا أشعر بالسعادة أثناء العمل مع المرضى	14
12	66.6	2	220	20	70	20	علاقاتي مع فريق العمل علي ما يرام	15
10	75	2.5	250	-	80	30	يوجد تحديد واضح لمسئوليات العاملين بالمركز الصحي	16

يوضح الجدول السابق أهم الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالاتجاهات وكذلك ترتيب تلك الاحتياجات وفقاً لرؤية الإداريين حيث جاء في الترتيب الأول الحاجة لضبط الانفعالات عند التعامل مع المرضى بنسبة 99.4% ويشير ذلك إلي أهمية ضبط النفس وخاصة أن الإداريين

يواجهون ضغوط مختلفة لذلك لابد من توفير تدريبات كضبط النفس عن التعامل مع المرضى ، يلي ذلك الحاجة إلي توجيه الجميع بأن العمل بالمراكز الصحية قيمة عظيمة فهو عمل إنساني في المقام الأول ويؤكد علي ذلك مهنة الخدمة الاجتماعية وهي في الأساس عمل إنساني قائم علي التطوع ، يلي ذلك الحاجة إلي مبدأ العدالة والحياد والموضوعية فهو اتجاه ينادي به جميع الأديان السماوية فالعدل أساس الملك ومن خلال يتحقق الرضا والاستقرار النفسي والاجتماعي يلي ذلك كلاً من العمل مع المرضى رسالة إنسانية وقبول الآخر بنسبة 97.7% وذلك ما يؤكد مهنة الخدمة الاجتماعية حيث مبدأ التقبل والتأكيد علي مساعدة المحتاج وخاصة المرضى ، يلي ذلك الحاجة لتعديل الاتجاهات السلبية تجاه المراكز الصحية بنسبة 90.5% حيث قلة الإمكانيات والموارد المادية والبشرية وذلك يمثل هدف رئيسي أيضاً ، يلي ذلك الاهتمام بتقديم المشورة للمرضي بنسبة 88.3% وكذلك الاهتمام بمساعدة المرضى دائماً بنسبة 85.5% وهذا يشير إلي مبدأ من مبادئ الخدمة الاجتماعية وهو المساعدة وتقديم العون وخاصة في المجال الطبي ، يلي ذلك تحديد مسئوليات الإداريين بشكل واضح بنسبة 75% وقد جاء في المرتبة الأخيرة لا يهتمي تحقيق النمو المهني بنسبة 34.4% بما يشير إلي أهمية التنمية المهنية للإداريين وفي المرتبة الأخيرة بنسبة 33.8% جاء لا أشعر بالسعادة أثناء العمل مع المرضى مما يشير إلي الغالبية العظمي من الإداريين يشعرون بالسعادة بالعمل في المراكز الصحية مع المرضى ومن ثم لا حاجة للتدريب علي ذلك .

ثانياً : أولويات الاحتياجات التدريبية :

جدول رقم (11)

مزاي الدورات التدريبية خلال مدة العمل (ن = 110)

م	مزاي الدورات التدريبية	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	ارتباط عناصر البرنامج التدريبي بالعمل	10	80	20	210	109	63.9	8
2	زيادة معارف الإداريين	20	70	20	220	2	66.6	6
3	نقل مهارات الإداريين في مجال العمل	60	40	10	270	2.4	80.5	1
4	تغيير بعض الاتجاهات المراكز السلبية تجاه الطبية	60	20	30	250	2.3	77.7	2

4	72.2	2.2	240	-	90	20	تحقيق التنمية المهنية للإداريين	5
6	66.6	2	220	5	100	5	التدريب مخطط بشكل جيد	6
2	77.7	2.3	260	-	70	40	التدريب يساهم في نجاح المركز الصحي	7
5	68.9	2.1	218	4	104	2	يتغير سلوك الإداريين للأفضل بعد التدريب	8

يوضح الجدول السابق مزايا الدورات التدريبية للإداريين العاملين في المراكز الصحية منها أهم تلك المزايا نقل مهارات الإداريين في المراكز الصحية حيث جاء ذلك في المرتبة الأولى بنسبة 80% وفقاً لأراء الإداريين أنفسهم ، ويتفق ذلك مع جدول ترتيب أولويات الاحتياجات التدريبية حيث جاءت المهارات التدريبية في المرتبة من أولويات الإداريين يلي ذلك كلاً من تغيير بعض الاتجاهات السلبية للإداريين وأن التدريب يساهم في نجاح المراكز الصحية بنسبة 77.7% ، يلي ذلك أن التدريب يساهم في تحقيق التنمية المهنية للإداريين بنسبة 72.2% وذلك ما أكدته دراسة نادية الجرواني (1009) وجاء في المرتبة الخامسة بنسبة 68.9% أن التدريب يغير سلوك الإداريين للأفضل وذلك ما أشار إليه دراسة ، وقد جاء في المرتبة الأخيرة ارتباط عناصر البرنامج التدريبي بالعمل مما قد يشير إلي عدم التخطيط الجيد للتدريب حيث يجب ربط التدريب باحتياجات العاملين بالمراكز الصحية .

جدول رقم (12)

علاقة المتغيرات الديموجرافية بالاحتياجات التدريبية للإداريين (ن=110)

سنوات الخبرة	المؤهل الدراسي	الحالة الاجتماعية	السن	النوع	المتغيرات الديموجرافية الاحتياجات التدريبية
0.94	0.049-	0.018-	0.209-	98 -	الاحتياجات المعرفية
0.004-	0.146	0.056-	0.019	0.075	مهارات وقدرات الإداريين
0.073-	0.012	0.072	0.92	- 00016	الاتجاهات
0.002-	0.066-	0.059	0.240	0.021-	المقياس ككل

من خلال هذا الجدول يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النوع والاحتياجات التدريبية ككل وخاصة الاحتياجات المعرفية بمتغيراته المختلفة ، كما يوجد ارتباط عكسي معنوي بين

السن ومهارات وقدرات الإداريين العاملين في المراكز الصحية حيث كلما زاد سن الإداري في العمل كلما أدي ذلك نقص قدراته ورغبته في التطور ، كما يود ارتباط معنوي عند 0.05 بين المؤهل ومهارات وقدرات العمل المهني ككل والذي قد يرجع إلي أن غالبية الإداريين العاملين في المراكز الصحية من خريجي كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية الذين تم تدريبهم علي العمل في المجال الطبي أثناء دراستهم للخدمة الاجتماعية كما لا توجد أي ارتباط واضح بين أي من المتغيرات الديموجرافية والاتجاهات ، ومن هنا يمكننا القول لا توجد علاقة واضحة بين غالبية المتغيرات الديموجرافية والاحتياجات التدريبية للإداريين العاملين بالمراكز الصحية ، وذلك يعني أن الفرض الأول الذي مؤداه تؤخذ علاقة ارتباطيه بين بعض المتغيرات الديموجرافية والاحتياجات التدريبية للإداريين العاملين بالمراكز الصحية لم يتحقق كلية نظراً لعدم وجود علاقة بين غالبية المتغيرات الديموجرافية والاحتياجات التدريبية للإداريين.

جدول رقم (13)

المعوقات التي تواجه التدريب (ن = 110)

م	المعوقات	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	نقص الإمكانيات والموارد المادية	106	4	-	326	2.97	98.9	1
2	لا تهتم وزارة الصحة بالتدريب	60	50	-	280	2.5	83.3	7
3	التدريب لا يواكب متطلبات العصر	102	8	-	322	2.93	97.8	2
4	محتوي التدريب تقليدي غير متطور	102	8	-	322	3.93	57.8	2
5	عدم توافر أماكن ملائمة للتدريب	60	30	20	260	2.42	80.6	8
6	رفض الكثير من الإداريين حضور التدريب	50	50	10	260	2.3	77.8	9
7	يعتمد التدريب علي المحاضرات النظرية فقط	12	90	8	224	2.03	67.8	12
8	ليس هناك خطة محددة للتدريب	90	20	-	310	2.8	94.4	4
9	محتوي التدريب غير مرتبط بعملية	90	20	-	310	2.8	91.7	6

10	مواعيد الدورات التدريبية غير ملائمة	50	50	10	260	2.3	77.8	9
11	ضعف مستوى المدربين	40	60	10	250	2.2	75	11
12	ليس هناك عناصر جذب في التدريب	90	20	-	310	2.8	94.4	4

يوضح الجدول السابق - المعوقات التي تواجه التدريب من أهم تلك المعوقات نقص الإمكانيات والموارد المادية بنسبة 98.9% ويأتي ذلك كلاً في محتوى التدريب تقليدي غير منظور وكذلك التدريب لا يواكب متطلبات العصر بنسبة 97.8% ومن ثم يرفض كثير الإداريين حضور الدورات التدريبية ، حيث أنه ليس هناك عناصر جذب في التدريب بنسبة 94.4% ، وبنفس النسبة 94.4% أنه ليس هناك خطة محددة للتدريب ومن وجهة نظري المتواضعة أن ذلك من أهم المعوقات التي يترتب عليها معوقات أخرى ونتيجة لذلك نجد أن مواعيد الدورات التدريبية غير ملائمة بما يؤثر ذلك علي إقبال المتدربين عليها ومن ثم رفض الكثير من المتدربين الاشتراك في الدورات التدريبية بنسبة 77.8% ، وقد أشار لذلك كلاً من دراسة أماني عبده أيوب (2014) وجاء في المرتبة الأخيرة اعتماد التدريب علي المحاضرات النظرية فقط بنسبة 67.8% بما يشير ذلك إلي أن الجانب النظري أكثر من الجانب العملي وذلك يمثل نقطة ضعف في التدريب حيث أشار جدول أولويات الاحتياجات التدريبية أن الإداريين الأولوية الأولى لهم هي الحاجة إلي التدريب علي المهارات وهو ما يعني تقليل الجانب النظري .

جدول رقم (14)

مقترحات لتطوير البرامج التدريبية (ن = 110)

م	المقترحات	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
1	ربط التدريب بمتطلبات العمل	100	10	-	320	2.92	97.2	3
2	تقديم حوافز للمتدربين	70	38	2	288	2.6	88.3	11
3	تخصيص ميزانية أكبر للتدريب	90	20	-	310	2.8	94.4	7
4	وضع خطة ملائمة للتدريب	80	30	-	300	2.7	91.7	10
5	العمل علي توفير كافة الإمكانيات للتدريب	108	2	-	328	2.9	96.7	6

6	60	50	-	280	2.5	83.3	13	التأكيد علي أهمية التدريب لتطوير العمل
7	102	8	-	322	2.93	97.8	1	إسناد تنفيذ البرامج التدريبية للمتخصصين
8	102	8	-	322	2.93	97.8	1	تطوير البرامج التدريبية لتواكب متطلبات العصر
9	100	10	-	320	2.92	97.2	3	وضع البرنامج التدريبي وفقاً لاحتياجات المتدربين
10	82	28	-	302	2.76	92.2	8	الاستعانة بمدربين متخصصين
11	82	28	-	302	2.76	92.2	8	الاستعانة بمدربين ذوي خبرة
12	100	10	-	320	2.92	97.2	3	تقديم البرامج التدريبية في أوقات مناسبة
13	78	32	-	298	2.6	88.3	11	العمل علي توفير مكان ملائم للتدريب

بالنظر لجدول المقترحات يتبين أهم المقترحات التي تساهم في تطوير البرامج التدريبية ومن ثم تحقيق الغرض منها ومن أهم هذه المقترحات إسناد تنفيذ البرامج التدريبية للمتخصصين من أجل تطويره لكي تواكب متطلبات العصر بنسبة 97.8% يلي ذلك ربط التدريب بمتطلبات العمل بنسبة 97.2% وبنفس النسبة 97.2% وضع البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات المتدربين بما يعني ذلك أن متطلبات العمل هي نفسها احتياجات المتدربين أي لا بد من تحديد وتقدير احتياجات الإداريين (المتدربين) وهو ما يعني التخطيط للتدريب كما يجب تقديم البرنامج التدريبي في أوقات ملائمة للمتدربين بحيث لا يمثل عبئاً او ضغط علي المتدربين ومن ثم يرفضون الاشتراك فيه ويؤكد علي ذلك جدول رقم (4) الذي يشير علي أن عدد الإداريين الذين اشتركوا في الدورات 42 فلقط من إجمالي 120 بنسبة 35% فقط ، يلي ذلك العمل علي توفير كافة الإمكانيات للتدريب بنسبة 96.7% وهي نسبة عالية والحد علي ذلك دراسات مختلفة بدراسة أماني عبده أيوب (2014) .

ومن أهم المقترحات أيضاً تخصيص ميزانية أكبر للتدريب بنسبة 94.4% حتي يمكن توفير الإمكانيات والموارد اللازمة للتدريب وحتى يمكن الاستعانة بمدربين متخصصين علي قدر عالي

من الخبرة والكفاءة ما يلي ذلك وضع خطة ملائمة للتدريب من خلالها يمكن وضع الأهداف وبها يتحقق أفضل النتائج يلي ذلك كلاً العمل علي توفير مكان ملائم للتدريب وتقديم حوافز للمتدربين بنسبة 88.3% ويتم ذلك من خلال وضع خطة ملائمة للتدريب ومن خلال تخصيص ميزانية أكبر للتدريب وجاء في المرتبة الأخيرة التأكيد علي أهمية التدريب لتطوير العمل بنسبة 83.3% .

أهم نتائج الدراسة :

1) يوضح وصف مجتمع الدراسة من الإداريين ، بالنسبة للنوع تشير نتائج الدراسة إلي ان الغالبية العظمي من الإداريين من الإناث ، وأكبر نسبة منهم تقع في الفئة العمرية (من 30-40) وعن المؤهل الدراسي فأكثرهم من الحاصلين علي بكالوريوس الخدمة الاجتماعية وعن الحالة الاجتماعية فالنسبة الأكبر من الإداريين من المتزوجين - وتشير هذه النتائج أن 70.9% من الإداريين من الإناث ومن ثم ضعف الإقبال علي الدورات التدريبية نظراً للأعباء المنزلية الملقاة علي عاتقهن وأن أكثرهن من المتزوجات مما يؤثر ذلك علي إمكانية الاشتراك في الدورات التدريبية ، ومن ثم نجد عدد قليل من الإداريين الحاصلين علي دورات تدريبية 42 فقط من إجمالي 110 إداري .

2) وعن أولويات الاحتياجات التدريبية فكانت الأولوية الأولى للمهارات التدريبية ثم الاتجاهات التدريبية ، وفي المرتبة الأخيرة المعارف التدريبية علي اعتبار أن المعارف يمكن الحصول عليها من مصادر متعددة كالمراجع ووسائل الإعلام المختلفة والأنترنت .

3) وعن أهم المعارف التي يجب أن تتضمنها البرامج التدريبية التي يحتاج إليها الإداريين جاءت تنازلية كما يلي :-

- المعارف الخاصة بالمرض والمرضي .
- طبيعة الخدمة المقدمة للمرضي بالمراكز الصحية بشكل تفصيلي .
- أساليب المتابعة .
- اللوائح المنظمة للعمل .
- المهام الوظيفية للإداريين .
- معرفة الحقوق الخاصة بالإداريين .
- أساليب الوقاية من الأمراض .
- سياسة المراكز الصحية .
- معرفة واجبات الإداريين تجاه المراكز الصحية .

- إعداد التقارير السنوية .
- أساليب التعاون مع منظمات المجتمع المدني .
- (4) أهم المهارات التدريبية التي يحتاج إليها الإداريين جاءت تنازلياً ما يلي :
 - مهارة الملاحظة العلمية .
 - مهارة التوجيه .
 - مهارة التقويم .
 - مهارة إجراء البحوث الخاصة بالمرضي .
 - دورات التنمية البشرية وهي دورات شاملة للتنمية المهنية .
 - مهارة الاتصال .
 - مهارة إدارة الذات .
 - مهارة التخطيط للعمل الإداري .
 - المهارات المختلفة لإجادة العمل علي الحاسب الآلي .
- (5) أهم الاتجاهات التي يجب أن يكتسبها الإداريين في المراكز الصحية جاءت تنازلياً كما يلي :
 - الحاجة إلي ضبط الانفعالات وضبط النفس عند التعامل مع المرضى .
 - الاتجاه نحو قيمة العمل في المراكز الصحية .
 - الاتجاه نحو العدالة والحياد والموضوعية في التعامل مع العملاء عند تقديم الخدمات للمرضي .
 - الاتجاه نحو قبول الآخر فالعمل مع المرضى رسالة إنسانية .
 - تقديم المشورة والمساعدة المعنوية للمرضي .
 - الاتجاه نحو التنمية المهنية والتطور الدائم .
- (6) وعن مزايا الدورات التدريبية (أهم تلك المزايا هي) :
 - ثقل مهارات الإداريين في مجال العمل .
 - تغير بعض الاتجاهات السلبية تجاه العمل في المراكز الصحية .
 - تحقيق التنمية المهنية للإداريين .
 - تغيير سلوك الإداريين للأفضل .
 - زيادة معارف الإداريين .
 - ارتباط عناصر البرنامج التدريبي بالعمل .
- (7) وعن المعوقات التي تواجه التدريب فهي كما يلي :
 - نقص الإمكانيات والموارد المادية .

- التدريب تقليدي غير متطور ولا يواكب متطلبات العصر .
- عدم وجود خطة محددة للتدريب وكذلك عدم وجود عناصر جاذبة للتدريب .
- عدم ارتباط التدريب بالعمل المهني .
- عدم الاهتمام بالتدريب من جانب وزارة الصحة واعتباره مظهر تكميلي .
- عدم توافر أماكن ملائمة للتدريب .
- رفض كثير من الإداريين حضور التدريب وخاصة من السيدات ومواعيد التدريب غير ملائمة .
- ضعف مستوى المدربين .
- الاعتماد بشكل أكبر علي المحاضرات النظرية .

أما عن فروض الدراسة فقد تبين الآتي :

- (1) عدم صحة الفرض الأول الذي مؤداه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة معنوية بين بعض المتغيرات الديموجرافية والاحتياجات التدريبية للإداريين بالمراكز الصحية .
- (2) صحة الفرض الثاني الذي مؤداه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة معنوية بين تقدير الاحتياجات المعرفية للإداريين بالمراكز الصحية وزيادة معرفهم .
- (3) صحة الفرض الثالث الذي مؤداه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة معنوية بين تقدير الاحتياجات المهارية للإداريين العاملين في المراكز الصحية وبين إكسابهم المهارات التدريبية المختلفة .
- (4) صحة الفرض الرابع الذي مؤداه هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة معنوية بين تقدير الاحتياجات التدريبية فيما يتعلق بالاتجاهات وبين تغيير اتجاهات الإداريين العاملين بالمراكز الصحية .

ومن خلال تحليل النتائج السابقة يمكن تحديد أهم المؤشرات التخطيطية التي يمكن أن تفيد في وضع خطط وبرامج تدريبية للإداريين العاملين في المراكز الصحية :

- (1) الاهتمام بتدريب الإداريين قبل تسلمهم العمل في المراكز الصحية حتي لا يكون عملهم بالصواب والخطأ أو يتعلموا بطريقة خاطئة من زملائهم القدامى وتستمر أخطائهم طوال حياتهم الوظيفية ويصعب تغييرها .
- (2) العمل علي استمرار الدورات التدريبية بشكل دائم لكل الإداريين في المجال الصحي من أجل استدامة التنمية المهنية للإداريين .
- (3) علي وزارة الصحة والمديريات الصحية المختلفة تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية التي يجب أن يتضمنها أي برامج تدريبي .

- 4) إسناد البرامج التدريبية للمتخصصين مع مراعاة التخصص أثناء تنفيذ البرامج التدريبية .
- 5) وضع البرنامج التدريبي وفقاً لاحتياجات الإداريين ووفقاً لمتطلبات العمل مع مراعاة المواعيد الملائمة للمتدربين .
- 6) العمل علي توفير كافة الإمكانيات من خلال تخصص ميزانية أكبر للتدريب باعتباره أساس التنمية المهنية المستدامة وعنصر رئيسي لتطوير العمل وتحقيق الجودة .
- 7) وضع خطة ملائمة للتدريب تبدأ بتقدير الاحتياجات التدريبية للإداريين وترتيب أولويات تلك الاحتياجات مع المتابعة المستمرة والتقييم الدائم للبرامج التدريبية من أجل التطوير .
- 8) التركيز علي ورش العمل المتنوعة من أجل إكساب الإداريين المهارات المختلفة اللازمة للعمل وخاصة أن اكتساب المهارات كانت من أولويات الاحتياجات التدريبية للإداريين العاملين في المراكز الصحية ، مع التقليل من المحاضرات النظرية.
- 9) العمل علي توفير أماكن ملائمة للتدريب حتي يمكن الاستفادة من التدريب بشكل أفضل .
- 10) تقديم حوافز للمتدربين سواء حوافز مادية أو معنوية واعتبار التدريب أساساً للترقي مع وضع عناصر جاذبة في البرامج التدريبية تعمل علي ترغيب الإداريين للاشتراك في البرامج التدريبية .

مراجع البحث

- 1) Cox,David (2006): **International social work issues strategies and programs**, SAGE Publications , Inc London .
- 2) رضا، عبد الحليم وآخرون (2002) : تنظيم المجتمع "نماذج ممارسة ، القاهرة ، دار الجنيدى .
- 3) محمود ، منال طلعت (2003) : الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث .
- (4) Payne,Malcolm (2000) : **Team work in Multi professional Cave** , (4 London , Palgrave .
- 5) طه، إسماعيل عبد المعطي (2017): التنمية في الدول النامية ، القاهرة ، دار المعارف .
- 6) جاد الرب ، سيد محمد (2009) : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، العشري للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- 7) حسن ، محمد عبد الغني : مرجع سبق ذكره .
- 8) رزق، حنان عبد الحليم (2003) : تحديد الاحتياجات التدريبية التربوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية ، مجلة التربية وعلم النفس ، العدد 20.
- 9) عليق، أحمد محمد يوسف (2008) : تحديد الاحتياجات التدريبية لمشرفي الإسكان للطلاب بالمدن الجامعية ، المؤتمر العلمي 21 ، كلية الخدمة الاجتماعية ، حلوان .
- 10) الجرواني، نادية عبد الجواد (2009) : تحديد الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية ، بحث منشور ، مجلة كلية آداب ، جامعة حلوان ، ، ع 26 .
- 11) المدني، محمد عبد العزيز (2012) : تقدير الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين بوزارة التضامن الاجتماعي بحث منشور بمجلة الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسامية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ع 32 .
- 12) أيوب، أماني عبده السيد (2014) : تحديد الأولويات التدريبية لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين في مجال الإعاقة ، بحث منشور بالمؤتمر العلمي 27 كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان .

- (13) **حسن ، حسن مصطفى (2015)** : تقدير الحاجات التدريبية للشباب الجامعي لتوعيتهم بمخاطر المجتمعات الافتراضية ، بحث منشور ، بمجلة الأخصائيين الاجتماعيين .
- (14) **الفقهي ، عادل ناجي : (2016)** : التخطيط التدريبي والاحتياجات التدريبية ، بحث منشور ، مجلة جامعة الزيتونة ، ليبيا .
- (15) **علي ، علي سيد أبو العلا (2019)** : الاحتياجات التدريبية للعاملين ببرنامج تكافل وكرامة كمتغير لتحسين الأداء المهني ، بحث منشور ، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة أسيوط .
- (16) **بدر ، سوزان أحمد (2021)** : الاحتياجات التدريبية للمعلم الرقمي ، بحث منشور ، المركز القومي للبحوث بغزة .
- (17) **محروس ، يحيى فكري (2021)** : الاحتياجات التدريبية لفريق العمل بالمراكز والوحدات التخصصية للطب الرياضي ، بحث منشور ، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية ، كلية التربية ، جامعة طنطا .
- (18) **الجبير ، تهاني خالد (2022)** : الاحتياجات التدريبية للمعلمات لمواجهة الأزمات: جائحة فيروس كورونا أنموذجاً ، بحث منشور ، مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ .
- 19) **Taylor,Peter.(2003)** : How to Design a Training Course, London.
- (20) **أبو النصر ، مدحت محمد (2009)** : تنمية الموارد البشرية ، القاهرة ، الروابط العالمية للنشر والتوزيع ، أيضاً أنظر إلي :
- (21) _____ (2019) : التدريب الفعال ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- 22) **Buckley,Roger& Caple,Jim. (2009)** : The Theory & Practice of Training, 6th edition, London.
- (23) **رضا ، أكرم (2003)** : برنامج تدريب المدربين ، القاهرة ، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- (24) **أحمد ، رشدي ، البندري ، سليمان (2000)** : التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤي التطوير ، القاهرة ، دار النشر العربي.
- (25) **هلال، محمد عبد الغني (2002)** : دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب ، القاهرة ، دار الكتب المصرية.

- (26) الجرواني ، نادية عبد الجواد وآخرون (2019) : السياسة الاجتماعية ، القاهرة ، مركز توزيع الكتاب الجامعي بطلوان.
- 27) Allison,Rossett.(2002) : Training Needs Assessment 9th ed., Techniques in Training and performance Development Series Educational Technology Pyblishing Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- (28) الجرواني ، نادية عبد الجواد وآخرون : مرجع سبق ذكره .
- (29) المرجع السابق.