



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية

حالة دراسية: جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل

عريفة "محمد نبيل" حكمت العتال

رسالة ماجستير

القدس- فلسطين

2017 /1438

واقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية

حالة دراسية: جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل

إعداد:

عريفة "محمد نبيل" حكمت العتال

بكالوريوس الإدارة والريادة من جامعة القدس المفتوحة- فلسطين

المشرف:

د . إبراهيم عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية - معهد التنمية المستدامة/كلية الدراسات العليا - جامعة القدس

2017/1438

قرآنية آية

قال الله تعالى عز وجل في كتابه الحكيم:

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ

بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

(سورة المجادلة، آية 11)

الإهداء

﴿قل إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين، لا شريك له﴾

وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين ﴿سورة الأنعام، آية 162﴾

إلى من علمني حب العلم والعلماء

إلى من أفاض علي بعلمه وحنانه

إلى والدي العزيز

إلى من غمرتني دوما بحبها وحنانها

إلى من كان دعاؤها نوراً يضيء كل شيء

إلى والدتي العزيزة

إلى من أكرمني الله به (زوجي الغالي)

إلى أزهار النرجس التي تفيض حباً ونقاءً وعطراً..... الغاليات أخواتي

إلى من هم سندي إخوتي

وإلى زملائي وزميلاتي وأصدقائي جميعاً

أهدي هذا العمل المتواضع

عريفة "محمد نبيل" العتال

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة أنها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم له الإشارة حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

عريفة "محمد نبيل" حكمت العتال

التاريخ: 2017/01/07

شكر وتقدير

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلى بذكرك،
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ورضاك، ولا تطيب الجنة إلا بروية وجهك الكريم جل جلالك،
فالشكر والحمد دائماً وأبداً لله العزيز القدير.

" كن عالماً. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا
تبغضهم"

في مثل هذه المواقف هناك أشخاص واجب علينا شكرهم، وأخص بجزيل الشكر والعرفان إلى كل
من أشعل شمعة في دروب عملنا، وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير
دربنا، إلى كافة الأساتذة في معهد الدراسات العليا في جامعة القدس.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور المشرف إبراهيم عوض لمساعدته لي على الدوام، الذي لم
يبخل بمساعدتي في هذا البحث أبداً، فجزاه الله كل خير فله مني كل التقدير والاحترام.

والشكر موصول أيضاً إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة،
ولسعة صدرهم وعدم تأخرهم بتقديم النصح والإرشاد.

عريفة "محمد نبيل" العتال

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية حالة دراسية: جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل، وذلك من أجل الكشف عن المشاكل والتحديات التي تواجه العملية التدريبية وأهم التوصيات التي قد تساعد في رفع مستوى برامج التدريب الإداري وتطويرها في الجامعات موضوع الدراسة.

تم استخدام المنهجين، الوصفي والتحليلي. ومن أجل تلك الغاية، تم تصميم استبانته للحصول على البيانات اللازمة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من جامعتين، وعددهم (354) موظفاً، واعتمدت العينة الطبقية النسبية المنتظمة. اشتملت العينة على (202) موظفاً من مجتمع الدراسة.

استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي والذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية محل الدراسة كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً، والذي لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة وإنما أيضاً على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع.

كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التدريب الستة وهي: (تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية، اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية، متابعة وتقييم البرامج التدريبية، دور إدارة الموارد البشرية في التدريب، أهمية التدريب و دوره في تحسين أداء العاملين، أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية) وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها:

- عدم الربط ما بين الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين ونتائج تقييم الأداء.
 - محدودية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تطبيق إستراتيجية التدريب وعدم وضوح دورها في الهيكل التنظيمي.
 - غياب الدور الاستراتيجي للجامعات في موضوع العملية التدريبية ومراحلها، ولا سيما فيما يتعلق برصد الميزانيات المطلوبة، والتشبيك مع الجهات ذات العلاقة لدعم التدريب.
 - أهم مشكلات وعوائق العملية التدريبية تتلخص في غياب العدالة والشمولية والتنوع في منح الدورات التدريبية المطلوبة، وعدم اعتمادها لكافة المستويات الإدارية.
- أبرز توصيات الدراسة:
- إعداد خطة تدريبية سنوية شاملة للموظفين موضوع الدراسة. وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية من جهة، وخطة الجامعة الإستراتيجية من جهة أخرى.
 - تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إستراتيجية التدريب، بما يعزز صقل مهارات وخبرات وقدرات الموظفين التي تضمن القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية.
 - اعتماد تصميم برامج تدريبية لكافة المستويات الإدارية ، ضمن منهجية تتماشى مع احتياجاتهم التدريبية.
 - ضرورة اهتمام الحكومة بتدريب وتأهيل العنصر البشري في الجامعات الفلسطينية من خلال سن القوانين والتشريعات، وتخصيص الدعم اللازم لذلك وتقييم سياسات التدريب في تلك الجامعات.

The Situation of the Administrative Training and its Strategic Development at the Palestinian Universities: A Case Study at Palestine Polytechnic University and Hebron University

Prepared by: Areefa M.N. AL-Atal

Supervisor by: Dr. Ibrahim Awad

Abstract

This study aims to understand the situation of the administrative training and its strategic development at the Palestinian universities. The case study targets two universities; Palestine Polytechnic University and Hebron University. It seeks to illuminate the issues and challenges that face the training process. In addition, the study proposes a number of recommendations that aim at helping to upgrade the level of the administrative training programmes and developing them at the targeted universities. To reach its objective; the study follows an interpretivist paradigm, adopting the descriptive as well as analytical methodology. The data was collected by distributing a questionnaire to the study population, consisted of (345) participants. The proportionate stratified systemic sampling has also been adopted to have the study stratum of (202) participants selected based on a hierarchical basis from the total study population.

The researcher has used the analytical, descriptive methodology to survey the social phenomenon of the study. In addition, the study offers a qualitative and quantitative interpretations which are not only limited to performing the data collection process, but also to drawing conclusions that might contribute at developing the situation. The study tends to prove that there seems to be a statistics-oriented connection between the six training elements (i.e. needs assessment and programme design, trainers and trainees, evaluation and fellowship, the role of human relations department, the significance of the training in improving the performance, and the main training obstacles and hinderances) and the state of the administrative training at the Palestinian Universities.

The findings of the study indicate that there seems to be a rather humble connection between the actual training needs of the employees and the results of the performance assessment. Furthermore, It is evident that the role played by the public relations department is relatively limited, and in some places, insubstantial in applying the training strategies, alongside the unclarity of that role in the organizational chart.

Finally, implications of this study would inform and guide a preparation of an annual, thorough plan to offer training to all employees with no exemption, lined with both the staff training needs and the university strategic plan. Above all, activating the role of the human relations department appears to be urgent for the applying of the training strategy. This, in return, would foster the upgrading of the staff skills and experiences, and guarantee effective task performance.

فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | المحتويات | الرقم |
|------------|---|-------|
| | إجازة الرسالة | 1 |
| أ | آية قرآنية | 2 |
| ب | الإهداء | 3 |
| ج | الإقرار | 4 |
| د | شكر وتقدير | 5 |
| هـ | الملخص باللغة العربية | 6 |
| ز | الملخص باللغة الانجليزية (Abstract) | 7 |
| ط | فهرس المحتويات | 8 |
| ل | فهرس الجداول | 9 |
| | الفصل الأول الإطار العام للدراسة | |
| 2 | المقدمة | 1.1 |
| 3 | مشكلة البحث | 2.1 |
| 4 | أسئلة الدراسة | 3.1 |
| 4 | أهداف الدراسة | 4.1 |
| 5 | أهمية ومبررات الدراسة | 5.1 |
| 6 | حدود الدراسة | 6.1 |
| 7 | فرضيات الدراسة | 7.1 |
| 8 | هيكلية البحث | 8.1 |
| | الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة | |
| 10 | المقدمة | 1.2 |
| 11 | مفهوم التدريب الإداري وأهميته | 2.2 |
| 13 | أنواع التدريب | 1.2.2 |
| 14 | أهداف تدريب الموظفين | 2.2.2 |
| 15 | فوائد تدريب الموظفين | 3.2.2 |
| 17 | أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء الموظفين | 4.2.2 |

| | | |
|----|--|---------|
| 18 | التدريب الإداري في فلسطين | 5.2.2 |
| 20 | مراحل العملية التدريبية | 3.2 |
| 20 | تحديد الاحتياجات التدريبية | 1.3.2 |
| 21 | طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية | 1.1.3.2 |
| 22 | تصميم البرامج والدورات التدريبية | 2.3.2 |
| 22 | تحديد أهداف البرنامج التدريبي | 1.2.3.2 |
| 22 | تحديد المادة التدريبية | 2.2.3.2 |
| 23 | اختيار الوسائل التدريبية | 3.2.3.2 |
| 23 | مدة البرنامج التدريبي | 4.2.3.2 |
| 23 | اختيار المتدربين | 5.2.3.2 |
| 24 | اختيار المدربين | 6.2.3.2 |
| 24 | ميزانية التدريب | 7.2.3.2 |
| 26 | تنفيذ البرامج التدريبية | 3.3.2 |
| 26 | تقييم فعالية التدريب | 4.3.2 |
| 26 | مفهوم تقييم البرنامج التدريبي | 1.4.3.2 |
| 27 | أهداف التقييم | 2.4.3.2 |
| 28 | إدارة الموارد البشرية والتدريب | 4.2 |
| 28 | المقدمة | 1.4.2 |
| 29 | وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية | 2.4.2 |
| 34 | علاقة التدريب بإدارة الموارد البشرية | 3.4.2 |
| 35 | إستراتيجية التدريب | 4.4.2 |
| 37 | خطوات إعداد إستراتيجية التدريب | 5.4.2 |
| 39 | نبذة عن جامعة البوليتكنك | 6.4.2 |
| 42 | نبذة عن جامعة الخليل | 7.4.2 |
| 47 | الدراسات السابقة | 5.2 |
| 47 | الدراسات العربية | 1.5.2 |
| 52 | الدراسات الأجنبية | 2.5.2 |
| 56 | التعقيب على الدراسات وعلاقتها بالدارسات السابقة | 3.5.2 |

| | | |
|-----|---|-------|
| | الفصل الثالث منهجية وإجراءات الدراسة | |
| 60 | المقدمة | 1.3 |
| 61 | منهج الدراسة | 2.3 |
| 61 | مجتمع وعينة الدراسة | 3.3 |
| 64 | أداة الدراسة | 4.3 |
| 66 | صدق الأداة | 1.4.3 |
| 68 | ثبات الأداة | 2.4.3 |
| 69 | خطوات تطبيق الدراسة | 3.4.3 |
| 64 | طرق جمع البيانات | 5.3 |
| 70 | أساليب التحليل الإحصائي | 6.3 |
| 71 | خصائص المبحوثين | 7.3 |
| 74 | متغيرات الدراسة | 8.3 |
| 74 | المعالجة الإحصائية | 9.3 |
| | الفصل الرابع عرض نتائج ومحاور الدراسة | |
| 78 | عرض ومناقشة نتائج الدراسة | 1.4 |
| 98 | عرض نتائج فرضيات الدراسة | 2.4 |
| | الفصل الخامس نقاش نتائج الدراسة والاستنتاجات والتوصيات | |
| 127 | المقدمة | 1.5 |
| 130 | الاستنتاجات بناءً على تحليل أسئلة وفرضيات الدراسة | 2.5 |
| 132 | التوصيات | 3.5 |
| 133 | توصيات متعلقة بالبحوث المستقبلية | 4.5 |
| 134 | المصادر والمراجع | |
| 140 | الملاحق | |

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| | نموذج الدراسة | 3-10 |
| 63 | جدول توزيع أداة الدراسة حسب عدد أفراد المجتمع في جامعتي بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل | 1-3 |
| 63 | نسبة توزيع العينة في جامعتي بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل | 2-3 |
| 67 | مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لعناصر واقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية | 3-3 |
| 69 | معاملات الثبات | 4-3 |
| 71 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 5-3 |
| 71 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية | 6-3 |
| 72 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي | 7-3 |
| 72 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي | 8-3 |
| 73 | توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة | 9-3 |
| 73 | توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في برامج تدريبية نظمتها الجامعة | 10-3 |
| 75 | مفتاح التصحيح الخماسي | 11-3 |
| 78 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناءً على إجابات المبحوثين لمحور احتياجات وتصميم البرامج التدريبية | 1-4 |
| 79 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس واقع تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية | 2-4 |
| 81 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناءً على إجابات المبحوثين لمحور اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية | 3-4 |
| 82 | الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس واقع اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية | 4-4 |
| 84 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناءً على إجابات | 5-4 |

| | | |
|-----|---|------|
| | المبحوثين لمحور متابعة وتقييم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية | |
| 85 | الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لل فقرات التي تقيس واقع متابعة وتقييم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية | 6-4 |
| 87 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناءً على إجابات المبحوثين لمحور دور إدارة الموارد البشرية في التدريب | 7-4 |
| 88 | الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لل فقرات التي تقيس دور إدارة الموارد البشرية في التدريب في الجامعات الفلسطينية | 8-4 |
| 90 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناءً على إجابات المبحوثين لمحور دور التدريب في تحسين أداء العاملين | 9-4 |
| 91 | الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لل فقرات التي تقيس دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية | 10-4 |
| 93 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناءً على إجابات المبحوثين لمحور أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية | 11-4 |
| 94 | الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لل فقرات التي تقيس أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية | 12-4 |
| 96 | الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية الكلية لمجالات الدراسة التي تمثل واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية | 13-4 |
| 99 | نتائج معاملات الانحدار المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression) | 14-4 |
| 103 | مصنوفة قيم معاملات الارتباط لمحاور الدراسة وواقع التدريب الإداري | 15-4 |
| 105 | نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي (Sample K-S test) | 16-4 |
| 107 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي | 17-4 |
| 108 | نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي | 18-4 |
| 109 | الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي | 19-4 |
| 111 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع | 20-4 |

| | | |
|-----|--|------|
| | التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي | |
| 112 | نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي | 21-4 |
| 113 | الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي | 22-4 |
| 115 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير الفئة العمرية | 23-4 |
| 116 | نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية بالنسبة لمتغير الفئة العمرية | 24-4 |
| 117 | الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير الفئة العمرية | 25-4 |
| 119 | نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة | 26-4 |
| 120 | الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة | 27-4 |
| 122 | نتائج اختبارات للعينات المستقلة للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير الجنس | 28-4 |
| 123 | نتائج اختبارات للعينات المستقلة للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير المشاركة في برامج تدريبية نظمتها الجامعة | 29-4 |

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- 1-1 مقدمة عامة
- 2-1 مشكلة البحث
- 3-1 أسئلة الدراسة
- 4-1 أهداف الدراسة
- 5-1 أهمية ومبررات الدراسة
- 6-1 حدود الدراسة
- 7-1 فرضيات الدراسة
- 8-1 التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة
- 9-1 هيكلية البحث

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

يُعرف التدريب بأنه عملية منظمة مستمرة تهدف إلى رفع كفاءات الأفراد ، وتزويدهم بالمهارات اللازمة، لتمكينهم من أداء الأعمال المطلوبة منهم بنجاح (ثابت، 2010). ويعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنقصه، وتنمية قدراته ومهارته، وتعديل اتجاهاته وقناعاته، وذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجه وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة. (مساعدة، 2008) يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيساً في عملية التنمية الإدارية. يتطلب نجاح التدريب في تحقيق أهدافه عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الغايات المنشودة، حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل الأمثل (الخطيب، 2006).

تمثلت أهم مشاكل التدريب التي تواجه المؤسسات بشكل عام بما فيها الجامعات الفلسطينية حسب ما خلصت إليه بعض الدراسات إلى غياب الاستراتيجيات ، وعدم كفاية الميزانية الخاصة بالتدريب، وعدم مطابقة بعض البرامج التدريبية لطبيعة الاحتياجات التدريبية. وذلك لضعف الدراسات الخاصة بذلك، وضعف مشاركة المدرب في تطوير المادة التدريبية، والنظر للتدريب من قبل بعض المتدربين كوسيلة للترقية والحصول على الحوافز، وضعف عمليات الصيانة للأجهزة المختلفة المستخدمة في عمليات التدريب مما يؤثر على كفاءة أدائها (ثابت، 2010). ومن هنا جاءت هذه الدراسة والتي تهدف إلى التعرف على واقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية /حالة دراسية: جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل ،

وعلاقته بتحسين أداء العاملين وإبراز دور إدارة الموارد البشرية في تصميم البرامج التدريبية وإدارتها.

1-2 مشكلة البحث

أشارت الدراسات السابقة إلى عدم اهتمام الكثير من الجامعات الفلسطينية ببرامج التدريب الإداري وتدني مستوى البرامج التدريبية فيها. كما أن برامج التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية لا تلبي في كثير من الأحيان الاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين. بالإضافة إلى أنه لا يتم تصميم البرامج التدريبية الإدارية على أساس المهارات، والقدرات والمعارف المحددة التي يجب أن يكتسبها الموظف الإداري في الجامعة. والتي من شأنها تحسين أداءه في العمل، حيث لا تتوفر في الجامعات الفلسطينية استراتيجيات ودراسات واضحة للتدريب الإداري.

تؤكد الأدبيات في مجال الجودة على ضرورة إقامة دورات تدريبية تأهيلية متتالية تضمن الارتقاء بقدرات العاملين بمؤسسات التعليم العالي على المستويين التدريسي والإداري ليتمكنوا من تأدية واجباتهم على وجه يليق بالمسئولية المجتمعية الملقاة عليهم (الكردي، 2011).

صممت الدراسة للبحث في واقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من خلال دراسة ستة محاور رئيسية وهي: احتياجات وتصميم البرامج التدريبية، واختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية، ومتابعة وتقييم البرامج التدريبية، ودور إدارة الموارد البشرية في التدريب، وأهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين، وأهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعة. تمثلت مشكلة الدراسة للبحث في "ما هو واقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية /حالة دراسية: جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل.

3-1 أسئلة الدراسة

اهتمت الدراسة بالإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مدى إسهام البرامج التدريبية الإدارية في تحسين أداء العاملين في الجامعات والمعوقات التي تعوق البرامج التدريبية من وجهة نظر المبحوثين؟
2. ما الأسس النظرية التي تقوم عليها عملية تقييم أثر البرامج التدريبية للموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية؟
3. إلى أي مدى تتوافق البرامج التدريبية المقدمة مع الاحتياجات الحقيقية للعمل؟ وما مدى تلبية البرامج التدريبية للمتطلبات الوظيفية والشخصية للمتدربين؟
4. ما هي أهم المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية.
5. ما طبيعة وفلسفة منظومة التدريب بإدارة الموارد البشرية في جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل؟

4-1 أهداف الدراسة

الهدف العام للدراسة:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع واقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره من حيث الواقع والتطلعات المستقبلية في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية-حالة دراسية جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل، للكشف عن المشاكل والتحديات التي تواجه العملية التدريبية وأهم الاقتراحات التي قد تساعد في رفع مستوى برامج التدريب الإداري وتطويرها في الجامعات الفلسطينية. هذا ويمكن تصنيف أهداف الدراسة الفرعية بما يلي:-

1. إبراز أهمية التدريب وأثره في التنمية البشرية في فلسطين وفي الجامعات الفلسطينية.

2. الإطلاع على واقع وطبيعة وفلسفة التدريب الإداري لإدارات الموارد البشرية وممارسته في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، باعتباره أحد معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي.

3. استجلاء لرأي الموظفين الإداريين التابعين لجامعتي بوليتكنك فلسطين والخليل حول البرامج

التدريبية التي يتم تطبيقها في الجامعتين، ومدى تحقيق برامج التدريب لاحتياجات العمل.

4. التعرف على أهم المشاكل والتحديات التي تواجه العملية التدريبية للجامعات الفلسطينية،

وكيفية إيجاد وتطوير انسب الحلول لها لتقوم بدورها في تحسين أداء العاملين.

5. التعرف على أثر التدريب الإداري والدور الذي يلعبه في تطوير كفاءة العاملين في

الجامعات الفلسطينية.

6. التعرف على دور إدارات الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في التخطيط ورسم

السياسات والاستراتيجيات لبرامج التدريب الميداني والصعوبات التي تواجهها هذه الإدارات،

وتقديم بعض التوصيات لإفادة الباحثين والمهتمين.

1-5 أهمية ومبررات الدراسة

1. تظهر أهمية هذا البحث في أنه يركز على التعرف إلى أهمية الدور الذي يلعبه التدريب

كأداة من أدوات التنمية البشرية في تطوير العاملين في الجامعات الفلسطينية.

2. توجيه الانتباه نحو تبني التدريب وتطوير الكفاءات كضرورة لتطبيق الجودة في كافة

المجالات سواء الإدارية منها (الموجهة للموظفين).

3. يركز البحث على التعرف على ماهية مشاكل التدريب في الجامعات الفلسطينية.

4. السعي للإسهام إلى حد كبير في بلورة اتجاهات واحتياجات الإداريين في الجامعات الفلسطينية ومدى رضاهم عن البرامج التدريبية الإدارية المتوفرة.
5. إلقاء الضوء على مدى كفاءة إدارات الموارد البشرية في تلبية الاحتياجات التدريبية والتحديات التي تواجهها هذه الإدارات فيما يتعلق بالعملية التدريبية في الجامعات الفلسطينية.
6. إمكانية الكشف عن حلول مناسبة للمشاكل التدريبية في الجامعات الفلسطينية، والوقوف على أسبابها، ومعرفة نقاط القوة والضعف بها.
7. سوف يكون لهذا البحث أهمية مستقبلية تتمثل في مساعدة الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية على تقييم برامجها التدريبية وتوجيهها بما يحقق التنمية المطلوبة للموارد البشرية.
8. تأمل الباحثة في أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه الجامعات الفلسطينية إلى التخطيط السليم لبرامج التدريب الإداري، والتي سوف تعمل على زيادة إنتاجية العاملين كماً ونوعاً من خلال إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم ومساعدتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة.

1-6 حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على أكبر جامعتين في جنوب الضفة الغربية وهما جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل.
2. **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2016/2017.
3. **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل.

4. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع التدريب الإداري والذي يخص الموظفين الإداريين في جامعتي بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل واستراتيجيات تطويره.

1-7 فرضيات الدراسة

بناء على الهدف الرئيسي للبحث والمتمثل في التعرف على واقع التدريب الإداري واستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التي شارك فيها المبحوث.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية وبين احتياجات وتصميم البرامج التدريبية في الجامعات.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية وبين اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية وبين متابعة وتقييم البرامج التدريبية في الجامعات.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية وبين دور إدارة الموارد البشرية في عملية التدريب.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية وبين

أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين الإداريين في الجامعات.

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية وبين

أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات.

1-8 هيكلية البحث

(1) الفصل الأول: : (المقدمة ، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية

ومبررات الدراسة، حدود الدراسة، الفرضيات ومتغيرات الدراسة، هيكلية البحث).

(2) الفصل الثاني: (الإطار النظري والدراسات السابقة)

(3) الفصل الثالث: (منهجية البحث وإجراءاته)

(4) الفصل الرابع: (عرض نتائج ومحاوِر الدراسة)

(5) الفصل الخامس: (نقاش نتائج الدراسة والاستنتاجات والتوصيات)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

| | |
|--|-------|
| المقدمة | 1.2 |
| مفهوم التدريب الإداري وأهميته | 2.2 |
| أنواع التدريب | 1.2.2 |
| أهداف تدريب الموظفين | 2.2.2 |
| فوائد تدريب الموظفين | 3.2.2 |
| أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء الموظفين | 4.2.2 |
| التدريب الإداري في فلسطين | 5.2.2 |
| مراحل العملية التدريبية | 3.2 |
| إدارة الموارد البشرية والتدريب | 4.2 |
| الدراسات السابقة | 5.2 |

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة:

أصبح التدريب من أهم المحاور التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية، حيث أن التدريب ينمي معارف ومهارات الموظفين، ويعدل من سلوكهم الوظيفي، مما يزيد من قدرتهم على أداء وظائفهم ويعزز من ثقتهم بأنفسهم. وبالتالي يحسن أداء المؤسسات التي يعملون فيها ويزيد من إنتاجيتها على المستوى البعيد والقريب.

يعتبر تحديد مفهوم التدريب أمراً في غاية الأهمية حيث أن التحديد الواضح لمفهوم التدريب يعتبر أساساً موضوعياً لتخطيط النشاط التدريبي، والعملية التدريبية برمتها ويمثل مصدراً أساسياً في عملية متابعة وتقييم التدريب، فالتدريب هو نشاط تعليمي منظم له القدرة على تحسين مستوى انجاز الفرد عن طريق إحداث تغيير في قدراته المعرفية وسلوكه و مهاراته، ويتضمن التدريب تعليم الفرد مهارات جديدة أو تحسين في مهارات موجودة والعمل على تطويرها لمواجهة متطلبات العمل الحالية والمستقبلية (العنزي، 2008).

يعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحالي موضوعاً أساسياً من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في دراسة الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية لأي منظمة، فقد أصبح يحتل مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من الدول الصناعية بشكل عام والدول النامية بوجه خاص. لأنه احد السبل المهمة لبناء المؤسسات، وسد العجز والقصور في الكفايات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و محاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل

إيجابي، بالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة أفرادها العاملين بها (محمد، 1983).

ونتيجة لذلك زاد اهتمام المؤسسات التعليمية بالتدريب وارتفعت المخصصات المالية له، و تؤكد الإحصائيات الحديثة أن ما يتم صرفه على التدريب و التطوير في العالم أكثر من 800 مليار دولار سنوياً. وهنا يجب أن نشير إلى أن الإنفاق على التدريب وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة يجنب المؤسسة الإنفاق المضاعف على الإجراءات التصحيحية المطلوبة لضعف أداة العاملين بالمؤسسة، وعلى ذلك يجب أن يوضع التدريب كنشاطاً رئيسياً وجزءاً هاماً من تكاليف العمالة، حيث إن تدريب الأفراد يعد من أهم أنواع الاستثمار في البشر (مصطفى، 2004).

2.2 مفهوم التدريب الإداري وأهميته:

أصبحت كافة المؤسسات والجهات الحكومية وغيرها تُركز على العنصر البشري وبشكل كبير لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها، فأصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة، ومن وسائل الاستثمار في العنصر البشري أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، منها المتقدمة والنامية على حد سواء، فالتدريب الإداري يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية (الكردي، 2011).

ويعتبر التدريب إحدى أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، فعن طريق التدريب تستطيع المنظمات التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد والتغيير

في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة (المرسى، 2013).

تُعتبر العملية التدريبية مجموعة من الفعاليات التي تدخل في إطار تخطيط وتصميم البرامج التدريبية من أجل تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ كونها تحتوي على سلسلة من الأنشطة والفعاليات التي ترتبط فيما بينها على ضوء منهجية علمية محددة تتصف بالتسلسل المنطقي الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب لكونه مصدراً من مصادر تنمية الموارد البشرية، وتطوير كفاءتها الإدارية والفنية ، لتحقيق مردود إيجابي للعملية الإدارية. ونظراً لكون التدريب من أهم الاستراتيجيات التي تسعى دائرة الموارد البشرية لإبرازها. سعى معظم الكتاب والباحثين إلى إيجاد تعريف يظهر أهمية التدريب، ومن هذه التعريفات ما يلي:

التدريب عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها العقلي (2005). يعتبر التدريب عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى إكساب العاملين

المعارف، القدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض الاتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة سليمان (2005).

التدريب نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها. وهو أحد وسائل تطوير العاملين في المنظمة، وقد يكون الوسيلة

الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين، إذا لم يكن لديها برامج للتطوير برونوطي (2007). التدريب هو أي شكل من أشكال العمليات التي تصمم بغرض تسهيل عملية التعلم

لدى الجمهور المستهدف براري (2008). العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم ديسلر (2016) Dessler. جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة

الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي فى خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل الخطيب (2009).

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف التدريب أنه: إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص للمزيد من التحسين والتطوير في العمل. وتأمين الوصول إلى الأهداف المحددة عن طريق مساعدتهم على تغيير مهاراتهم و معلوماتهم و اتجاهاتهم بهدف رفع كفاءتهم و قدراتهم.

1.2.2 أنواع التدريب

يجب على المؤسسة تحديد سياساتها أو فلسفتها في التدريب، يعني هذا تحديد أنواع التدريب الذي تفضل التركيز أو التأكيد عليه وتستبعد الأنواع الأخرى، وهناك العديد من أنواع التدريب تمثل خيارات متاحة أمام المؤسسة، وفي حالة التأكد من استقرار المؤسسة على مجموعة أي (الأنواع) يمكن اعتبارها بمثابة فلسفة التدريب الخاصة بها (ماهر، 2001).

وتوجد أنواع عديدة من التدريب يمكن توضيحها أهمها فيما يلي:

1.2.2.2 التدريب أثناء العمل:

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة، وهى فكرة التلمذة المهنية التي تعني أساساً تلقى الموظف الجديد للتعليمات والتوجيهات التي تبين أسلوب العمل من رئيسه الذي تولاه بالرعاية

خلال الفترة الأولى، فبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل - وآداب السلوك الوظيفية (Garys.Bbcker,1994).

2.2.2.2 التدريب الرسمي خارج العمل:

يقصد بالتدريب الرسمي أن يكون للتدريب استعدادات و إجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل، إما في قسم مستقل تابع للمنشأة نفسها أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب أو الجامعات أو المكاتب المتخصصة ولهذا النوع من التدريب وسائل متنوعة منها المحاضرات، الحلقات الدراسية، المؤتمرات، المناقشات الجامعية، الحوار المفتوح، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية (منصور، ٢٠٠٤).

3.2.2.2 التدريب المركز و الموزع في اكتساب المهارات:

وجد أن التدريب لفترات قصيرة موزعة يؤدي إلى زيادة اكتساب المهارة لدى المتدربين عن تدريبهم لفترات طويلة مركزة في مدة زمنية قصيرة، إذ وجد أن فائدة نتائج التدريب الموزع تظل مدة أطول لأنه يتيح فرصة أكبر لتثبيت و تنظيم الاستجابة العملية الخاصة بالمهارة الصناعية، بينما قد يؤدي التدريب إلى أخطاء و أضرار (محمود ، ٢٠١٠).

2.2.2 أهداف تدريب الموظفين:

تعد أهداف التدريب الغايات التي تسعى إدارات التدريب لتحقيقها من خلال تحسين مستوى أداء الأفراد، وتنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة روابط العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، إعداد الأفراد لمستويات إدارية أعلى، وتتمثل أهداف التدريب بالآتي:

1.3.2.2 أهداف تدريبية روتينية: تتضمن هذه الأهداف أهداف تقليدية روتينية متكررة مثل تدريب العاملين الجدد أو ما يسمى - بالتدريب التوجيهي أو التمهيدي - الذي يتم من خلاله تعريفهم بالمنظمة وأهدافها، وسياساتها، وأنشطتها، والإجراءات، والقوانين، والمعلومات، وتمثل هذه الأهداف القاعدة الأساس في هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها (عقيلي، 2005).

2.3.2.2 أهداف تدريبية لحل المشكلات: تسعى هذه الأهداف لإيجاد حلول ملائمة لمشكلات تتعلق بالمنظمة أو الأفراد العاملين فيها، في محاولة للكشف عن أسباب المشاكل التي تعرقل الأداء الوظيفي في المنظمات، بإعداد وتدريب أفراد قادرين على - التعامل مع المشكلات، باستخدام الأساليب العلمية المتطورة وتشخيص وتحليل هذه المشكلات وإيجاد الحلول والبدائل لها، ومن ثم وضع البرامج التدريبية الخاصة لمعالجة أسباب المشكلات والتخلص منها (عقيلي، 2005).

3.3.2.2 أهداف تدريب إبتكارية: تسعى هذه الأهداف إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية و مستوى الأداء بأقل تكلفة ممكنة، وتحاول تحقيق نتائج إبداعية لرفع مستوى الأداء، وتتجاوز الأهداف الإبتكارية الأهداف العادية وأهداف حل المشكلات، حيث أنها تسعى لطرح تطلعات جديدة وإحداث تغييرات إيجابية في أنماط السلوك والأداء، والوصول إلى مستويات أعلى من الفاعلية والكفاءة، وهذه الأهداف تجسد العملية التدريبية من خلال مجموعة عناصر يكمل بعضها بعضا لتشكل في حلقة واحدة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض وهي: المدرب، والمتدرب، والبرنامج التدريبي، والبيئة التدريبية الإداريون (ديسلر، 2007).

3.2.2 فوائد تدريب الموظفين:

نظراً لتعدد فوائد التدريب بالتالي يصبح من الصعب جداً الوقوف عليها وحصرها، ولكن تتحدد الفائدة الرئيسية منه في كونه يعمل على إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي حيث إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة ، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة (بلوط، 2002).

كما يؤدي التدريب إلى تحقيق فوائد أخرى كثيرة من أهمها: (العلاقي ، 2014)

1. تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة .
2. التدريب يمكن المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
3. يساعد في تجديد وتحديث المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
4. تحسين الروح المعنوية في مجال العمل، ومن ثم تحسين صورة المؤسسة وسمعتها الخارجية.
5. يعمل علي تطوير قيادات جديدة ، وتنمية مهارات تلك القيادات.
6. تخفيض حدة الصراعات وضغوط العمل.
7. يرسم الطريق للمؤسسة في تخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية.
8. يساعد الفرد علي تحسين وزيادة فعالية القرارات وحل المشكلات .
9. يساعد علي الثقة بالنفس وتطوير الذات .

10. يساعد الأفراد علي كيفية التعامل مع الضغوط والصراعات والإحباط .
11. يقدم معلومات جيدة عن كيفية تحسين طرق الاتصالات وبناء الطراز القيادي .
12. يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي.
13. يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم في الوظيفة.
14. يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجال الحديث والكتابة الاستماع.
15. يخفف من حدة الخوف من الإقدام على ممارسة أعمال جديدة.

4.2.2 أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء الموظفين

يعد التدريب في المنظمات الحديثة أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظراً لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية (بربر، 1997).

وتبرز أهمية التدريب من خلال ثلاثة مستويات على مستوى المنظمة، وعلى مستوى العاملين، وعلى مستوى العلاقات الإنسانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

1.4.2.2 أهمية التدريب للمنظمة:

تتمثل أهمية التدريب للمنظمة بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أم الأداء المستقبلي المتوقع، حيث تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة: (عباس، 2003).

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ، إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

ب. يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.

د. يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة - الإدارية.

هـ. يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

و . يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير

أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.

2.4.2.2 أهمية التدريب للموظفين:

وتظهر أهمية التدريب للفرد العامل في المنظمة في تزويده بالكفاءات المطلوبة كما ينعكس

التدريب بنتائج ايجابية بالنسبة للفرد العامل حيث يحقق التدريب فوائد للعاملين من أهمها:

(شمسان، 2001)

أ. مساعدهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.

ب. مساعدتهم في المشكلات العمل.

ج. يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.

د. مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

هـ. يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

3.4.2.2 أهمية التدريب للعلاقات الإنسانية:

تتبعس أهمية التدريب على العلاقات الإنسانية من خلال التالي: (رابعة، 2003)

أ. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين.

ب. تطوير إمكانات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

ج. توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

د. يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

5.2.2 التدريب الإداري في فلسطين

في السنوات الأخيرة أصبح التدريب الإداري في البلدان المتطورة هو الجانب الأكثر أهمية في

حياة المؤسسات، حيث أصبح التدريب قسم مستقل في المؤسسات يساهم في تطوير الموارد

البشرية (Abu Doleh, 1996) أما في البلدان العربية فان جهود التدريب وتطوير الأفراد

غير فعالة، حيث أن معظم المتخصصين في التدريب والمدراء يصفون فعالية التدريب بشكل عام

بأنها ضعيفة (Alali and Taylor, 1997). كما أن مؤتمر الإستراتيجية في فلسطين الذي

انعقد في سبتمبر 1995 (Mobic, 1995) قد أوصى إدارات تنمية الموارد البشرية في فلسطين

بزيادة التركيز على التدريب لمواجهة الاحتياجات الفلسطينية في المستقبل، كما أوصى المؤتمر

بإنشاء مراكز للبحث والتدريب لتنمية المهارات الإدارية والفنية. تعتبر تنمية الموارد البشرية ثاني أكبر قطاع في خطة التنمية الفلسطينية لعامي (1998-2000) فقد تم رصد ما نسبته حوالي 24,41% من الميزانية العامة لتمويل برامج تنمية الموارد البشرية للأعوام الثلاثة القادمة (شعث، 1998).

تعاني تنمية الموارد البشرية في فلسطين من ضعف في المقدرة على التخطيط والتنفيذ والتقييم في سياسات التنمية الفلسطينية، ويعود السبب في ذلك إلى عدة عوامل مثل، التنصل من المسؤوليات، نقص المهارات لدى الأفراد، إضافة إلى القيود التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي خلال السنوات السابقة ولا زال مما أثر بالسلب على التنمية البشرية في فلسطين (المدهون، ٢٠٠٣).

وعليه نرى بأنّ التدريب الإداري يجب أن يتم التركيز عليه في الجامعات الفلسطينية كحالة عامة، وفي جامعتي بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل لكون الجامعات تعتبر العمود الفقري لتطوير المجتمع فهي تسهم بشكل أساسي في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً. حيث تحتوي هذه الجامعات على الكفاءات العملية والباحثين والمدرسين في شتى مجالات وميادين المعرفة المختلفة. لذلك لا بد من التركيز على العنصر البشري وتقديمه بأفضل الميزات والكفاءات من خلال الفهم الواسع والحيوي لوظيفته في إحداث التغيير والتطوير المنشود لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية. وهذا يتم تعزيزه وتحقيقه من خلال التركيز على التدريب الإداري ، ولمستويات إدارية عدة في تلك الجامعات من خلال تجاوز العقبات والمشاكل التي ذُكرت سابقاً. والعمل عليها جيداً بالتخطيط والتوجيه لهذه الكفاءات والاستثمار الأمثل فيها من خلال رصد الميزانيات التي تضمن تجاوز المشاكل والعقبات التي تقيد التدريب الإداري وتحث من فعاليته في الجامعات الفلسطينية.

3.2 مراحل العملية التدريبية:

1.3.2 تحديد الاحتياجات التدريبية

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة البداية في سلسلة حلقات العملية التدريبية المترابطة، والتي من خلالها يتم تحديد الأهداف الأساسية للعملية التدريبية، منها تحديد للموضوعات والوسائل والأساليب التدريبية والمواد التدريبية واختيار المدربين والمتدربين وموازنات التدريب والقيام بعملية تقويم البرنامج التدريبي والوصول إلى النتائج المرجوة من عملية التدريب (عليقات، 1991).

الاحتياجات التدريبية عبارة عن أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمنظمة يمكن التعبير عنها دائما بمعايير سلوكية واقتصادية. "وقد صنف اوديورن الأهداف التدريبية إلى ثلاث مجموعات مرتبة ترتيبا هيرارزيا وحسب أهميتها (أهداف عادية، أهداف حل المشكلات، أهداف ابتكارية) (اوديورن، 1970).

والأهداف العادية تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات إلى مجالات غير عادية، أما أهداف حل المشكلات فان غرضها الرئيس هو الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، ثم تحليل أسبابها ودوافعها وبالتالي تصميم العملية التدريبية من اجل توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها. أما بالنسبة للأهداف التدريبية الابتكارية أو الإبداعية فتعتبر من أعلى مستويات المهام التدريبية حيث أنها تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق بذلك تميزا واضحا في موقف التنظيم بالقياس إلى التنظيمات الأخرى أو المماثلة (السلمي وآخرون، 1974).

1.1.3.2 طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية

تصنف طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية لثلاث مستويات رئيسية، وهي (ياغى، 1993):

1. مستوى تحليل التنظيم (المنظمة):

وهي معرفة ودراسة واقع المنظمة، من حيث أهدافها وسياساتها وتنظيمها ومواردها، لمعرفة وتحديد الحاجة إلى التدريب في المنظمة أو جزء منها، و تحديد نوع التدريب اللازم مستوى تحليل الوظيفة (العمليات):

وهي دراسة العمليات التي تقوم بها المنظمة والوظائف المختلفة المكونة لهذه العمليات، والمواصفات التي يجب أن تتوفر فيمن يشغل هذه الوظائف، من مهارات ومؤهلات وخبرات وقدرات وغيرها، ويتطلب تحليل العمل إيجاد مقاييس لتقييم الأداء لمعرفة ما إذا كان العمل يتم بالشكل الصحيح.

2. مستوى تحليل الفرد شاغل الوظيفة:

يتناول هذا بتحليل المستويات الوظيفية للعاملين وصفاتهم الديموغرافية، وكذلك التدريب السابق وتقدير الكفاءة، ويهدف هذا التحليل إلى قياس أداء العاملين وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي يراد تعديلها أو تنميتها وتطويرها لتحسين مستوياتهم الحالية، أو لأداء وظائف جديدة.

2.3.2 تصميم البرامج والدورات التدريبية:

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض، ومن أجل أن تتجس عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى. ولكن هذا لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتياً، فالفرد بطبيعة الحال هو المسؤول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه (زكي، 1972). وفيما يلي عرضاً للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية: (عبد الباقي، 2002)

1.2.3.2 تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

عند تصميم البرنامج التدريبي يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل اخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها إلى التنفيذ. ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة وواضحة ليعرفوا بوضوح ما هو متوقع منهم نتيجة لهذا التدريب.

2.2.3.2 تحديد المادة التدريبية:

تعتبر المادة التدريبية عنصراً مهماً من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي (ياغي، 1993).

3.2.3.2 اختيار الوسائل التدريبية:

يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي ، وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب إلى المتدربين. ومن الوسائل التدريبية ما هو بسيط مثل الطباشير والقلم، ومنها ما هو أكثر حداثة مثل الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني أو التدريب عن بعد (Washington, 1970).

وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة كما يخيل إلينا، والسبب في ذلك يعود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها. كما وأنه لا يوجد طريقة موحدة يمكن إتباعها من قبل المدربين (زلاطيمو ، 2004).

4.2.3.2 مدة البرنامج التدريبي:

تتضمن عملية إعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة يشمل الفترة التي يستغرقها التدريب. ويختلف كل من مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج (برنوطي، 2007).

5.2.3.2 اختيار المتدربين:

إن العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تنظيم إداري، كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرامج التدريبية يمكن إجمالها فيما يلي: (الدوري، 1976)

1. أن يكون المتدرب شاعرا بالمشكلة التي يعاني منها، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لابد أن يكون لديه إحساسا قويا بحاجته لها.

2. أن يكون لدى المتدرب استعدادا عاليا للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته.

3. توافر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة و استيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

4. توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أم التقييم والتطوير.

ومن الجدير بالذكر أن عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم تليها عملية توزيع المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية الملائمة. وعلى مصمم البرامج أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين: (عصفور، 1973)

- تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم.

- وجود تجانس بين المتدربين في برنامج واحد.

6.2.3.2 اختيار المدربين:

إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب .

7.2.3.2 ميزانية التدريب:

تعرف الميزانية بأنها خطة مالية لبرنامج عمل ينوي مركز التدريب القيام به لسنة قادمة، وتحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات ، ويجب المصادقة عليها من الجهات التشريعية قبل أن تصبح قابلة للتنفيذ. وبذلك فإن الدور الذي يجب أن يلعبه مخطط التدريب هو تحديد تكلفة كل عنصر

من عناصر التخطيط للتدريب لكل برنامج تدريبي بدقة تامة ثم تحديد الميزانية الكلية لكل البرامج التدريبية التي ينوي مركز التدريب عقدها خلال السنة حتى يخرج في النهاية بالتكلفة العامة لكل برنامج. وتكلفة تنفيذ الخطة التدريبية ووضع الميزانية المقترحة في الشكل النهائي لعرضها على الجهات المختصة للمصادقة عليها قبل عملية التنفيذ (الشباني، 1404هـ).

3.3.2 تنفيذ البرامج التدريبية:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الميدان العملي حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج. (الهيبي، 2003) ومن أهم متطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي: (أبوشيخة، 2000)

1. **افتتاح البرنامج:** ويشمل تحديد المدعوين لحضور حفل الافتتاح وترتيب كلمات الافتتاح

وتوزيع المطبوعات والمادة التدريبية، وإعداد نبذة عن البرنامج التدريبي، وبيان أهدافه وأهميته وفئات المتدربين.

2. **الاجتماع بالمتدربين:** يجتمع المسئول عن التدريب بالمتدربين بهدف تسجيل بياناتهم،

وشرح أهداف التدريب وتوزيع جدول البرنامج التدريبي، وتعريف المتدربين بأنفسهم، والاستماع إلى مقترحاتهم، وإيجاد جو تدريبي يشعر المتدربين بالالتزام بجدول البرنامج التدريبي وبأهمية التدريب لارتباط محتوياته بعمل المتدرب، بما يضمن إقبالهم على التدريب برضى وإشراكهم في الرأي والمناقشة.

3. **تقسيم المجموعات:** يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل صغيرة، تتراوح بين خمسة

وستة متدربين، وتخصيص مشرف لكل مجموعة تكون مهمته تشجيع أعضاء المجموعة على الاستفادة من التدريب وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

4. **الزيارات الميدانية:** يتم عقد اجتماع تنسيقي بين مدير التدريب والمدرسين والإداريين

والإتصال بالمنظمات ذات العلاقة للتذكير بمواعيد الزيارات الميدانية.

4.3.2 تقييم فعالية التدريب:

1.4.3.2 مفهوم تقييم البرنامج التدريبي:

هو عملية التأكيد مما إذا كان التدريب بالكفاءة والفاعلية اللتين تحققان الأهداف الموضوعية (ليسلى، 2001)، ويمكن تعريف التقييم بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه المرسومة، كما تقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاية المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي (جامعة القدس المفتوحة، 1998).

وعليه تهدف عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية إلى التحقق من نجاحها وفعاليتها وبيان نقاط القوة والضعف فيها، ويمكن تحديد مفهوم تقييم فعالية التدريب بأنه محاولة تقرير قيمة أو جدوى ناتج التدريب على الأفراد والمنظمات ومدى مساهمته في رفع مستوى الأداء للأفراد والمنظمات وتحقيقها لأهدافها، وتهدف عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية إلى قياس الفوائد المتحققة من التدريب وإلى تطوير التدريب، من خلال عدة معايير تستخدم في هذه العملية كالأهداف التدريبية ومستويات الأداء المتحققة لدى المتدربين، ومهارات المتدربين في أداء أعمالهم (عقيلي، 2005).

2.4.3.2 أهداف التقييم: (ربابعة، 2003)

1. التأكد من أن البرنامج التدريبي يعمل وفق ما هو مخطط له وعلى ضوء الأهداف المحددة.
2. لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
3. لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات العلمية والفعالية لبيئة العمل.
4. الوقوف على درجة فعالية وملاءمة الأساليب التدريبية المعتمدة.
5. لتحديد درجة كفاءة المدربين ومدى نجاحهم في أداء أدوارهم.

4.2 إدارة الموارد البشرية والتدريب

1.4.2 المقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية وتميبتها من أهم وظائف الإدارة؛ وذلك لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر المورد الأهم لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية. وإن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في الجامعات؛ فهي تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من اجتذاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، في الموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف الشركات، وهي الأساس في تحقيق أهداف الشركة من خلال وضع الاستراتيجيات الخاصة بها ولتحقيق أهداف الشركة التي تعمل بها (حمود، والخرشة، 2009).

ولقد تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بقيمة العنصر البشري كهدف ووسيلة للتنمية الشاملة؛ وبناء على ذلك كثرت الدراسات والبحوث لتحديد مفهوم التنمية البشرية وتحليل مكوناتها وأبعادها، كإشباع الحاجات الأساسية والتنمية الاجتماعية، وتكوين رأس المال البشري أو رفع مستوى المعيشة أو تحسين نوعية الحياة. وتستند قيمة الإنسان في ذاته وبذاته إلى منطلقات قررتها الديانات السماوية التي تنص على كرامة الإنسان الذي جعله الله خليفة في أرضه ليعمرها بالخير والصالح؛ وبذلك ترسخ الاقتناع بأن المحور الرئيس في عملية التنمية هو الإنسان (عباس، وعلي، 2011).

ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات لدى هذه الموارد، وإكسابهم المعرفة الجديدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم وسلوكياتهم، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق والجودة في العمل. وللتدريب ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية؛ إذ أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم باعتباره أحد السبل المهمة في إعداد عاملين قادرين على القيام بمهامهم على أكمل وجه (Fan & Huang, 1999).

ويعدّ التدريب مدخلاً مهماً في عملية تنمية الموارد البشرية؛ ويهدف إلى توفير الأعداد الكافية من القوى البشرية العاملة اللازمة لتنفيذ خطط العمل. ويشكل التدريب بكافة أنواعه وأساليبه وسيلة أساسية لإثراء معارف القوى البشرية وتنمية مهاراتها وقدراتها وسلوكياتها. وقد عرّف الباحثون مفهوم التدريب بعدة طرق تشترك جميعها في بيان أهمية التدريب؛ على أنه أحد الأسس الهامة لرفع مستوى الأداء، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وإعداد الأفراد على اختلاف مستوياتهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه (وسيلة، 2004).

ولكن مهما اختلفت هذه التسميات، يبقى محور نشاط تلك الإدارة هو العنصر البشري العامل في مختلف إدارات تلك المؤسسة، كما يمكن النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من تلك الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (الشاويش، 2007).

وعليه نرى من خلال المفاهيم السابقة: أن إدارة الموارد البشرية يمكن اعتبارها تلك النشاطات التي تهتم بالعنصر البشري المؤهل، والمناسب لاحتياجات المؤسسة عن طريق استخدام المعايير

المناسبة في الاختيار والتخطيط الفعال لتلك الموارد وتدريب الموظفين ، وصقل مهاراتهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف الموظفين والمجتمع والأفراد.

2.4.2 وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية:

بعد الحديث عن إدارة الموارد البشرية والتدريب فإنه سيتم تناول وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على النحو التالي:

1. **وظيفة تحليل العمل:** فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، واستراتيجيه المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة (عقيلي، 2005). ويعرف تحليل العمل بأنه العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها (عباس، 2006).
2. **وظيفة تصميم العمل:** تنطوي عملية تصميم العمل على تحديد النشاطات والمهام التي يحتويها العمل، والأدوات التي يحتاج إليها العمل، وطبيعة الصلات التفاعلية وأيضاً ظروف

الأداء لهذا العمل، ويشير مفهوم تصميم العمل إلى إعداد الشكل النهائي للعمل والعناصر الداخلة في نسيجه (حجازي، 2005). ويقصد بتصميم العمل تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل وظروف العمل المحيطة (ماهر، 2005).

3. وظيفة تخطيط الموارد البشرية: تخطيط القوى البشرية يعتبر من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة، لدوره الرئيس في نجاح المؤسسة وزيادة فعاليتها، فالقوى البشرية عامل أساسي من عوامل الإنتاج، تتطلب تركيزاً واهتماماً خاصاً من الإدارة الراغبة في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وبالتالي تنطوي عملية تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ باحتياجات المنظمة من العمالة في المستقبل، والاستعداد لذلك من خلال وضع الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات والقواعد التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن الكمي والنوعي، بين ما تحتاج إليه المنظمة وبين ما هو معروض حالياً أو يمكن توفيره مستقبلاً خلال فترة الخطة (حسن، 2003). ونظراً لتغير البيئة التي تعمل بها المنظمات بصفة مستمرة فإن عملية تخطيط الموارد البشرية ينبغي أن تكون مستمرة لأنها ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي احد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد البشرية التي تستطيع إنجاز الأنشطة المطلوب القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (بلال، 2004)

4. وظيفة تقييم الوظائف: هنالك العديد من التعريفات الموضحة لوظيفة التقييم، وسوف أقدم عرض موجز لأهم هذه التعريفات. يقدم الشاويش (2005) تعريف لتقييم الوظائف بأنه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله المقارنة بين الوظائف من حيث المسؤوليات والواجبات والمؤهلات والشروط اللازمة لأداء الوظيفة وذلك من أجل تحديد أهمية وقيمة كل وظيفة تمهيداً لتحديد الأجر العادل لها. وتعرف كذلك بأنها عملية تحليل وتقدير للوظائف، لتأكيد قيمتها النسبية،

ولاستخدامه كأساس لوضع سلم للوظائف داخل المنظمة، يصلح للاعتماد عليه في وضع سلم الأجر (زهير، 2001). فعملية تقييم الوظائف هي الوسيلة العملية والموضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغرض تحديد اجر عادل للوظيفة، حيث يتم الربط هنا بين معدل الأجر التي يحصل عليها العاملون وبين حجم مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال استثمار ما يملكون من إمكانيات وخبرات. وهذا يعني أن النتيجة المنطقية والمحصلة بعد إجراء عملية تقييم الوظائف يجب أن تتوج ببناء هيكل الأجر الذي سيتم تطبيقه على العاملين والذي بناء عليه سيتم دفع الأجر والرواتب لهم، وبمعنى آخر انه بعد أن نقوم بتقييم الوظائف يتم تحويل القيمة النسبية لكل وظيفة من الوظائف التي تم تقييمها إلى قيمة نقدية تتفق مع تلك القيمة النسبية وهنا يأتي الهدف الرئيسي لهذه المرحلة وهو وضع وبناء هيكل الأجر. (جاد الله، 2009).

5. وظيفة الاستقطاب:

هنالك العديد من التعريفات التي تطرقت لمفهوم الاستقطاب ومن ضمنها: يقدم (الصيرفي 2005) تعريف للاستقطاب على انه سياسة جلب الموظفين بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، ودعوة من تتوافر فيهم الشروط للتقدم للالتحاق بالوظيفة. أما حجازي (2005) فيعرفه بأنه كافة النشاطات خاصة الإعلامية منها، التي تجعل من المنظمة محورا جاذبا لجل الراغبين في العمل، بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بان الاستقطاب هو عمليات البحث والدراسة والتحري عن المورد البشري ذات الكفاءة والتأهيل، لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة.

6. وظيفة الاختيار والتعيين: عند ذكر مفهوم الاختيار والتعيين يتبادر إلى الذهن أن هنالك عمليتان مختلفتان مفصولتان عن بعضهما البعض، إلا أن المتمعن في تعريف هذه العملية عند معظم الكتاب والإداريين يجد أن التعيين ما هو إلا خطوة أو إجراء من الإجراءات يأتي في نهاية مرحلة الاختيار وكنتيجة لها، بحيث يصبح المرشح للوظيفة موظفا في المنظمة، وذلك بعد اجتيازه الإجراءات بنجاح، ومن ضمنها فترة التجربة (أبو شيخة، 2000). فيقدم حمود والخرشة (2006) تعريف لعملية الاختيار والتعيين على أنها بأنه جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء انسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوافر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية. ويعرفها بلوط (2002) على أنها "اختيار أفراد القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة من الاستعداد والصلاحية والقدرة على

تحقيق الأهداف وإحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى الكفاءة والجدارة بما يكفل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب".

7. وظيفة تدريب وتأهيل الموارد البشرية: تعتبر وظيفة التدريب والتأهيل للعاملين بالمنشأة، إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنشآت الكبيرة أو الصغيرة، ولكن هذه المنشآت مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متباينة لانجاز متطلباتها من التدريب، فتستطيع المنشآت الكبيرة أن توفر بإمكاناتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب، ونجد أن المنشآت المتوسطة والصغيرة تعتمد في تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المنظمة، وتعتبر هذه الوظيفة مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب ذلك برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم (عليوة، 2001).

8. وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية: تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج أو سياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية (الهيبي، 2005). يقدم زويلف (2003) تعريف لتقييم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية. أما نصر الله (2002) فيعرف عملية تقييم الأداء بأنها عملية تهدف إلى تحديد أداء

العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله، وتصميم خطة لتنمية العمل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً.

نستنتج من ذلك كله إنّ من أبرز المهام المنوطة بالموارد البشرية في الجامعات هي الاهتمام بتأهيل العنصر البشري، باعتباره مورداً مهماً وحيوياً، والعمل على تطوير قدراته ومهارته بغية تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته، وبالتالي تعظيم العائد أو المردود المالي المتوقع من ورائه، وحسبنا أن ذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إعداد الموظفين وتأهيلهم ببرامج تدريبية توجه لهذه الغاية من جهة وفعالية الدور الذي يجب أن تقوم به إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

3.4.2 علاقة التدريب بإدارة الموارد البشرية

يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنقصه، وتنمية قدراته ومهارته، وتعديل اتجاهاته وقناعاته؛ وذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجه وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد (مساعدة، 2008).

ويعد نشاط التدريب والتنمية من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وتتفق الدول المتقدمة والمنظمات المختلفة أموالاً طائلة لتدريب العاملين، وهذا يشير إلى اهتمام تلك الدول بالكوادر البشرية والعملية التدريبية مقارنة بالدول النامية. وذلك بهدف تحسين الأداء، وتطوير وسائل العمل سعياً منها نحو المزيد من الكفاءة والفاعلية، وتحسين الإنتاجية (عباس، 2006).

إنّ التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال عكست آثارها على المنظمات، الأمر الذي استلزم إعادة النظر لتركيبية الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، ويتطلب مثل هذا التطوير تركيز المنظمة- إضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه

والمتابعة للموارد البشرية- على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها، أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة. ويعتبر نشاط التدريب من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها نشاطا يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حد سواء. (الهيبي، 2003)

وعليه نرى تعاضم الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها فتم تغيير طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات العصر الحالي والابتعاد عن الأنماط التقليدية في إدارة هذه الموارد لتصبح أكثر اندماجاً مع استراتيجيات المنظمة، والتي تصب جميعها في تطوير العنصر البشري وربطه بالتدريب الحديث الذي يحدث التغيير المنشود.

4.4.2 إستراتيجية التدريب

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتحديات في بيئة الشركة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الشركة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارات وأقسام الشركة سواء في مركز الشركة وفروع الشركة وفي الداخل والخارج إن وجدت (شمسان، 2001).

إن الشركات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزات التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب .

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت بعض الشركات نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق والسيطرة 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 للشركة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه الشركات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف الشركة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها.

وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن الشركات التي تستخدم إستراتيجيه موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين. (Appleby & Marvin, 2000)
وتتضح الأهمية المتزايدة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين.

وتعرف إستراتيجية التدريب " بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في الشركة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها" (Denis, 2001).

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول الشركة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل ، وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم...الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة الشركة ويجب أن يفهم جميع العاملين في الشركة . وكذلك ممن لهم مصالح معها هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في الشركة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للشركة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية. (المغربي، 2005)

حدد (علي، 2004) بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

1. مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
2. التخلص من كل العوامل المحيطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
3. اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.
4. اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز أو التقليل من التحيز من الكفاءات بسبب أو أسباب لا تمت بصلة للعمل.
5. اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.
6. اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالشركة بحيث تكون إستراتيجية

التدريب التي يتم إتباعها منبثقة من الإستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها.

5.4.2 خطوات إعداد إستراتيجية التدريب

تسهم إستراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، إذ تلعب إستراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات الشركة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث النوع والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمنظمة (Kasia & John, 2007).

ويشير (القظامين، 2002) إلى أن عملية إعداد إستراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:

1. تحليل إستراتيجية الشركة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
3. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
4. إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع إستراتيجية الشركة.
5. مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وعليه نرى من خلال إستراتيجية التدريب وخطوات تحديده بأن محور التنفيذ لهذه الاستراتيجيات هو تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في هذا الخصوص، من خلال إحداث تكامل بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى في المنظمة بإظهار دورها وموقعها الحيوي في هيكليّة المنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام في بيئة ديناميكية وإستراتيجية فعالة، تضمن القيام بالسياسات والأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون، وقادة المؤسسة واختصاصيو الموارد البشرية، بحيث يسهم كل منهما في إحداث دور فاعل في نجاح استراتيجيات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بما يصب في تطوير العنصر البشري وزيادة كفاءته وفعاليتته المرجوة.

6.4.2 نبذة عن جامعة البوليتكنك:

جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل هي جامعة فلسطينية عامة تلتزم بقوانين وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وهي عضو في مجلس التعليم العالي الفلسطيني وأيضاً في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات العالمي، وترتبطها علاقات تعاون مع العديد من المؤسسات الأكاديمية والمجتمعية العربية والأجنبية. توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم العربية والإسلامية آخذةً بعين الاعتبار ظروف واحتياجات الشعب الفلسطيني وتقاليد، وتُسخر كل الإمكانيات المُتاحة لخدمة العملية التعليمية بشقيها النظري والتطبيقي، كما وتعمل بكامل طاقاتها على توظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة هذه العملية، وتعمل أيضاً على مواكبة الاتجاهات الحديثة في هذه العلوم.

• نشأة الجامعة:

لقد كانت بداية هذه الجامعة في عام 1978 بمبادرة من رابطة الجامعيين لمحافظة الخليل كلية
فنية هندسية تمنح درجة الدبلوم، وتطورت عبر مسيرتها الطويلة لتمنح درجة البكالوريوس في
بعض البرامج الهندسية في عام 1991. تحولت إلى جامعة في عام 1999 بأربعة كليات تمنح
درجات الدبلوم والبكالوريوس في العديد من البرامج الأكاديمية، وتمشياً مع حاجة المجتمع فقد
بدأت بطرح برامج ماجستير في العام 2006.

المجالس والهيئات التأسيسية:

للجامعة عدد من المجالس والهيئات التأسيسية والإدارية التي تدعم مسيرتها وتديرها وترعى
شؤونها، وأهم هذه المجالس:

- مجلس الأمناء.
- مجلس الجامعة.
- مجلس العمداء.
- مجالس الكليات.

البرامج والمناهج الدراسية:

تواكب الجامعة الحضارة العالمية، والتطور التكنولوجي، والإنجازات العملية في العديد من مناحي
المعرفة وذلك من خلال طرح برامج أكاديمية نوعية متميزة، وتحديث مناهجها القائمة بشكل دائم
لمواكبة التطور العلمي الذي تشهده حقول المعرفة، حيث يندرج ذلك في رؤية ورسالة الجامعة
الداعمة لثقافة الإبداع والتطور العلمي والتكنولوجي.

لغة التعليم:

تُعنى جامعة بوليتكنك فلسطين باللغة العربية الفصيحة، وتُوظف استخداماً في الميادين العلمية، وتُستخدم اللغة الانجليزية في تدريس الغالبية العظمى من برامج الجامعة وذلك نظراً للخصوصية التي تميز جامعة بوليتكنك فلسطين كونها جامعة تكنولوجية تطبيقية .

التبادل الأكاديمي:

تهتم جامعة بوليتكنك فلسطين بالتعاون وتبادل الخبرات والأساتذة المختصين مع الجامعات الفلسطينية والعربية والإسلامية والعالمية في مختلف مجالات العلوم والتكنولوجيا، وللجامعة علاقات وطيدة تربطها بالكثير من الجامعات والهيئات البحثية، حيث تنظم علاقاتها اتفاقيات تعاون وتوأمة.

النظام الأكاديمي:

تعتمد الدراسة في جامعة بوليتكنك فلسطين على نظام الساعات المعتمدة حيث تُقسم السنة الدراسية بموجبه إلى فصلين دراسيين بواقع (16 أسبوعاً دراسياً لكل منهما)، بالإضافة إلى الفصل الصيفي بواقع 8 أسابيع، ويستطيع الطالب كحد أقصى أن يُسجل (19 ساعة معتمدة) في الفصل الواحد، و(12 ساعة معتمدة) كحد أدنى، ويجوز لأغراض التخرج أن يُسجل الطالب (21 ساعة معتمدة) ويُشترط بأن يكون قد حصل على معدل تراكمي لا يقل عن 80% ومعدل الفصل الذي يسبق فصل التخرج.

وتشمل المساقات الدراسية متطلبات الجامعة ومتطلبات الكلية ومتطلبات الدائرة ومتطلبات التخصص، وتشمل هذه المتطلبات مساقات عملية مخبرية تبلغ نسبتها (20-25%) حيث تعتبر هذه النسبة مطابقة لمعايير الجودة الأكاديمية العالمية .

يتخرج الطالب من الجامعة بعد أن يُنهي بنجاح عدد الساعات المطلوبة في خطته الدراسية بمعدل (132) ساعة معتمدة لدرجة البكالوريوس في جميع الكليات عدا كلية الهندسة فعدد الساعات المعتمدة هو (168 ساعة تقريباً).

أما برامج الدبلوم فيكون معدل الساعات المعتمدة (72) ساعة موزعة على أربعة فصول دراسية.

مختبرات الجامعة والبنية التحتية العلمية:

تضم الجامعة عدداً كبيراً من المختبرات العلمية والتي تتوفر فيها أفضل الأجهزة العلمية اللازمة للدراسة العلمية المتخصصة وإجراء التجارب العملية إلى جانب الدراسة النظرية، وتحرص الجامعة على تحديث مختبراتها بشكل مستمر وتُعنى باستخدام وسائل التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتولي جُل اهتمامها بتوسيع استخدام الحاسوب في العملية التعليمية ، وكذلك توفر الجامعة عدداً كبيراً من مختبرات الحاسوب لخدمة العملية التعليمية والبحث العلمي .

إضافةً إلى ذلك تُقدم الجامعة خدمة الانترنت لضمان الاتصال والتواصل مع المكتبات ومراكز الأبحاث للحصول والحصول على المعلومات من مختلف المصادر العلمية، إضافةً إلى ذلك تُقدم مكتبة الجامعة إلى الطلبة والباحثين خدمة المراجع الالكترونية وقواعد البيانات العلمية الالكترونية العالمية.

7.4.2 نبذة عن جامعة الخليل:

ترسخت فكرة إنشاء جامعة في مدينة الخليل في أذهان مجموعة من أبنائها الواعين برئاسة المغفور له بإذن الله سماحة الشيخ محمد علي الجعبري، وذلك بعد وقوع بقية فلسطين في قبضة الاحتلال الإسرائيلي في عام 1967، وقد خرجت هذه الفترة إلى حيز التنفيذ بتأسيس جامعة الخليل التي بدأت نواتها بتأسيس كلية الشريعة الإسلامية لتكون أول مؤسسة علمية للتعليم

الجامعي في فلسطين في سنة 1971، إذ انتظم فيها ثلاثة وأربعون طالباً وطالبة من مختلف أرجاء فلسطين.

أسباب التأسيس:

- مواكبة للتطور الطبيعي في التعليم العالي ولعدم حرمان الشعب الفلسطيني من التعليم وتخفيف التكاليف الباهظة للتعلم خارج فلسطين.
- تثبيت أبناء الشعب الفلسطيني في ديارهم ليظلوا عنواناً للصمود والمرابطة.
- ررد الإخوة الفلسطينيين في الجزء المحتل منذ سنة 1948 بالثقافة العربية الإسلامية والتي حرّموا منها حوالي عقدين من الزمن، والحفاظ على هويتهم العربية والإسلامية الأصيلة.
- تشجيع أهالي محافظة الخليل الذين تميزوا بتمسكهم بالقيم والتراث الإسلامي على إرسال بناتهم لتزويدهن بالعلم والمعرفة انطلاقاً من قول النبي محمد صلى الله عليه وسلم "من كانت له ابنة فأدبها فأحسن تأديبها وعلمها فأحسن تعليمها كانت له سترًا من النار".
- وتطورت الجامعة لتغطي حاجة المجتمع إلى التخصصات المختلفة، فتم فتح فروع أخرى، وتخصصات مختلفة في العلوم والآداب، انضمت إلى كلية الشريعة الأم، وتحول اسم الجامعة إلى جامعة الخليل في عام 1980، فأنشئت كليات: الآداب، والعلوم والتكنولوجيا، والزراعة، والتمويل والإدارة، والتمريض، والتربية، والدراسات العليا، والصيدلة والعلوم البيئية، والحقوق.
- ويضم حرم الجامعة في جنباته هذا العام ثمانية آلاف وستة وسبعون (8076) طالباً وطالبة، كل ذلك تم بفضل الله أولاً ثم بجهود السواعد المخلصة في مجلس أمناء الجامعة وكوادرها الجادة، وجهود الخيرين من أبناء الأمة.

الحرم الجامعي:

تقع جامعة الخليل شمال غرب المدينة في منطقة تسمى "بئر المحجر" وتبلغ مساحة الجامعة وملحقاتها مائة واثنان عشر دونماً وتضم عدة مبانٍ مجموع مساحتها 14,850 متر مربع تستخدم لأغراض الجامعة المختلفة، ومن أهمها الحرم الجامعي الذي يحيط به سور حجري يبلغ طوله حوالي 4 آلاف متر وله مداخل عدة أهمها المدخل الرئيسي الذي بني على نفقة المرحوم سماحة الشيخ محمد علي الجعبري (وقد صمم البناء على الطراز العربي الإسلامي الأندلسي). ويشمل الحرم الجامعي عدة مبانٍ تضم الكليات والدوائر المختلفة وهذه المباني هي: مبنى سماحة الشيخ محمد علي الجعبري، ومبنى كلية العلوم والتكنولوجيا- والذي بني بمساهمة جزئية من بنك التنمية الإسلامي، ومبنى عمر بن الخطاب- بمساهمة جزئية من الدكتور مانع سعيد العتيبه ، ومبنى سمو الأمير بندر بن سلطان للسلام والدراسات الاستراتيجية ، ومبنى الأنشطة الطلابية، بالإضافة إلى ملعب الجامعة.

وهناك عدة مرافق تابعة للجامعة تقع خارج الحرم الجامعي ومن أهمها: محطة أبحاث الإنتاج النباتي ومساحتها حوالي 60 دونم تقع في منطقة العروب ، ومحطة أبحاث الإنتاج الحيواني ومساحتها حوالي 19 دونم تقع في منطقة زيف ، ومحطة أبحاث المراعي والبيئة ومساحتها 39 دونم تقع في منطقة زيف إلى الشرق من بلدة يطا ، ومركز الأبحاث ومركز الجامعة للتأهيل والتعزيز، ومبنى مركز المساعدات الإدارية والفنية، ومدرسة الجامعة النموذجية ، ومبنى الجامعة في البلدة القديمة حيث يضم هذا المبنى روضة أطفال ومكتبة ونادي رياضي نسوي.

التطور التاريخي للجامعة:

ولقد قامت الجامعة بإجراء مراجعة شاملة لواقعها الحالي من أجل الخروج برؤية تطويرية شاملة لكي تتمكن الجامعة من القيام بدورها الريادي في المجتمع والاستجابة لاحتياجاته وخدمته ضمن

إطار الاستقلالية والديموقية. وكننتيجة لتلك الدراسة، فقد تم تحديد الاحتياجات التطويرية ووضع إستراتيجية شاملة، يتلخص الهدف العام منها في العمل على تحريك زخم نهضوي في كيان الجامعة يمكنها من مواجهة كافة التحديات التي قد تهدد مسيرتها وعطاءها وفعاليتها نظراً للظروف العامة، وكذلك من العمل على تطوير الجامعة في كافة جوانبها ليتسنى لها استحقاق مكانتها الرائدة.

ولذلك فقد تحولت سياسة الجامعة من فلسفة الحفاظ على البقاء إلى فلسفة التطوير والارتقاء من أجل البقاء لتستعيد دورها الريادي. وتمت المباشرة لتحقيق الأهداف التطويرية من خلال تشكيل لجنة رئيسية لإدارة عملية التطوير تضم نخبة من الأكاديميين والإداريين مدعومة بمستشارين ولجان فرعية في العديد من الميادين التخصصية.

جامعة الخليل بين التأسيس والتطوير:

ترسخت فكرة إنشاء جامعة في مدينة الخليل في أذهان مجموعة من أبنائها الواعين برئاسة المغفور له بإذن الله سماحة الشيخ محمد علي الجعبري، وذلك بعد وقوع بقية فلسطين في قبضة الاحتلال الإسرائيلي في عام 1967م، وقد خرجت هذه الفترة إلى حيز التنفيذ بتأسيس جامعة الخليل التي بدأت نواتها بتأسيس كلية الشريعة الإسلامية لتكون أول مؤسسة علمية للتعليم الجامعي في فلسطين في سنة 1971م، إذ انتظم فيها ثلاثة وأربعون طالباً وطالبة من مختلف أرجاء فلسطين.

ولعل أهم المحفزات والضرورات إلى تأسيس جامعة الخليل تكمن فيما يأتي:

- مواكبة للتطور الطبيعي في التعليم العالي ولعدم حرمان الشعب الفلسطيني من التعليم وتخفيف التكاليف الباهظة للتعليم خارج فلسطين.

- تثبيت أبناء الشعب الفلسطيني في ديارهم ليظلوا عنواناً للصمود والمرابطة.

رصد الإخوة الفلسطينيون في الجزء المحتل منذ سنة 1948م بالثقافة العربية الإسلامية والتي حرموا منها حوالي عقدين من الزمن، والحفاظ على هويتهم العربية والإسلامية الأصيلة.

- تشجيع أهالي محافظة الخليل الذين تميزوا بتمسكهم بالقيم والتراث الإسلامي على إرسال بناتهم لتزويدهن بالعلم والمعرفة انطلاقاً من قول النبي محمد صلى الله عليه وسلم " من كانت له ابنة فأدبها فأحسن تأديبها وعلمها فأحسن تعليمها كانت له سترًا من النار".

وتطورت الجامعة لتغطي حاجة المجتمع إلى التخصصات المختلفة، فتم فتح فروع أخرى، وتخصصات مختلفة في العلوم والآداب، انضمت إلى كلية الشريعة الأم، وتحول اسم الجامعة إلى جامعة الخليل في عام 1980م، فأُنشئت كليات: الآداب، والعلوم والتكنولوجيا، والزراعة، والتمويل والإدارة، والتمريض، والتربية، والدراسات العليا، والصيدلة والعلوم الطبية، والحقوق. ويضم حرم الجامعة في جنباته هذا العام أكثر من ثمانية آلاف طالب وطالبة (8076) ، كل ذلك تم بفضل الله أولاً ثم بجهود السواعد المخلصة في مجلس أمناء الجامعة وكوادرها الجادة، وجهود الخيرين من أبناء الأمة.

ولقد قامت الجامعة بإجراء مراجعة شاملة لواقعها الحالي من أجل الخروج برؤية تطويرية شاملة لكي تتمكن الجامعة من القيام بدورها الريادي في المجتمع والاستجابة لاحتياجاته وخدمته ضمن إطار الاستقلالية والديموقية. وكنتيجة لتلك الدراسة ، فقد تم تحديد الاحتياجات التطويرية ووضع إستراتيجية شاملة، يتلخص الهدف العام منها في العمل على تحريك زخم نهضوي في كيان

الجامعة يمكنها من مواجهة كافة التحديات التي قد تهدد مسيرتها وعطاءها وفاعليتها نظراً للظروف العامة، وكذلك من العمل على تطوير الجامعة في كافة جوانبها ليتسنى لها استحقاق مكانتها الرائدة.

ولذلك فقد تحولت سياسة الجامعة من فلسفة الحفاظ على البقاء إلى فلسفة التطوير والارتقاء من أجل البقاء لتستعيد دورها الريادي.

وتمت المباشرة لتحقيق الأهداف التطويرية من خلال تشكيل لجنة رئيسية لإدارة عملية التطوير تضم نخبة من الأكاديميين والإداريين مدعومة بمستشارين ولجان فرعية في العديد من الميادين التخصصية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فقد قامت الباحثة بمسح الدراسات السابقة وتم الإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

الدراسات العربية:

دراسة (الغامدي، 2013) بعنوان: "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام - دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية" مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون في الوزارة، ومدى دور التدريب في تطوير ورفع كفاءة أدائهم، كما يهدف إلى الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية عن طريق تحديد الأسباب التي تؤدي إلى القصور في عملية التدريب المقدمة للمتدربين ومعرفة نقاط القوة لمحاولة الاستفادة منها في تطوير وتنمية عملية التدريب. والتي كان من أهم نتائجها وتوصياتها : عدم موافقة أساليب التدريب للأساليب الحديثة وعدم الجدية من المتدربين والأخذ برأيهم عند إقامة الدورات التدريبية، والمحاباة في اختيار المتدربين من الموظفين والتكرار في البرامج التدريبية وعدم التجديد في المحتوى التدريبي، وعدم التركيز على إعطاء الموظف الدورات التي تتناسب مع مكان عمله وأغلب الدورات نظرية وليس لها علاقة بالعمل الميداني.

دراسة (العبيدي، 2013) بعنوان: أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي (أساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) وعناصر إستراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع

البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع. والأثر الأكبر لعناصر إستراتيجية التدريب المتمثلة ب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت. والتي كان من أهم نتائجها وتوصياتها: هو وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الإبداعي (أساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات، وعناصر إستراتيجية التدريب) و (دعم والتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين وبمستوى مرتفع، والأثر الأكبر لعناصر إستراتيجية التدريب المتمثلة ب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

دراسة (السامرائي، 2010) بعنوان: "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، العراق"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير في وزارة الكهرباء في العراق. والتي كان من أهم نتائجها وتوصياتها: إنّ من أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد دورات تدريبية وندوات تثقيفية، بالإضافة إلى ضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به في وزارة الكهرباء في العراق.

دراسة (الزيات، 2010) بعنوان: " أثر التدريب على أداء العاملين في الصف الأمامي في الشركات الكبيرة الحجم العاملة في قطاع الخدمات في الأردن . هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التدريب على أداء العاملين في الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن وتوصلت

الدراسة إلى مجموعة نتائج منها وجود أثر ذات دلالة إحصائية لنوع البرامج التدريبية على الأداء ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لمدة التدريب على الأداء، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لأساليب التدريب على الأداء، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لدعم والتزام الإدارة العليا للتدريب على الأداء. كما تقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها وضع خطط ذات مستوى عالي للإدارة العليا تعمل على اعتبار التدريب كأولى الأولويات وضرورة تفعيل نظام الحوافز والمكافآت للموظفين وذلك لزيادة إنتاجيتهم وفاعلية عملهم. والتي كان من أهم نتائجها وتوصياتها : العمل على وضع خطط ذات مستوى عالي للإدارة العليا على اعتبار التدريب كأولى الأولويات وضرورة تفعيل نظام الحوافز والمكافآت للموظفين وذلك لزيادة إنتاجيتهم وفاعلية عملهم.

دراسة (ميا، وآخرون، 2009) بعنوان: "قياس أثر التدريب في أداء العاملين - دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان" ، هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصاميمها وتقييمها وكذلك تبيان العلاقة بين مهارات وقدرات المتدرب، والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع اختصاصات ومهام الوظيفة والسعي لتحقيق غاية أكبر تتمثل في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وزيادة إنتاجيتهم، عن طريق الممارسة الفعلية لما اكتسبوه من مهارات وخبرات ومعلومات خلال العملية التدريبية. والتي كان من أهم نتائجها وتوصياتها: تهيئة المناخ التدريبي الملائم للعملية التدريبية للعاملين بالمديرية على التدريب، وتقديم الحوافز المناسبة، وإعداد الخطة التدريبية السنوية للتدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين، وإقناع الإدارة العليا بأهمية التدريب ودوره في رفع كفاءة أداء

العاملين، وضرورة تقبل الآراء والأفكار الإبداعية التي يقترحها المتدربون أو العاملون مصدر قوة للمديرية، والعمل على زيادة مخصصات التدريب وتحويلها إلى الدائرة المختصة في تنمية الموارد البشرية. وأخيراً العمل على ضم جميع عناصر العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات وتصميمها وتنفيذها والقيام بعملية التقييم في سبيل تحقيق التطور الوظيفي المناسب للعاملين في أداء أعمالهم.

دراسة (مجاهدي، 2009) بعنوان: "فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء". يهدف هذا البحث إلى تقديم دراسة وصفية تحليلية لأثر التدريب المهني على الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات تتعلق بالأداء والمتمثلة في الجودة الإنتاجية وزيادة المنتج، نقص تكاليف العمل والتقليل من الأخطاء وترقية العاملين وظيفياً. والتي كان من أهم نتائجها وتوصياتها: ضرورة القيام بدراسة معمقة من شأنها المساهمة في تحسين تكون وتدريب العاملين لرفع مستواهم الوظيفي، هذا بالإضافة إلى معرفة الأهمية من هذا التدريب والأهداف التي يحققها في رفع أداء العاملين داخل التنظيم والقضاء على المشاكل التي يعاني منها التنظيم في نقص الإنتاج وضعف جودته وضرورة العمل على منح فرص للترقية وفقاً للاحتياجات الضرورية.

دراسة (نعمان، 2008) بعنوان: "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى - دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية". هدفت الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة وإلى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية. والتي كان من أهم نتائجها وتوصياتها: العمل على تفعيل دور الجامعات في عقد البرامج التدريبية التي تساهم في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب، نظراً للضعف الكبير والمتمثل باستخدام الأساليب التقليدية في

تقديم الدورات التدريبية وعدم اعتماد الأساليب الحديثة ذات الفعالية الأكبر في عقد هذه الدورات التدريبية، كما أنّ أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية لعدم وضوح المعايير المتبعة ذلك وخضوعه بالمجمل للوساطة والآراء الشخصية مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية وتحقيق الاستفادة المرجوة من تنفيذ هذه الدورات التدريبية على صعيد الجامعة. وضرورة العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية حسب احتياجات العمل وأولوياته وبناء على معايير علمية للأفراد العاملين في الإدارة الوسطى باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة، مع إعادة النظر في سياسة اختيار الأفراد العاملين للالتحاق في بالدورات التدريبية وذلك بوضع معايير محددة ومعلنة للجميع. مع التركيز في تصميم الدورات التدريبية على الأساليب الحديثة بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل الإداري.

دراسة (القوقا، 2007) بعنوان: "أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة- دراسة حالة" . هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر برنامج تدريب المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً التابع لوكالة الغوث الدولية في تقديم خدمات التدريب لأصحاب المشروعات الصغيرة، وانعكاسه على نمو وتطور المشروعات الصغيرة في قطاع غزة. والتي كان من أهم نتائجها : وجود أثر فاعلاً للتدريب في تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها، ومدى أهمية انعكاس ذلك على أداء المشروعات بشكل أفضل والنتيجة الأهم في هذه الدراسة هو التركيز على أهمية البرامج التدريبية من أجل تطوير قدرات مشروعاتهم ومواكبتها للتكنولوجيا.

دراسة (عيشي، 2006) بعنوان: "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة: مؤسسات صناعة الكوابل الكهربائية-بسكره-". هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية موضوعي تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان التنافسية. والتي كان من أهم نتائجها وتوصياتها: إنَّ الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشراً واضحاً على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف. والتركيز على أهمية أن يقوم الرؤساء بإطلاع مرؤوسيهـم بنتائج تقييم الأداء حيث يتم إخبارهم بنواحي الضعف أو القصور لديهم، كما يقوموا بتصحيح الأخطاء فور حدوثها وذلك لتفاديها مستقبلاً أو لتصحيحها في حينها. لكون الهدف من تقييم الأداء هو تحسين النتائج الفردية والجماعية وذلك لكون الإدارة تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء بالدرجة الأولى في تحديد الاحتياجات التدريبية والتعيين والترقية والمكافآت التشجيعية. وإن التدريب الناجح هو الذي يعتمد بالدرجة الأولى على تقييم الأداء ويتمحور هدفه في تطوير وتنمية العاملين وإكسابهم المهارات والمعارف الجديدة.

الدراسات الأجنبية:

تم ترتيب الدراسات حسب تسلسلها وقربها من موضوع الدراسة:

دراسة (Farooqui,Nagendra,2014)، بعنوان:

"The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة والموائمة بين الموظفين والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وتعتبر الموارد البشرية هي الأساس في نمو المؤسسات وعليه فإنّ التشغيل الأفضل للموارد البشرية يكون المعارف والقدرات لدى الموظفين حسب أدوارهم في المؤسسة وهذا يؤدي إلى تحقيق الموائمة بين الشخص والعمل بالطريقة التي تزيد فعاليته وتؤدي إلى عمليات تعديل أقل لطبيعة عمله في المؤسسة. بالإضافة إلى الموائمة بين الشخص والمؤسسة من خلال التدريب المختلف الذي يساعد على زيادة ارتباط الموظف بمؤسسته وهذه السياسة تقلل من عملية دوران العمل نظراً لتركيزها على تدريب الفرد في عمله وانسجامه مع ما هو مطلوب منه. حيث أنّ المؤسسة التي تركز على التدريب العملي تضمن استمرارية التنوع في الموظفين مما يعود على كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة. والتي كان من أهم نتائجها وتوصياتها على أن الرضى الوظيفي يعتمد على مدى ملائمة الوظائف للشخص حسب قدراته ومهارته التي تعزز من قيامه بالعمل على الوجه الأكمل وهذا يتطلب الربط بين الرضى الوظيفي وأداء الموظف والتزامه بقيم المؤسسة.

دراسة (Smith et al ، 2013)، بعنوان:

"The Role of Training in the Development of Human Resource

Management in Australian Organizations"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الوطني للتدريب وعلاقته بممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الاسترالية والإصلاحات الكبيرة التي شهدتها نظام التدريب المهني والتدريب الفعّال ليصبح أكثر ارتباطاً وملائمة لقطاع الأعمال وتغطية جميع الوظائف في هذا القطاع وتحقيق تكاملية التدريب مع كافة وظائف الموارد البشرية من توظيف واختيار وتقييم للأداء وفقاً لمعايير الكفاءة. وقد قام الباحثان باستخدام عدة أساليب للقيام بهذه الدراسة موزعة على أسلوب المقابلات

والاستبيان ودراسة وتحليل الحالة ضمن ثلاثة فئات موزعة على المنظمات والمؤسسات الاسترالية. وتوصلت الدراسة بأن اعتماد التدريب على المستوى الوطني يساهم في تطوير وزيادة كفاءة الموارد البشرية والتركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الموارد البشرية بعد اكتساب العملية التدريبية الممنهجة والتي تقوم على التخطيط في دراسة وتحديد الاحتياجات ونوعية البرامج التي تركز على صقل مهارات وخبرات وكفاءات العنصر البشري، والتأكيد على أهمية اعتماد سياسة موحدة للقيام بعملية تطبيق مبادئ التدريب على المنظمات الاسترالية ومؤسساتها. دراسة (Modebelu et al,2013)، بعنوان:

"Knowledge and Learning Management for Enhancing A academic staff on line training Methodologies for Quality Graduates "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تدريب الهيئة الأكاديمية على وسائل استخدام تقنية المعلومات في التدريس في ستة جامعات اتحادية الواقعة في الجنوب الشرقي لنيجيريا ، والتي كان من أهم نتائجها وتوصياتها التوصل إلى عدم وجود كفايات في (10) محاور من محاور الاستبيان ، منها استخدام التعليم الإلكتروني مثل بلاك بورد واستخدام الانترنت في التدريس ، وحددت خمسة عوامل تعوق الاستخدام الفعال لمنهجيات التدريب عبر الانترنت وهي العوامل الإدارية المتعلقة بالمعرفة والتعلم، وهذه المعرفة غير كافية لأعضاء هيئة التدريس، وعدم كفاية إمكانية الوصول إلى منهجيات التدريب عبر الانترنت ، والافتقار إلى المعرفة والتعلم في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأدوات الانترنت.

دراسة (Mura ,2011)، بعنوان:

"Performance of Human Resource Management in an Internationally Operating Company "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الوظائف التي تقوم بها دائرة الموارد البشرية وخاصة في ظل العولمة والبيئة العالمية التي تعمل فيها المؤسسات ومنظمات الأعمال والشركات متعددة الجنسيات في شركة MOL كحالة دراسية. وجاءت هذه الدراسة لتركز على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي البرامج التدريبية، والتطوير الوظيفي والحوافز وإبراز الجوانب المهمة في عمل هذه الوظائف ودورها في تعزيز الدور الذي تقوم به الموارد البشرية في هذه الشركة. وقد قام الباحث باستخدام الاستبيان وأسلوب المقابلات المعمقة مع مديري إدارة الموارد البشرية من خلال عدة محاور تناولها الاستبيان والمقابلات التي أجريت للموضوع. والتي كان من أهم نتائجها وتوصياتها التركيز على استمرارية التدريب والتطوير كوظيفة محورية تقوم بها إدارة الموارد البشرية حتى تكون قادرة على مواجهة التحديات الجديدة في بيئة الأعمال المتغيرة، وضمان الاستثمار في العنصر البشري حتى يكون قادراً على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منه في عمله في بيئة أعمال يسودها العطاء والتحفيز والشعور بأهمية العنصر البشري. وهذا يتحقق عندما تدرك المؤسسة أهمية توفير المتطلبات الرئيسية التي تضمن قيام الموظف بعمله على أتم وجه وذلك من خلال تعزيز البرامج التدريبية التي تم تنفيذه، والتطوير الوظيفي والحوافز التي تضمن العطاء المستمر للعنصر البشري.

دراسة (Abadelgadir & Elbadri,2010)، بعنوان:

"Training Practices of Poland Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات أنشطة التدريب في البنوك التجارية البولندية، وقد قام الباحثان بجمع البيانات اللازمة لإتمام الدراسة من (30) بنكاً تجارياً تعمل في بولندا. ولتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها فقد قام الباحثان بتصميم استبانة تضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها وهي ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج. والتي كان من أهم نتائجها وتوصياتها هو أن العديد من البنوك التجارية البولندية التي شملتها الدراسة تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عند التخطيط لأنشطتها المصرفية، كما بينت النتائج غياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاس ذلك بالتالي على أداء الأفراد العاملين في هذه البنوك.

دراسة (Gascó, et al, 2004)، بعنوان:

“The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study”.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً إستراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية (Teletonica). وقد تكون مجتمع الدراسة من (500) منظمة صناعية، وقد تمت دراسة المجتمع، كاملاً، بالاعتماد على الإستبانة والمقابلات المعمقة مع مسؤولي الإدارة في الشركات المبحوثة. والتي كان من أهم نتائجها وتوصياتها بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعد جودة هذه البرامج ونوعيتها، كما بينت النتائج أن هذه

الشركة الخدمية تهدف إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية فيها لكي تصبح قائمة على أساس التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين وجميع العاملين في هذه الشركة.

دراسة (Daniels,2003)، بعنوان:

"Employee Training A Strategic Approach to Better Return of Investment"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين في (15) بنك تجاري بريطاني. ولتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها فقد قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على العاملين في هذه البنوك، وتضمنت الاستبانة متغيرات تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة. واتبع الباحث المنهج التحليلي للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة التي تم تصميمها لغايات جمع المعلومات. والتي كان من أهم نتائجها وتوصياتها أن التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات الشركة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب .

3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بهذه الدراسة:

يتضح من الدراسات التي تم تناولها أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع التدريب وعلاقته في تحسين أداء الموظفين من خلال الدور الذي يجب أن تقوم به إدارة الموارد البشرية بحيث تكون مشتملة على استراتيجيات التدريب، وكيفية تعزيز دورها الحيوي في التعرف على واقع التدريب وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية وربطها لرفع مستويات الأداء

للموظفين، وبناءً على معظم الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها يتبين أن الدراسة الحالية

تتميز في الجوانب التالي ذكرها:

(1) ركزت بعض الدراسات على جزئية محددة من التدريب ولم تتناول جميع جوانب العملية

التدريبية من تحديد وتصميم وتنفيذ وتقييم للآلية المتبعة في صقل وإخراج الكينونة

التدريبية مثل دراسة (Farooqui, Nagendra, 2014).

(2) ركزت بعض الدراسات على الأثر المتعلق للتدريب وعلاقته بممارسات إدارة الموارد

البشرية دون البحث في إستراتيجية تطويره. وهذا ما تناولته دراسة كل من (Smith

(etal, 2013)، و(Gasco, etal, 2004)، و(Abadelgadir, Elbadri, 2010)

وأيضاً دراسة (Dnniels, 2003). والتي ركزت على بعض الأنشطة التي يسعى

التدريب للقيام بها لتحسين أداء الأفراد وتطويره دون ربطها بالواقع الفعلي.

(3) ركزت بعض الدراسات مثل (العبيدي، 2013)، و(سامرائي، 2010)، و(الغامدي،

2013)، و(عيشي، 2006)، و(القوقا، 2007)، على دراسة استراتيجيات التدريب

بجوانبه التفصيلية والاحتياجات التدريبية ودور البرامج في تحسين الأداء وبما ينعكس

على تدريب وتطوير العاملين وفق المسار الوظيفي، ولكن تناولته في القطاع الخدماتي

والشركات والمصانع بعيداً عن دوره في الجامعات.

(4) كانت دراسة (Modebelu, etal, 2013) هي الوحيدة التي ركزت على التدريب

المتعلق بأعضاء الهيئة الأكاديمية في ستة جامعات اتحادية واقعة في الجنوب الشرقي

لنيجيريا، ولكنه أيضاً يأتي منقوصاً بالمقارنة مع موضوع الدراسة الحالي والذي يركز

على التدريب الإداري لمستويات إدارية عدة وليس لمستوى واحد فقط وهو أعضاء الهيئة

الأكاديمية.

- (5) ركزت دراسة كل من (مياوديب والشامي، 2009) و(نعمان، 2008) و(الزيات، 2010) على أثر التدريب في عدة مستويات إدارية تتعلق بالإدارة الوسطى وإدارة الصف الأمامي، ولكن هذه الدراسات لم تتناول جميع المستويات الإدارية في العمل الوظيفي.
- (6) تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ستركز على واقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية. وذلك من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بدورها الحيوي في تطوير استراتيجياتها الأساسية على مستوى الجامعات الفلسطينية وخاصة جامعات/ جنوب الضفة الغربية.
- (7) ركزت الدراسة على أهمية التدريب الإداري في صقل مهارات وخبرات الموظفين الإداريين ولاسيما علاقته في تحسين مستوى الأداء. وهذا يتحقق من خلال معرفة الدور المهم الذي يجب أن تقوم به إدارة الموارد البشرية في فهم واقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

| | |
|-------------------------|------|
| المقدمة | 1-3 |
| منهج الدراسة | 2-3 |
| مجتمع وعينة الدراسة | 3-3 |
| أداة البحث | 4-3 |
| طرق جمع البيانات | 5-3 |
| أساليب التحليل الإحصائي | 6-3 |
| خصائص المبحوثين | 7-3 |
| متغيرات الدراسة | 8-3 |
| المعالجة الإحصائية | 9-3 |
| نموذج الدراسة | 10-3 |

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

1.3 المقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، والكشف عن أهم المشاكل والتحديات التي تواجه العملية التدريبية، والسبل والوسائل التي قد تساعد في رفع مستوى التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية. وقد قامت الباحثة لهذا الغرض بجمع المعلومات والبيانات الأساسية (الثانوية) المنشورة في المجالات العلمية والكتب والمراجع العلمية والأبحاث حول تقييم برامج التدريب بشكل عام والتدريب الإداري بشكل خاص، بالإضافة إلى ذلك فقد تم تصميم استمارة وإجراء المسح الميداني للحصول على البيانات الأولية لواقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية.

اعتمدت هذه الدراسة البحثية على مراجعة أدبيات البحث (الدراسات السابقة) وعلى أسلوب المسح والمقابلة باستخدام الاستبانة الذي تم تصميمه لهذا الغرض ومقابلة أفراد العينة وجها لوجه للحصول على البيانات المطلوبة من خلال الاستبيان. يتناول هذا الفصل عرضاً إيضاحياً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يناقش بدايةً منهج البحث الذي تم استخدامه، ويحدد مجتمع الدراسة ويصف عينة الدراسة وطريقة اختيارها، كما و يستعرض كيفية بناء أداة البحث والإجراءات التي تم استخدامها في التحقق من صدق وثبات وإجراءات تطبيق البحث، وأخيراً يوضح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات و المعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

فيما يتعلق في القسم الأول من الدراسة والخاص بالإطار النظري والدراسات السابقة، فقد تم الاستعانة بمنهج البحث المكتبي من خلال الرجوع إلى أهم ما جاء في أدبيات الإدارة حول موضوع الدراسة بالاعتماد على الكتب ، الدوريات المتخصصة ، و الرسائل الجامعية. أما فيما يتعلق بالقسم الثاني وانطلاقاً من طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع عن طريق وصف خصائص عينة الدراسة، واتجاهاتهم نحو موضوع الدراسة وتحليل الفرضيات المتعلقة بالدراسة والتي بنيت لتحقيق أهداف الدراسة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات، لأنه يصف واقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية كما هو، ويفسر ويقارن ويقمّم من أجل التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة، موضوع البحث، حيث سيتم تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث بعد أن الانتهاء من جمعها بالأدوات التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين والموظفين الإداريين من الإدارة العليا ، ومشرفي المختبرات والموظفين الإداريين في جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل . موزعين حسب ما هو مبين في جدول (3.1)، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية والتي تمثل مجموع أفراد عينة الدراسة بعد أن تم اختيار العينة وفق أسلوب طريقة العينة الطبقية النسبية (المنتظمة) حيث تم

تقسيم مجتمع الدراسة على أساس المسمى الوظيفي إلى ثلاثة طبقات وهي: طبقة الإدارة العليا والتي تشمل رؤساء الجامعات ونواب الرئيس والعمداء ورؤساء الدوائر والأقسام الأكاديمية والإدارية، طبقة مشرفو وفنيي المختبرات والمشغل، طبقة الموظفين الإداريين والسكرتارية في دوائر الجامعة المختلفة.

يوضح الجدول رقم (3.2) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي قبل استرداد كافة الاستبانات، ويشير الجدول إلى أن عدد المبحوثين بلغ (45) من مسؤولي الجامعة الإداريين تم استرداد (42) منهم. و (79) من مشرفي المشاغل والمختبرات تم استرداد (60) منهم، و(80) من الموظفين الإداريين والسكرتاريا تم استرداد (72) منهم. وبذلك تكون نسبة الاسترداد الكلية $(202/174) = (86\%)$ وهي نسبة استرداد مقبولة في الأبحاث العلمية. وقد تم اختيار عينة أكبر من الموظفين الإداريين والسكرتاريا لان عددهم في الجامعات في العادة أكبر مقارنة بالموظفين من الإدارة العليا ومشرفي المشاغل والمختبرات، وكذلك فالعدد أكبر لمشرفي المختبرات والمشاغل مقارنة بالمسؤولين في الجامعة لان عددهم أيضا في العادة أكبر. وبعد أن تم تحديد عدد أفراد العينة من كل طبقة وفق المسمى الوظيفي حيث تم اختيار عينة الدراسة بناءً على طريقة العينة الطبقية، حيث تم اعتبار الطبقات هي المسميات الوظيفية للعاملين المبحوثين المستهدفين في الدراسة، وتم اعتماد طريقة العينة الطبقية النسبية (المنتظمة) Proportionate Stratified Sample، حيث تم اعتماد نسبة 50% على الأقل من كل طبقة، وبناءً على ذلك تم حساب عدد المبحوثين من كل طبقة وجامعة، وتم حساب حجم العينة من مجتمع الدراسة والتي بلغت حوالي 59%.

جدول 1.3 جدول توزيع أداة الدراسة حسب عدد أفراد المجتمع في جامعتي بوليتكنك فلسطين وجامعة

الخليل

| المسمى الوظيفي | البيان | جامعة بوليتكنك فلسطين | جامعة الخليل | المجموع |
|----------------|--|-----------------------|--------------|---------|
| مسئول إداري | رؤساء الجامعات ونواب الرئيس والعمداء ورؤساء الدوائر والأقسام الأكاديمية والإدارية | 48 | 41 | 89 |
| مشرف أو فني | مشرفو وفنيي المختبرات والمشاعل | 89 | 18 | 107 |
| موظف إداري | الموظفين الإداريين والسكرتارية في دوائر الجامعة المختلفة | 74 | 84 | 158 |
| المجموع الكلي | | 211 | 143 | 354 |

جدول 2.3 نسبة توزيع العينة في جامعتي بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل

| المسمى الوظيفي | البيان | جامعة بوليتكنك فلسطين | النسبة المئوية في جامعة بوليتكنك | جامعة الخليل | النسبة المئوية في جامعة الخليل | نسبة الطبقة |
|----------------|--|-----------------------|----------------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|
| مسئول إداري | رؤساء الجامعات ونواب الرئيس والعمداء ورؤساء الدوائر والأقسام الأكاديمية والإدارية | 26 | % 54 | 19 | % 46 | %51 |
| مشرف أو فني | مشرفو وفنيي المختبرات والمشاعل | 74 | % 83 | 3 | % 17 | %72 |
| موظف إداري | الموظفين الإداريين والسكرتارية في دوائر الجامعة المختلفة | 35 | % 47 | 45 | % 54 | %52 |
| المجموع الكلي | | 135 | %64 | 67 | %47 | %59 |

4.3 أداة الدراسة

ضمن الإطار العام لهذه الدراسة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة ، والحصول على رأي المبحوثين من الجامعات الفلسطينية عن واقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية، أُعد استبانته للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وإجراء بعض المقابلات مع بعض أفراد العينة. وقد هدفت الاستبانته بشكل عام إلى جمع المعلومات والبيانات اللازمة لدراسة واقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المسؤولين والعاملين الإداريين في جامعة بولتكنيك فلسطين وجامعة الخليل. وتم تصميم الاستبانته بناء على أهداف الدراسة بعد الاطلاع على الاستبانات المشابهة الواردة في الدراسات السابقة ملحق رقم (1). يعرض الملحق (1) الاستبانته التي تم إعدادها لغرض هذه الدراسة.

تم اختيار فقرات الاستبانته وصياغتها وفقاً للأدبيات المتوفرة حول الموضوع، وكانت على شكل استبانته مغلقة تم فيها تحديد الإجابة عن كل سؤال ، وعلى المبحوث اختيار الإجابة التي تنطبق على الحالة المتعلقة بمؤسسته. وتم تقسيم هذه الاستبانته إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول يتعلق بالبيانات الأولية عن المبحوث، والقسم الثاني فيحتوي على الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، أما القسم الثالث والأخير والمتعلق بالاقترحات والتوصيات فقد تم بناءه لأخذ اقتراحات وتوصيات المبحوثين ، وطموحاتهم المستقبلية لتحسين فعالية البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية لأخذ بعض الاقتراحات والتوصيات. هذا وقد تم تقسيم القسم الثاني والمتعلق بموضوع الدراسة إلى ستة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: احتياجات وتصميم البرامج التدريبية في الجامعة: هدف هذا المحور إلى استطلاع آراء المبحوثين حول سياسة الجامعة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم

البرامج التدريبية، وهل يتم التركيز في تحديد الاحتياجات، وتصميم البرامج على احتياجات العمل في الجامعة وعلى المهارات والمعارف والمعلومات التي يجب أن يكتسبها الموظف ، والتي تساعده في أداء عمله بكفاءة عالية.

المحور الثاني: اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية: إن عملية اختيار المتدربين والمدربين من المواضيع الهامة التي تساعد في نجاح البرامج التدريبية التي تنظمها الجامعة. فما هي المعايير التي تتبعها الجامعات الفلسطينية فيما يتعلق باختيار المتدربين والمدربين، هذا ما سيتم التعرف عليه من خلال إجابة الموظفين المبحوثين على فقرات هذا المحور.

المحور الثالث: متابعة وتقييم البرامج التدريبية: في العادة تقوم الجهة المنظمة للبرامج التدريبية بمتابعة وتقييم الدورات التدريبية، وذلك من عدة جوانب لعل من أهمها التنظيم العام للبرنامج والمادة التدريبية وتقييم المدرب ونتائج التدريب. يهدف هذا المحور إلى التعرف على الإجراءات التي تتبعها الجامعة فيما يتعلق بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية من وجهة المبحوثين.

المحور الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في التدريب: كما هو متعارف عليه فإن إدارة الموارد البشرية في الجامعة هي الجهة المسؤولة عن كافة الأمور المتعلقة بالبرامج التدريبية للعاملين في الجامعة. ومما لا شك فيه بأن دور إدارة الموارد البشرية مهم لإنجاح البرامج التدريبية. وسيتم التعرف على دور إدارة الموارد في التدريب من خلال إجابة المبحوثين على فقرات هذا المحور.

المحور الخامس: أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين: مما لا شك فيه فإن تنمية وتدريب الموارد البشرية في الجامعات مهم جداً، حيث يساهم ويعزز الخبرة في مجال العمل، ويساعد الموظف في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء عمله بالشكل المطلوب وبكفاءة

عالية. وللتعرف على أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، فقد تم صياغة عدد من الفقرات والأسئلة للإجابة عليها من قبل المبحوثين لتغطية هذا الجانب.

المحور السادس: أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعة: يهدف هذا المحور إلى التعرف على أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية ومن كافة الجوانب الإدارية والفنية والتنظيمية، والتي سوف تساعد دراستها في التعرف على واقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية.

بعد إجراء الاختبار التجريبي للاستمارة تم تعبئة الاستمارات بأسلوب التسجيل الذاتي ، والذي يعتمد على قيام الباحثة بمقابلة المبحوثين وجهاً لوجه ، وتعبئة جميع فقرات الاستبيان حيث أن الباحثة هي أحد موظفي جامعة بوليتكنك فلسطين. وعليه استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لقياس ودراسة واقع التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية والتي تكونت من (78) فقرة موزعة على ثلاثة أقسام وستة محاور، وتندرج الإجابة على الفقرات من الإجابة معارض بشدة إلى موافق بشدة على مقياس ليكرت الخماسي من (1- 5).

1.4.3 صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبانة ولضمان تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال التدريب الإداري لأغراض التحكيم في كل من جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال واقع التدريب الإداري من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانة كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماؤها للمحاور التي تندرج تحتها. هذا وقد اشتملت الصيغة النهائية للاستبانة

على رسالة توضيحية موجهة للمسؤولين والموظفين والأخصائيين حول الدراسة وعنوانها والهدف منها، وتوضيح بعض العبارات الواردة فيها بالإضافة إلى طريقة تعبئة الاستبانة.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح

قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور مع الدرجة الكلية للمجال أو المحور، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لمجالها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بدرجة محورها الكلية مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور. و يتضح من الجدول أدناه ارتفاع معظم هذه القيم عن 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم (3.3): مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لعناصر واقع التدريب الإداري وإستراتيجية

تطويره في الجامعات الفلسطينية

| رقم الفقرة | معاملات الاستخراج | رقم الفقرة | معاملات الاستخراج | رقم الفقرة | معاملات الاستخراج |
|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|
| .1 | 0.44 | .25 | 0.53 | .49 | 0.65 |
| .2 | 0.61 | .26 | 0.71 | .50 | 0.55 |
| .3 | 0.67 | .27 | 0.64 | .51 | 0.71 |
| .4 | 0.56 | .28 | 0.64 | .52 | 0.62 |

| | | | | | |
|------|-----|------|-----|------|-----|
| 0.70 | .53 | 0.79 | .29 | 0.60 | .5 |
| 0.66 | .54 | 0.58 | .30 | 0.73 | .6 |
| 0.74 | .55 | 0.69 | .31 | 0.64 | .7 |
| 0.80 | .56 | 0.74 | .32 | 0.66 | .8 |
| 0.85 | .57 | 0.63 | .33 | 0.67 | .9 |
| 0.74 | .58 | 0.63 | .34 | 0.75 | .10 |
| 0.11 | .59 | 0.56 | .35 | 0.64 | .11 |
| 0.82 | .60 | 0.63 | .36 | 0.61 | .12 |
| 0.82 | .61 | 0.56 | .37 | 0.55 | .13 |
| 0.58 | .62 | 0.64 | .38 | 0.50 | .14 |
| 0.55 | .63 | 0.73 | .39 | 0.53 | .15 |
| 0.58 | .64 | 0.73 | .40 | 0.52 | .16 |
| 0.50 | .65 | 0.80 | .41 | 0.58 | .17 |
| 0.49 | .66 | 0.72 | .42 | 0.44 | .18 |
| 0.43 | .67 | 0.64 | .43 | 0.65 | .19 |
| 0.74 | .68 | 0.67 | .44 | 0.57 | .20 |
| 0.79 | .69 | 0.56 | .45 | 0.53 | .21 |
| 0.63 | .70 | 0.52 | .46 | 0.64 | .22 |
| | .71 | 0.62 | .47 | 0.63 | .23 |
| | .72 | 0.68 | .48 | 0.45 | .24 |

2.4.3 ثبات الأداة

يقصد بثبات الأداة مدى استقرار درجات أفراد العينة عبر فقراتها المختلفة ، وانسجامها مع بعضها البعض. لذلك و لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة . بالإضافة إلى الدرجة الكلية للمجالات والفقرات باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (4.3): معاملات الثبات

| معامل الثبات ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | المجال |
|---------------------------|-------------|--|
| 0.95 | 12 | احتياجات وتصميم البرامج التدريبية |
| 0.92 | 12 | اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية |
| 0.92 | 12 | متابعة وتقييم البرامج التدريبية |
| 0.95 | 11 | دور إدارة الموارد البشرية في عملية التدريب |
| 0.93 | 11 | أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين الإداريين |
| 0.79 | 12 | أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية |
| 0.96 | 70 | الدرجة الكلية لواقع التدريب الإداري |

كما يتضح من الجدول رقم (4.3) تراوحت قيم معاملات الثبات (0.95-0.79) عند مجالات الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.96)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج (96%) من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

3.4.3 خطوات تطبيق الدراسة:

1. تم توزيع (202) استبانة على أفراد عينة الدراسة.

2. قام المبحوثون بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك تم تجميعها منهم، وقد

بلغت الاستبانات المسترجعة (174) استبانة من (202) تم توزيعها. وبذلك تكون بنسبة

الاسترداد (86%) وهي نسبة جيدة.

3. تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بعد تبويب البيانات.

5.3 طرق جمع البيانات:

1. المصادر الثانوية: تمت في معالجة الإطار النظري للبحث بالرجوع إلى مصادر البيانات

الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات

والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في

مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: تم الرجوع في معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث إلى جمع

البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً. لهذا الغرض، وتم

توزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل نتائج المقابلة.

6.3 أساليب التحليل الإحصائي

- أساليب الإحصاء الوصفي، من أجل وصف خصائص مفردات العينة، واستخراج النسب

المئوية والتكرارات .

- أساليب الإحصاء الوصفي، كمقاييس النزعة المركزية، والتشتت، من أجل وصف

استجابة أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة حسب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

- أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، لاختبار تأثير المتغيرات

المستقلة في المتغيرات التابعة والوسيطه وربطها مع بعضها البعض.

- استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، لاحتساب قيم (t) الحرجة، كما تم استخدام

تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاحتساب قيم (F) ومعامل التفسير (R2) .

- استخدام تحليل التباين ANOVA واختبارات للعينات المستقلة واختبارات للعينة

الواحدة، وذلك لقياس إذا ما كانت المتوسطات متساوية، أو غير متساوية.

7.3 خصائص المبحوثين

جدول رقم (5.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | العدد | الجنس | |
|----------------|-------|---------|--------|
| 59.8 | 104 | ذكر | الفئات |
| 40.2 | 70 | أنثى | |
| 100.0 | 174 | المجموع | |

يلاحظ من الجدول جدول رقم (5.3) أنه فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد شكلت فئة (ذكر) ما

نسبته 59.8 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (أنثى) ما نسبته 40.2 % من إجمالي

حجم العينة.

جدول رقم (6.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية .

| النسبة المئوية | العدد | الفئة العمرية | |
|----------------|-------|---------------|--------|
| 9.2 | 16 | من 25 فأقل | الفئات |
| 50.0 | 87 | 26_35 | |
| 21.8 | 38 | 36_45 | |
| 19.0 | 33 | أكبر من 45 | |
| 100.0 | 174 | المجموع | |

يلاحظ من الجدول رقم (6.3) أنه فيما يتعلق بمتغير الفئة العمرية فقد شكلت فئة (من 25 فأقل) ما نسبته 9.2 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (26_35) ما نسبته 50 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (36_45) ما نسبته 21.8 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (أكبر من 45) ما نسبته 19 % من إجمالي حجم العينة.

جدول رقم (7.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | العدد | المؤهل العلمي | الفئات |
|----------------|-------|---------------|--------|
| 20.1 | 35 | دبلوم | |
| 48.3 | 84 | بكالوريوس | |
| 17.8 | 31 | ماجستير | |
| 13.8 | 24 | دكتوراه | |
| 100.0 | 174 | المجموع | |

يلاحظ من الجدول رقم (7.3) أنه فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد شكلت فئة (دبلوم) ما نسبته 20.1 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (بكالوريوس) ما نسبته 48.3 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (ماجستير) ما نسبته 17.8 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (دكتوراه) ما نسبته 13.8 % من إجمالي حجم العينة.

جدول رقم (8.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية | العدد | المسمى الوظيفي | الفئات |
|----------------|-------|-----------------|--------|
| 24.1 | 42 | مسؤول إداري | |
| 34.5 | 60 | مشرف وفني مختبر | |
| 41.4 | 72 | موظف إداري | |
| 100.0 | 174 | المجموع | |

يلاحظ من الجدول رقم (8.3) أنه فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد شكلت فئة (مسؤول إداري) ما نسبته 24.1 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (مشرف فني) ما نسبته 34.5 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (موظف إداري) ما نسبته 41.4 % من إجمالي حجم العينة.

جدول رقم (9.3): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 23 | 13.2 |
| من 5_10 سنوات | 64 | 36.8 |
| من 11_15 سنة | 40 | 23.0 |
| من 16_20 سنة | 18 | 10.3 |
| أكثر من 20 سنة | 29 | 16.7 |
| المجموع | 174 | 100.0 |

يلاحظ من الجدول رقم (9.3) أنه فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة فقد شكلت فئة (أقل من 5 سنوات) ما نسبته 13.2 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من 5_10 سنوات) ما نسبته 36.8 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من 11_15 سنة) ما نسبته 23 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من 16_20 سنة) ما نسبته 10.3 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (أكثر من 20 سنة) ما نسبته 16.7 % من إجمالي حجم العينة.

جدول رقم (10.3): توزيع أفراد العينة حسب المشاركة في برامج تدريبية نظمتها الجامعة

| المشاركة في برامج تدريبية نظمتها الجامعة | العدد | النسبة المئوية |
|--|-------|----------------|
| نعم | 116 | 66.7 |
| لا | 58 | 33.3 |
| المجموع | 174 | 100.0 |

يلاحظ من الجدول رقم (10.3) أنه فيما يتعلق بمتغير المشاركة في برامج تدريبية نظمتها الجامعة فقد شكلت فئة (نعم) ما نسبته 66.7 % من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (لا) ما نسبته 33.3 % من إجمالي حجم العينة.

8.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات الوسيطة/المتغيرات الديمغرافية: (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، المشاركة في برامج تدريبية نظمتها الجامعة).

المتغيرات المستقلة: (مجالات وأبعاد واقع التدريب الإداري وتشمل: احتياجات وتصميم البرامج التدريبية، اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية، متابعة وتقييم البرامج التدريبية، دور إدارة الموارد البشرية في عملية التدريب، أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين الإداريين، أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية).

المتغيرات التابعة: (الدرجات الكلية لواقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية).

9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة (5) درجات، الإجابة موافق (4) درجات، الإجابة محايد (3) درجات، والإجابة معارض درجتين، أما الإجابة معارض بشدة فقد أعطيت درجة واحدة بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات أفراد العينة نحو واقع التدريب الإداري واستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار ت للعينة الواحدة (One Samples T Test) واختبار كولموجروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي للبيانات (K-S Test)، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha=0.05$)، عن طريق اختبار ت للعينات المستقلة

(Independent Samples T Test) و اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way)

(ANOVA) وأسلوب تحليل الانحدار المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression)، وتم

استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة

المكونات الأساسية بأسلوب التحليل العاملي لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام

الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

1. مفتاح التصحيح الخماسي

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تم حساب فرق

أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى

على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج = 4/5 = 0.8،

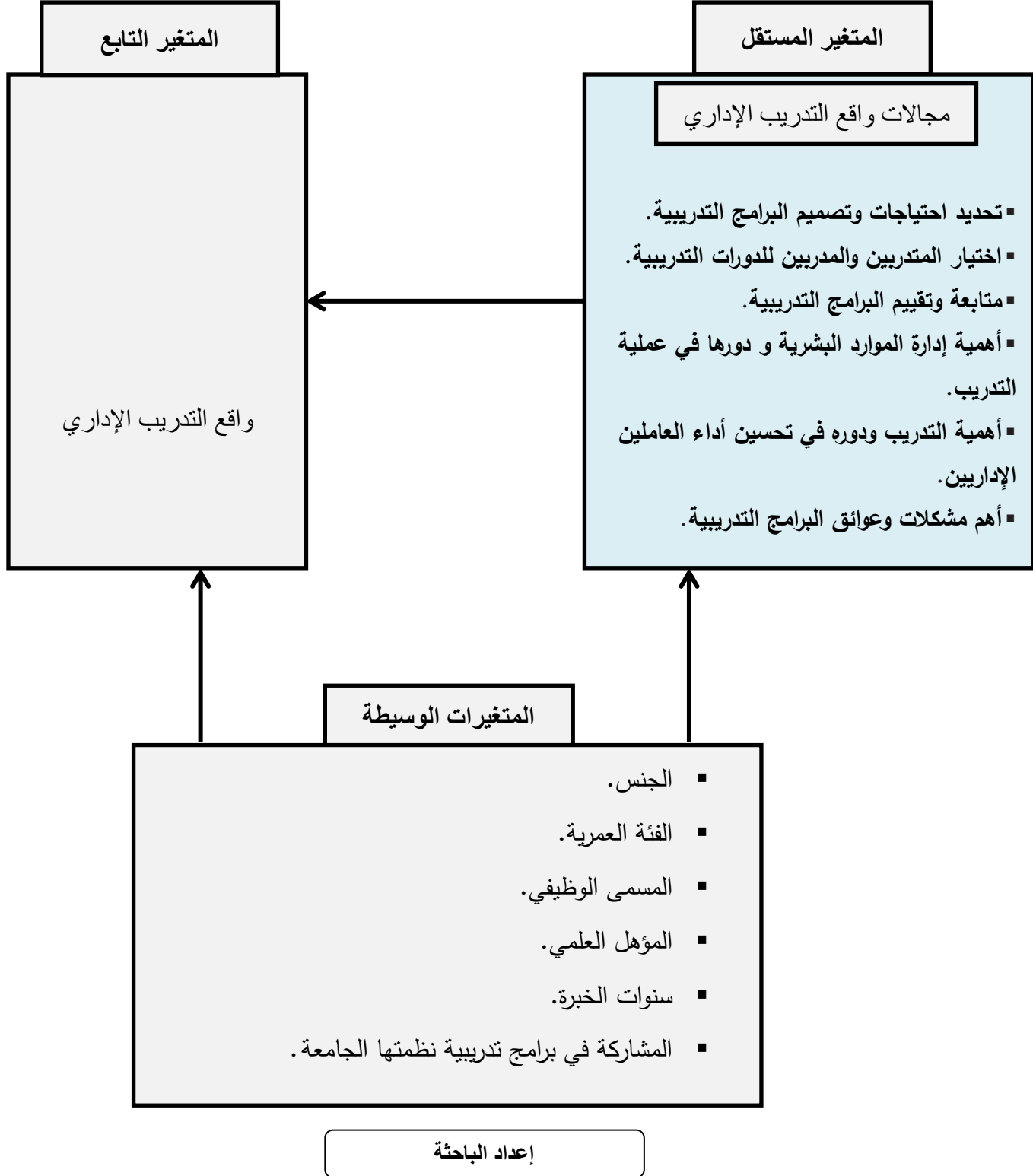
وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد

الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (11.3) يوضح ذلك :

جدول رقم (11.3): مفتاح التصحيح الخماسي

| الحالة | الوسط الحسابي |
|------------|---------------------|
| منخفضة جدا | أقل من 1.8 |
| منخفضة | من 1.8 _ أقل من 2.6 |
| متوسطة | من 2.6 _ أقل من 3.4 |
| مرتفعة | من 3.4 _ أقل من 4.2 |
| مرتفعة جدا | من 4.2 فأكثر |

10-3 نموذج الدراسة



الفصل الرابع

1-4 عرض ومناقشة نتائج الدراسة

2-4 عرض نتائج فرضيات الدراسة

1.4 عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية؟

قبل الإجابة عن السؤال السابق و قبل تحليل الفقرات المتعلقة بهذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين الفقرات بناءً على إجابات الباحثين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (4-1) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناءً على إجابات

المبشرين لمحور احتياجات وتصميم البرامج التدريبية

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية |
|-----------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------------|
| احتياجات وتصميم البرامج التدريبية | بين المجموعات | 90.527 | 11 | 8.230 | 9.508 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 1796.874 | 2076 | 0.866 | | |
| | المجموع | 1887.400 | 2087 | | | |

من خلال الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المجال بناءً على

إجابات الباحثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل لتباين أقل من 0.05) مما يدل على

اختلاف تقييماتهم لفقرات المجال الواحد.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي

تقيس واقع تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم (4-2): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس

واقع تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية

| الرقم | واقع تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة اختبارات | مستوى الدلالة الإحصائية |
|-------|--|---------------|-------------------|--------------|---------------|-------------------------|
| 1. | يرتبط التدريب برسالة الجامعة | 3.89 | 0.77 | 77.8% | 15.23 | 0.00 |
| 2. | ترتبط البرامج التدريبية بين الجانب النظري والتطبيقي | 3.62 | 0.90 | 72.4% | 9.07 | 0.00 |
| 3. | تُصمم البرامج التدريبية بما يتوافق مع محتوى المادة التدريبية واحتياجات العمل | 3.52 | 0.89 | 70.3% | 7.65 | 0.00 |
| 4. | تُصمم البرامج التدريبية بالطرق العلمية الحديثة | 3.51 | 0.92 | 70.2% | 7.31 | 0.00 |
| 5. | تُصمم البرامج التدريبية على أساس المهارات التي يجب ان يكتسبها الموظف | 3.50 | 0.90 | 70.0% | 7.29 | 0.00 |
| 6. | يوجد توافق بين أهداف التدريب والحاجة المستقبلية للموظفين في الجامعة | 3.49 | 0.95 | 69.9% | 6.88 | 0.00 |
| 7. | تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين | 3.48 | 0.91 | 69.7% | 6.99 | 0.00 |
| 8. | تصمم البرامج التدريبية بناءً على أهداف محددة ومكتوبة | 3.47 | 0.95 | 69.4% | 6.52 | 0.00 |
| 9. | تُصمم البرامج التدريبية من قبل مختصين في المجالات التدريبية المختلفة لدى الجامعة | 3.41 | 0.99 | 68.3% | 5.50 | 0.00 |
| 10. | تُرتب الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق أهميتها | 3.37 | 0.95 | 67.5% | 5.21 | 0.00 |
| 11. | تُختار البرامج التدريبية وفق احتياجات ورغبات الموظفين | 3.11 | 1.00 | 62.3% | 1.51 | 0.13 |
| 12. | تُحدد الاحتياجات التدريبية للموظفين من خلال التقييم الدوري للأداء | 3.05 | 1.00 | 60.9% | 0.61 | 0.54 |
| | الدرجة الكلية | 3.45 | 0.74 | 69.1% | 8.10 | 0.00 |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.45) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.74) وقيم ت معظمها دال إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، مما يدل على أن اتجاهات المبحوثين نحو واقع تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يرتبط التدريب برسالة الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (تربط البرامج التدريبية بين الجانب النظري والتطبيقي) بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (تُصمم البرامج التدريبية بما يتوافق مع محتوى المادة التدريبية واحتياجات العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.52) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (تُصمم البرامج التدريبية بالطرق العلمية الحديثة) بمتوسط حسابي مقداره (3.51) وانحراف معياري مقداره (0.92).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تُحدد الاحتياجات التدريبية للموظفين من خلال التقييم الدوري للأداء) بمتوسط حسابي مقداره (3.05) وانحراف معياري مقداره (1)، الفقرة (تُختار البرامج التدريبية وفق احتياجات ورغبات الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (3.11) وانحراف معياري مقداره (1)، الفقرة (تُرتب الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق أهميتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.37) وانحراف معياري مقداره (0.95)، الفقرة (تُصمم البرامج التدريبية من قبل

مختصين في المجالات التدريبية المختلفة لدى الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.41) وانحراف معياري مقداره (0.99).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية يتمثل بأن التدريب يرتبط برسالة الجامعات، تربط البرامج التدريبية بين الجانب النظري والتطبيقي، تُصمم البرامج التدريبية بما يتوافق مع محتوى المادة التدريبية واحتياجات العمل، تُصمم البرامج التدريبية بالطرق العلمية الحديثة، تُصمم البرامج التدريبية على أساس المهارات التي يجب ان يكتسبها الموظف، يوجد توافق بين أهداف التدريب والحاجة المستقبلية للموظفين في الجامعات، تحدد الجامعات الاحتياجات التدريبية للموظفين، تصمم البرامج التدريبية بناءً على أهداف محددة ومكتوبة، تُصمم البرامج التدريبية من قبل مختصين في المجالات التدريبية المختلفة لدى الجامعات.

السؤال الثاني: ما واقع اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية في الجامعات

الفلسطينية؟

قبل الإجابة عن السؤال السابق و قبل تحليل الفقرات المتعلقة بهذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين الفقرات بناء على إجابات المبحوثين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (4-3): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناءً على إجابات

المبحوثين لمحور اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية |
|--------|--------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------------|
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|------|----------|----------------|---|
| 0.000 | 7.801 | 6.784 | 11 | 74.626 | بين المجموعات | اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية |
| | | 0.870 | 2076 | 1805.356 | داخل المجموعات | |
| | | | 2087 | 1879.983 | المجموع | |

من خلال الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المجال بناء على

إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل لتباين أقل من 0.05) مما يدل على

اختلاف تقييماتهم لفقرات المجال الواحد.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات التي

تقيس واقع اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم (4-4): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات التي تقيس

واقع اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية

| الرقم | واقع اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة اختبارات | مستوى الدلالة الإحصائية |
|-------|--|---------------|-------------------|--------------|---------------|-------------------------|
| 1. | توفر الجامعة مدرسين من خارج الجامعة. | 3.63 | 0.93 | 72.6% | 9.00 | 0.00 |
| 2. | تُرَاعَى الخبرة العملية للمدربين وذلك لتأثيرها الإيجابي في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة | 3.60 | 0.91 | 72.0% | 8.71 | 0.00 |
| 3. | تُحدد الأهداف المطلوب تحقيقها للمتدربين | 3.47 | 0.88 | 69.4% | 7.08 | 0.00 |
| 4. | تُنسَق العملية التدريبية بما يتناسب مع أوقات المتدربين. | 3.46 | 1.01 | 69.2% | 6.03 | 0.00 |
| 5. | يُرَاعَى اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة. | 3.40 | 0.97 | 67.9% | 5.41 | 0.00 |
| 6. | تُختار عملية التدريب وفقاً لحاجة وكفاءة المتدربين. | 3.37 | 0.93 | 67.5% | 5.28 | 0.00 |
| 7. | يُرَاعَى معرفة المستوى العلمي للمتدربين عند تحديد البرامج التدريبية. | 3.33 | 0.92 | 66.7% | 4.78 | 0.00 |
| 8. | تتيح الجامعة فرصة اختبار مدرسين ذوي خبرة عالية من | 3.26 | 0.93 | 65.3% | 3.75 | 0.00 |

| | | | | | | |
|------|------|-------|------|------|---|-----|
| | | | | | خلال توفير ميزانية خاصة لهذا الغرض. | |
| 0.00 | 3.09 | 64.0% | 0.86 | 3.20 | تتراعي البرامج التدريبية الفروق الفردية بين المتدربين بشكل كبير. | 9. |
| 0.03 | 2.18 | 63.2% | 0.97 | 3.16 | يُختار المتدربين حسب معايير معروفة لجميع الموظفين في الجامعة. | 10. |
| 0.36 | 0.92 | 61.4% | 0.99 | 3.07 | يُعطى المتدربون فرصة الاختيار بين البرامج التدريبية التي تحقق تناسب احتياجاتهم. | 11. |
| 0.93 | 0.09 | 60.1% | 0.89 | 3.01 | يُختار المتدربين بناء على تقارير الأداء السنوية للموظفين في الجامعة. | 12. |
| 0.00 | 6.34 | 66.6% | 0.69 | 3.33 | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة لتي تقيس واقع اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.33) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.69) وقيم ت معظمها دال إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، مما يدل على أن اتجاهات المبحوثين نحو واقع اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية متوسطة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (توفر الجامعة مدربين من خارج الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وانحراف معياري مقداره (0.93)، الفقرة (تُراعى الخبرة العملية للمدربين وذلك لتأثيرها الإيجابي في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة) بمتوسط حسابي مقداره (3.6) وانحراف معياري مقداره (0.91)، الفقرة (تُحدد الأهداف المطلوب تحقيقها للمتدربين) بمتوسط حسابي مقداره (3.47)

وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (تُنسق العملية التدريبية بما يتناسب مع أوقات المتدربين) بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وانحراف معياري مقداره (1.01).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يُختار المتدربين بناء على تقارير الأداء السنوية للموظفين في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.01) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (يُعطي المتدربون فرصة الاختيار بين البرامج التدريبية التي تحقق تناسب احتياجاتهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.07) وانحراف معياري مقداره (0.99)، الفقرة (يُختار المتدربين حسب معايير معروفة لجميع الموظفين في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.16) وانحراف معياري مقداره (0.97)، الفقرة (تراعي البرامج التدريبية الفروق الفردية بين المتدربين بشكل كبير). بمتوسط حسابي مقداره (3.2) وانحراف معياري مقداره (0.86).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية يتمثل بأن الجامعات توفر مدربين من خارج الجامعات، تُراعى الخبرة العملية للمدربين وذلك لتأثيرها الإيجابي في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة، تُحدد الأهداف المطلوب تحقيقها للمتدربين، تُنسق العملية التدريبية بما يتناسب مع أوقات المتدربين، يُراعى اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة.

السؤال الثالث: ما واقع متابعة وتقييم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية ؟

قبل الإجابة عن السؤال السابق و قبل تحليل الفقرات المتعلقة بهذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين الفقرات بناء على إجابات المبحوثين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (4-5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناءً على إجابات

المبحوثين لمحور متابعة وتقييم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------------|
| متابعة وتقييم البرامج التدريبية | بين المجموعات | 81.415 | 11 | 7.401 | 10.056 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 1528.029 | 2076 | 0.736 | | |
| | المجموع | 1609.444 | 2087 | | | |

من خلال الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المجال بناءً على

إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل لتباين أقل من 0.05) مما يدل على

اختلاف تقييماتهم لفقرات المجال الواحد.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي

تقيس واقع متابعة وتقييم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم (4-6): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس

واقع متابعة وتقييم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية

| الرقم | واقع متابعة وتقييم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة اختبارات | مستوى الدلالة الإحصائية |
|-------|--|---------------|-------------------|--------------|---------------|-------------------------|
| 13. | يحصل جميع المتدربين على المادة التدريبية المطلوبة للدورة وأي مواد أخرى. | 3.67 | 0.90 | 73.4% | 9.85 | 0.00 |
| 14. | تشتمل عملية التقييم على النواحي الإدارية والتنظيمية والفنية كمكان انعقاد الدورة وتوفير الوسائل التعليمية وغيرها. | 3.57 | 0.88 | 71.4% | 8.51 | 0.00 |
| 15. | تتوفر نماذج خاصة لتقييم البرامج التدريبية. | 3.44 | 0.79 | 68.7% | 7.27 | 0.00 |
| 16. | تتضمن عملية تقييم البرامج التدريبية النواحي الإدارية والتنظيمية وتقييم المدربين. | 3.43 | 0.82 | 68.5% | 6.84 | 0.00 |

| | | | | | | |
|------|-------|-------|------|------|--|-----|
| 0.00 | 5.06 | 66.4% | 0.84 | 3.32 | يتم مراجعة واعتماد المادة التدريبية قبل تنفيذ البرنامج التدريبي. | .17 |
| 0.00 | 5.02 | 66.1% | 0.80 | 3.30 | تستخدم منهجية واضحة في تقييم البرامج التدريبية بعد انتهاء فترة التدريب. | .18 |
| 0.00 | 4.39 | 65.5% | 0.83 | 3.28 | تكون هناك عملية تقييمه تبادلية بين المدرب والمتدربين. | .19 |
| 0.00 | 4.19 | 65.5% | 0.87 | 3.28 | يتم تقييم البرامج التدريبية أثناء انعقادها. | .20 |
| 0.00 | 4.17 | 65.4% | 0.85 | 3.27 | تحتوي المادة التدريبية على مواضيع تتعلق بطرق تقييم المتدربين لأنفسهم. | .21 |
| 0.03 | 2.17 | 63.0% | 0.91 | 3.15 | تقيم البرامج التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين بعد فترة من انتهاء التدريب. | .22 |
| 0.87 | -0.17 | 59.8% | 0.89 | 2.99 | يتم اعتماد التقييم الإلكتروني في عملية التقييم للبرامج التدريبية. | .23 |
| 0.80 | -0.25 | 59.7% | 0.90 | 2.98 | تُقاس قدرات المتدربين قبل وبعد التدريب. | .24 |
| 0.00 | 6.43 | 66.1% | 0.63 | 3.31 | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة لتي تقيس واقع متابعة وتقييم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.31) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.63) وقيم ت معظمها دال إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، مما يدل على أن اتجاهات الباحثين نحو واقع متابعة وتقييم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية متوسطة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يحصل جميع المتدربين على المادة التدريبية المطلوبة للدورة وأي مواد أخرى)

بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (تشتمل عملية التقييم على النواحي الإدارية والتنظيمية والفنية كمكان انعقاد الدورة وتوفير الوسائل التعليمية وغيرها) بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (تتوفر نماذج خاصة لتقييم البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي مقداره (3.44) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (تتضمن عملية تقييم البرامج التدريبية النواحي الإدارية والتنظيمية وتقييم المدربين) متوسط حسابي مقداره (3.43) وانحراف معياري مقداره (0.82).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تُقاس قدرات المتدربين قبل وبعد التدريب) بمتوسط حسابي مقداره (2.98) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (يتم اعتماد التقييم الإلكتروني في عملية التقييم للبرامج التدريبية) بمتوسط حسابي مقداره (2.99) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (تُقيم البرامج التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين بعد فترة من انتهاء التدريب) بمتوسط حسابي مقداره (3.15) وانحراف معياري مقداره (0.91)، الفقرة (تحتوي المادة التدريبية على مواضيع تتعلق بطرق تقييم المتدربين لأنفسهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.27) وانحراف معياري مقداره (0.85).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : واقع متابعة وتقييم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية يتمثل بأن جميع المتدربين يحصلون على المادة التدريبية المطلوبة للدورات وأي مواد أخرى، تشتمل عملية التقييم على النواحي الإدارية والتنظيمية والفنية كمكان انعقاد الدورة وتوفير الوسائل التعليمية وغيرها، تتوفر نماذج خاصة لتقييم البرامج التدريبية، تتضمن عملية تقييم البرامج التدريبية النواحي الإدارية والتنظيمية وتقييم المدربين.

السؤال الرابع: ما دور إدارة الموارد البشرية في التدريب في الجامعات الفلسطينية؟

قبل الإجابة عن السؤال السابق و قبل تحليل الفقرات المتعلقة بهذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين الفقرات بناءً على إجابات المبحوثين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (4-7): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناءً على إجابات

المبحوثين لمحور دور إدارة الموارد البشرية في التدريب

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية |
|--------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------------|
| دور إدارة الموارد البشرية في التدريب | بين المجموعات | 49.704 | 10 | 4.970 | 5.481 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 1725.753 | 1903 | 0.907 | | |
| | المجموع | 1775.457 | 1913 | | | |

من خلال الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المجال بناءً على

إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل لتباين أقل من 0.05) مما يدل على

اختلاف تقييماتهم لفقرات المجال الواحد.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي

تقيس دور إدارة الموارد البشرية في التدريب في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم (4-8): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس

دور إدارة الموارد البشرية في التدريب في الجامعات الفلسطينية

| الرقم | دور إدارة الموارد البشرية في التدريب في الجامعات الفلسطينية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة اختبارات | مستوى الدلالة الإحصائية |
|-------|---|---------------|-------------------|--------------|---------------|-------------------------|
| 25. | يهتم الموظفون بتنمية خطط التطوير الوظيفي لهم. | 3.29 | 0.94 | 65.7% | 4.05 | 0.00 |

| | | | | | | |
|------|-------|-------|------|------|--|-----|
| 0.10 | 1.66 | 62.8% | 1.09 | 3.14 | تلعب دائرة الموارد البشرية دوراً هاماً في إدارة وتنظيم البرامج التدريبية في الجامعة. | 26. |
| 0.76 | 0.30 | 60.5% | 1.01 | 3.02 | تسعى إدارة الموارد البشرية على تطوير مهارات الموظفين بالجامعة بشكل كبير. | 27. |
| 0.10 | -1.67 | 57.8% | 0.86 | 2.89 | يتم تصميم برامج السلامة المهنية للعاملين في أعمالهم | 28. |
| 0.12 | -1.58 | 57.7% | 0.96 | 2.89 | تضع دائرة الموارد البشرية الخطط المناسبة للتدريب. | 29. |
| 0.14 | -1.48 | 57.8% | 0.97 | 2.89 | تُعمد برامج تدريبية للتطوير لجميع المستويات الوظيفية. | 30. |
| 0.02 | -2.31 | 56.8% | 0.92 | 2.84 | تحدد دائرة الموارد البشرية متطلبات السلامة المهنية لكل وظيفة. | 31. |
| 0.02 | -2.37 | 56.4% | 0.99 | 2.82 | تتبنى دائرة الموارد البشرية أسلوباً علمياً واضحاً في طريقة اختيار وتدريب وتطوير وتحسين أداء العاملين في الجامعة. | 32. |
| 0.01 | -2.83 | 56.1% | 0.91 | 2.80 | تُتابع دائرة الموارد البشرية تقييم البرامج التدريبية بشكل كبير. | 33. |
| 0.00 | -3.62 | 55.3% | 0.86 | 2.76 | يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية من قبل دائرة الموارد البشرية عن طريق اختبارات تحريرية للمتدربين. | 34. |
| 0.00 | -3.77 | 54.6% | 0.94 | 2.73 | إدارة التدريب في الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية واضحة بشكل كبير. | 35. |
| 0.15 | -1.45 | 58.3% | 0.77 | 2.92 | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة لتي تقيس دور إدارة الموارد البشرية في التدريب في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيباً

تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات

المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.92) والانحراف

المعياري الكلي مقداره (0.77) وقيم ت معظمها دال إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)،

مما يدل على أن دور إدارة الموارد البشرية في التدريب في الجامعات الفلسطينية متوسط.

وربنت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه

الفقرات: الفقرة (يهتم الموظفون بتنمية خطط التطوير الوظيفي لهم) بمتوسط حسابي مقداره

(3.29) وانحراف معياري مقداره (0.94)، الفقرة (تلعب دائرة الموارد البشرية دوراً هاماً في إدارة وتنظيم البرامج التدريبية في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.14) وانحراف معياري مقداره (1.09)، الفقرة (تسعى إدارة الموارد البشرية على تطوير مهارات الموظفين بالجامعة بشكل كبير) بمتوسط حسابي مقداره (3.02) وانحراف معياري مقداره (1.01)، الفقرة (يتم تصميم برامج السلامة المهنية للعاملين في أعمالهم) بمتوسط حسابي مقداره (2.89) وانحراف معياري مقداره (0.86).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (إدارة التدريب في الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية واضحة بشكل كبير) بمتوسط حسابي مقداره (2.73) وانحراف معياري مقداره (0.94)، الفقرة (يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية من قبل دائرة الموارد البشرية عن طريق اختبارات تحريرية للمتدربين) بمتوسط حسابي مقداره (2.76) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (تتبع دائرة الموارد البشرية تقييم البرامج التدريبية بشكل كبير) بمتوسط حسابي مقداره (2.8) وانحراف معياري مقداره (0.91)، الفقرة (تتبنى دائرة الموارد البشرية أسلوباً علمياً واضح في طريقة اختيار وتدريب وتطوير وتحسين أداء العاملين في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (2.82) وانحراف معياري مقداره (0.99).

السؤال الخامس: ما دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية ؟

قبل الإجابة عن السؤال السابق و قبل تحليل الفقرات المتعلقة بهذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين الفقرات بناءً على إجابات الباحثين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (4-9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناءً على إجابات

المبحوثين لمحور دور التدريب في تحسين أداء العاملين

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية |
|------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------------|
| دور التدريب في تحسين أداء العاملين | بين المجموعات | 27.533 | 10 | 2.753 | 5.887 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 890.057 | 1903 | 0.468 | | |
| | المجموع | 917.590 | 1913 | | | |

من خلال الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المجال بناءً على

إجابات الباحثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل لتباين أقل من 0.05) مما يدل على

اختلاف تقييماتهم لفقرات المجال الواحد.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي

تقيس دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم (4-10): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس

دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية

| الرقم | دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة اختبارات | مستوى الدلالة الإحصائية |
|-------|---|---------------|-------------------|--------------|---------------|-------------------------|
| .36 | يُعزز التدريب الخبرة في مجال العمل. | 4.37 | 0.67 | 87.4% | 26.79 | 0.00 |
| .37 | تساهم البرامج التدريبية التخصصية في تعزيز قدرات العاملين في مجال العمل. | 4.32 | 0.63 | 86.3% | 27.37 | 0.00 |
| .38 | تعد البرامج التدريبية من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة. | 4.31 | 0.69 | 86.2% | 25.22 | 0.00 |
| .39 | البرامج التدريبية تحسن مهارات الموظفين في الجامعة. | 4.30 | 0.69 | 86.0% | 24.82 | 0.00 |
| .40 | تساهم البرامج التدريبية في تعزيز الانتماء للعمل. | 4.29 | 0.63 | 85.7% | 26.77 | 0.00 |
| .41 | تساهم البرامج التدريبية التخصصية في تنمية مهارات الابتكار والإبداع في مجال العمل. | 4.28 | 0.65 | 85.5% | 25.95 | 0.00 |
| .42 | تساهم البرامج التدريبية في تبادل الخبرات بين المتدربين. | 4.24 | 0.69 | 84.8% | 23.80 | 0.00 |
| .43 | تساعد البرامج التدريبية على تطوير المسار الوظيفي. | 4.22 | 0.72 | 84.4% | 22.32 | 0.00 |
| .44 | يسهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع الروح المعنوية للموظف. | 4.18 | 0.74 | 83.6% | 21.14 | 0.00 |
| .45 | يمتلك المتدرب مهارة تطبيق المعرفة التي يكتسبها من خلال التدريب في مجال عمله. | 4.06 | 0.68 | 81.1% | 20.59 | 0.00 |
| .46 | يمتلك المتدرب روح المنافسة في اكتساب الخبرة المباشرة التي تطرحها برامج التدريب. | 3.94 | 0.73 | 78.9% | 17.10 | 0.00 |
| | الدرجة الكلية | 4.23 | 0.52 | 84.5% | 31.25 | 0.00 |

يوضح الجدول رقم (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة لتي تقيس دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيبيا

تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات

المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.23) والانحراف المعياري

الكلّي مقداره (0.52) وقيم تجميعها دال إحصائيا (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، مما يدل

على أن دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية مرتفع.

وربّت فقرات الأداة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه

الفقرات : الفقرة (يُعزز التدريب الخبرة في مجال العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.37) وانحراف

معيارى مقداره (0.67)، الفقرة (تساهم البرامج التدريبية التخصصية في تعزيز قدرات العاملين

في مجال العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.32) وانحراف معيارى مقداره (0.63)، الفقرة (تعد

البرامج التدريبية من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف

جديدة) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معيارى مقداره (0.69)، الفقرة (البرامج

التدريبية تُحسن مهارات الموظفين في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (4.3) وانحراف

معيارى مقداره (0.69).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يمتلك المتدرب روح المنافسة في اكتساب الخبرة المباشرة

التي تطرحها برامج التدريب) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معيارى مقداره (0.73)،

الفقرة (يمتلك المتدرب مهارة تطبيق المعرفة التي يكتسبها من خلال التدريب في مجال عمله)

بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معيارى مقداره (0.68)، الفقرة (يسهم البرنامج التدريبي

الفعال في رفع الروح المعنوية للموظف) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معيارى مقداره

(0.74)، الفقرة (تساعد البرامج التدريبية على تطوير المسار الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.72).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية تتمثل بأن التدريب يُعزز الخبرة في مجال العمل، تساهم البرامج التدريبية التخصصية في تعزيز قدرات العاملين في مجال العمل، تعد البرامج التدريبية من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة، البرامج التدريبية تُحسن مهارات الموظفين في الجامعات، تساهم البرامج التدريبية في تعزيز الانتماء للعمل، تساهم البرامج التدريبية التخصصية في تنمية مهارات الابتكار والإبداع في مجال العمل، تساهم البرامج التدريبية في تبادل الخبرات بين المتدربين، تساعد البرامج التدريبية على تطوير المسار الوظيفي، يسهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع الروح المعنوية للموظف، يمتلك المتدرب مهارة تطبيق المعرفة التي يكتسبها من خلال التدريب في مجال عمله، يمتلك المتدرب روح المنافسة في اكتساب الخبرة المباشرة التي تطرحها برامج التدريب.

السؤال السادس: ما أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية ؟

قبل الإجابة عن السؤال السابق و قبل تحليل الفقرات المتعلقة بهذا السؤال، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص وجود فروق بين الفقرات بناء على إجابات المبحوثين والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (4-11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين الفقرات بناء على إجابات

المبحوثين لمحور أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية

| المجال | مصدر التباين | مجموع | درجات | متوسط | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--------|--------------|-------|-------|-------|--------|---------------|
|--------|--------------|-------|-------|-------|--------|---------------|

| الإحصائية | المحسوبة | المربعات | الحرية | المربعات | | |
|-----------|----------|----------|--------|----------|----------------|-------------------------------------|
| 0.000 | 6.695 | 5.308 | 11 | 58.391 | بين المجموعات | أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية |
| | | 0.793 | 2076 | 1645.954 | داخل المجموعات | |
| | | | 2087 | 1704.345 | المجموع | |

من خلال الاختبار السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المجال بناء على

إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل لتباين أقل من 0.05) مما يدل على

اختلاف تقييماتهم لفقرات المجال الواحد.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي

تقيس أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم (4-12): الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للفقرات التي تقيس

أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية

| الرقم | أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة اختبارات | مستوى الدلالة الإحصائية |
|-------|--|---------------|-------------------|--------------|---------------|-------------------------|
| .47 | يوجد نقصاً واضحاً في برامج التدريب التي يتم تنفيذها من قبل الجامعة والخاصة بتمية الموظفين في الجامعة | 3.63 | 0.94 | 72.6% | 8.88 | 0.00 |
| .48 | يعاني المتدربين من عدم إتاحة الفرصة لهم في اختيار البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهم | 3.45 | 0.85 | 69.0% | 6.96 | 0.00 |
| .49 | تُركز البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها في الجامعة على جانب دون آخر | 3.35 | 0.80 | 67.0% | 5.76 | 0.00 |
| .50 | البرامج التدريبية تركز على النواحي النظرية على حساب النواحي العملية | 3.30 | 0.82 | 66.1% | 4.89 | 0.00 |
| .51 | اعتماد المدرسين على أسلوب الإلقاء في تقديم المادة العلمية بشكل كبير | 3.25 | 0.81 | 65.1% | 4.13 | 0.00 |
| .52 | انخفاض مستوى الأداء والكفاءة لبعض المدرسين | 3.18 | 0.82 | 63.7% | 2.96 | 0.00 |

| | | | | | | |
|------|-------|-------|------|------|---|-----|
| | | | | | القائمين على تنفيذ البرامج التدريبية | |
| 0.01 | 2.60 | 63.6% | 0.90 | 3.18 | أُلاحظ قلة تناسب البرامج التدريبية مع تخصصات المشتركين | .53 |
| 0.06 | 1.90 | 62.6% | 0.92 | 3.13 | أُلاحظ قلة استخدام الوسائل التدريبية الحديثة أثناء التدريب | .54 |
| 0.08 | 1.74 | 62.2% | 0.83 | 3.11 | يُهتم بالكم على حساب النوع فيما يتعلق بالبرامج التدريبية | .55 |
| 0.93 | 0.09 | 60.1% | 0.86 | 3.01 | تفتقد البرامج التدريبية في الجامعة للأسس العلمية في عملية التصميم والتنفيذ والتطوير | .56 |
| 0.45 | -0.75 | 58.7% | 1.11 | 2.94 | تمنح الجامعة جميع الموظفين فرصة الاشتراك في الدورات التدريبية المتنوعة | .57 |
| 0.00 | -3.22 | 55.3% | 0.97 | 2.76 | يوجد عدالة في توزيع فرص التدريب بين الموظفين الإداريين في الجامعة | .58 |
| 0.00 | 6.49 | 64.8% | 0.49 | 3.24 | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول رقم (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة لتي تقيس أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية مرتبة ترتيباً

تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات

المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.24) والانحراف

المعياري الكلي مقداره (0.49) وقيم ت معظمها دال إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)،

مما يدل على أن اتجاهات المبحوثين نحو أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات

الفلسطينية متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه

الفقرات: الفقرة (يوجد نقصاً واضحاً في برامج التدريب التي يتم تنفيذها من قبل الجامعة

والخاصة بتنمية الموظفين في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وانحراف معياري مقداره

(0.94)، الفقرة (يعاني المتدربين من عدم إتاحة الفرصة لهم في اختيار البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وانحراف معياري مقداره (0.85)، الفقرة (تُركز البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها في الجامعة على جانب دون آخر) بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة (البرامج التدريبية تركز على النواحي النظرية على حساب النواحي العملية) بمتوسط حسابي مقداره (3.3) وانحراف معياري مقداره (0.82).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يوجد عدالة في توزيع فرص التدريب بين الموظفين الإداريين في الجامعة) بمتوسط حسابي مقداره (2.76) وانحراف معياري مقداره (0.97)، الفقرة (تمنح الجامعة جميع الموظفين فرصة الاشتراك في الدورات التدريبية المتنوعة) بمتوسط حسابي مقداره (2.94) وانحراف معياري مقداره (1.11)، الفقرة (تفتقد البرامج التدريبية في الجامعة للأسس العلمية في عملية التصميم والتنفيذ والتطوير) بمتوسط حسابي مقداره (3.01) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (يُهتم بالكم على حساب النوع فيما يتعلق بالبرامج التدريبية) بمتوسط حسابي مقداره (3.11) وانحراف معياري مقداره (0.83).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية تتمثل بأنه يوجد نقص واضح في برامج التدريب التي يتم تنفيذها من قبل الجامعات والخاصة بتنمية الموظفين في الجامعة، يعاني المتدربون من عدم إتاحة الفرصة لهم في اختيار البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهم.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية الكلية لمجالات الدراسة التي تمثل واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية:

الجدول رقم (4-13): الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية الكلية

لمجالات الدراسة التي تمثل واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية

| المجال | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة اختبارات | مستوى الدلالة الإحصائية |
|--|---------------|-------------------|--------------|---------------|-------------------------|
| واقع تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية | 3.45 | 0.74 | %69.1 | 8.10 | 0.00 |
| واقع اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية | 3.33 | 0.69 | %66.6 | 6.34 | 0.00 |
| واقع متابعة وتقييم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية | 3.31 | 0.63 | %66.1 | 6.43 | 0.00 |
| دور إدارة الموارد البشرية في التدريب في الجامعات الفلسطينية | 2.92 | 0.77 | %58.3 | -1.45 | 0.15 |
| دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية | 4.23 | 0.52 | %84.5 | 31.25 | 0.00 |
| أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية | 3.24 | 0.49 | %64.8 | 6.49 | 0.00 |
| الدرجة الكلية لواقع التدريب الإداري | 3.41 | 0.44 | %68.2 | 12.29 | 0.00 |

يلاحظ من الجدول رقم (4-13) بأن أعلى الدرجات كانت درجة دور التدريب في تحسين أداء

العاملين في الجامعات الفلسطينية (4.23)، يليها واقع تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج

التدريبية في الجامعات الفلسطينية (3.45)، يليها واقع اختيار المتدربين والمدربين للدورات

التدريبية في الجامعات الفلسطينية (3.33)، يليها واقع متابعة وتقييم البرامج التدريبية في

الجامعات الفلسطينية (3.31)، يليها أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات

الفلسطينية (3.24) وأخيراً دور إدارة الموارد البشرية في التدريب في الجامعات الفلسطينية

(2.92).

2-4 عرض نتائج فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين

عناصر التدريب الإداري الستة وهي: (تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية، اختيار

المتدربين والمدربين للدورات التدريبية، متابعة وتقييم البرامج التدريبية، دور إدارة الموارد

البشرية في التدريب، أهمية التدريب و دوره في تحسين أداء العاملين، أهم مشكلات وعوائق

البرامج التدريبية) وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية.

من أجل فحص هذه العلاقات، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد المبني

على طريقة التجسير (Ridge Regression) وذلك بسبب وجود مشكلة الترابط الخطي بين

المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) والتي تتضح من خلال معاملات تضخم التباين

الموجودة في الجدول في الأسفل حيث أن جميعها أكبر من 10، كما تتضح وجود هذه

المشكلة من خلال الارتباطات المرتفعة والدالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة (مصنوفة

قيم معاملات الارتباط في الأسفل)، بناء على نموذج الانحدار التالي:

نموذج الانحدار:

واقع التدريب الإداري = $\beta_0 + \beta_1 * \text{تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية} +$

$\beta_2 * \text{اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية} + \beta_3 * \text{متابعة وتقييم البرامج التدريبية}$

$+ \beta_4 * \text{دور إدارة الموارد البشرية في التدريب} + \beta_5 * \text{دور التدريب في تحسين أداء}$

$\text{العاملين} + \beta_6 * \text{أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية} + e.$

حيث:

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6$ هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار

الخطي، و e: حد الخطأ.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

جدول رقم (4-14): نتائج معاملات الانحدار المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge

(Regression

| معامل تضخم التباين بعد التجسير VIF | معامل تضخم التباين قبل التجسير VIF | مستوى الدلالة الإحصائية Sig. | قيمة اختبار (ف) F | الخطأ المعياري S.E | معامل Beta المعياري | معامل Beta | المتغيرات المستقلة |
|--|---|------------------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|------------|---|
| 0.330 | 83.476 | 0.000 | 134.187 | 0.020 | 0.230 | 0.138 | تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية |
| 0.291 | 103.133 | 0.000 | 137.075 | 0.020 | 0.234 | 0.151 | اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية |
| 0.332 | 92.586 | 0.000 | 224.437 | 0.016 | 0.241 | 0.170 | متابعة وتقييم البرامج التدريبية |
| 0.606 | 27.750 | 0.000 | 198.353 | 0.019 | 0.264 | 0.152 | دور إدارة الموارد البشرية في التدريب |
| 0.879 | 52.304 | 0.000 | 84.640 | 0.020 | 0.188 | 0.160 | أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين |
| 0.934 | 31.954 | 0.000 | 52.000 | 0.017 | 0.125 | 0.113 | أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية |
| ثابت الانحدار = 0.384 معامل التحديد (R ²)=0.943 قيمة (F_ANOVA) = 419.182 ، sig.=0.000 | | | | | | | |

المتغير التابع: واقع التدريب الإداري : (تم احتساب الواقع الإداري من خلال قياس متغيرات الدراسة المستقل (6) محاور، وذلك بإخراج

المجموع الكلي للمجالات الستة، وذلك عن طريق أخذ الوسط الحسابي لكل المحاور (جميع الفقرات في كل محور).

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق ما يلي:

• معاملات تضخم التباين بعد استخدام طريقة انحدار التجسير (Ridge Regression)

أصبحت مناسبة حيث تقل جميعها عن قيمة 1 صحيح في حين كانت قبل التجسير جميعها كبيرة جداً (أكبر من 10) مما يدل على أن استخدام طريقة انحدار التجسير هي الملائمة في هذا النموذج.

• قيمة ف (F-ANOVA) = دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على

ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المستخدم في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة.

• معامل التحديد ($R^2=0.943$) وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات

المستقلة التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة 94.3% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

• نموذج الانحدار المقدر:

واقع التدريب الإداري = $0.384 + 0.138 * \text{تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية} +$

$0.151 * \text{اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية} + 0.170 * \text{متابعة وتقييم البرامج}$

$\text{التدريبية} + 0.152 * \text{دور إدارة الموارد البشرية في التدريب} + 0.160 * \text{دور التدريب في}$

$\text{تحسين أداء العاملين} + 0.113 * \text{أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية} + e.$

ومن نتائج الجدول السابق يمكن فحص الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين تحديد

الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج قبول الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية (معامل $Beta = 0.138$ ، مستوى الدلالة $= 0.000 < 0.05$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية. من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج قبول الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية (معامل $Beta = 0.151$ ، مستوى الدلالة $= 0.000 < 0.05$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متابعة وتقييم البرامج التدريبية وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية. من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج قبول الفرضية السابقة مما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متابعة وتقييم البرامج التدريبية وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية (معامل $Beta = 0.170$ ، مستوى الدلالة $= 0.000 < 0.05$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل

على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين متابعة وتقييم البرامج التدريبية وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين دور إدارة

الموارد البشرية في التدريب وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج قبول الفرضية السابقة مما يدل على أنه

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور إدارة الموارد البشرية

في التدريب وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية (معامل $\text{Beta} = 0.152$ ،

مستوى الدلالة $= 0.000 > 0.05$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل

على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين دور إدارة الموارد البشرية في التدريب وبين واقع التدريب

الإداري في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين أهمية

التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات

الفلسطينية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج قبول الفرضية السابقة مما يدل على أنه

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أهمية التدريب ودوره في

تحسين أداء العاملين وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية (معامل $\text{Beta} =$

0.160 ، مستوى الدلالة $= 0.000 > 0.05$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل

موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء

العاملين وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية.

الفرضية السادسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين أهم

مشكلات وعوائق البرامج التدريبية وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج قبول الفرضية السابقة مما يدل على أنه

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أهم مشكلات وعوائق

البرامج التدريبية وبين واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية (معامل $Beta = 0.113$

، مستوى الدلالة $= 0.000 > 0.05$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما

يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية وبين واقع

التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية.

كما يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار بأن أكثر المتغيرات تأثيراً على واقع التدريب

الإداري هو دور إدارة الموارد البشرية في التدريب (المعامل المعياري $= 0.264$)، يليه متابعة

وتقييم البرامج التدريبية (المعامل المعياري $= 0.241$)، يليه اختيار المتدربين والمدربين

للدورات التدريبية (المعامل المعياري $= 0.234$)، يليه تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج

التدريبية (المعامل المعياري $= 0.230$)، يليه أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

(المعامل المعياري $= 0.188$) وأخيراً أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية (المعامل

المعياري $= 0.125$).

جدول رقم (4-15): مصفوفة قيم معاملات الارتباط لمحاور الدراسة وواقع التدريب الإداري

| واقع التدريب الإداري | أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية | أهمية التدريب وأداء العاملين | دور إدارة الموارد البشرية في التدريب | متابعة وتقييم البرامج التدريبية | اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية | تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية | معامل الارتباط بيرسون | تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية |
|----------------------|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--|---|-----------------------|---|
| | .872** | -.178* | .285** | .624** | .766** | .813** | 1 | |
| | .000 | .019 | .000 | .000 | .000 | .000 | مستوى الدلالة | |

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

لقياس اختبار التوزيع الطبيعي Normal Distribution Test تم استخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)) لاختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، و هو اختبار ضروري لاستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبارات للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) في فرضيات الفروق حيث أنه يشترط لاستخدام هذه الطرق في فحص الفروق في الأوساط أن يكون توزيع المتغيرات طبيعياً، ويوضح الجدول التالي رقم (4.16) نتائج هذا الاختبار، حيث إن قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig.} > 0.05$) لمعظم المجالات أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن هذه المتغيرات والمجالات تتبع التوزيع الطبيعي .

جدول رقم (4-16): نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي (Sample K-S test)

| المجال | قيم اختبار Z Kolmogorov-Smirnov | مستوى الدلالة الإحصائية Sig. |
|--|------------------------------------|------------------------------|
| تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية | 1.683 | 0.007 |
| اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية | 1.203 | 0.110 |
| متابعة وتقييم البرامج التدريبية | 1.249 | 0.088 |
| دور إدارة الموارد البشرية في التدريب | 1.455 | 0.029 |
| أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين | 1.330 | 0.058 |
| أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية | 1.007 | 0.263 |
| الدرجة الكلية لواقع التدريب الإداري | 0.869 | 0.437 |

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المشاركة في برامج تدريبية نظمتها الجامعة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي . من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (4-17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين

نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------------|
| احتياجات وتصميم البرامج التدريبية | بين المجموعات | 10.068 | 2 | 5.034 | 10.232 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 84.132 | 171 | 0.492 | | |
| | المجموع | 94.200 | 173 | | | |
| اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية | بين المجموعات | 10.081 | 2 | 5.041 | 12.024 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 71.681 | 171 | 0.419 | | |
| | المجموع | 81.762 | 173 | | | |
| متابعة وتقييم البرامج التدريبية | بين المجموعات | 3.866 | 2 | 1.933 | 5.130 | 0.007 |
| | داخل المجموعات | 64.428 | 171 | 0.377 | | |
| | المجموع | 68.294 | 173 | | | |
| دور إدارة الموارد البشرية في عملية التدريب | بين المجموعات | 1.130 | 2 | 0.565 | 0.959 | 0.385 |
| | داخل المجموعات | 100.754 | 171 | 0.589 | | |
| | المجموع | 101.885 | 173 | | | |
| أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين الإداريين | بين المجموعات | 0.623 | 2 | 0.312 | 1.164 | 0.315 |
| | داخل المجموعات | 45.769 | 171 | 0.268 | | |
| | المجموع | 46.393 | 173 | | | |
| أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية | بين المجموعات | 2.456 | 2 | 1.228 | 5.358 | 0.006 |
| | داخل المجموعات | 39.198 | 171 | 0.229 | | |
| | المجموع | 41.654 | 173 | | | |
| الدرجة الكلية لواقع التدريب الإداري | بين المجموعات | 1.703 | 2 | 0.852 | 4.525 | 0.012 |
| | داخل المجموعات | 32.184 | 171 | 0.188 | | |
| | المجموع | 33.887 | 173 | | | |

يتضح لنا من الجدول رقم (4-17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند الدرجة الكلية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) كما اتضح وجود فروق في جميع مجالات الدراسة ، ما عدا مجالي دور إدارة الموارد البشرية في عملية التدريب، وأهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين الإداريين، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة. ومن أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (4-18): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

| المجال | المسمى الوظيفي(ا) | المسمى الوظيفي(ج) | الفروق في الأوساط الحسابية (I-J) | مستوى الدلالة الإحصائية |
|--|-------------------|-------------------|----------------------------------|-------------------------|
| تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية | مسؤول إداري | مشرف فني | 0.632 | 0.000 |
| | موظف إداري | مشرف فني | 0.330 | 0.021 |
| اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية | مسؤول إداري | مشرف فني | 0.638 | 0.000 |
| | مسؤول إداري | موظف إداري | 0.353 | 0.015 |
| | موظف إداري | مشرف فني | 0.285 | 0.034 |
| متابعة وتقييم البرامج التدريبية | مسؤول إداري | مشرف فني | 0.393 | 0.005 |
| أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية | مشرف فني | مسؤول إداري | 0.309 | 0.005 |
| | موظف إداري | مسؤول إداري | 0.230 | 0.038 |
| واقع التدريب الإداري | مسؤول إداري | مشرف فني | 0.263 | 0.008 |

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (4-18) بأن الفروق كانت لصالح المسؤولين الإداريين

والموظفين الإداريين مقابل المشرفين الفنيين فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات وتصميم البرامج

التدريبية.

كما يتضح بأن الفروق كانت لصالح المسؤولين الإداريين مقابل الموظفين الإداريين ،
والمشرفين الفنيين وكذلك لصالح الموظفين الإداريين مقابل المشرفين الفنيين فيما يتعلق
باختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية.

كما يتضح بأن الفروق كانت لصالح المسؤولين الإداريين مقابل المشرفين الفنيين فيما يتعلق
بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية.

كما تبين بأن الفروق كانت لصالح المشرفين الفنيين والموظفين الإداريين مقابل المسؤولين
الإداريين فيما يتعلق بأهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية.

وأخيرا تبين بأن الفروق كانت لصالح المسؤولين الإداريين مقابل المشرفين الفنيين فيما يتعلق
بواقع التدريب الإداري ككل بشكل عام.

والجدول التالي رقم (4-19) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في
متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير
المسمى الوظيفي.

جدول رقم (4-19): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات

المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي

| المجال | المسمى الوظيفي | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--|----------------|-------|---------------|-------------------|
| تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية | مسؤول إداري | 42 | 3.80 | 0.57 |
| | مشرف فني | 60 | 3.16 | 0.80 |
| | موظف إداري | 72 | 3.49 | 0.68 |
| | المجموع | 174 | 3.45 | 0.74 |
| اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية | مسؤول إداري | 42 | 3.70 | 0.55 |
| | مشرف فني | 60 | 3.06 | 0.71 |
| | موظف إداري | 72 | 3.34 | 0.65 |

| | | | | |
|------|------|-----|-------------|---------------------------------|
| 0.69 | 3.33 | 174 | المجموع | متابعة وتقييم البرامج التدريبية |
| 0.64 | 3.52 | 42 | مسؤول إداري | |
| 0.71 | 3.13 | 60 | مشرف فني | |
| 0.50 | 3.33 | 72 | موظف إداري | |
| 0.63 | 3.31 | 174 | المجموع | |

| | | | | |
|------|------|-----|-------------|--|
| 0.77 | 3.06 | 42 | مسؤول إداري | دور إدارة الموارد البشرية في التدريب |
| 0.71 | 2.86 | 60 | مشرف فني | |
| 0.81 | 2.88 | 72 | موظف إداري | |
| 0.77 | 2.92 | 174 | المجموع | |
| 0.41 | 4.29 | 42 | مسؤول إداري | أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين |
| 0.56 | 4.27 | 60 | مشرف فني | |
| 0.54 | 4.16 | 72 | موظف إداري | |
| 0.52 | 4.23 | 174 | المجموع | |
| 0.63 | 3.04 | 42 | مسؤول إداري | أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية |
| 0.42 | 3.35 | 60 | مشرف فني | |
| 0.43 | 3.27 | 72 | موظف إداري | |
| 0.49 | 3.24 | 174 | المجموع | |
| 0.43 | 3.57 | 42 | مسؤول إداري | واقع التدريب الإداري |
| 0.45 | 3.30 | 60 | مشرف فني | |
| 0.42 | 3.41 | 72 | موظف إداري | |
| 0.44 | 3.41 | 174 | المجموع | |

الفرضية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في متوسط اتجاهات

المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (4-20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين

نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------------|
| احتياجات وتصميم البرامج التدريبية | بين المجموعات | 9.839 | 3 | 3.280 | 6.609 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 84.361 | 170 | 0.496 | | |
| | المجموع | 94.200 | 173 | | | |
| اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية | بين المجموعات | 8.024 | 3 | 2.675 | 6.167 | 0.001 |
| | داخل المجموعات | 73.738 | 170 | 0.434 | | |
| | المجموع | 81.762 | 173 | | | |
| متابعة وتقييم البرامج التدريبية | بين المجموعات | 2.192 | 3 | 0.731 | 1.879 | 0.135 |
| | داخل المجموعات | 66.102 | 170 | 0.389 | | |
| | المجموع | 68.294 | 173 | | | |
| دور إدارة الموارد البشرية في عملية التدريب | بين المجموعات | 4.525 | 3 | 1.508 | 2.634 | 0.052 |
| | داخل المجموعات | 97.360 | 170 | 0.573 | | |
| | المجموع | 101.885 | 173 | | | |
| أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين الإداريين | بين المجموعات | 1.222 | 3 | 0.407 | 1.534 | 0.208 |
| | داخل المجموعات | 45.170 | 170 | 0.266 | | |
| | المجموع | 46.393 | 173 | | | |
| أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية | بين المجموعات | 2.519 | 3 | 0.840 | 3.648 | 0.014 |
| | داخل المجموعات | 39.134 | 170 | 0.230 | | |
| | المجموع | 41.654 | 173 | | | |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|-----|--------|----------------|-------------------------------------|
| 0.023 | 3.256 | 0.614 | 3 | 1.841 | بين المجموعات | الدرجة الكلية لواقع التدريب الإداري |
| | | 0.189 | 170 | 32.046 | داخل المجموعات | |
| | | | 173 | 33.887 | المجموع | |

يتضح لنا من الجدول رقم (4-20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية

تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند الدرجة الكلية (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، كما اتضح

وجود فروق في جميع مجالات الدراسة ما عدا مجالات: متابعة وتقييم البرامج التدريبية و دور

إدارة الموارد البشرية في عملية التدريب و أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين

الإداريين، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة. ومن أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام

اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (4-21): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

| مستوى الدلالة الإحصائية | الفروق في الأوساط الحسابية (I-J) | العلمي المؤهل (J) | العلمي المؤهل (I) | المجال |
|-------------------------|----------------------------------|-------------------|-------------------|--|
| 0.018 | 0.421 | بكالوريوس | دبلوم | تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية |
| 0.001 | 0.636 | بكالوريوس | دكتوراه | |
| 0.037 | 0.519 | ماجستير | دكتوراه | |
| 0.021 | 0.386 | بكالوريوس | دبلوم | اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية |
| 0.001 | 0.579 | بكالوريوس | دكتوراه | |
| 0.045 | 0.335 | دكتوراه | دبلوم | أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية |
| 0.007 | 0.362 | دكتوراه | بكالوريوس | |
| 0.045 | 0.265 | بكالوريوس | دكتوراه | واقع التدريب الإداري |

يلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن الفروق كانت لصالح مؤهل الدبلوم مقابل البكالوريوس وكذلك لصالح الدكتوراه مقابل البكالوريوس ، والماجستير فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية.

كما يتضح بأن الفروق كانت لصالح حملة الدبلوم والدكتوراه مقابل البكالوريوس فيما يتعلق باختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية.

كما يتضح بأن الفروق كانت لصالح الدبلوم والبكالوريوس مقابل الدكتوراه فيما يتعلق بأهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية.

وأخيرا تبين بأن الفروق كانت لصالح حملة الدكتوراه مقابل البكالوريوس فيما يتعلق بواقع التدريب الإداري ككل بشكل عام.

والجدول التالي رقم (4-22) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (4-22): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي

| المجال | المؤهل العلمي | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---------------|-------|---------------|-------------------|
| تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية | دبلوم | 35 | 3.68 | 0.56 |
| | بكالوريوس | 84 | 3.26 | 0.76 |
| | ماجستير | 31 | 3.38 | 0.87 |
| | دكتوراه | 24 | 3.90 | 0.38 |
| | المجموع | 174 | 3.45 | 0.74 |
| اختيار المتدربين والمدربين للدورات | دبلوم | 35 | 3.53 | 0.55 |
| | بكالوريوس | 84 | 3.14 | 0.74 |

| | | | | |
|------|------|-----|---------|-----------|
| 0.69 | 3.31 | 31 | ماجستير | التدريبية |
| 0.44 | 3.72 | 24 | دكتوراه | |
| 0.69 | 3.33 | 174 | المجموع | |

| | | | | |
|------|------|-----|-----------|---|
| 0.50 | 3.41 | 35 | دبلوم | متابعة وتقييم البرامج التدريبية |
| 0.67 | 3.21 | 84 | بكالوريوس | |
| 0.69 | 3.29 | 31 | ماجستير | |
| 0.53 | 3.51 | 24 | دكتوراه | |
| 0.63 | 3.31 | 174 | المجموع | |
| 0.73 | 3.09 | 35 | دبلوم | دور إدارة الموارد البشرية في التدريب |
| 0.78 | 2.86 | 84 | بكالوريوس | |
| 0.80 | 2.68 | 31 | ماجستير | |
| 0.66 | 3.16 | 24 | دكتوراه | |
| 0.77 | 2.92 | 174 | المجموع | |
| 0.51 | 4.10 | 35 | دبلوم | أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين |
| 0.56 | 4.25 | 84 | بكالوريوس | |
| 0.50 | 4.18 | 31 | ماجستير | |
| 0.38 | 4.38 | 24 | دكتوراه | |
| 0.52 | 4.23 | 174 | المجموع | |
| 0.33 | 3.28 | 35 | دبلوم | أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية |
| 0.48 | 3.31 | 84 | بكالوريوس | |
| 0.50 | 3.24 | 31 | ماجستير | |
| 0.62 | 2.95 | 24 | دكتوراه | |
| 0.49 | 3.24 | 174 | المجموع | |
| 0.36 | 3.52 | 35 | دبلوم | واقع التدريب الإداري |
| 0.46 | 3.34 | 84 | بكالوريوس | |
| 0.50 | 3.35 | 31 | ماجستير | |
| 0.32 | 3.60 | 24 | دكتوراه | |
| 0.44 | 3.41 | 174 | المجموع | |

الفرضية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في متوسط اتجاهات

المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الفئة العمرية .

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (4-23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين

نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير الفئة العمرية

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------------|
| احتياجات وتصميم البرامج التدريبية | بين المجموعات | 7.931 | 3 | 2.644 | 5.209 | 0.002 |
| | داخل المجموعات | 86.269 | 170 | 0.507 | | |
| | المجموع | 94.200 | 173 | | | |
| اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية | بين المجموعات | 4.451 | 3 | 1.484 | 3.262 | 0.023 |
| | داخل المجموعات | 77.312 | 170 | 0.455 | | |
| | المجموع | 81.762 | 173 | | | |
| متابعة وتقييم البرامج التدريبية | بين المجموعات | 2.984 | 3 | 0.995 | 2.589 | 0.055 |
| | داخل المجموعات | 65.310 | 170 | 0.384 | | |
| | المجموع | 68.294 | 173 | | | |
| دور إدارة الموارد البشرية في عملية التدريب | بين المجموعات | 6.197 | 3 | 2.066 | 3.670 | 0.013 |
| | داخل المجموعات | 95.688 | 170 | 0.563 | | |
| | المجموع | 101.885 | 173 | | | |
| أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين الإداريين | بين المجموعات | 0.882 | 3 | 0.294 | 1.098 | 0.351 |
| | داخل المجموعات | 45.511 | 170 | 0.268 | | |
| | المجموع | 46.393 | 173 | | | |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|-----|--------|----------------|-------------------------------------|
| 0.055 | 2.584 | 0.605 | 3 | 1.816 | بين المجموعات | أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية |
| | | 0.234 | 170 | 39.837 | داخل المجموعات | |
| | | | 173 | 41.654 | المجموع | |
| 0.029 | 3.081 | 0.582 | 3 | 1.747 | بين المجموعات | الدرجة الكلية لواقع التدريب الإداري |
| | | 0.189 | 170 | 32.140 | داخل المجموعات | |
| | | | 173 | 33.887 | المجموع | |

يتضح لنا من الجدول رقم (4-23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية

تعزى لمتغير الفئة العمرية عند الدرجة الكلية (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، كما اتضح وجود

فروق في جميع مجالات الدراسة ماعدا مجالات: متابعة وتقييم البرامج التدريبية و أهمية التدريب

ودوره في تحسين أداء العاملين الإداريين و أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية، وبالتالي

يستنتج قبول الفرضية السابقة. ومن أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي

(Tukey) و (LSD) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذان الاختباران:

جدول رقم (4-24): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية بالنسبة لمتغير الفئة العمرية

| المجال | العمرية الفئة (I) | العمرية الفئة (J) | الفروق في الأوساط الحسابية (I-J) | مستوى الدلالة الإحصائية |
|--|-------------------|-------------------|----------------------------------|-------------------------|
| تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية | 36_45 | 26_35 | 0.362 | 0.048 |
| | أكبر من 45 | 26_35 | 0.487 | 0.006 |
| اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية | أكبر من 45 | 26_35 | 0.412 | 0.017 |
| دور إدارة الموارد البشرية في التدريب | من 25 فأقل | 26_35 | 0.592 | 0.022 |
| واقع التدريب الإداري | من 25 فأقل | 26_35 | 0.266 | 0.026 |
| | أكبر من 45 | 26_35 | 0.218 | 0.015 |

يلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن الفروق كانت لصالح الفئة العمرية (36_45) والفئة العمرية (أكبر من 45) مقابل الفئة العمرية (26_35) فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية.

كما يتضح بأن الفروق كانت لصالح الفئة العمرية (أكبر من 45) مقابل الفئة العمرية (26_35) فيما يتعلق باختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية.

كما يتضح بأن الفروق كانت لصالح الفئة العمرية (من 25 فأقل) مقابل الفئة العمرية (26_35) فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في التدريب.

وأخيرا تبين بأن الفروق كانت لصالح الفئة العمرية (من 25 فأقل) والفئة العمرية (أكبر من 45) مقابل الفئة العمرية (26_35) فيما يتعلق بواقع التدريب الإداري ككل بشكل عام.

والجدول التالي رقم (4.25) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير الفئة العمرية.

جدول رقم (4-25): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط

اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير الفئة العمرية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | الفئة العمرية | المجال |
|-------------------|---------------|-------|---------------|--|
| 0.64 | 3.66 | 16 | من 25 فأقل | تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية |
| 0.81 | 3.24 | 87 | 26_35 | |
| 0.66 | 3.61 | 38 | 36_45 | |
| 0.48 | 3.73 | 33 | أكبر من 45 | |
| 0.74 | 3.45 | 174 | المجموع | |
| 0.81 | 3.47 | 16 | من 25 فأقل | اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية |
| 0.71 | 3.19 | 87 | 26_35 | |

| | | | | |
|------|------|-----|------------|--|
| 0.68 | 3.34 | 38 | 36_45 | |
| 0.49 | 3.61 | 33 | أكبر من 45 | |
| 0.69 | 3.33 | 174 | المجموع | |
| 0.68 | 3.57 | 16 | من 25 فأقل | متابعة وتقييم البرامج التدريبية |
| 0.64 | 3.21 | 87 | 26_35 | |
| 0.63 | 3.28 | 38 | 36_45 | |
| 0.52 | 3.47 | 33 | أكبر من 45 | |
| 0.63 | 3.31 | 174 | المجموع | |
| 0.69 | 3.38 | 16 | من 25 فأقل | دور إدارة الموارد البشرية في التدريب |
| 0.74 | 2.78 | 87 | 26_35 | |
| 0.84 | 2.86 | 38 | 36_45 | |
| 0.69 | 3.10 | 33 | أكبر من 45 | |
| 0.77 | 2.92 | 174 | المجموع | |
| 0.41 | 4.29 | 16 | من 25 فأقل | أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين |
| 0.59 | 4.24 | 87 | 26_35 | |
| 0.49 | 4.11 | 38 | 36_45 | |
| 0.37 | 4.31 | 33 | أكبر من 45 | |
| 0.52 | 4.23 | 174 | المجموع | |
| 0.45 | 3.22 | 16 | من 25 فأقل | أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية |
| 0.41 | 3.33 | 87 | 26_35 | |
| 0.48 | 3.18 | 38 | 36_45 | |
| 0.65 | 3.07 | 33 | أكبر من 45 | |
| 0.49 | 3.24 | 174 | المجموع | |
| 0.46 | 3.60 | 16 | من 25 فأقل | واقع التدريب الإداري |
| 0.45 | 3.33 | 87 | 26_35 | |
| 0.46 | 3.40 | 38 | 36_45 | |
| 0.34 | 3.55 | 33 | أكبر من 45 | |
| 0.44 | 3.41 | 174 | المجموع | |

الفرضية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في متوسط اتجاهات

المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (4-26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين

نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------------|
| احتياجات وتصميم البرامج التدريبية | بين المجموعات | 2.414 | 4 | 0.604 | 1.111 | 0.353 |
| | داخل المجموعات | 91.786 | 169 | 0.543 | | |
| | المجموع | 94.200 | 173 | | | |
| اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية | بين المجموعات | 3.284 | 4 | 0.821 | 1.768 | 0.138 |
| | داخل المجموعات | 78.479 | 169 | 0.464 | | |
| | المجموع | 81.762 | 173 | | | |
| متابعة وتقييم البرامج التدريبية | بين المجموعات | 1.282 | 4 | 0.321 | 0.808 | 0.521 |
| | داخل المجموعات | 67.012 | 169 | 0.397 | | |
| | المجموع | 68.294 | 173 | | | |
| دور إدارة الموارد البشرية في عملية التدريب | بين المجموعات | 5.083 | 4 | 1.271 | 2.219 | 0.069 |
| | داخل المجموعات | 96.801 | 169 | 0.573 | | |
| | المجموع | 101.885 | 173 | | | |
| أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين الإداريين | بين المجموعات | 0.238 | 4 | 0.060 | 0.218 | 0.928 |
| | داخل المجموعات | 46.154 | 169 | 0.273 | | |
| | المجموع | 46.393 | 173 | | | |
| أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية | بين المجموعات | 1.938 | 4 | 0.485 | 2.062 | 0.088 |
| | داخل المجموعات | 39.716 | 169 | 0.235 | | |
| | المجموع | 41.654 | 173 | | | |

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|-----|--------|----------------|-------------------------------------|
| 0.257 | 1.341 | 0.261 | 4 | 1.042 | بين المجموعات | الدرجة الكلية لواقع التدريب الإداري |
| | | 0.194 | 169 | 32.845 | داخل المجموعات | |
| | | | 173 | 33.887 | المجموع | |

يتضح لنا من الجدول رقم (4-26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات

الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند الدرجة الكلية وعند باقي مجالات الدراسة

جميعها (مستويات الدلالة أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية السابقة.

والجدول التالي رقم (4-27) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق

في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير

سنوات الخبرة.

جدول رقم (4-27): الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط

اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة | المجال |
|-------------------|---------------|-------|----------------|--|
| 0.65 | 3.47 | 23 | أقل من 5 سنوات | تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية |
| 0.72 | 3.33 | 64 | من 5_10 سنوات | |
| 0.87 | 3.43 | 40 | من 11_15 سنة | |
| 0.76 | 3.65 | 18 | من 16_20 سنة | |
| 0.62 | 3.61 | 29 | أكثر من 20 سنة | |
| 0.74 | 3.45 | 174 | المجموع | |
| 0.72 | 3.35 | 23 | أقل من 5 سنوات | اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية |
| 0.57 | 3.26 | 64 | من 5_10 سنوات | |
| 0.84 | 3.19 | 40 | من 11_15 سنة | |
| 0.75 | 3.61 | 18 | من 16_20 سنة | |
| 0.58 | 3.49 | 29 | أكثر من 20 سنة | |
| 0.69 | 3.33 | 174 | المجموع | |

| | | | | |
|------|------|-----|----------------|--|
| 0.64 | 3.39 | 23 | أقل من 5 سنوات | متابعة وتقييم البرامج التدريبية |
| 0.53 | 3.27 | 64 | من 5_10 سنوات | |
| 0.76 | 3.20 | 40 | من 11_15 سنة | |
| 0.76 | 3.49 | 18 | من 16_20 سنة | |
| 0.55 | 3.34 | 29 | أكثر من 20 سنة | |
| 0.63 | 3.31 | 174 | المجموع | |
| 0.69 | 3.23 | 23 | أقل من 5 سنوات | دور إدارة الموارد البشرية في التدريب |
| 0.60 | 2.87 | 64 | من 5_10 سنوات | |
| 0.92 | 2.69 | 40 | من 11_15 سنة | |
| 0.90 | 3.09 | 18 | من 16_20 سنة | |
| 0.77 | 2.98 | 29 | أكثر من 20 سنة | |
| 0.77 | 2.92 | 174 | المجموع | |
| 0.50 | 4.30 | 23 | أقل من 5 سنوات | أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين |
| 0.59 | 4.22 | 64 | من 5_10 سنوات | |
| 0.54 | 4.18 | 40 | من 11_15 سنة | |
| 0.43 | 4.25 | 18 | من 16_20 سنة | |
| 0.41 | 4.24 | 29 | أكثر من 20 سنة | |
| 0.52 | 4.23 | 174 | المجموع | |
| 0.46 | 3.23 | 23 | أقل من 5 سنوات | أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية |
| 0.40 | 3.32 | 64 | من 5_10 سنوات | |
| 0.45 | 3.24 | 40 | من 11_15 سنة | |
| 0.61 | 3.33 | 18 | من 16_20 سنة | |
| 0.61 | 3.02 | 29 | أكثر من 20 سنة | |
| 0.49 | 3.24 | 174 | المجموع | |

| | | | | |
|------|------|-----|----------------|----------------------|
| 0.43 | 3.49 | 23 | أقل من 5 سنوات | واقع التدريب الإداري |
| 0.37 | 3.38 | 64 | من 5_10 سنوات | |
| 0.51 | 3.32 | 40 | من 11_15 سنة | |
| 0.54 | 3.57 | 18 | من 16_20 سنة | |
| 0.41 | 3.45 | 29 | أكثر من 20 سنة | |
| 0.44 | 3.41 | 174 | المجموع | |

الفرضية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في متوسط

اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس .

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة بالإضافة إلى استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (4-28): نتائج اختبارات للعينات المستقلة للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو

واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير الجنس

| مستوى الدلالة الإحصائية | قيمة ت المحسوبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | الجنس | المجال |
|-------------------------|-----------------|-------------------|---------------|-------|-------|--|
| 0.114 | 1.588 | 0.66 | 3.53 | 104 | ذكر | احتياجات وتصميم البرامج التدريبية |
| | | 0.84 | 3.35 | 70 | أنثى | |
| 0.097 | 1.669 | 0.61 | 3.40 | 104 | ذكر | اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية |
| | | 0.78 | 3.23 | 70 | أنثى | |
| 0.336 | 0.965 | 0.58 | 3.34 | 104 | ذكر | متابعة وتقييم البرامج التدريبية |
| | | 0.69 | 3.25 | 70 | أنثى | |
| 0.509 | 0.662 | 0.71 | 2.95 | 104 | ذكر | دور إدارة الموارد البشرية في عملية التدريب |
| | | 0.84 | 2.87 | 70 | أنثى | |
| 0.125 | 1.542 | 0.47 | 4.28 | 104 | ذكر | أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين الإداريين |
| | | 0.58 | 4.15 | 70 | أنثى | |
| 0.953 | -0.059 | 0.55 | 3.24 | 104 | ذكر | أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية |

| | | | | | | |
|-------|-------|------|------|-----|------|-------------------------------------|
| | | 0.40 | 3.24 | 70 | أنثى | الدرجة الكلية لواقع التدريب الإداري |
| 0.115 | 1.585 | 0.39 | 3.46 | 104 | ذكر | |
| | | 0.51 | 3.35 | 70 | أنثى | |

يتضح لنا من الجدول رقم (4-28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس عند الدرجة الكلية وعند باقي مجالات الدراسة جميعها (مستويات الدلالة أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية السابقة.

الفرضية السادسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المشاركة في برامج تدريبية نظمتها الجامعة.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (4-29): نتائج اختبارات للعينات المستقلة للفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية حسب متغير المشاركة في برامج تدريبية نظمتها

الجامعة

| المجال | المشاركة في برامج تدريبية نظمتها الجامعة | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت المحسوبة | مستوى الدلالة الإحصائية |
|--|--|-------|---------------|-------------------|-----------------|-------------------------|
| احتياجات وتصميم البرامج التدريبية | نعم | 116 | 3.64 | 0.60 | 4.919 | 0.000 |
| | لا | 58 | 3.09 | 0.85 | | |
| اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية | نعم | 116 | 3.48 | 0.57 | 4.250 | 0.000 |
| | لا | 58 | 3.03 | 0.80 | | |
| متابعة وتقييم البرامج التدريبية | نعم | 116 | 3.39 | 0.58 | 2.647 | 0.009 |
| | لا | 58 | 3.13 | 0.68 | | |

| | | | | | | |
|-------|--------|------|------|-----|-----|--|
| 0.058 | 1.907 | 0.71 | 2.99 | 116 | نعم | دور إدارة الموارد البشرية في عملية التدريب |
| | | 0.86 | 2.76 | 58 | لا | |
| 0.001 | 3.517 | 0.40 | 4.32 | 116 | نعم | أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين الإداريين |
| | | 0.67 | 4.04 | 58 | لا | |
| 0.724 | -0.354 | 0.51 | 3.23 | 116 | نعم | أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية |
| | | 0.44 | 3.26 | 58 | لا | |
| 0.000 | 4.296 | 0.35 | 3.51 | 116 | نعم | الدرجة الكلية لواقع التدريب الإداري |
| | | 0.53 | 3.22 | 58 | لا | |

يتضح لنا من الجدول السابق رقم (4-29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha=0.05$) في متوسط اتجاهات المبحوثين نحو واقع التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية

تعزى لمتغير المشاركة في برامج تدريبية نظمتها الجامعة عند الدرجة الكلية وعند باقي مجالات

الدراسة (مستويات الدلالة أكبر من 0.05) ما عدا مجالي دور إدارة الموارد البشرية في عملية

التدريب و أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة. ففيما

يتعلق بمجال احتياجات وتصميم البرامج التدريبية كانت الفروق لصالح الذين شاركوا في برامج

تدريبية نظمتها الجامعة بوسط حسابي مقداره (3.64) مقابل الذين لم يشاركوا في برامج تدريبية

نظمتها الجامعة بوسط حسابي مقداره (3.09).

وفيما يتعلق بمجال اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية كانت الفروق لصالح

الذين شاركوا في برامج تدريبية نظمتها الجامعة بوسط حسابي مقداره (3.48) مقابل الذين لم

يشاركوا في برامج تدريبية نظمتها الجامعة بوسط حسابي مقداره (3.03).

وفيما يتعلق بمجال متابعة وتقييم البرامج التدريبية كانت الفروق لصالح الذين شاركوا في

برامج تدريبية نظمتها الجامعة بوسط حسابي مقداره (3.39) مقابل الذين لم يشاركوا في برامج

تدريبية نظمتها الجامعة بوسط حسابي مقداره (3.13).

وفيما يتعلق بمجال أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين الإداريين كانت

الفروق لصالح الذين شاركوا في برامج تدريبية نظمتها الجامعة بوسط حسابي مقداره (4.32)

مقابل الذين لم يشاركوا في برامج تدريبية نظمتها الجامعة بوسط حسابي مقداره (4.04).

وفيما يتعلق بمجال الدرجة الكلية لواقع التدريب الإداري كانت الفروق لصالح الذين

شاركوا في برامج تدريبية نظمتها الجامعة بوسط حسابي مقداره (3.51) مقابل الذين لم يشاركوا

في برامج تدريبية نظمتها الجامعة بوسط حسابي مقداره (3.22).

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

1-5 المقدمة

2-5 التوصيات

الفصل الخامس

نقاش نتائج الدراسة والاستنتاجات والتوصيات

1.5 المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم نتائج الدراسة التي خلصت إليها الباحثة بعد عمليات تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، والوقوف على واقع تطبيق التدريب الإداري وإستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية/ جنوب الضفة الغربية. بعد ذلك تقدم الباحثة توصياتها المقترحة. وذلك في ضوء نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصلت إليها من خلال تلك النتائج، لتحقيق غاية البحث والمتمثلة في التعرف على إستراتيجية تطوير التدريب الإداري في الجامعات الفلسطينية/جنوب الضفة الغربية. وعليه ينقسم هذا الفصل إلى المحاور الآتية:

2.5 الإجابة على محاور الدراسة وفق ما ورد في الاستبيان:

السؤال الأول: ما واقع تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية؟ تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو واقع تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية مرتفعة.

كما تبين أن واقع تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية يتمثل بأن التدريب يرتبط برسالة الجامعات، تربط البرامج التدريبية بين الجانب النظري والتطبيقي، تُصمم البرامج التدريبية بما يتوافق مع محتوى المادة التدريبية واحتياجات العمل، تُصمم البرامج التدريبية بالطرق العلمية الحديثة، تُصمم البرامج التدريبية على أساس المهارات التي يجب ان يكتسبها الموظف، يوجد توافق بين أهداف التدريب والحاجة المستقبلية للموظفين في الجامعات، تحدد الجامعات الاحتياجات التدريبية للموظفين، تصمم البرامج التدريبية بناءً على أهداف محددة

ومكتوبة، تُصمم البرامج التدريبية من قبل مختصين في المجالات التدريبية المختلفة لدى الجامعات.

السؤال الثاني: ما واقع اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية في الجامعات

الفلسطينية؟

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو واقع اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية متوسطة.

كما تبين أن واقع اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية يتمثل بأن الجامعات توفر مدربين من خارج الجامعات، تُراعى الخبرة العملية للمدربين وذلك لتأثيرها الإيجابي في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة، تُحدد الأهداف المطلوب تحقيقها للمتدربين، تُسق العملية التدريبية بما يتناسب مع أوقات المتدربين، يُراعى اختيار المدربين الأكفاء لتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة.

السؤال الثالث: ما واقع متابعة وتقييم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية ؟

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو واقع متابعة وتقييم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية متوسطة.

كما تبين أن واقع متابعة وتقييم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية يتمثل بأن جميع المتدربين يحصلون على المادة التدريبية المطلوبة للدورات وأي مواد أخرى، تشتمل عملية التقييم على النواحي الإدارية والتنظيمية والفنية كمكان انعقاد الدورة وتوفير الوسائل التعليمية وغيرها، تتوفر نماذج خاصة لتقييم البرامج التدريبية، تتضمن عملية تقييم البرامج التدريبية النواحي الإدارية والتنظيمية وتقييم المدربين.

السؤال الرابع: ما دور إدارة الموارد البشرية في التدريب في الجامعات الفلسطينية؟

تبين أن دور إدارة الموارد البشرية في التدريب في الجامعات الفلسطينية متوسط.

السؤال الخامس: ما دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية ؟

تبين أن دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية مرتفع.

كما تبين أن دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية تتمثل بأن التدريب يُعزز الخبرة في مجال العمل، تساهم البرامج التدريبية التخصصية في تعزيز قدرات العاملين في مجال العمل، تعد البرامج التدريبية من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة، البرامج التدريبية تُحسن مهارات الموظفين في الجامعات، تساهم البرامج التدريبية في تعزيز الانتماء للعمل، تساهم البرامج التدريبية التخصصية في تنمية مهارات الابتكار والإبداع في مجال العمل، تساهم البرامج التدريبية في تبادل الخبرات بين المتدربين، تساعد البرامج التدريبية على تطوير المسار الوظيفي، يساهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع الروح المعنوية للموظف، يمتلك المتدرب مهارة تطبيق المعرفة التي يكتسبها من خلال التدريب في مجال عمله، يمتلك المتدرب روح المنافسة في اكتساب الخبرة المباشرة التي تطرحها برامج التدريب.

السؤال السادس: ما أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية ؟

تبين أن اتجاهات المبحوثين نحو أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية متوسطة.

كما تبين أن أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية تتمثل بأنه يوجد نقص واضح في برامج التدريب التي يتم تنفيذها من قبل الجامعات والخاصة بتمية الموظفين في الجامعة، يعاني المتدربون من عدم إتاحة الفرصة لهم في اختيار البرامج التدريبية التي تلي احتياجاتهم.

يلاحظ من الجدول السابق بأن أعلى الدرجات كانت درجة دور التدريب في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية (4.23)، يليها واقع تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية (3.45)، يليها واقع اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية (3.33)، يليها واقع متابعة وتقييم البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية (3.31)، يليها أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية (3.24) وأخيراً دور إدارة الموارد البشرية في التدريب في الجامعات الفلسطينية (2.92).

2.5 الاستنتاجات بناءً على تحليل أسئلة وفرضيات الدراسة:

- بينت نتائج الدراسة أن عملية تحديد احتياجات وتصميم البرامج التدريبية بناءً على الواقع الفعلي الذي تم قياسه تبين وجود نقصاً واضحاً في عملية الربط ما بين الاحتياجات التدريبية المطلوبة للموظفين، ونتائج تقييم الأداء.
- بينت نتائج الدراسة عدم اعتماد رغبات الموظفين، واحتياجاتهم القائمة كأساس لتحديد احتياجاتهم التدريبية المطلوبة. وذلك من أجل تطويرهم الوظيفي وفقاً لنتائج تقييم الأداء السنوي. حيث تفتقر عملية تحديد احتياجات وتصميم البرامج التدريبية المختلفة وجود مختصين لتصميم وتنفيذ وتطوير برامج تدريبية، تُراعي الاحتياج الفعلي والحقيقي لتدريب الموظفين.

- عملية اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية بناءً على الواقع الذي تم قياسه تُبين وجود نقصاً واضحاً في إعطاء المتدربين فرصة الاختيار للدورات التدريبية التي تناسب تطوير مهاراتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى عدم وجود معايير واضحة يتم من خلالها عملية الاختيار للدورات التدريبية من جهة، ومراعاة الفروق الفردية للموظفين من جهة أخرى.

- عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية بناءً على الواقع الذي تم قياسه تبين الغياب الواضح والموضوعي لعملية تقييم البرامج التدريبية التي تُعقد في الجامعات موضوع الدراسة، وعدم اعتماد الأساليب، والنماذج والطرق الإلكترونية، لعمليات التقييم التي تتم أثناء وبعد العملية التدريبية.

- دور إدارة الموارد البشرية في العملية التدريبية يشهد غياباً واضحاً وجلياً، وهذا ما جاءت به أكثر إجابات الباحثين، أهمها عدم وضوح وجود إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، وعدم قيامها بما هو مطلوب منها من تحديد وتصميم وتنفيذ للعملية التدريبية بما ينعكس إيجابياً على تدريب وتطوير وتحسين أداء الموظفين.

- جاء دور التدريب في تحسين أداء العاملين لتلك الجامعات كأعلى إجابات للباحثين وبشكل إيجابي، وذلك للقناعة بالدور الفعال الذي يقوم به التدريب وعلاقته في تحسين الأداء. وخاصةً إذا ما تم الربط مع نتائج تقييم الأداء وهذا ما افتقرت إليه الجامعات موضوع الدراسة.

- جاءت العديد من إجابات الباحثين تؤكد غياب الدور الاستراتيجي للجامعات في موضوع العملية التدريبية وتصميمها وتنفيذها، وعدم تركيزهم على كافة المستويات الإدارية بالعملية التدريبية.

- بيّنت إجابات المبحوثين بأنّ أهم مشكلات وعوائق العملية التدريبية تتلخص في غياب العدالة، وعدم منح الفرص المتساوية والمتنوعة لجميع الموظفين في الحصول على الدورات التدريبية، بالإضافة إلى افتقار الجامعات موضوع الدراسة للأسس العلمية في عملية التصميم، والتنفيذ والتطوير للبرامج التدريبية. وذلك كله في ظل غياب الدور الحيوي الذي يجب أن تقوم به إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، والجامعات بشكل عام.

3.5 التوصيات:

وفقاً للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، فقد تم الخروج بالتوصيات والاستراتيجيات التطويرية التالي ذكرها:

- 1) إعداد خطة تدريبية سنوية شاملة للموظفين موضوع الدراسة. وذلك وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية من خلال مسح شامل لمتطلبات التقييم السنوي للأداء من خلال ربطها بالوصف الوظيفي، وبما يتناغم مع الخطة الإستراتيجية للجامعات ويضمن تطوير مستويات الأداء.

- (2) تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في موضوع تطوير وتأهيل الكوادر انطلاقاً من تطبيق إستراتيجية التدريب والتأهيل. وذلك من خلال العمل على توفير قاعدة بيانات شاملة تخدم منظومة التدريب وتضمن تطبيق استراتيجياته بفعالية وكفاءة عالية.
- (3) أن تُراعى شمولية وتنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع الموظفين لها فشمولية تلك البرامج وتنوعها يساهم بشكل كبير في تعزيز احتياجات ، ومهارات وقدرات الموظفين بشكل عام، مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل وتحقيق أهدافه المنشودة.
- (4) تصميم برامج تدريبية لكافة المستويات الإدارية من الموظفين ضمن منهجية منسجمة مع خطة الجامعة الإستراتيجية، وأن يصبح الالتزام بالعملية التدريبية التطويرية جزء من التقييم السنوي، وضمن نظام ينعكس على الترقيات والعلاوات السنوية.
- (5) زيادة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية ومتابعتها إلكترونياً حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة من العملية التدريبية، وذلك من خلال التركيز على اعتماد الأساليب التدريبية الحديثة وبما يتلائم مع التطورات الحديثة في العمل الإداري.
- (6) رصد موازنات خاصة للبرامج التدريبية وتحويلها إلى الدائرة المختصة والتي تتولى عملية تنمية وتطوير العنصر البشري وعدم الاعتماد فقط على الموازنات والدعم الخارجي لتنفيذ العملية التدريبية.
- (7) اهتمام الحكومة بتدريب وتأهيل العنصر البشري في الجامعات الفلسطينية من خلال سن القوانين والتشريعات، وتخصيص الدعم اللازم لذلك وتقييم سياسات التدريب في تلك الجامعات.

8) التشبيك مع الجهات المانحة والداعمة للبرامج التدريبية وذلك من خلال إحداث التكامل ما بين المراكز العاملة في التدريب، وإدارات الموارد البشرية في الجامعات بحيث تعمل هذه المراكز على عقد تدريبات يتم تصميمها من قبل إدارات الموارد البشرية ، وبما يتناسب مع استراتيجيات الجامعات.

6.5 دراسات مستقبلية:

- 1) الخطط الإستراتيجية للجامعات وآلية ربطها باستراتيجيات التدريب .
- 2) تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إستراتيجية التدريب بالشراكة مع مؤسسات محلية وعالمية.
- 3) تحديد الاحتياجات التدريبية وربها بنظام الجودة الشاملة.
- 4) التدريب والبعد التكنولوجي.
- 5) أهمية التدريب على أساس التنوع والشمولية وذلك من أجل الارتقاء بمستوى المهارات الإدارية والشخصية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً المراجع العربية

أ. الكتب

- 1) رابعة، علي محمد، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 2) بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية، وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 1997.
- 3) عقيلي، عمروصفي. (2005)، إدارة القوة العاملة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 4) ديسلر، جاري. (2006) إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد العتال وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، السعودية، ص351-236.
- 5) برنوطي، سعاد (2007)، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، الطبعة الثانية. عمان: دار وائل.
- 6) براي، توني (2008)، المرشد العملي في تصميم الدورات التدريبية (هدى فؤاد مترجم). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 7) ديسلر، جاري (2016). إدارة الموارد البشرية (محمد سيد أحمد عبد المتعال مترجم)، الرياض: دار المريخ للنشر.
- 8) العنزي، عبدالله، الخطيب، أحمد، تصميم البرامج للقيادات التربوية، ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد-الأردن، 2008، صفحة 35.
- 9) الخطيب، رداح، والخطيب، محمد (2006)، التدريب الفعال، الأردن، إريد، عالم المكتب الحديث.
- 10) سليمان، الفارس، وآخرون، (2005)، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية.

- 11) محمود، محمد (2010)، العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- 12) منصور، بن زاهي (2004)، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس.
- 13) القاضي، مشعل (1998)، دور التدريب المهني في إعداد القوى العاملة، نموذج المملكة الأردنية الهاشمية، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر.
- 14) عليّات، محمد (1991)، الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب والإدارة، دار الخواجا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 15) ياغي، عبد الفتاح (1993)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. دار زهران للنشر.
- 16) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
- 17) السلمي، علي وارسلان، ساطع (1974). تحديد الاحتياجات التدريبية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 163، ص:17.
- 18) هاشم، زكي محمود (1972). الاتجاهات الحديثة في إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: دار المعارف بمصر، ص:331.
- 19) عبد الباقي، صلاح الدين (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط، المركز العالمي، القاهرة، ص: 207.
- 20) زلاطيمو، فاروق (2004) اختيار الوسائل التعليمية، بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض ص: 35-40.
- 21) عصفور، محمد شاكر (1973). أصول التنظيم والأساليب، الرياض: دار الشروق، ص: 105.
- 22) الدوري، حسين (1976). الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مطبعة العاصمة، ص: 79-85.
- 23) الشباني، محمد عبد الله (1404هـ). الميزانية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة ص:19.

- (24) الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2003.
- (25) أبوشيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- (26) حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب، (2009)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- (27) عباس، سهيلة، وعلي، علي، (2011)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع.
- (28) العقيلي، عمر، (2006)، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة.
- (29) راي، ليسلى، ترجمة حمزة، حمزة سر الخاتم، كيفية قياس فاعلية التدريب، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- (30) القطامين احمد، (2002)، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- (31) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2005)، إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، جامعة المنصورة، كلية التجارة.
- (32) عباس، س، حسين، ع. (2006): إدارة القوى البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
- (33) حجازي، م. (2002): إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- (34) ماهر، أ. (2005): إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة.
- (35) حسن، ر. (2003): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- (36) بلال، م. (2004): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، جامعة الاسكندرية، مصر.

- (37) شاويش، م. (2005): إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- (38) الصيرفي، م. (2005): السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع.
- (39) حمود، خ، الخرشة، ي. (2006): إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان.
- (40) الهيتي، خ. (2005): إدارة الموارد مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
- (41) الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2003.
- (42) زويلف، م. (2003): إدارة الأفراد، صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- (43) نصر الله، ح. (2002): إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- (44) مساعدة، إيمان عقله، إستراتيجية أداء المعلمين، منشورات مدرسة محمد بن راشد آل مكتوم للتعليم الثانوي، دبي، الطبعة الأولى، 2008، ص 80.
- (45) إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط 1، 2002.
- (46) أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية، مركز دراسات جامعة القاهرة، 2001.
- (47) السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك لطباعة ونشر وتوزيع، مصر، 2001.
- (48) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

ثانياً:

المراجع الإنجليزية

- 1- Garys, Becker, (1994), Investment in Human Capital: Effects on Earnings The University of Chicago.
- 2- Abu Doleh, j. (1996) Human Resource Management : MTD in Jordanian Private Sector-Attitudes, Policies and Practices in 1990s . PH.D. Thesis. Management Center, University of Bradford, UK.

- 3- Al-Ali, A. and Taylor, D. (1997) 'Factors affecting Management Training and Development in Kuwaiti Organizations'. Paper presented at Arab Management conference, 29-31 July, Bradford, UK
- 4- MOPIC (1997) The Palestinian Development plan (1998-2000). MOPIC, Gaza, Palestine.
- 5- George, Odiorne (1970). Training by objectives : An Economic Approach To Management Training London: The Macmillan (Company, Pp: 101-106.
- 6- Social Security Administration. Training Aids Washington, 1970:1.
- 7- Fan, Chia- Ping and Huang, Ip-Shing (1999). Aligning Local office Management Plan to Global Corporate Strategy. Available.
- 8- Appleby, A, and Marvin, S., (2000) Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy and the Impact on world class status. Total Quality Management, Vol.11, No. 415, 2000, pp:554-561.
- 9- Denis Leonard, Rodney Mc Adam, (2001), The Strategic Impact and Application of Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development, Journal of European Industrial Training, Vol.26, Issue1, pp.4-13.
- 10- Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, (2007), Do organizational factors Support Creativity and Innovation in Poland firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue1, 2007, pp.25-40.

ثالثاً:

المواقع الإلكترونية

(1) الكردى، أحمد السيد، قياس فعالية التدريب، موقع كنانة اون لاين

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/153764>

تاريخ الدخول 2016/10/25

(2) المكتبة الرقمية السعودية، <http://portal.sdl.edu.sa/sdltraining>

تاريخ الدخول: 12.09.2016

(3) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،

<http://www.hrdiscussion.com/hr2009.html#.UyMsWXJDFhg>

تاريخ الدخول: 07.10.2016

(4) مجلة التدريب والتقنية، http://altadreeb.net/artical_Details.php?id=138&issueNO=7

id=138&issueNO=7

(5) منتديات محيط،

<http://forums.mohoet.com/showthread.php?t=24549>

تاريخ الدخول: 22.10.2016

(6) الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)، <http://www.astd.org>

تاريخ الدخول: 17.11.2016

رابعاً:

دراسات ماجستير:

-العبيدي، جواهر (2013) دراسة ماجستير بعنوان " أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت .

-الغامدي، خالد (2013) دراسة ماجستير بعنوان "دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام - دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية "مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة".

- السامرائي، أحمد (2010) دراسة ماجستير بعنوان: "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي"،

- الزيات، لبنى (2010) دراسة ماجستير بعنوان: " أثر التدريب على أداء العاملين في الصف الأمامي في الشركات الكبيرة الحجم العاملة في قطاع الخدمات في الأردن".

- ميا، علي وديب صلاح (2009) دراسة ماجستير بعنوان: "قياس أثر التدريب في أداء العاملين - دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان"

- مجاهدي، الطاهر (2009) دراسة ماجستير بعنوان: " فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء"

-نعمان، عائدة (2008) دراسة ماجستير بعنوان "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى - دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية".

-القوقا، إبراهيم (2007) دراسة ماجستير بعنوان "أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة- دراسة حالة".

-عيشي، بن عمار (2006) دراسة ماجستير بعنوان: "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب - دراسة حالة: مؤسسات صناعة الكوابل الكهربائية- بسكره"

الملاحق

ملحق رقم (1)

أسماء السادة المحكمين

| الرقم | الاسم | التخصص | مكان العمل |
|-------|------------------|----------------------|-----------------------|
| 1. | د. ماجد أبو شرخ | هندسة مدنية ومعمارية | جامعة نزوى- عُمان |
| 2. | د. منير كرمه | إحصاء | جامعة بوليتكنك فلسطين |
| 3. | أ. تغريد التميمي | لغة عربية | جامعة بوليتكنك فلسطين |

| | | | |
|-----------------------|-------------|-----------------|----|
| جامعة بوليتكنك فلسطين | إدارة أعمال | أ. علي أبو زنيد | .4 |
|-----------------------|-------------|-----------------|----|

ملحق رقم (2)

الاستبانة

جامعة القدس
Al-Quds University



برنامج الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية
معهد التنمية المستدامة / عمادة الدراسات العليا

استبانة البحث

واقع التدريب الإداري واستراتيجية تطويره في الجامعات
الفلسطينية
دراسة حالة: جامعة بوليتكنك فلسطين وجامعة الخليل

إعداد

عريفة "محمد نبيل" حكمت العتال

إشراف

الدكتور إبراهيم عوض

ملاحظة مهمة: جميع المعلومات المطلوبة في هذا الاستبيان هي لأغراض بحثية محضة

القدس - الضفة الغربية / فلسطين

أكتوبر 2016

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم/أختي الكريمة المحترم/ة

تقوم الباحثة بإجراء هذه الدراسة بهدف التعرف على واقع التدريب الإداري واستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد هذه الاستبانة المكونة من (78) فقرة موزعة على ثلاثة أقسام وستة محاور، لذا يرجى التكرم بالإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن هذه البيانات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

مع فائق شكري وتقديري
الباحثة

القسم الأول: البيانات الأولية (ضع/ي إشارة ✓ على الحالة التي تنطبق)

| | | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| 1. الجنس: | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> أنثى | | |
| 2. الفئة العمرية: | <input type="checkbox"/> أقل من 25 | <input type="checkbox"/> 26-35 | <input type="checkbox"/> 36-45 | <input type="checkbox"/> |
| أكبر من 45 | | | | |
| 3. المؤهل العلمي: | <input type="checkbox"/> دبلوم | <input type="checkbox"/> بكالوريوس | <input type="checkbox"/> ماجستير | |
| <input type="checkbox"/> دكتوراه | | | | |
| 4. التخصص: | | | | |
| | | | | |
| 5. المسمى الوظيفي: | | | | |
| | | | | |
| 6. الكلية/ الدائرة/ القسم: | | | | |

7. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 11-15 سنة 16-20 سنة

20 سنة فأكثر

8. هل سبق وأن شاركت في أي من البرامج التدريبية التي نظمتها الجامعة؟ نعم

لا

القسم الثاني: محاور الدراسة

(ضع/ي إشارة (√) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة).

المحور الأول: احتياجات وتصميم البرامج التدريبية في الجامعة: يهدف هذا المحور الى استطلاع آراء المبحوثين حول سياسة الجامعة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، وهل يتم التركيز في تحديد الاحتياجات، وتصميم البرامج على احتياجات العمل في الجامعة وعلى المهارات والمعارف والمعلومات التي يجب أن يكتسبها الموظف والتي تساعده في أداء عمله بكفاءة وفعالية عالية؟

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | لا أعلم (محايد) | معارض بشدة | معارض |
|-------|---|------------|-------|-----------------|------------|-------|
| 1. | يرتبط التدريب برسالة الجامعة. | | | | | |
| 2. | تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين. | | | | | |
| 3. | تُرتب الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق أهميتها. | | | | | |
| 4. | تُحدد الاحتياجات التدريبية للموظفين من خلال التقييم الدوري للأداء. | | | | | |
| 5. | تُختار البرامج التدريبية وفق احتياجات ورغبات الموظفين. | | | | | |
| 6. | يوجد توافق بين أهداف التدريب والحاجة المستقبلية للموظفين في الجامعة. | | | | | |
| 7. | تربط البرامج التدريبية بين الجانب النظري والتطبيقي. | | | | | |
| 8. | تُصمم البرامج التدريبية بناءً على أهداف محددة ومكتوبة. | | | | | |
| 9. | تُصمم البرامج التدريبية بالطرق العلمية الحديثة. | | | | | |
| 10. | تُصمم البرامج التدريبية على أساس المهارات التي يجب ان يكتسبها الموظف. | | | | | |
| 11. | تُصمم البرامج التدريبية بما يتوافق مع محتوى المادة التدريبية | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | واحتياجات العمل. |
| | | | | | 12. تُصمم البرامج التدريبية من قبل مختصين في المجالات التدريبية المختلفة لدى الجامعة. |

| <p>المحور الثاني: اختيار المتدربين والمدربين للدورات التدريبية: إن عملية اختيار المتدربين والمدربين من المواضيع الهامة التي تساعد في نجاح البرامج التدريبية التي تنظمها الجامعة. فما هي المعايير التي تتبعها الجامعات الفلسطينية فيما يتعلق باختيار المتدربين، هذا ما سيتم التعرف عليه من خلال إجابة الموظفين المبحوثين على فقرات هذا المحور.</p> | | | | | | |
|--|---|------------|-------|-----------------|-------|------------|
| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | لا أعلم (محايد) | معارض | معارض بشدة |
| 13. | يُختار المتدربين حسب معايير معروفة لجميع الموظفين في الجامعة. | | | | | |
| 14. | يُختار المتدربين بناء على تقارير الأداء السنوية للموظفين في الجامعة. | | | | | |
| 15. | يُراعى معرفة المستوى العلمي للمتدربين عند تحديد البرامج التدريبية. | | | | | |
| 16. | يُعطى المتدربون فرصة الاختيار بين البرامج التدريبية التي تحقق تناسب احتياجاتهم. | | | | | |
| 17. | يُراعى اختيار المدربين الكفيا لتتفيذ البرامج التدريبية المختلفة. | | | | | |
| 18. | توفر الجامعة مدربين من خارج الجامعة. | | | | | |
| 19. | تُراعى الخبرة العملية للمدربين وذلك لتأثيرها الإيجابي في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة. | | | | | |
| 20. | تتيح الجامعة فرصة اختيار مدربين ذوي خبرة عالية من خلال توفير ميزانية خاصة لهذا الغرض. | | | | | |
| 21. | تراعى البرامج التدريبية الفروق الفردية بين المتدربين بشكل كبير. | | | | | |
| 21. | تُحدد الأهداف المطلوب تحقيقها للمتدربين | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 23. تُختار عملية التدريب وفقا لحاجة وكفاءة المتدربين. |
| | | | | | 24. تُسوق العملية التدريبية بما يتناسب مع أوقات المتدربين. |

المحور الثالث: متابعة وتقييم البرامج التدريبية: في العادة تقوم الجهة المنظمة للبرامج التدريبية بمتابعة وتقييم الدورات التدريبية، وذلك من عدة جوانب لعل من أهمها التنظيم العام للبرنامج والمادة التدريبية وتقييم المدرب ونتائج التدريب. يهدف هذا المحور الى التعرف على الإجراءات التي تتبعها الجامعة فيما يتعلق بمتابعة وتقييم البرامج التدريبية من وجهة المبحوثين.

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | لا أعلم (محايد) | معارض | معارض بشدة |
|-------|--|---------------|-------|--------------------|-------|---------------|
| 25. | تُستخدم منهجية واضحة في تقييم البرامج التدريبية بعد انتهاء فترة التدريب. | | | | | |
| 26. | تُقاس قدرات المتدربين قبل وبعد التدريب. | | | | | |
| 27. | تُقِيم البرامج التدريبية من خلال انعكاسها على أداء المتدربين بعد فترة من انتهاء التدريب. | | | | | |
| 28. | يتم تقييم البرامج التدريبية أثناء انعقادها. | | | | | |
| 29. | تشتمل عملية التقييم على النواحي الإدارية والتنظيمية والفنية كمكان انعقاد الدورة وتوفير الوسائل التعليمية وغيرها. | | | | | |
| 30. | يتم مراجعة واعتماد المادة التدريبية قبل تنفيذ البرنامج التدريبي. | | | | | |
| 31. | تتوفر نماذج خاصة لتقييم البرامج التدريبية. | | | | | |
| 32. | تتضمن عملية تقييم البرامج التدريبية النواحي الإدارية والتنظيمية وتقييم المدربين. | | | | | |
| 33. | تكون هناك عملية تقييمية تبادلية بين المدرب والمتدربين. | | | | | |
| 34. | يحصل جميع المتدربين على المادة التدريبية المطلوبة للدورة وأي مواد أخرى. | | | | | |
| 35. | تحتوي المادة التدريبية على مواضيع تتعلق بطرق تقييم المتدربين لأنفسهم. | | | | | |
| 36. | يتم اعتماد التقييم الإلكتروني في عملية التقييم للبرامج | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|------------|
| | | | | | | التدريبية. |
|--|--|--|--|--|--|------------|

المحور الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في التدريب: كما هو متعارف عليه فإن دائرة الموارد البشرية في الجامعة هي الجهة المسؤولة عن كافة الأمور المتعلقة بالبرامج التدريبية للعاملين في الجامعة. ومما لا شك فيه بان دور إدارة الموارد البشرية مهم لانجاح البرامج التدريبية. وسيتم التعرف على دور إدارة الموارد في التدريب من خلال إجابة المبحوثين على فقرات هذا المحور.

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | لا أعلم (محايد) | معارض | معارض بشدة |
|-------|--|------------|-------|-----------------|-------|------------|
| 37. | تلعب دائرة الموارد البشرية دوراً هاماً في إدارة وتنظيم البرامج التدريبية في الجامعة. | | | | | |
| 38. | تسعى إدارة الموارد البشرية على تطوير مهارات الموظفين بالجامعة بشكل كبير. | | | | | |
| 39. | تضع دائرة الموارد البشرية الخطط المناسبة للتدريب. | | | | | |
| 40. | إدارة التدريب في الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية واضحة بشكل كبير. | | | | | |
| 41. | تتبنى دائرة الموارد البشرية أسلوباً علمياً واضح في طريقة اختيار وتدريب وتطوير وتحسين أداء العاملين في الجامعة. | | | | | |
| 42. | تتابع دائرة الموارد البشرية تقييم البرامج التدريبية بشكل كبير. | | | | | |
| 43. | يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية من قبل دائرة الموارد البشرية عن طريق اختبارات تحريرية للمتدربين. | | | | | |
| 44. | تحدد دائرة الموارد البشرية متطلبات السلامة المهنية لكل وظيفة. | | | | | |
| 45. | يهتم الموظفون بتنمية خطط التطوير الوظيفي لهم. | | | | | |
| 46. | يتم تصميم برامج السلامة المهنية للعاملين في أعمالهم | | | | | |
| 47. | تُعتمد برامج تدريبية للتطوير لجميع المستويات الوظيفية. | | | | | |

المحور الخامس: أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين: مما لا شك فيه فإن تنمية وتدريب الموارد البشرية في الجامعات مهم جداً، حيث يساهم ويعزز الخبرة في مجال العمل، ويساعد الموظف في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لأداء عمله بالشكل المطلوب وكفاءة عالية. وللتعرف على أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، فقد تم صياغة عدد من الفقرات والاسئلة للإجابة عليها من قبل المبحوثين لتغطية هذا الجانب.

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | لا أعلم (محايد) | معارض | معارض بشدة |
|-------|--------|------------|-------|-----------------|-------|------------|
|-------|--------|------------|-------|-----------------|-------|------------|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 48. يُعزز التدريب الخبرة في مجال العمل. |
| | | | | | 49. يمتلك المتدرب مهارة تطبيق المعرفة التي يكتسبها من خلال التدريب في مجال عمله. |
| | | | | | 50. يمتلك المتدرب روح المنافسة في اكتساب الخبرة المباشرة التي تطرحها برامج التدريب. |
| | | | | | 51. يسهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع الروح المعنوية للموظف. |
| | | | | | 52. تعد البرامج التدريبية من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة. |
| | | | | | 53. البرامج التدريبية تُحسن مهارات الموظفين في الجامعة. |
| | | | | | 54. تساهم البرامج التدريبية في تبادل الخبرات بين المتدربين. |
| | | | | | 55. تساهم البرامج التدريبية التخصصية في تعزيز قدرات العاملين في مجال العمل. |
| | | | | | 56. تساهم البرامج التدريبية التخصصية في تنمية مهارات الابتكار والإبداع في مجال العمل. |
| | | | | | 57. تساهم البرامج التدريبية في تعزيز الانتماء للعمل. |
| | | | | | 58. تساعد البرامج التدريبية على تطوير المسار الوظيفي. |

المحور السادس: أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعة : يهدف هذا المحور الى التعرف على أهم مشكلات وعوائق البرامج التدريبية في الجامعات الفلسطينية ومن كافة الجوانب الإدارية والفنية والتنظيمية، والتي سوف تساعد دراستها في التعرف على واقع التدريب الإداري واستراتيجية تطويره في الجامعات الفلسطينية.

| الرقم | الفقرة | موافق بشدة | موافق | لا أعلم (محايد) | معارض بشدة | معارض |
|-------|--|------------|-------|-----------------|------------|-------|
| 59. | يُهتم بالكم على حساب النوع فيما يتعلق بالبرامج التدريبية. | | | | | |
| 60. | تمنح الجامعة جميع الموظفين فرصة الاشتراك في الدورات التدريبية المتنوعة. | | | | | |
| 61. | يوجد عدالة في توزيع فرص التدريب بين الموظفين الإداريين في الجامعة. | | | | | |
| 62. | تفتقد البرامج التدريبية في الجامعة للأسس العلمية في عملية التصميم والتنفيذ والتطوير . | | | | | |
| 63. | يوجد نقصاً واضحاً في برامج التدريب التي يتم تنفيذها من قبل الجامعة والخاصة بتنمية الموظفين في الجامعة. | | | | | |
| 64. | تُركز البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها في الجامعة على جانب دون آخر. | | | | | |

