



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

العلاقة بين إستراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي في مؤسسات القطاع
العام في مدينتي الخليل وبيت لحم

سائد إسماعيل مسلم النمورة

رسالة ماجستير

القدس _ فلسطين

1427 هـ | 2006 م

العلاقة بين إستراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في
مدينتي الخليل وبيت لحم

إعداد:

سائد إسماعيل النمورة

بكالوريوس جغرافيا ودراسات المدن من جامعة القدس (فلسطين)

المشرف: د. يوسف أبو فارة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في (بناء المؤسسات) من
برنامج التنمية الريفية المستدامة | جامعة القدس

1427هـ | 2006 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج التنمية الريفية المستدامة

إجازة الرسالة

عنوان الرسالة

العلاقة بين إستراتيجية التدريب والإجهااد الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل
وبيت لحم

اسم الطالب: سائد إسماعيل مسلم النمورة
الرقم الجامعي: 20312176

المشرف: د. يوسف أبو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 4 | 2 | 2006 من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم
وتواقيعهم:

التوقيع: د. يوسف أبو فارة
التوقيع: د. سمير حزبون
التوقيع: د. سمير أبو زويد

1. رئيس لجنة المناقشة: د. يوسف أبو فارة
2. ممتحناً داخلياً: د. سمير حزبون
3. ممتحناً خارجياً: د. سمير أبو زويد

القدس - فلسطين

1427 هـ | 2006 م

الإهداء

إليك والدي العزيز يا من زرعت فينا حب العلم والتعلم، أطل الله عمرك

إليك يا منبع الحنان، معلمتي الأولى والدتي الحبيبة أطل الله عمرك

إللكم إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلكم أيها الشهداء الأكرم منا جميعاً، يا من بذلتم الغالي والنفيس من أجل

تحرير فلسطين

إلكم يا من أفنيتم زهرة شبابكم من أجل الحرية، قابعين خلف القضبان

إلى كل من عشق أرض البرتقال الحزين

أهدي هذا الانجاز

سائد النمورة

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وإنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حينما ورد، وان هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع

سائد إسماعيل مسلم النمورة

الشكر والتقدير

إنني-أولا-اشكر الله تعالى أن منّ عليّ بإتمام هذا العمل بأن يسر لي من أعانني على إنجازهِ وإخراجه إلى حيز الوجود، فله الحمد والشكر.

أتقدم بعظيم الشكر ووافر الامتنان إلى الدكتور يوسف أبو فارة، وفاءً لجهوده المبذولة- منذ البدء بالإشراف على هذه الدراسة - في تقديم الكثير من النصح والإرشاد والتوجيه حرصا على تطوير الدراسة وإثرائها.

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى أسرة جامعة القدس وبرنامج التنمية الريفية المستدامة ومديره الدكتور زياد قنام.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المؤسسات التي تعاونت معي لإنجاز هذه الدراسة، وأخص بالذكر هيئة الاستعلامات الفلسطينية في مدينة الخليل لتقديم الدعم اللازم لإتمام تلك الدراسة. هذا ولن يفوتني أن أتقدم بكل الشكر والتقدير إلى كل من أعان الباحث في إنجاز هذا العمل.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إستراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي للموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم. وقد تم تحليل آثار مجموعة من المتغيرات في إستراتيجية التدريب، وهذه المتغيرات هي (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، وحجم المؤسسة، ونوع الوزارة)، كما تناولت الدراسة تحليل مظاهر الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية، وآثار المتغيرات السابقة على مظاهر الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية. ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية (مدينة الخليل ومدينة بيت لحم) والتي بلغ عددها في مدينة الخليل (24) مؤسسة، و(22) مؤسسة في مدينة بيت لحم. أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد تم استخدام استبانتيين، الأولى تحلل واقع إستراتيجية التدريب في تلك المؤسسات وهي موجهة إلى المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام في تلك المؤسسات، وقد تكونت الاستبانة من قسمين: الأول يشتمل على معلومات تخص أفراد العينة والمؤسسة، والقسم الثاني يشتمل على سبعة محاور هي (أهداف التدريب، وتحديد المؤسسة لاحتياجاتها التدريبية، المؤشرات التي تستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة، وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، والأساليب التي تستخدم في العملية التدريبية، ونتائج العملية التدريبية، وتقييم ورقابة العملية التدريبية). أما الاستبانة الثانية فإنها تعالج مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم، وتتكون من قسمين: الأول يشتمل على معلومات عامة تتعلق بأفراد العينة والمؤسسة، والقسم الثاني يشتمل على محور لقياس مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين.

وقد تم اختبار صدق الاستبانتيين عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين الذين ابدوا مجموعة من الملاحظات التي ضمنتها الباحث في الاستبانتيين. وجرى قياس ثبات الأداة عن طريق احتساب معامل كرونباخ ألفا والذي بلغ (0.986) للاستبانة الأولى، وبلغ (0.883) للاستبانة الثانية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة SPSS.

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق معنوية في إستراتيجية التدريب تعزى لمتغيرات (العمر، والمستوى التعليمي، و الحالة الاجتماعية، و نوع الوزارة).

من جانب آخر أظهرت النتائج وجود فروق معنوية في إستراتيجية التدريب تعزى لمتغير سنوات الخبرة، و متغير الجنس.

وقد تبين عدم وجود فروق معنوية في مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغيرات (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، وحجم المؤسسة، ونوع الوزارة). في حين أظهرت النتائج وجود فروق معنوية في مستوى الإجهاد الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة معنوية بين إستراتيجية التدريب (بمجالاتها السبعة)، ومستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم. وكذلك فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق حسب المكان في مدينتي الخليل وبيت لحم في اتجاهات الإداريين نحو إستراتيجية التدريب بمجالاتها الفرعية، وفي مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بمجموعة توصيات أهمها: تصميم نظام شامل للتدريب في مؤسسات القطاع العام يراعي أهداف العمل، وخصوصية وطبيعة كل وظيفة، وبناء وتنفيذ برامج تدريبية قادرة على تخفيض مستوى الإجهاد الوظيفي لدى موظفي مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية.

Abstract

The Relationship between Training Strategy and Work Stress in the Public Sector Institutions in Southern West Bank.

Prepared by Sa'ed Isma'il Al-Namoura

Supervised By
Dr. Yusuf Abu Fara

This study aimed at analyzing the relationship between the employees' work stress in the public sector institutions in southern West Bank (Bethlehem & Hebron). The study discussed the actual training strategy in public sector institutions. The effects of a set of different variables on the training strategy have been analyzed; these variables are: age, sex, educational level, years of experience, and organization size. The study analyzed the work stress aspects and explained their effects on the employees in these southern West Bank public sector institutions.

In addition, this study analyzed the relationship between the training strategy and the work stress level.

The population study was formed by the southern West Bank public sector institutions (Bethlehem & Hebron) which are 24 in Hebron and 22 in Bethlehem.

Two questionnaires are used as the study tools. The first questionnaire analyzed the status of the training strategy in these institutions, and it is directed to the managers in these institutions. This questionnaire contains two parts, the first part includes information related to the sample and institutions, the second part include seven major variables which are: training goals, the training needs, the indicators that been used to defined the training needs for the institutions, methods which used to defined its needs, the methods which used in training process, the results of the training process, the evaluation and supervision of the training process.

The second questionnaire dealt with the work stress and its effect on employees in these institutions. It consists of two parts, first part includes the public information concerning the samples and institutions, the second part includes indicators of work stress.

Based on the opinions of a group of specialists, the validity of the two questionnaires was insured, and the reliability of the tool was examined using Kronbakh Alpha, which was (0.986) for the first questionnaire, and (0.883) for the second one, the data was analyzed by using SPSS.

The results of the study showed that there were no differences in training strategy due to years of experience variable, and sex variable.

On the other hand the work stress level showed that the results indicated there are no differences in work stress level for the employees due to the research variables (Age, sex, the level of education, social status, institutions size).

In addition, the results indicated there were differences in the level of work stress due to years of experience variables. Also the results showed that there were no relationship between the training strategy and the seven major variables, and there were no relationship between the training strategy and the level of employees' work stress.

The results of the study indicated that there where no differences according to place (Bethlehem, Hebron), in the managers attitudes toward the training strategy including it subfield, and toward the work stress of the employees in public sector institutions.

In light of the results of this study, the researcher recommended a group of recommendations. He recommended designing a comprehensive system for training in the public sector institutions considering the work objectives, the privacy and the nature of each job, building and implementing training programs which can reduce the level of work stress.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

١.١ المقدمة

أصبحت العملية التدريبية تمثل العنصر الحاسم في كفاءة وفاعلية مختلف أنواع المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها، فطبيعة العمل داخل المؤسسات المختلفة تتطلب أن تكون الموارد البشرية العاملة بها على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل.

وإذا كان من سمات وفكر وممارسة العمل الإداري أنه يعكس الظروف السياسية والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية في مختلف فترات تطورها فان تعقد المشكلات وتشابك العلاقات والمتغيرات قد أديا إلى ظهور مجالات وظيفية جديدة في إدارة العملية التدريبية، يمارسها مختصون قادرين على مواجهة وحل المشكلات التي ينطوي عليها كل من هذه المجالات.

لذا فان تحسين جودة البرامج والخطط التدريبية بإبعادها الإدارية وغير الإدارية تشكل مسؤولية كبيرة وتحدياً كبيراً أمام المؤسسات.

وينفق الكتاب والباحثون في حقل إدارة الموارد البشرية على أن كفاءة المؤسسة في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن تنعكس بنتائج ملموسة في أعمال وأنشطة المؤسسة من حيث النمو والازدهار والتكيف مع المتطلبات والعناصر والبيئية.

ونجاح المؤسسة بتهيئة النوعية المناسبة من البرامج التدريبية يمكن أن يساعد في إطلاق طاقات أفرادها الموظفين تحقيقاً لهدف الأداء المتميز.

وبالرغم من التقدم التقني يبقى دور المورد البشري دوراً فعالاً في تخطيط وتنفيذ نشاطات المؤسسة، لذا بات عليها وضع هدف تحسين نوعية البرامج التدريبية ضمن أسبقيات الأهداف الإستراتيجية، وخاصة في بيئة تتميز بدرجة عالية من التغير والتسابق المستمر بين المؤسسات في الحصول على أهم وأثمن مورد لعملياتها وهو المورد البشري.

إن تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية مناسبة يؤدي إلى تحسين واضح في حياة العمل ويمكن أن تشكل قوة جذب للموارد البشرية، إضافة إلى أن جعل المؤسسة مكاناً مناسباً للعمل يزيد من ولاء أفرادها الموظفين ويحقق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهدافها، ويقلل مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين.

لذلك يعدّ موضوع الأنشطة التدريبية من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين منذ ظهور الفكر الإداري، بحيث اهتم الباحثون بمستوى الأنشطة التدريبية بالشكل الذي يحقق الأداء المتميز، وذلك عن طريق تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية التي تكفل قيام الموظفين بأداء الأنشطة والوظائف المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية.

إن استمرار شعور الموظفين بالإجهاد الوظيفي يؤدي إلى نتائج سلبية، مما يؤدي في النهاية إلى انخفاض أداء الموظفين وارتفاع معدلات الغياب والآثار السلبية الأخرى، ومن هنا تأتي أهمية البرامج التدريبية المناسبة التي يجري تخطيطها وتنفيذها في ضوء دراسة وتحليل واقع الإجهاد الوظيفي ومصادره، وصولاً إلى تخفيف هذا الإجهاد إلى مستوياته الدنيا بالاعتماد على هذه البرامج.

2.1 مشكلة الدراسة

تقوم هذه الدراسة باستيضاح وتحليل العلاقة بين إستراتيجية التدريب ومستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية في مدينتي الخليل وبيت لحم. والتعرف على مدى التزام إدارات مؤسسات القطاع العام بتبني وتطبيق إستراتيجية محددة وواضحة للتدريب، ودراسة وتحليل مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين. لذلك سيعتمد الباحث الإجابة على التساؤلات التالية في معالجة وتناول مشكلة هذه الدراسة.

1. ما هو واقع إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم؟
2. ما هو مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم؟
3. ما هو دور إستراتيجية التدريب المتبعة في الحد من مستوى الإجهاد الوظيفي؟
4. ما هي العلاقة بين إستراتيجية التدريب ومستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم؟

3.1 أهمية الدراسة

تمثل عملية التدريب أهمية بالغة بالنسبة للموظفين، والإداريين في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة. حيث تكمن أهميتها في تحقيق الأهداف، وتصحيح الانحرافات، وتفادي الأخطاء، وتعديل الخطط وتطويرها، والاستفادة من الخبرات للمستقبل إلى غير ذلك من القضايا التي تشكل عملية التدريب حلاً لها.

ويعتبر تجاهل الإجهاد الوظيفي من أهم المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة مما يزيد من تبديد وتسرب الموارد البشرية التي تؤدي إلى التقليل من كفاءتها وبالتالي تدهور أدائه، وهذا يشكل عاملاً أساسياً في انخفاض مستوى الأداء وكثرة الغياب ودوران العمل وضعف الولاء عن الموظفين.

وهذا يدعونا للاهتمام بدراسة الإجهاد الوظيفي للإسهام بمعرفة خصائصه وأسبابه وآثاره مما يساعد على فهم وتحليل وتفسير الأبعاد والآثار الناجمة عنه وكيفية التعامل معها .

وبسبب قلة الدراسات السابقة في هذا الموضوع، والمشكلات التي تنتج عن عدم التطبيق السليم والدقيق لهذا النشاط الحيوي، ركز الباحث على تناول هذا الموضوع بالبحث والتحليل، سعياً إلى إظهار نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف وتجنبها، وصولاً إلى الحلول المناسبة التي من شأنها أن تساهم في الارتقاء بأداء المؤسسات في فلسطين، من خلال تطبيق عملية التدريب بالشكل السليم والدقيق للوصول إلى مستوى أداء متميز في ضوء الخطط المرسومة، ومن ثم الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

ومن جانب آخر، فإن إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام، لم تحظ بنصيب كافٍ من الدراسات والبحوث.

وتتبع أهمية هذه الدراسة في أنها تحلل وتدرس واقع خصائص إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، وعلاقة ذلك بالإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في تلك المؤسسات، وتقديم التوصيات بهذا الخصوص.

١.٣.١. أهمية الدراسة بالنسبة لمؤسسات القطاع العام

توفر هذه الدراسة جانباً متواضعاً من المعرفة في حقل إستراتيجية التدريب، بما يقود إلى توسيع إدراك المسؤولين والموظفين في مؤسسات القطاع العام لأهمية التدريب، وذلك من خلال معرفة اتجاهات الموظفين وإدارة المؤسسة ككل في تنفيذ العملية التدريبية، وكيفية تطبيقها في المؤسسة.

تشكل هذه الدراسة أهمية بالنسبة للمؤسسات من حيث تحليل وإظهار مستوى الإجهاد الوظيفي عند الموظفين وبالتالي اقتراح أفكار واستحداث استراتيجيات للتعامل مع الأفراد والعوامل

المؤثرة على بيئة العمل مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم من خلال ربط استراتيجيات التدريب بمسببات الإجهاد الوظيفي.

2.3.1. أهمية الدراسة بالنسبة للباحث

هذه الدراسة تكسب الباحث المعرفة والاطلاع اللازمين لتطوير مهاراته وقدراته في التحليل والتقييم، وتساعده على تكوين نظرة شمولية تساهم في تطوير مهاراته وقدراته على المشاركة بفاعلية ومهنية عالية في تخطيط برامج التدريب وتنفيذها.

٤.١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. إبراز دور وأهمية إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام، وتزويد الإداريين في المؤسسات بخلاصة عمل الباحث والتطبيقات العملية لهذه الدراسة.
2. التعرف على واقع إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية من خلال تحليل مجالاتها المختلفة من حيث أهداف التدريب، وتحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة، والمؤشرات التي تستخدم لتحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة، وأساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، والأساليب التي تستخدم في العملية التدريبية، ونتائج العملية التدريبية، وتقييم ورقابة العملية التدريبية.
3. قياس مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية.
4. التعرف على درجة العلاقة (إن وجدت)، بين البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسات من جهة، ومستوى الإجهاد الوظيفي من جهة أخرى.

٥.١ فرضيات الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الموظفين نحو إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغيرات الآتية:

أ. العمر ب. الجنس ت. المستوى التعليمي ث. سنوات الخبرة
ج. الحالة الاجتماعية ح. حجم المؤسسة (عدد الموظفين) خ. نوع الوزارة

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام مدينتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغيرات الآتية:

أ. العمر ب. الجنس ت. المستوى التعليمي ث. سنوات الخبرة
ج. الحالة الاجتماعية ح. حجم المؤسسة (عدد الموظفين) خ. نوع الوزارة

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التدريب ومستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام مدينتي الخليل وبيت لحم.

4. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام في مدينة الخليل وواقع إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام في مدينة بيت لحم.

5. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، بين مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينة الخليل ومستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينة بيت لحم.

٦.١ حدود الدراسة

1.1.6 الحدود المكانية

تقتصر هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين إستراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم.

وهذه الدراسة سوف تقتصر على تحليل واقع إستراتيجية التدريب في هذه المؤسسات، بالإضافة إلى تحليل واقع الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في تلك المؤسسات، والتوصل فيما إذا كان هناك

علاقة بين إستراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي لتلك المؤسسات، وتتناول هذه الدراسة فئة الإداريين، وفئة الموظفين في مؤسسات القطاع العام مدينتي الخليل وبيت لحم.

٢.١.٦ الحدود الزمنية

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال المدة الزمنية الممتدة من شهر تشرين ثاني 2004 إلى شهر تشرين ثاني 2005.

7.1 مصطلحات الدراسة

1. مفهوم التدريب: يقصد بمصطلح التدريب إكساب الموظفين في مؤسسات القطاع العام مدينتي الخليل وبيت لحم مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدته م على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم، مع الإشارة إلى أن التدريب هو نشاط مخطط يزود هؤلاء الموظفين بالمعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في وظائفهم.
2. مفهوم الإجهاد الوظيفي: يقصد بمصطلح الإجهاد الوظيفي جميع التغيرات الجسمية والتغيرات النفسية التي تحدث لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام مدينتي الخليل وبيت لحم في ردود أفعالهم أثناء مواجهتهم للمواقف التي يتعرضون لها في أعمالهم في هذه المؤسسات.
3. مفهوم إستراتيجية التدريب: تعني أحسن وسيلة لتحقيق الهدف من الإنفاق على التدريب.

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 التدريب

1.1.2. مفهوم التدريب

ترى (عباس، 2003) أن التدريب هو إكساب الموظفين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم. أما (السلمي، 1998) فيشير إلى أن التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الموظفين بمجموعه من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم. بينما يعتبر (القيوتي، 1990) أن التدريب هو عملية تعليم مبرمج لمسلكية معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة، تضمن التزام المتدرب بقواعد وإجراءات محددة.

2.1.2. إستراتيجية التدريب

يعرف (النجار، 1998) إستراتيجية التدريب بأنها تعني أحسن وسيلة لتحقيق الهدف من الإنفاق على التدريب، وتتكون إستراتيجية التدريب من المكونات الثلاثة الآتية:

1. صياغة إستراتيجية التدريب والتي تتمثل بما يأتي:
 - أ. أهداف التدريب.
 - ب. تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة.
 - ت. المؤشرات المستخدمة في تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة.
 - ث. أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية.
2. تنفيذ إستراتيجية التدريب والتي تتمثل بما يأتي:
 - أ. الأساليب التدريبية المستخدمة.
 - ب. نتائج العملية التدريبية.
 3. تقييم ورقابة إستراتيجية التدريب.

3.1.2. مسؤولية التدريب

من خلال الإطلاع على المصادر والمراجع العلمية التي تناولت عملية التدريب وتحديدًا تلك المختصة بالموارد البشرية، تبين أن غالبيتها تتفق على أن مسؤولية التدريب تختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعاً للنظام الإداري المتبع في تلك المؤسسة، وفيما يأتي توضيح للفرق بين تلك المؤسسات:

1. في بعض المؤسسات نجد أن المسؤول المباشر عن عملية التدريب هم الإداريون المباشرون، إذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيهم ومعالجة المشكلات في العمل أولاً بأول. والواقع أن الرئيس المباشر اقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم، بما يكفل رفع مستوى أدائهم.
2. قد تعهد إدارة المؤسسة للرئيس المباشر بمهمة التدريب على أن تنشئ وظيفة أخصائي التدريب بالمؤسسة، ويكون تابعاً لتنظيمها لإدارة الموارد البشرية، وتكون مهمته تقديم جميع أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريون، ويقوم الأخصائي بالاتصال بالرؤساء بصفه دائمة لمعاونتهم، ومن ناحية أخرى فإن أخصائي التدريب يكون مسؤولاً عن الإشراف على تنفيذ برامج التدريب وتقييمها والعمل على تطويرها بصفه مستمرة.
3. تنشئ بعض المؤسسات الكبيرة إدارة أو مركزاً للتدريب يتولى إعداد جميع البرامج التدريبية التي تكفل الوفاء باحتياجات المؤسسة.
4. قد تستعين المؤسسة بمراكز أو أجهزة التدريب خارج المؤسسة سواء كانت محلية أو دولية، وفي هذه الحالة ترشح المؤسسة الأفراد الذين ترى أنهم بحاجة إلى تدريب.

ومن الضروري وجود وحدة تنظيمية (قسم أو إدارة) تشرف على النشاط التدريبي، ويتوقف حجم هذه الوحدة ومستواها التنظيمي والأنشطة التي تقوم بها على حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها. وتختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المؤسسة، وعلى ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسؤولة عن عملية التدريب، ويشير (نصر الله، 2002) إلى أن عملية التدريب هي عملية مشتركة بين وحدة شؤون الموظفين في المؤسسة، والمديرين التنفيذيين والمشرفين على البرامج التدريبية داخل المؤسسة، ويرجع سبب إشراك المديرين التنفيذيين والمشرفين في عملية التدريب إلى حقيقة كونهم اقدر الجهات معرفة باحتياجات الموظفين من خلال علاقتهم المباشرة وإطلاعهم اليومي على أداء الموظفين.

وبالنسبة لإدارة شؤون الموظفين، فهي الجهة المعنية برعاية وتنمية الموظفين داخل المؤسسة، بالإضافة إلى وجود البيانات والمعلومات فيما يتعلق بجميع الموظفين في المؤسسة.

4.1.2 أهمية التدريب

هناك بعض المزايا التي تعود على الموظف المتدرب، ومزايا أخرى تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتدريب الموظفين فيها، ومن وجهة نظر (عباس، 2003) فإن أهمية التدريب تتدرج ضمن اتجاهين هما:

١. أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة

- أ) زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب الموظفين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية نحو العمل والمؤسسة.
- ب) يساهم التدريب في خلق توجهات ايجابية لدى الموظفين نحو العمل والمؤسسة.
- ج) يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات نحو العمل والمؤسسة.
- د) يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- هـ) يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء الموظفين.

ويرى (راشد، 1980) بان التدريب يحقق للمؤسسة مزايا متعددة منها:

١. تخفيض معدل إصابات العمل من خلال قدرة الفرد على التعامل مع الآلات والمواد في المؤسسة.
٢. زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة، لان المؤسسة التي يعمل فيها أفراد على مستوى من التدريب تكون أكثر قدرة على تحمل حالات دوران العمل.

ويؤكد (الباقي، 2000) على أن أهمية التدريب تتمثل في ما يأتي بالنسبة للمؤسسة:

١. تنمية كفاءات وخبرات الموظفين، وزيادة مهاراتهم وإكسابهم مهارات جديدة.

٢. إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات في المؤسسة.
٣. مواجهة التحديات التي تحدث في النظم على مختلف الاتجاهات ومواكبة التطور العلمي.

٢. أهمية التدريب بالنسبة للموظفين

يعتبر (راشد، 1980) أن أهمية التدريب بالنسبة للموظف تتمثل فيما يأتي:

١. الثقة في النفس والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين.
٢. احترامه لنفسه ولغيره من الموظفين.
٣. المرونة في حياته العملية بمعنى أن التدريب يغير في اتجاهاته المهنية من عمل إلى آخر.
٤. تنمية الموظف من النواحي السلوكية.
٥. اكتسابه المهارات التي تؤهله نحو المناصب العليا في المؤسسة.

بينما يجد (زويلف، 1998) أن أهمية التدريب تتمثل في تحقيق ما يأتي:

١. الزيادة في الإنتاج: وهي زيادة الكمية وتحسين النوعية، فتدريب الموظفين على كيفية القيام بواجباته معناه إتقانهم للعمل وبالتالي زيادة الإنتاج وتحسين الجودة.
٢. الاقتصاد في النفقات: بمعنى أن تؤدي البرامج التدريبية مردودا أكثر من كلفتها، ويتمثل ذلك في استخدام الموظفين للآلات طبقا للطرق السليمة.
٣. قلة دوران العمل: إن تدريب الموظفين وتلقيهم من المعارف التي تتفق مع قدراتهم في مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الثبات والاستقرار في حياة الموظفين.
٤. رفع معنويات الموظفين: وذلك بشعور الموظف أن المؤسسة التي يعمل لديها جادة في تقديم العون، وراغبة في تطويره وبالتالي يزداد إخلاصه وحبه للعمل.
٥. التقليل من حوادث العمل: إن التدريب يتمثل في معرفة الموظفين لأحسن الطرق لإدارة الآلات في المؤسسة وكذلك استخدام المواد.
٦. رعاية الموظف الجديد في العمل وذلك بالتوجيه والإرشاد للتعرف على طبيعة المؤسسة.

أهداف التدريب

إن كل برنامج تدريبي ينبغي أن يحقق هدفاً تدريبياً، والهدف التدريبي كما يعرفه (ياغي، 2003) هو عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، بمعنى أن أي برنامج تدريبي لم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها هو خسارة في الوقت والجهد. ويوضح (عقيلي، 2005) أن التدريب يهدف إلى ما يأتي:

أ. تعليم الموظفين كيفية اكتشاف جوانب الضعف في أدائهم الحالي وأداء المطلوب منهم بالشكل الصحيح.

ب. تعليم الموظفين كيفية تنمية جوانب القوة في أدائهم الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً.

ت. إكساب الموظفين معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومنتوعة لتمكينهم من أداء أعمال جديدة.

ث. تكيف الموظفين مع متغيرات البيئة التي تضطر المؤسسة إلى إدخالها في مجالات العمل فيها. ومن وجهة نظر (ياغي، 2003) يمكن تحديد أهداف التدريب بما يأتي:

١. تحسين مستوى أداء الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قدرتهم على تسيير الأمور والمهام اليومية من خلال تدريبهم على كيفية القيام بواجباتهم اليومية.
٢. تنمية مهارات وقدرات موظفي المؤسسة من خلال عملية التدريب.
٣. خلق علاقة إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين فيها، فعندما يشعر الفرد باهتمام الإدارة بتطوير وتحسين قدراتهم، يزداد انتمائه وولائه للمؤسسة.
٤. تحقيق المرونة والاستقرار، حيث يساعد التدريب على مواجهة المتغيرات والتعامل معها.

ويعتبر (سيد وعبد الموجود، 2003) أن أهداف التدريب تتمثل فيما يأتي:

١. توجيه الموظفين الجدد وتبصيرهم بمهام الوظائف الجديدة المسندة إليهم.
٢. الارتقاء بمستوى جودة الأداء، ذلك أن الموظفين المدربين جيداً على أداء مهام ووظائف عادة يكونون أقل تعرضاً للخطأ عند أداء هذه المهام.
٣. البرامج التدريبية تعد ضرورية لمنع تقادم المعلومات والمهارات.

٦.١.٢ أنواع التدريب

يقسم الباحثون والكتاب التدريب إلى أنواع مختلفة، وهم يعتمدون في تصنيفاتهم على أسس ومداخل متعددة، وفيما يأتي عرض لما تتناوله أدبيات إدارة الموارد البشرية بخصوص ذلك:

1.6.1.2. تصنيف التدريب وفقاً للإطار المكاني لعملية التدريب

يرى (راشد، 1980) و(الكعبي والسامرائي، 1995) و(حسين، 1996) أن هناك أنواعاً متعددة للتدريب تقسم إلى ما يأتي وفقاً للإطار المكاني لعملية التدريب:

١. التدريب في مكان العمل: وهو الاستخدام الشائع في معظم المؤسسات على مختلف أنواعها، ويرجع ذلك إلى ما يلي:

أ. التقدم السريع الذي يتسم به العصر الحديث أدى إلى أن معظم الأعمال يمكن إنجازها في مدة قصيرة الأجل وخاصة بعد انتشار الآلات المتخصصة.

ب. يتضمن التدريب المتبع في المؤسسة تركيز المسؤولية بين إدارة الأفراد وبين المسؤول المباشر عن العمل.

ت. قلة التكاليف نسبياً مقارنة بالأساليب الأخرى.

٢. التدريب خارج إطار العمل: وهو للعاملين المتخصصين في المجالات التي تتطلب معلومات وقدرات خاصة، ويعتمد هذا المنهج على إعطاء مناهج خاصة بشكل محاضرات أو مؤتمرات.

٣.

ويضيف (زويلف، 1998) أنواعاً أخرى من التدريب هي:

١. التلمذة الصناعية

وتهدف إلى إعداد أفراد بمستويات عالية من المهارة، كما يزيد فيها عنصر التعليم على أسلوب التدريب أثناء العمل داخل أو خارج المؤسسة.

٢. التدريب في مجالات خاصة

إذ تقوم الكثير من المؤسسات بتنظيم برامج تدريبية خاصة في بعض المجالات المحددة التي تفي بأغراض المؤسسة والأعمال التي تقوم بها.

٣. برامج إعادة التدريب

وتتمثل تلك التدريبات في مواجهة التقدم التكنولوجي بصفة خاصة، أو لتدريب الموظفين على أعمال جديدة يقومون بها بعد فقدهم للعمل الأول.

ويقسم (الباقي، 2000)، التدريب حسب مراحلها إلى قسمين وفقا للإطار المرحلي من الوظيفية وهما:

1. التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف.

وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف حديث الالتحاق بالوظيفة، وعادة يتم خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التوظيف، وهو بمثابة تقديم أو تعريف بالعمل أو المؤسسة، وهو يقسم إلى ما يلي:

أ. التوجيه العام: وهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل، وأهدافه ومسؤولياته في المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يتضمن الإجابة على الأسئلة التي يرغب الموظف بطرحها.

ب. التدريب التخصصي الابتدائي: ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام، ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها.

ج. التدريب أثناء تأدية الخدمة: وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء أثناء تأدية العمل.

2. التدريب في المرحلة المتقدمة من التوظيف، ويهدف إلى ما يأتي:

أ. التدريب بغرض تجديد المعلومات: يتضمن هذا النوع من التدريب البيانات والمعلومات الجديدة، التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائما إلى تصميم هذا النوع من التدريب في جميع أنواع التخصصات.

ب. التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى: وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الموظف لتولي وظيفة جديدة، أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

٢.٦.١.٢. تصنيف التدريب وفقا للإطار الزمني لعملية التدريب

يرى الباحث (الشنواني، 1987) أن عملية التدريب تبعا للإطار الزمني تقسم إلى ما يأتي:

١. التدريب على العمل للموظفين الجدد وإعادة التدريب للموظفين القدامى: أن الغرض الأول من التدريب على العمل بالنسبة للموظفين الجدد هو الوصول بهم إلى درجة من المعرفة والمهارة تتوافق مع المستوى المرغوب فيه.

وبمضي الوقت واستمرار الموظف في المؤسسة فإنه بحاجة إلى التدريب، إذ يعطيه المزيد من المعرفة، ويتيح له فرصة الحصول على مهارات جديدة، وبذلك يساعد التدريب الموظف على القيام بعمله بفاعلية أكبر، ويؤهله لشغل مراكز أعلى في المستقبل.

٢. التدريب الإشرافي والإداري: تضع الكثير من المؤسسات الكبيرة برامج خاصة لتدريب المشرفين والمديرين، وأيضا الموظفين، الذين يجري أعدادهم لاحتلال مراكز في مستويات أعلى. وحسب وجهة نظر (الكعبي والسامرائي، 1995) فإن التدريب حسب الإطار الزمني يقسم إلى ما يلي:

١. تدريب الموظفين الجدد: ويهدف إلى تدريب الموظفين الجدد الذين يلتحقون بالعمل في المؤسسة لأول مرة والى تهيئتهم وتعريفهم بالعمل وما هو مطلوب منهم.
٢. تدريب الموظفين القدامى: ويشمل كل أنواع التدريب التي يتلقاها الموظف منذ التحاقه بالمؤسسة حتى انتهاء خدمته، ويهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لمواكبة التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي.

تصنيف التدريب من حيث المضمون والمستوى الوظيفي

يقسم (سيد وعب الموجود، 2003) أنواع التدريب من حيث المضمون والمستوى الوظيفي إلى ما يلي:

١. تدريب تأهيلي: ويعتبر ذا أهمية بالنسبة للموظف الجديد الذي يلتحق بالعمل لأول مرة، ويهدف إلى إلمام الموظف بجميع المعلومات عن المؤسسة.
٢. تدريب تخصصي: ويهدف إلى إكساب الموظفين مهارة في مجال التخصص.
٣. تدريب علاجي: ويقصد به معالجة نواحي النقص والقصور في مهارات وكفاءة الموظفين.
٤. التدريب للترقية: تنظم المؤسسة برامج لتدريب الموظفين على المهام والمسؤوليات التي تؤهلهم لشغل وظائف في مستويات إدارية أعلى.

ويشير (الكعبي والسامرائي، 1995) إلى أن التدريب يقسم إلى ما يأتي من حيث المضمون والمستوى الوظيفي.

١. تدريب الإداريين: ويختص بتدريب الرؤساء وتمييزهم في مختلف المستويات الإدارية الوسطى والعليا والمباشرة لتزويدهم بمهارات عملية الاتصال والإشراف والتوجيه.

٢. التدريب الإشرافي: يهدف إلى زيادة قدرات الموظف على الإشراف والتعامل وكيفية تنفيذ التعليمات.

٣. التدريب التخصصي: ويكون الهدف منه زيادة معلومات الموظف في مجال عمله من أجل تحسين الأداء.

٤. التدريب المهني: وتقوم به مراكز متخصصة، من أجل تدريب الموظفين على مهنة معينة من خلال استخدام الآلات والمعدات.

ويضيف (الباقي، 2000) نوعاً آخر للتدريب والتدريب القيادي الإداري، وهو التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب أجرأه للقادة أو الرؤساء في المستويات الآتية.

- 1) مستوى الإشراف الأول: وهو ذلك المستوى من الموظفين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على عمل الآخرين.
- 2) مستوى الإدارة الوسطى: وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق الإشراف الأول والى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل.
- 3) مستوى الإدارة العليا: وهو المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تضع السياسة العامة للمؤسسة، وتتخذ القرارات الأساسية.

٣.٦.١.٢ تصنيف التدريب وفقاً لعدد المتدربين

هناك عدة تصنيفات للتدريب وفقاً لعدد المتدربين كما يرى (الباقي، 2000) و(الكعبي والسامرائي، 1995) ويمكن تصنيف أنواع التدريب إلى المجموعتين الآتيتين وهما:

١. التدريب الفردي: ويعني تدريب كل موظف بصورة مستقلة، ويتم هذا التدريب بعدة طرق هي:

أ. التدريب أثناء العمل.

ب. نقل الموظف بصفه مؤقتة لأداء أعمال أخرى: يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة، وتتيح هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدراته.

ج. تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى: ويكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤولياته الحالية، وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة مؤسسة لفترات معينة، وتستخدم هذه الطريقة للموظفين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية، وذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

٢. التدريب الجماعي: ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معاً، وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم ذلك في مركز تدريب المؤسسة أو خارج المؤسسة.

٧.١.٢ أساليب التدريب

يعرف (علوية، 2001) الأسلوب التدريبي بأنه الطريقة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب.

- وحتى تكون أساليب عملية التدريب ناجحة وفعالة من حيث استخدامها وتطبيقها في المؤسسة لابد من التطرق إلى عدة عوامل، وتتمثل هذه العوامل حسب وجهة نظر (راشد، 1980) بما يأتي:
١. الملاءمة: حيث يجب أن تكون الوسيلة مناسبة لموضوع التدريب ولمجموعة المتدربين، فكل موضوع تدريبي يحتاج إلى أسلوب خاص.
 ٢. الفاعلية: لابد للمدرب من اختيار الوسيلة الفعالة في التدريب والتي تثير اهتمام المتدربين وتزيد من مشاركتهم.
 ٣. اعتياد المدرب على الوسيلة: حيث يستخدم بعض المدربين إحدى الوسائل بسهولة أكبر من غيرها، وهذا يفرض عليه نوعاً من عدم المرونة في التعامل مع الوسائل الأخرى.
 ٤. الوقت والتسهيلات المادية: بمعنى أن المدرب لا يستطيع اختيار الوسيلة دون أن يأخذ في اعتباره الأوقات المخصصة لعملية التدريب.
 ٥. حجم مجموعة المتدربين: فالمجموعات الصغيرة مثلاً تناسبها أساليب معينة مثل المنافسة وتمثيل الدور، أما في المجموعات الكبيرة فمثلاً تكون المحاضرة هي الأسلوب الأنجع.
 ٦. نوع البرنامج التدريبي: الوسيلة تختلف باختلاف نوع التدريب للمستفيد، فالتدريب في المرحلة الأولى يختلف عنه في المرحلة المتقدمة من الوظيفة.
 ٧. شخصية المدرب: لا شك أن لكل إنسان أو عامل شخصيته وسلوكه واتجاهاته الخاصة به، لذلك لابد من دراسة شخصية المدرب حتى تتناسب مع شخصية الموظفين المتدربين إلى حد ما.

٨. اتجاهات مجموعة المتدربين: فاتجاه المجموعة نحو البرنامج التدريبي ونحو المتدرب يؤثر بشكل واضح في الأسلوب التدريبي المتبع.

ويرى (عليوة، 2001) أن الأساليب التدريبية تختلف وفقاً لمجموعة من العوامل هي:

١. نوعية المتدربين: والمقصود بذلك أن اختلاف المستوى الوظيفي للموظفين، والمستوى التعليمي، ومدى الخبرة السابقة أثر واضح في تحديد الأسلوب التدريبي المناسب.
٢. موضوع التدريب ومعنى ذلك أن استخدام أسلوب معين من أساليب التدريب يعتمد على مادة التدريب.
٣. مدى العمق والشمول في عرض الموضوعات.
٤. مدة التدريب: والمقصود بذلك المدة الزمنية المطلوب انجاز العملية التدريبية خلالها.

وقد تبين أن هنالك عدة أساليب تستخدم للتدريب وهي كما يرى (زويلف، 1998) و(الباقي، 2000) و(راشد، 1980) و(قاضي، 1984) تتمثل فيما يأتي:

١. أسلوب المحاضرة: ويعتمد على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل مباشر في مواجهة المتدربين.
٢. مناقشة الحالات: وتركز وسيلة مناقشة الحالات على إشراك المتدربين في العملية التدريبية إشراكاً فعالاً يفتقده أسلوب المحاضرة.
٣. التدريب على اتخاذ القرارات: ويهدف هذا الأسلوب إلى تدريب المدير على اتخاذ القرارات والذي يحوي الكثير من المشكلات التي تحتاج إلى إعطاء موقف حاسم وفوري.
٤. المباريات الإدارية: ويعتمد ذلك على خلق موقف تدريبي يشابه إلى حد بعيد موقف العمل الطبيعي الذي يعمل فيه المدير، ويتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات مختلفة وتعطى كل مجموعة التعليمات والشروط عن العمل، وتقوم كل مجموعة ببناء على التعليمات والشروط بإيجاد الحل المناسب للمشكلة، وفي النهاية تقوم كل مجموعة بطرح الحل من جانبها ويتم النقاش بشكل جماعي، ليتم الاتفاق أو عدم الاتفاق في النهاية بين المجموعات على الحل المناسب.
٥. الندوات: وهي أن يتبادل عدد من المتخصصين معالجة موضوع محدد من جوانب مختلفة في الوقت الذي يشاركون فيه المتدربون النقاش.
٦. تمثيل الأدوار: ويقصد به أن يقوم المتدرب بتمثيل شخصيه معينة في موقف تمثيلي، ولكنه من خلال تقمصه لهذا الدور يبرز آرائه واتجاهاته حول الموضوع محل النقاش.

٧. طريقة الفرق الطائرة: وتسمى أحيانا بطريقة العمل الدوري، وهي طريقة خاصة بفئة معينة من الموظفين تنتظرهم مراكز عليا تتطلب منهم سبق الإطلاع العام على الإحداث في المؤسسة.

بالإضافة إلى الأساليب التي تم ذكرها سابقا يرى (الباقى، 2000) و(راشد، 1980) أن هناك أسلوب آخر من أساليب التدريب وهو أسلوب التطبيق العملي: وبموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقه عملية سليمة أمام المتدربين، موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات، وتصلح هذه الطريقة في الأعمال الحرفية مثلا.

ويشير (حسين، 1996) إلى وجود أساليب أخرى لعملية التدريب منها:

1. قضاء فترة تسمى تحت التجربة تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تماماً عن عمله.
2. التدوير الوظيفي بين عدة وظائف يتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.
3. شغل وظائف الغائبين، يمكن التدريب عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مديريهم لفترة محدودة أثناء غيابهم.
4. توجيه الأسئلة، يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق سؤاله دائما ماذا تظن انه يجب أن افعل في هذه المسألة أو تلك.
5. المكتب المجاور، يتم وضع مكتب الموظف الجديد مباشرة بجوار مكتب رئيسه أو زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه فيلاحظ سلوكه وتصرفاته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج.
6. المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعريف المتدرب خبرات وآراء أفراد آخرين، حيث لم يكن يظن أن الآراء بهذا التنوع والاختلاف، ويحاول المتدرب التمرس على عرض وجهة نظره بطريقة منطقية ومقنعة.
7. الوثائق أو النشرات، وتتكون من تعليمات توزع على الموظفين الجدد كل مدة من الزمن، تشمل تعليمات وتوجيهات عن أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات.

إعداد البرامج التدريبية

لابد لعملية التدريب أن تنطلق من فلسفة واضحة لدى الإدارة والمدربين والمتدربين، لان الافتقار إلى ما يتوخى من التدريب يمكن أن يجعلها نوعا من إضاعة الوقت وتبديد الموارد، والفلسفة الأساسية للتدريب هي الاستثمار في الموارد البشرية وتأهيلها لينعكس ذلك على الأداء. وهناك العديد من المبادئ الأساسية التي لا بد من تضمينها لأي برنامج تدريبي لكي يكون فاعلا ويحقق الأهداف المرجوة منه، ويذكر (أبو علفة، 2005) أن هناك العديد من المبادئ الجوهرية لنجاح البرنامج التدريبي تتمثل فيما يأتي:

1. الارتباط بأهداف وخطط ونظم المؤسسة.
2. مخاطبة الموظفين في جميع المستويات.
3. تلبية احتياجات الموظفين والمؤسسة معا.
4. استخدام الوسائل المساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي مع الاستفادة من التطور التكنولوجي.

وترى (عباس، 2003) أن تلك المبادئ التي يجب أن يتضمنها أي برنامج تدريبي تتجسد فيما يأتي:

1. المشاركة: يعكس هذا المبدأ ضرورة إتاحة الفرصة للموظفين المتدربين للمشاركة في البرنامج بشكل مباشر من خلال تبادل البيانات والمعلومات، أو العمل على تحقيق مهام محددة ضمن البرنامج.
 2. المناقلة: أي تطبيق ونقل ما يتعلمه الموظفون أو المتدرب إلى الواقع الفعلي إذ أن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء.
 3. التعزيز: إي تفضيل السلوك المرغوب فيه وقمع السلوكيات غير المرغوب فيها، وهذا يتم من خلال تهيئة الحوافز الإيجابية أمام المتدربين في البرنامج التدريبي.
 4. التغذية العكسية (الراجعة): تعد التغذية الراجعة أو المعلومات حول أداء الموظفين المتدربين ذات أهمية كبيرة في كل مرحلة من مراحل التعليم، إذ تساعد الموظفين على تصحيح أخطائهم.
- ويؤكد (رشيد وعبيدان، 1986) على أن تلك المبادئ تتمثل فيما يأتي:

١. التغيير: أي التوفيق بين هيكل الوظيفة من ناحية، ومتطلبات التغيير الاقتصادي والتكنولوجي من ناحية أخرى.

٢. الرقابة: السيطرة على العمليات الإدارية بالغة التعقيد في المؤسسة.

٣. الانتماء إلى المؤسسة: إي خلق علاقات إيجابية ابعدها من نطاق التنظيم الرسمي بين

الموظفين والمؤسسة، وتجميع مصلحة كل منها في قالب واحد لتصب في مصلحة المؤسسة.

٤. حل المشكلات الإدارية: أي استخدام الموظف بكفاءة للوسائل العلمية المتاحة لحل المشكلات.

ويشير (القريوتي، 1990) إلى أن هذه المبادئ تتمثل فيما يأتي:

١. تدريجية العملية التدريبية وتوزيعها على مراحل معينة، بحيث تتناسب مع ما يقوم به الموظفون من أعمال ومع قدرتهم على الفهم والتطبيق.

٢. ضرورة ربط حضور الدورات التدريبية بحوافز معينة، تشجع الموظفين المتدربين على الحضور والمشاركة كالعلاقة بين مشاركتهم واجتيازهم الدورات بنجاح، وفرص الترقية والتقدم في الوظيفة مثلاً.

٣. متابعة المدرب للمتدربين بإتاحة المجال لهم بالمشاركة في النقاش، وطرح الأسئلة والاجتهاد في الإجابة، وتعتبر المتابعة من أنواع التغذية العكسية المفيدة.

٤. ربط التدريب بحاجات العمل الحقيقية، وأن يكون هناك جزء من العمل الميداني.

٥. مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين من حيث المستوى العلمي.

أما (الشنواني، 1987) فهو يرى أن تلك المبادئ تتمثل فيما يأتي:

١. وجود حافز: من الظروف الأساسية التي يجب توفرها للتعلم، أن يتم حفز المتدربين بالطريقة الصحيحة، فيجب أن يكون هناك اقتناع تام من جانب كل موظف تحت التدريب بالحاجة إلى الحصول على المعلومات الجديدة، واكتساب المهارة الجديدة في العمل.

٢. قياس مدى التقدم في التدريب: يمكن إثارة حماس الموظفين نحو التدريب، وبالتالي زيادة استعدادهم للتعلم عن طريق أحاطتهم بمدى التقدم الذي يحرزونه أولاً بأول أثناء عملية التدريب، ويتطلب ذلك وضع معايير وأسس يتم على أساسها قياس مدى التقدم، مثل وجود رسوم بيانية توضح العلاقة بين الفترات الزمنية وبين نتائج الفرد تحت التدريب، على شكل منحنيات يطلق عليها (منحنيات التعلم Learning Curves).

٣. التطبيق العملي: يجب إتاحة الفرصة للموظفين أثناء تدريبهم لتطبيق ما يتعلمونه في الظروف الواقعية التي سيمارسون أعمالهم فيها بعد انتهاء مدة التدريب.

٤. وجود اختلافات فردية: أن الاختلاف بين الأفراد من حيث الذكاء، والميول والرغبة، والقدرات، والاهتمامات، مسألة طبيعية، ويجب اخذ تلك المسائل بالاعتبار عند تخطيط برامج التدريب، وعلى أساس تلك الاختلافات تحدد طرق التدريب المناسبة لإيصال المعلومات المطلوبة للموظفين.

٥. اختيار القائمين بعملية التدريب: في الكثير من برامج التدريب لا يعطى أهمية لاختيار من سيقوم بعملية التدريب، على افتراض أن كل شخص سيقوم بعمله بطريقة صحيحة، ولكن في كثير من الأحيان لا يتحقق ذلك.

٩.١.٢ مراحل إعداد البرامج التدريبية

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمؤسسة بإعداد برامج التدريب اللازم للموظفين، بحيث يتم إعداد البرامج التي تكون قابلة للتنفيذ، دون مشكلات تعرقل تقدمها أو تحدّ من نتائجها، ولا يمكن تقديم نموذج موحد ينطبق على جميع المؤسسات، إذ أن هذا الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل عدة.

إلا انه يمكن القول بصفه عامة أن هنالك مراحل أساسية يمكن إتباعها في إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها.

ويمكن تصنيف المراحل التي تمرّ بها عملية الإعداد للبرامج التدريبية كما يلي:

1. مرحلة جمع وتحليل البيانات.
 2. مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية.
 3. مرحلة تصميم البرامج التدريبية.
 4. مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية.
 5. مرحلة تقييم البرامج التدريبية بصفة عامة.
- وفيما يلي توضيح لهذه المراحل

1.9.1.2 مرحلة جمع وتحليل البيانات

من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بالمؤسسة بجمع البيانات والمعلومات التي تمكنه من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات الموظفين، وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المؤسسة.

2.9.1.2. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

تعرف الاحتياجات التدريبية كما يرى (عليوة، 2001) بأنها جملة التغيرات المطلوب أحدثها في معارف ومهارات واتجاهات الموظفين بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء.

لذلك فإن الاحتياجات التدريبية تعبر عن الموظفين المطلوب تدريبهم لمواجهة المشكلات التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتحدد كل الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التدريب وبين رؤساء العمل أو المشرفين.

وترى (عباس، 2000) أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال ما يأتي:

1. تحليل المؤسسة: من خلال تشخيص لجميع العوامل التنظيمية، كثقافة المؤسسة ورسالتها، وأهدافها، وهيكله الوظيفي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية، وأيضا أن عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المؤسسة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي.
2. تحليل المهمة: يمثل دراسة الوظائف في المؤسسة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التدريب المطلوب لكل وظيفة، وتحديد المعارف والمهام المطلوبة لإنجاز وظيفة معينة.
3. التحليل على مستوى الموظفين: فهو يحدد حاجة الموظفين للتدريب عن طريق قياس أدائهم، وتحديد الانحرافات بين أداء كل موظف، وتوقعات المؤسسة، أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المؤسسة.

ويشير (القریوتی، 1990) إلى أن تلك الاحتياجات التدريبية تتحدد من خلال العوامل الآتية:

1. تحديد أو مراجعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها: فعلمية التدريب يجب أن تقوم على فهم واضح لما تسعى المؤسسة لتحقيقه، حتى يتضح للمدربين والمتدربين الهدف النهائي المنشود من عملية التدريب.

2. تحديد المهام الرئيسية التي من خلالها تترجم تلك الأهداف إلى برامج عمل: فالأهداف طموحات عامة تحدد الصورة النهائية المطلوب الوصول إليها، ولكن تلك الأهداف تحتاج إلى الآلية أو البرامج التي تحققها.

3. تحديد الأنماط السلوكية الواجب إتباعها للقيام بتلك المهام: فالبرامج والمهام تحتاج إلى إتباع سلوكيات معينة، وزيادة مستوى التنسيق بين الوحدات المختلفة، والموظفين فيها من خلال آرائهم المتبادلة.

4. تحديد نواحي الضعف أو القصور: إن هدف التدريب هو التطوير، وهذا يقتضي التعرف على المجالات التي تحتاج إلى التركيز.

بينما يرى (الشنواني، 1987) إن التحديد الفاعل للاحتياجات التدريبية يتطلب القيام باستقصاءات دقيقة ومنظمة، وهو يرى بان أغلبية المؤسسات لا تقوم بتلك الدراسات وبالتالي تضع برامجها التدريبية دون التعرف بدقة على الإحتياجات الفعلية، وتتمثل تلك الدراسات المطلوبة قبل البدء بعملية التدريب بما يأتي:

1. تحليل التنظيم: بغرض التعرف على أجزاء التنظيم التي تحتاج إلى التدريب، وإمكانية القيام بالتدريب المطلوب.

2. تحليل العمليات: بغرض تحديد محتوى التدريب على ضوء ما يجب أن يقوم به الموظفين لأداء الأعمال المطلوبة بشكل فعال.

3. تحليل الموظفين: بغرض تحديد المهارات والمعرفة والميول، التي يجب تنميتها في الموظفين حتى يتمكنوا من أداء الأعمال المطلوبة منهم بالشكل الفعلي.

ويشير (سيد وعبد الموجود، 2003) إلى انه يمكن تحديد الإحتياجات التدريبية في ضوء ما يأتي:

1. تقييم الأداء، ويعتبر احد الوسائل المستخدمة في كشف الإحتياجات التدريبية، حيث يتم عن طريقه توفير المعلومات عن سلوك الموظفين في العمل، وجديته في العمل، ومدى التزامه في تحقيق معايير الأداء المحددة مما يساعد على كشف احتياجات الموظف للتدريب.

٢. الاختبارات، والغرض منها قيام الموظف بأداء عمله على أكمل وجه، ويستفاد من نتائج الاختبارات المتنوعة (الذكاء، والمقدرة، والمهارة، والأداء)، في تحديد الإحتياجات التدريبية بصورة محددة.

٣. المقابلات والاستقصاءات، حيث يتم إجراء مقابلات أو إعداد قوائم استقصاء للموظفين وذلك للتعرف على المشكلات ونقاط الضعف التي يتم معالجتها عن طريق البرامج التدريبية.

٤. التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، والتي تحدد من خلال بعض المؤشرات التي تتمثل في توسع المؤسسة، أو حدوث تطور تكنولوجي جديد، أو نقل وترقية لبعض الموظفين، أو استخدام آلات ومعدات جديدة.

٣.٩.١.٢ مرحلة تصميم البرامج التدريبية

يرى (الباقي، 2000) أن عملية تصميم البرامج التدريبية تتضمن عدة عناصر منها:

1. تحديد موضوع التدريب.
2. تحديد أساليب التدريب مثل (أسلوب المحاضرات، أو الحالات العملية، أو الندوات).
3. تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية.
4. إعداد المدربين المناسبين والذين تتوفر فيهم خصائص ومقومات رئيسية تتناسب مع الموضوع.

ويؤكد (رشيد وعبيدان، 1986) أن هناك اعتبارات مهمة يجب مراعاتها في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وهي:

1. اقتصاديات التدريب، أي مدى النجاح في تحقيق التدريب بأقل التكاليف الممكنة.
2. مدى تحقيق خطة التدريب للاحتياجات الحقيقية للعمل، وهل تؤدي فعلا إلى اختفاء أو تناقص المشكلات التي أظهرت الحاجة إلى استخدام التدريب.
3. مدى التناسق بين التدريب وباقي وسائل الإصلاح الإداري، وبالذات ظهور خطة التدريب كوسيلة من وسائل التنمية، أو كوسيلة وحيدة غير مرتبطة بوسائل التنمية الأخرى.

وترى (عباس، 2003) أن عملية تصميم البرامج التدريبية تتم من خلال متابعة العناصر الأساسية الآتية:

1. موقع التدريب: من الممكن أن تتم عملية التدريب في مكان العمل، تحت إشراف وتوجيه احد الموظفين أصحاب الخبرة، أو احد المشرفين مباشرة، أو أن يكون خارج الموقع الوظيفي.
2. التسهيلات والمستلزمات الضرورية لتنفيذ التدريب: يتطلب البرنامج التدريبي تحديد مسبق لكل ما يأتي:
 - أ. مؤهلات المدربين والمتدربين المتوافقة مع الإحتياجات والأهداف التدريبية.
 - ب. الأجهزة المستخدمة لمساعدة التدريب، وهذه الأجهزة تحدد وفق أهداف واحتياجات التدريب.
 - ج. وقت التدريب، فلا بد من تحديد الوقت المناسب أو المدة الزمنية المناسبة لكي يستطيع الموظفين اكتساب المهارة والمعرفة من مشروع التدريب، وفق الأهداف المطلوبة.
3. أساليب التدريب.

مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية

يرى الباحث (الباقي، 2000) إن مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية تشمل ما يأتي:

1. إعداد الجدول الزمني للبرامج، وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات.
2. تجهيز وإعداد مكان التدريب.
3. متابعة المدربين والمتدربين.

ويذكر (زويلف، 1998) بأنه لابد من إتباع الطرق التالية لتنفيذ البرامج التدريبية:

1. وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة: إن تحليل وتوصيف الأعمال يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال مدة الخطة لإعداد البرامج التدريبية.
2. حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من الموارد البشرية: وتمثل إجراءات حصر شامل ودقيق لكافة الموظفين في المؤسسة، وبيان اختصاصاتهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة، ويخدم هذا الحصر وظيفة أساسية تتمثل في بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة.
3. مقارنة نتائج وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة مع حصر الموارد البشرية، وهذا يؤدي إلى تحديد احتياجات التدريب في المؤسسة.

٥.٩.١.٢ مرحلة تقييم البرامج التدريبية

يعتبر التقييم جزءاً متمماً لعملية التدريب، ويقصد به كما يرى (نصر الله، 2002) تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، بالإضافة إلى قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية.

وتعتبر عملية التقييم للبرامج التدريبية من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مطالبون بتطوير مهارات وأداء الموظفين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم، وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات العملية التدريبية من خلال الأدلة والإحصائيات.

وعلى الرغم من أن المؤسسات تنفق أموالاً كبيرة في برامج التدريب، إلا أنها وللأسف لا تعرف بالتحديد مدى العائد أو مدى الاستفادة من هذه البرامج، فكثير من المؤسسات لا تعطي تقييم البرامج التدريبية أهمية تذكر، وفي بعضها الآخر لا يوجد تقييم لتلك البرامج التدريبية. لذلك فإن تقييم مدى نجاح البرامج التدريبية هو مسألة في غاية الأهمية تماشياً مع اعتبار أن التدريب هو استثمار له عائد، لذلك لا بد من استخدام عملية التقييم لمعرفة مدى النجاح في تحقيق هذا العائد.

بينما يرى (نصر الله، 2002) أن التقييم يهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه من خلال ما يأتي:

١. التأكد من سير خطة التدريب وفق المراحل المتعارف عليها، وبالتالي تقييم كل مرحلة من تلك المراحل التي سبق ذكرها سابقاً.
٢. تقييم النتائج والمتمثلة في القدرة على نقل المهارات والمعارف وأحداث التغيير في السلوك لدى الموظفين، وبالتالي التحسن في أداء الموظفين.
٣. التأكد من أن التكلفة تعادل أو تبرر النتائج التي تم الحصول عليها من تنفيذ البرامج التدريبية.
٤. الكشف عن الثغرات التي حدثت أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.

ومن خلال الدراسات والاطلاع على كتب الموارد البشرية تحديداً، ومن من خلال طرحها لموضوع التقييم للبرامج التدريبية يمكن القول بان عملية التقييم للبرامج التدريبية تتم وفق المؤشرات الآتية:

1.5.9.1.2. تحديد معايير التقييم

لاشك أن تحديد معايير التقييم تتحدد في ضوء الأهداف من العملية التدريبية ومدى تحقيقها للأهداف المحددة.

ويشير (عقيلي، 2005) إلى أن معايير عملية التقييم للبرامج التدريبية تتم من خلال المحاور الآتية:

- أ. ردة فعل المتدربين التي تتمثل بشعورهم الايجابي و السلبي تجاه البرنامج التدريبي.
- ب. مدى فهم واستيعاب المتدربين لما تم طرحه في البرنامج التدريبي.
- ت. مدى التغيير الذي حدث في سلوك المتدربين نتيجة لتطبيق ما تم تعلمه من خلال البرنامج التدريبي.
- ث. عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقيات بعد تدريبهم.

وتعدّ الرقابة جزءاً لا يتجزأ من العمل الإداري، وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف المحددة، على اعتبار أن التدريب جزء لا يتجزأ من الإدارة الناجحة، فلا بد من أن يشتمل على عنصر التقييم للتأكد من مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة سابقاً، وهناك عدة مجالات تستدعي التقييم كما يرى (القيوتي، 1990) وهي:

١. مدى تطابق البرامج التدريبية مع حاجات المؤسسة.
٢. مدى مشاركة موظفي التدريب في التخطيط لاحتياجات الموظفين.
٣. مدى أهلية المدربين ومهنتهم.
٤. مدى الاهتمام بعمل دراسات عن أثر التدريب في الأداء الفعلي للموظفين.

ويذكر (زويلف، 1998) انه يمكن الحكم على نجاح البرنامج التدريبي من خلال ما يأتي:

١. زمن التدريب: زمن التدريب المطلوب للوصول بالموظف إلى المرحلة المطلوبة.

٢. الزيادة في الإنتاج: الزيادة في الإنتاج هي البرهان الآخر على مقدار كفاءة البرنامج التدريبي، تلك الزيادة التي تظهر على ناتج الموظفين كنتيجة لعملية التدريب.
٣. معدل التناقص في الحوادث: حيث أن البرنامج التدريبي الجيد هو ذلك البرنامج الذي يمنع الأخطاء ويحد من الوقوع فيها، ويعمل على استخدام أفضل الطرق في العمل.
٤. قلة النفقات: وذلك لتقليل تكاليف صيانة الآلات بصورة عامة، والتي تنتج من الاستخدام السليم لها بسبب عملية التدريب.
٥. تحسين الجودة: تظهر كفاءة البرنامج التدريبي من خلال الآثار على تحسين الجودة.

٢.٥.٩.١.٢. تحديد أساليب التقييم

- يستخدم في مجال تقييم برامج التدريب، أساليب تقييم متعددة وهي حسب وجهة نظر (عقيلي، 2005) ما يأتي:
١. الاختبارات: بعد انتهاء تنفيذ برنامج التدريب يمكن إخضاع المتدربين إلى اختبارات لقياس مدى استيعابهم لما تعلموه في البرنامج التدريبي.
 ٢. استقصاء رأي المتدربين: وذلك أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وبعد الانتهاء منه مباشرة، لمعرفة مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي.
 ٣. تقييم أداء المتدربين: ويكون ذلك بعد عودتهم من البرنامج التدريبي وتطبيق ما تعلموه في أعمالهم.
 ٤. الملاحظة: يمكن تقييم البرنامج التدريبي من خلال ملاحظة ردة فعل المتدربين أثناء البرنامج التدريبي من خلال تعليقاتهم على سير البرنامج التدريبي، أو من خلال تقديم الشكاوى على سير البرنامج التدريبي.

ويؤكد (القيوتي، 1990) أن بعض المؤسسات تتبع الأساليب الآتية في تقييم البرامج التدريبية:

١. نماذج تقييم توزع على المشاركين لبيان آرائهم في المادة التدريبية.
٢. عمل امتحانات للمتدربين قبل وبعد حضور الدورة التدريبية والحكم على مدى نجاح الدورة التدريبية بناء على مقارنة النتائج.
٣. تقييم الوسائل التي تم استعمالها في التدريب وكذلك الفرص التي يتيحها التدريب للمتدربين للقيام بنشاطات متميزة بعد انتهاء مدة التدريب.

٤. استخدام الأسلوب التجريبي الذي يقوم على استخدام المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية، إذ يتم اختيار مجموعتين متماثلتين في مجال العمل والقدرات ومستوى الذكاء والقدرات على التعلم، بحيث لا تخضع المجموعة الضابطة للتدريب بينما تخضع المجموعة التجريبية للتدريب وبعد الانتهاء من فترة التدريب يتم تقييم المجموعتين من حيث الأداء ومعرفة إذا كان هناك اثر ايجابي عن المجموعة التجريبية.

ويرى (البرادعي، 2005) أن عملية تقييم البرنامج التدريبي تتم من خلال قياس ما يأتي:

١. مدى تفاعل المتدربين، ويتم تحديد مدى تفاعل المتدربين من خلال معرفة آرائهم وانطباعاتهم أو من خلال استبانته خاصة لتقييم البرامج التدريبي من حيث الأساليب والوسائل والموضوعات ومدى الاستفادة.

٢. مدى استفادة المتدربين، ويتم ذلك من خلال اختبارهم قبل وبعد انعقاد البرنامج التدريبي لقياس مدى الاستفادة منه.

٣. مدى التغير في سلوكيات المتدربين، ويتم تحديد ذلك بعد انتهاء البرنامج التدريبي وعودة المتدربين إلى أعمالهم.

٤. مدى تأثير البرنامج التدريبي على أهداف المؤسسة، يتم قياس ذلك بعد انتهاء مدة زمنية معينة عن طريق المديرين، وذلك بمقارنة أداء المتدربين بعد انعقاد البرنامج التدريبي وقبله، وتعتبر مرحلة التقييم للبرنامج التدريبي هي مرحلة للتأكد من فاعليته، ومدى التغير الذي حدث في سلوك وأداء الموظفين.

٣.٥.٩.١.٢ تحديد التوقيت للتقييم

يجمع اغلب الباحثون والكتاب، بان هناك ثلاث أوقات لعملية التقييم للبرنامج التدريبي ومن هؤلاء الباحثون تتمثل فيما يأتي: (أبو علفه، 2005) و(البرادعي، 2005).

أ. مرحلة التقييم قبل البدء في البرنامج التدريبي.

ب. مرحلة التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

ت. مرحلة التقييم بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي.

١٠.١.٢ مشكلات عملية التقييم

يرى (حسين، 1996) أن هناك العديد من المشاكل التي تتعلق بتقييم العملية التدريبية تتمثل فيما يأتي:

١. الخوف من عملية التقييم ذاتها، قد ينظر إلى عملية التدريب على أنها تصيد للأخطاء، وهذا هو المفهوم السلبي للتقييم بشكل عام.
٢. عدم الاقتناع بأهمية تقييم التدريب.
٣. قصور عملية التقييم، لكون عملية التقييم للتدريب في حد ذاتها صعبة ومكلفة، وذلك بسبب وجود عوامل كثيرة تدخل في تقييم التدريب وقد يصعب إرجاع نتيجة معينة إلى عنصر ما.
٤. عدم تحديد الإحتياجات التدريبية.
٥. الفروق الفردية بين الموظفين.
٦. استخدام طرق محددة لعملية تقييم التدريب، وغالبا ما يقتصر على الاستبيان.
٧. اختلاف ظروف العمل، فهناك لكل مؤسسة ظروف العمل الخاص بها.

١١.١.٢ أهم المشكلات التي تواجه عملية التدريب

بالرغم من أهمية التدريب وتطوره كوظيفة ونموه بصورة مستمرة كبرنامج، إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه هذا البرنامج، والتي تحد من تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة من هذا البرنامج، ويرى (درويش، 1988) إن تلك المشكلات تتمثل فيما يأتي:

1. مشكلة تتعلق بالموظفين المطلوب تدريبهم، وهي مشكلة نفسية لدى الموظفين حيث انه من الصعب إقناع الموظفين القدامى بعملية التدريب، حتى لو أمكن التحديد والتوصل إلى الضعف في عملية أدائهم الوظيفي.
2. مشكلة تتعلق بالنظام الإداري ككل، كما في حالة وجود نقص في الأفراد الذين يكونون الجهات القائمة بالتدريب، نتيجة لنقص الكفاءات الفنية والتخصص الدقيق.
3. عدم توفر الاعتمادات المالية لعملية التدريب، وعدم موافقة السلطة المختصة على الاعتمادات المالية لأي سبب كان.

ويرى (راشد، 1980) أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه عملية التدريب تتمثل فيما يأتي:

١. عدم وجود وصف سليم لإظهار أهداف واختصاصات مسؤولي التدريب ونوعية المؤهلات والخبرات التي تتوافر فيهم.
٢. عدم وجود خطة واضحة لعملية التدريب.
٣. وعدم وجود أسس معينة في طريقة ترشيح الموظفين واختيارهم لعملية التدريب.
٤. عدم إتباع طرق سليمة في تحديد الإحتياجات التدريبية وفق لسياسة المؤسسة.
٥. عدم وجود موضوعية في تقييم البرامج التدريبية.

أما (الباقي، 2000) فهو يرى أن تلك المشكلات تتمثل فيما يأتي:

١. التدريب يأتي كاستجابة لعمليات الترويج التي تمارسها الجهات القائمة بالتدريب وليس نتيجة لاستشعار حقيقي لأهمية التدريب.
٢. لا تحتفظ كثير من المؤسسات بسجلات ومعلومات متجددة عن الموظفين، والتدري ب الذي حصل عليه، فمثلا قد يبعث الموظف إلى دورة تدريبية بعث إليها سابقا.
٣. لا يتعامل كثير من الأشخاص مع التدريب باعتباره وسيلة لتهيئة العمل، وإنما وظيفة تحتاج إلى مهارات معينة.
٤. لا تزود كثير من المؤسسات منتسبيها بمعلومات كافية عن البرامج التدريبية، وخاصة الموظفين الذين تم ترشيحهم لعملية التدريب.

2.2 الإجهاد الوظيفي

١.٢.٢ مفهوم الإجهاد الوظيفي وعناصره وأهميته دراسته

يعرف (عسكر، 1988) الإجهاد الوظيفي بأنه التغيرات الجسمية والنفسية، التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له. ويؤكد (Gibson، 1994) أن الإجهاد الوظيفي يمثل استجابة مكيفة، تتوسطها الخصائص الشخصية والعمليات النفسية، وإنها نتيجة حادث أو موقف أو فعل بيئي خارجي.

ويبين (Szilagy and Wallace،1987) أن الإجهاد تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد ناتجة عن عوامل في البيئة الخارجية أو المؤسسة أو الفرد. كما يعرف (باخوم، 1991) الإجهاد الوظيفي بأنه شعور الفرد بعدم القدرة على أداء عمله بسبب ما يواجهه من أعباء زائدة ومشكلات في البيئة. أما (الصباغ، 1980) فهو يرى بان الإجهاد الوظيفي يشير إلى الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية الموظف على حالته النفسية والبدنية والتي قد تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي.

ويرى (Szilagy & Wallace،1987) انه يمكن تحديد عناصر رئيسية للإجهاد الوظيفي في المؤسسة وهي:

1. عنصر المثير: يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة، من البيئة، أو المؤسسة، أو الأفراد.
2. عنصر الاستجابة: يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية للإجهاد، وتتمثل في الإحباط والقلق.
3. عنصر التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات.

ويشير (الخصيري، 1991) إلى أن أهمية دراسة الإجهاد الوظيفي تتمثل في استيعاب وامتصاص الإجهاد الوظيفي بتأثيراته ومصادره المتعددة لدى الموظفين، و تحليل الإجهاد الوظيفي بشكل يمتد إلى الإحاطة بأسبابه ومسبباته والبيئة التي أوجدته، وإيجاد نظام مرن لاستيعاب الإجهاد الوظيفي والتعامل معه بشكل سريع وفعال، وتحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات في جميع مستويات الإدارة بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعة، وزيادة مستويات الأداء من خلال التعامل مع الإجهاد الوظيفي بايجابية، وتنمية مهارات التوافق السريع والتفاعل الفعال مع الإجهاد الوظيفي الداخلي والخارجي.

مصادر الإجهاد الوظيفي في العمل

ينشأ الإجهاد الوظيفي نتيجة للكثير من الأسباب، ويعتمد ذلك على إدراك الفرد لهذه الأسباب والأبعاد في العمل والبيئة المحيطة به، لذلك فإن أسباب الإجهاد الوظيفي في المؤسسة، متعددة من وجهة نظر علماء الإدارة والسلوك التنظيمي، بذلك يمكن تصنيف مصادر الإجهاد الوظيفي واهم أسبابه في العمل على النحو التالي:

1.2.2.2. أسباب ذات علاقة بالعمل نفسه

١. غموض الدور: يرى (عقيلي، 2005) أن غموض الدور ناتج عن عدم فهم الموظف لمضمون عمله، الذي يتوجب عليه القيام به، وما هي صلاحياته ومدى حدودها، وينتج الغموض بسبب عدم وجود تحليل وتوصيف للعمل، أو عدم وضوح التحليل والتوصيف، وبسبب هذا الغموض يتداخل عمل الفرد مع عمل الآخرين وتحدث الصراعات بينهم.

بينما يرى (عبد الجواد، 199) إن غموض الدور يؤدي إلى زيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي وضعف الثقة بالنفس لدى الموظف، وينجم عنه مشكلات جسيمة منها ارتفاع ضغط الدم، مما يؤدي إلى التفكير في ترك العمل.

أما (المير، 1995) فهو يرى أن غموض الدور عبارة عن نقص في معرفة الواجبات والالتزامات المطلوبة من الموظف لكي يقوم بعمله.

ويرى (العميان، 2004) إن غموض الدور يعني النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، ويعتبر أن غموض الدور يحدث أيضا عندما تكون الأهداف والمهام ومتطلبات العمل غير واضحة مما يؤدي إلى شعور الموظف بعدم سيطرته على عمله.

وحسب ما يرى (عسكر وعبدالله، 1988) فإن غموض الدور هو الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الموظف لأداء دوره في المؤسسة، أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته، ونقص التغذية المرتدة لدى الموظفين من العمل الذي يقومون به، الأمر الذي يؤدي إلى الحيرة والإحباط ومن ثم الشعور بالإجهاد الوظيفي.

٢. صراع الدور: يحدث صراع الدور من وجهة نظر (القيوتي، 2000) نتيجة للتعارض والاختلاف بين توقعات الموظفين من المؤسسة، وتوقعات المؤسسة من الموظفين.

ويشير (العميان، 2004) إلى أن صراع الدور يحدث عندما يكون هناك تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية، وتعارض في حاجات الموظف مع متطلبات المؤسسة، وبذلك يحدث صراع الدور كنتيجة لعدم مقدرة الموظف على تحقيق التوقعات المختلفة.

بينما يعتبر (عبد القادر والمير، 1996) إن صراع الأدوار يحصل عندما تكون هناك متطلبات متعارضة في آن واحد تقع على الموظف سواء من رئيسه أو زميله في العمل بحيث تتعارض مساهمة الموظف لمجموعة من التوقعات ذات الصلة بالعمل مع مساهمة مجموعة أخرى من التوقعات، مما يؤدي إلى حدوث صراع الأدوار بالنسبة لهذا الموظف.

ويرى (ماهر، 1986) إن الفرد يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي يراها و يود الأطراف المختلفة منه وأحيانا تكون هذه الأدوار متعارضة، فطلبات وتوقعات الرؤساء المختلفين لمؤوس واحد قد تكون متعارضة، وأضف إلى ذلك رغبة المرؤوس أن يلتزم بالجماعة ورغباته في تحقيق طموحاته الشخصية فان الأمر يزداد تعقيدا.

وحسب ما يرى (عسكر وعبدالله، 1988) إن هذا الصراع ينجم عن تعارض بين متطلبات الأدوار، فعندما يتعرض الموظف لموقف يفرض عليه متطلبات متعارضة، فإنه يعاني من صراع الأدوار، فقد تتطلب وظيفة الموظف العمل لساعات طويلة أو السفر لمسافات بعيدة.

٣. تباين عبء العمل: يرى (عقيلي، 2005) أن التباين هنا يأخذ شكلين هما: عبء العمل الذي يكون اكبر من طاقة وقدرات الموظف الجسدية والذهنية والنفسية، وعبء يكون أقل من إمكانيات الموظف مما يحدث فراغا ومللا للموظف.

ويشير (عسكر وعبدالله، 1988) إلى أن تباين عبء العمل يعني قيام الموظف بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، أو أن هذه المهام تتطلب مهارة عالية لا يملكها الفرد، ويعاني الموظفون الذين يتحملون زيادة كبيرة في عبء العمل من مستوى مرتفع من الإجهاد أو ما يترتب عليه من مشكلات جسمية.

٤. سرعة الأداء: يرى (عقيلي، 2005) إن السرعة في أداء العمل تحدث إجهاداً فسيولوجياً يتعب الموظف ويهرقه بسرعة، فالعمل المتسارع الذي تقوم به الآلة مثلا يتطلب من الموظف رقابة مستمرة لها وهذا بحد ذاته يشكل إرهاقاً وضغطاً عليه.

٥. صعوبة العمل: يرى (العميان، 2004) أن صعوبة العمل تتسبب في شعور الموظف بعدم الاتزان، وترجع صعوبة العمل إما لعدم المعرفة بجوانبه، أو لعدم فهم الموظف لهذه الجوانب، أو أن كمية العمل اكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء، أو اكبر من القدرات المتاحة للموظف.

ويضيف (عقيلي، 2005) أن إجهاد العمل يتناسب طردياً مع درجة صعوبته، فكلما زادت درجة صعوبة العمل زاد الإجهاد على الموظف، مع الإشارة إلى هذه الدرجة تتباين حسب إمكانيات وقدرات الموظف.

٦. روتينية العمل: تتسم بعض الأعمال بطابع الروتين والتكرار، بسبب أن أداءها يكون على وتيرة واحدة دون تغيير، فالأداء المتكرر يحدث مللاً وسأمًا لدى من يمارس هذه الأعمال. (حريم، 2003)

2.2.2.2. أسباب ذات علاقة بالموظف نفسه

يرى (عليان وأبو زيد، 2002) أن تلك الأسباب تتمثل في صفات الموظف ونمط شخصيته وحاجاته وقدراته على تحمل الإجهاد وأهم هذه العوامل:

١. الحالة الصحية للموظف ببعديها البدني والنفسي.
٢. نمط شخصية الموظف، فإذا كان من النمط العصبي أو المتوتر فهو أكثر عرضة للقلق والتوتر، على عكس النمط الهادئ الذي يكون أكثر قدرة على تحمل التوتر والضغط.
٣. مدى تحكم الموظف في الأحداث المحيطة وقدرته على السيطرة عليها والتعامل معها.
٤. قدرات الموظف وحاجاته ومدى التوافق بينهما وبين متطلبات العمل.
٥. الأحداث الضاغطة في حياة الموظف كالمرض والطلاق ووفاة أحد الأقارب.

ويضيف (عقيلي، 2005) تصنف هذه المسببات إلى ما يأتي:
أ. مشكلات عائلية: وهي متعددة ومتنوعة كالطلاق، أو وفاة الزوج أو الزوجة، ورعاية الأطفال أثناء العمل وغير ذلك، وجميع هذه المشكلات تجعل الفرد يأتي لعمله وهو مشغول الفكر مما يجعله يشعر بالإجهاد بسرعة وبشكل أكثر من غيره.

ت. مشكلات مالية، هذه المشكلات هي من أهم المسببات التي تجعل الموظف يشعر بإجهاد وظيفي أكثر من غيره، وتتمثل في كثرة الالتزامات المالية المترتبة على الموظف وعدم كفاية دخله لتغطيتها.

ث. ظروف مكان الإقامة والمعيشة: إن السكن في منطقة بعيدة من مكان العمل وزحمة المواصلات، وكذلك السكن في منطقة مكتظة بالسكان مليئة بالضوضاء، تجعل الموظف يأتي للعمل وهو لم يأخذ القسط الكافي من الراحة الجسدية والنفسية.

ج. نقص الإمكانيات: وهي متنوعة فهناك إمكانيات جسدية تتمثل في القدرة على تحمل الجهد المطلوب من العمل، والقدرة الذهنية التي تتمثل في التفكير الصحيح وتحمل صعوبات العمل، والقدرة النفسية التي تتمثل في الشخصية المتوازنة، فهذه الإمكانيات تساعد على تحمل الإجهاد الوظيفي بشكل أكبر.

ح. الصفات الشخصية: فالموظف الذي يتصف بالحساسية، وقلة الصبر، وضعف الإرادة، والكسل، هو بلا شك سيتعرض للإجهاد أكثر من غيره ممن لديه عكس تلك الصفات.

خ. الحالة الصحية: من المؤكد أن الموظف الذي يعاني من مشكلات صحية بسبب مرض ما، سيكون عرضه للشعور بالإجهاد الوظيفي أكثر من غيره.

3.2.2.2 أسباب ذات علاقة بالمؤسسة

هذه المسببات كثيرة ومتنوعة وذات علاقة ببيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية، وتتمثل تلك المسببات بما يأتي كما يري (رفاعي، 1988):

1. الصراعات: إن حدوث هذه الصراعات سوف ينشئ نوعاً من التفكك وعدم الترابط والتوافق بين الزملاء بالعمل ومن ثم ينعكس على أداء الموظفين وفعاليتهم.
2. نقص الدافعية: يحدث هذا النقص بسبب عدم وجود محفزات تخلق لدى الموظف الدافعية للعمل لذلك يمكن القول بان نقص الدافعية يخلق شعوراً لدى الموظف بأنه غير قادر على تحقيق ما يصبو إليه من خلال عمله في المؤسسة، لوجود عوائق تحول دون ذلك وهذا ما يسمى بالإحباط التنظيمي.

3. نمط الإشراف الإداري السائد: مما لا شك فيه أن النمط الإداري الذي يمارسه الرؤساء مع مرؤوسيهم يعد مصدراً للإجهاد النفسي وجمود العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه.

٤. مناخ العمل المادي: إن الظروف المناخية السائدة في مكان العمل وما تشتمل عليه من إضاءة وتهوية ونظافة لها تأثير سلبي في الموظف إذا كانت سيئة، وستشكل بلا شك إجهاداً نفسياً وفسولوجياً على الموظف.

٥. فلسفة المؤسسة نحو العنصر البشري: عندما تكون نظرة المؤسسة للعنصر البشري في العمل نظرة آلية، أي أن انه آلة بشرية ينفذ ما هو مطلوب منه دون أن يكون له رأي، ووفق إجراءات عمل منمطة تحدد له كل شيء، لاشك في أن هذه النظرة ستولد لديه شعوراً بالاستياء وعدم الارتياح.

٦. بيروقراطية العمل: عندما يعمل الموظف في مؤسسة يسودها تفشي ظاهرة الروتين والتمسك الأعمى باللوائح والقوانين، وسيطرة النظرة الجزئية والمصلحة الشخصية، وانتشار ظاهرة النفاق الإداري والرشوة والفساد، لاشك أن هذه الظواهر جميعها ستشكل إجهاداً نفسياً على الموظف.

وهناك أسباب أخرى تؤدي إلى الإجهاد الوظيفي حسب وجهة نظر (ماهر، 1986) منها:

١. مشكلات الخضوع للسلطة: تتميز المؤسسات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية، فكل رئيس يمارس سلطته على مرؤوسيه ويختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ وسلطة الرؤساء، وهذا يؤدي إلى الشعور بالإجهاد لدى البعض.

٢. عدم توافق شخصية الموظف مع متطلبات التنظيم: تميل المؤسسات بالعادة إلى التقيد بلوائح وتعليمات لا تراعى فيها الاعتبارات الشخصية للموظف مما يتعارض مع رغباته.

٣. التنافس على الموارد: ينظر إلى الموارد على أنها نادرة أو محدودة، لذا لا بد من التنافس بين الأقسام والإدارات والموظفين للحصول عليها وهذا يؤدي إلى الإجهاد.

٤. اختلال العلاقات الشخصية: يتطلب أداء العمل إلى ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن بعض الأطراف يسيء استغلالها مما يؤدي إلى تميز العلاقات بالعدوانية أو الصراعات وغيرها من العلاقات الأخرى.

ويشهد عالم الأعمال تغيرات وتطورات مستمرة، وهذه التغيرات والتطورات ساهمت في إحداث زيادة كبيرة في مستوى الاجهاد الوظيفي لدى الموظفين ويعود ذلك إلى ما يأتي:

1. التغير في المجتمعات: لقد حدثت في السنوات الأخيرة تغيرات ديموغرافية مفاجئة، ولقد تمثلت هذه التغيرات في معدل النمو السكاني والهجرة من المناطق الريفية وأيضاً تنامي دور المرأة، وكل هذه المتغيرات زادت من مستويات الاجهاد.

2. التغيير في المؤسسات: خلال السنوات الماضية قدمت الكثير من المؤسسات منتجات وخدمات جديدة، كما أوقفت في الوقت نفسه منتجات وخدمات كانت تقدمها، ولا شك أن مثل هذه التغييرات تعد أمراً حيوياً لبقاء المؤسسة، وهذا يتطلب من الموظفين بذل مجهود ومضاعف.

3. التغيير في أنظمة العمل: إن النجاح في تحديد التطورات الجديدة المتوقعة في مجال العمل، هي السبيل الوحيد للتقليل من فرص توليد الاجهاد، فعن طريق الخبرة يمكننا التوافق مع التكنولوجيا الجديدة وبالتالي زيادة الفرص المتاحة للعاملين. (الحد من ضغوط العمل، 2001)

فيما يرى (العديلي، 1995) أن هناك مصدران رئيسيان للإجهاد الوظيفي هي:

1. متطلبات المهام: أن العمل بطبيعته مجموعة من المهام التي يؤديها الموظف، سواء كان مديراً، أو موظفاً، وكل مهمة تتكون من عدة نشاطات ومتطلبات يؤديها الموظف قد تسبب له إجهاداً.
2. متطلبات الدور: أن متطلبات الدور تعتبر السبب الثاني من أسباب الإجهاد الوظيفي، ومتطلبات الدور لها علاقة بسلوك الآخرين المتوقع عند تحقيق الأدوار التنظيمية، لذلك فإن الأدوار تعني التوقعات السلوكية التي يتصل بها مختلف الأفراد والجماعات مع الموظف في العمل.

ويرى (Steers، 1991) أن مصادر الإجهاد الوظيفي تأتي من:

1. مصادر تتعلق بالعمل: وتتضمن طبيعة العمل من حيث كميته ونوعيته، غموض وصراع الدور، عبء العمل، أسلوب القيادة، ثقافة المؤسسة وهيكلها ومسؤولية اتخاذ القرارات.
2. مصادر فردية: وتتعلق بالحياة العائلية للموظف، الحالة الاقتصادية، العلاقات الاجتماعية، الحالة الصحية ونوعية الشخصية.

فيما يرى (الخشالي والتميمي، 2004) أن مصادر الإجهاد الوظيفي تتراوح بين:

1. العوامل المتعلقة بالعمل، وتتضمن متطلبات الوظيفة، ديناميكية الدور، والعلاقات مع الآخرين، والنمو والتطور، وغموض الدور، والظروف المادية للعمل.
2. العوامل الفردية، وتتمثل في حاجات وقدرات وشخصية الموظف.
3. عوامل خارج نطاق العمل، وتتضمن المشكلات العائلية والصعوبات الاقتصادية والأمور الشخصية التي يعاني منها الموظف.

وحسب ما يرى (عسكر وعبدالله، 1988) فإن مصادر الإجهاد الوظيفي تقسم إلى ما يأتي:

١. كثرة العمل وضغوط الوقت: يقوم بعض الناس بأعمالهم بطريقة أفضل عندما يقعون تحت ضغوط مستمرة، ولكن اغلب الناس يحتاجون بالإضافة إلى الأجازات والاستراحة المعتادة في أوقات تناول الغذاء أو غيرها إلى أوقات للراحة متزامنة بين نهاية مهمة وبدء مهمة أخرى.

بينما يرى (المشعان، 2000) أن عدم كفاية الوقت للقيام بأعباء المهمة ومتطلباتها يؤدي إلى الضغوط، ومن ناحية أخرى فإن قلة الوقت اللازم للراحة والاسترخاء يجعل الموظف يشعر بالضيق والتوتر.

٢. الضيق المهني: يحدث عندما لا يسمح للموظف بالمشاركة في صنع القرارات، ويؤدي بدوره إلى شعور الموظف بالإجهاد والى انخفاض الرضا الوظيفي وضعف الأداء.

٣. عوائق التطور المهني: تعد عوائق التطور المهني أو مستقبل المسار الوظيفي احد مصادر الإجهاد الوظيفي في العمل، مثل الافتقار إلى فرص الترقية، وعدم التأكد من المستقبل المهني، والتغير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد، وأيضا الخوف من عدم النجاح وغير ذلك من الأمور والتغيرات التي تشغل الفرد.

مراحل الإجهاد الوظيفي

من خلال الاطلاع على الدراسات التي تتناول موضوع الإجهاد الوظيفي، يلاحظ اتفاق اغلب الباحثين على أن مراحل الإجهاد الوظيفي تمر في ثلاث مراحل وهي كما يرى (محمد، 1992) و(هلال، 2000) و(هيجان، 1998) و(قبسون وزملائه، 1982) تتمثل فيما يأتي:

١. مرحلة الإنذار (التنبه للخطر): تمثل هذه المرحلة الرد الفعلي الأول للجسم لحالة الضغط والتي تتخذ بوجه عام صيغة تفاعل المركبات الكيميائية في الجسم، وتتمثل في توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وغير ذلك من الأعراض الأخرى.

٢. مرحلة المقاومة: كلما زادت حالة الضغط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يشعر الفرد بالقلق والتوتر والإرهاق، مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط.

٣. مرحلة الإنهاك: أخيرا يحل الإرهاق فيما تنهار المقاومة وفي هذه المرحلة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط التي تشكل تهديدا مباشرا للفرد والمؤسسة.

بينما يرى (Baron,1983) أن ردود الفعل على الإجهاد الوظيفي تأتي ضمن مجموعتين من الاستجابة وهما:

١. الاستجابة المادية (الفسيولوجية) للإجهاد الوظيفي:
وهي تتمثل في طريقة الاستجابة للتكيف مع التهديد أو الخطر، مثل: زيادة دقات القلب، وضغط الدم، وغيرها وهذه الاستجابات تتمثل أيضا في الكثير من المراحل مثل:
أ. مرحلة جرس رد الفعل وهو تهيؤ الجسد لرد الفعل.
ب. مرحلة المقاومة.

ت. مرحلة الإنهاك، وتكون عندما يبدأ اثر الإجهاد في إحداث مرض أو ألم.

٢. الاستجابة النفسية (السيكولوجية):

تتمثل هذه الاستجابة بالشعور بالقلق، أو الخوف، أو التوتر، وفي هذه المرحلة يقوم الفرد بتقييم مدى تأثيرات هذه الضغوط، هل هي بسيطة أم خطيرة، ويحاول الفرد التكيف مع الإجهاد عن طريق محاولة التعرف على مصادره و أسبابه وآثاره ومحاولة التغلب عليها.

آثار الإجهاد الوظيفي

يرى (عقيلي، 2005) أن آثار الإجهاد الوظيفي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

١. آثار على الموظف (الفرد).

٢. آثار على المؤسسة.

وفيما يأتي توضيح لكل مجموعة من المجموعتين المذكورتين.

١. آثار الإجهاد الوظيفي على الموظف

إن تلك الآثار تتجسد في الانعكاسات السلبية على الموظف بمجموعة من المضار التي تؤثر في حالة الفرد الصحية والنفسية والتي تتمثل في التوتر والقلق، والأزمات القلبية، وارتفاع ضغط الدم، والإحباط، وعدم القدرة على الاسترخاء، واللامبالاة، والتعب والإرهاق. (الحوامدة، 2001)

وهناك تأثير من نوع آخر وهو التأثير على القرار، حيث أن المعاناة من أي مستوى من الإجهاد تفقد الأفراد قدراتهم على صنع قرارات فعالة لا سيما عندما تبدأ ثقتهم بأنفسهم بالانهيار، وفي ظل هذا الوضع فإن ما يتخذه الفرد من قرارات سواء في مجال العمل أو المنزل تكون قرارات خاطئة وهي تؤدي إلى مزيد من الخلافات والخسائر المالية، وربما تفقد الشخص وظيفته (الحد من ضغوط العمل، 2001).

ويتفق (العديلى، 1995) و(هلال، 1986) على أن لمؤثرات الإجهاد الوظيفي في العمل نتائج وأثار على الموظفين تتمثل في ما يأتي:

أ. الآثار السلوكية: تلعب العوامل التنظيمية الضاغطة دوراً في سلوك الموظف، وتتمثل نتائجها السلوكية في التدخين، والإدمان على الكحول وتعاطي المخدرات والعنف وانتهاك الأنظمة واضطراب الوزن والشهية.

ب. الآثار النفسية السيكلوجية: إن الآثار النفسية مرتبطة بشكل وثيق بالآثار السلوكية، وتتمثل الآثار النفسية في المشكلات العائلية، واضطراب النوم، والاكتئاب

ت. الآثار المرضية الجسدية: تتمثل آثار ونتائج الإجهاد الوظيفي في أمراض القلب، والصداع، والسرطان، وأمراض الرئتين والكبد والجلد.

ويضيف (هلال، 1986) أن هناك آثاراً للإجهاد الوظيفي مرتبطة بأداء الموظف، حيث يترك الإجهاد آثاراً واضحة على أداء الموظف حيث تقل إنتاجيته ويتراجع أدائه، بجانب بعض التصرفات السلوكية الأخرى مثل الغياب، والهروب من المسؤولية، وعدم المبالاة.

2. آثار الإجهاد الوظيفي على المؤسسة

تتجسد هذه الانعكاسات بمجموعة من المشكلات يمكن ذكرها بما يأتي كما يرى (الزعيبي، 1997):

1. ارتفاع معدل دوران العمل بسبب هروب الموارد البشرية من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى.
2. ارتفاع معدل الغياب والتأخر عن العمل.
3. انخفاض الروح المعنوية وضعف مستوى الرضا الوظيفي.
4. ارتفاع تكلفة التشغيل بسبب كثرة الأخطاء وعلاج الحوادث وهدر الوقت.
5. انخفاض في الكفاءة والإنتاجية والفاعلية.
6. انخفاض مستوى الرضا عند زبائن المؤسسة.
7. ظهور اتجاهات غير تعاونية داخل المؤسسة بين الموظفين.

لا شك أن للإجهاد الوظيفي نتائج السلوكية والسيكلوجية والطبية بالنسبة للموظفين، وعلى الرغم من أن كثير من تلك المؤسسات تشعر بخطورة هذا الإجهاد على الموظفين، إلا أنه ما زال الموظف يدفع الثمن الحقيقي لهذا الإجهاد.

بينما يرى (هيجان، 1998) أن آثار الإجهاد الوظيفي تمر في المراحل الآتية:

١. المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تكون آثار الإجهاد معتدلة، وعادة تصاحبها أعراض مؤقتة مثل الحيوية العالية، والطاقة الجسمانية غير العادية والقدرة على الانجاز أكثر من المعتاد.
٢. المرحلة الثانية: وفي هذه المرحلة تظهر الآثار أو النتائج غير السارة للإجهاد، فالطاقة المختزلة لدى الموظف لم تعد الطاقة التي يمكنها الاستمرار في المقاومة، لذا يرافق هذه المرحلة بعض الأعراض مثل التعب بعد الاستيقاظ من النوم، والتوتر في الأعصاب، والإحساس بعدم القدرة على الاسترخاء.
٣. المرحلة الثالثة: وفي هذه المرحلة يصبح التعب واضحا وبشكل كبير.
٤. المرحلة الرابعة: وفي تلك المرحلة تظهر بعض الأعراض مثل صعوبة إنجاز العمل اليومي، أو فقدان القدرة على إنجاز مهام العمل، والشعور بالسلبية.
٥. المرحلة الخامسة: وتتمثل هذه المرحلة في ظهور أعراض اشد خطورة على الموظف وذلك مثل الشعور بالإرهاك الشديد، والاضطرابات الشديدة، والخوف الظاهر.
٦. المرحلة السادسة: وهي المرحلة الأخيرة لظهور أعراض اشد خطورة على الموظف والتي تتمثل بصعوبة التنفس، والارتعاش، والإرهاك التام.

أنواع الإجهاد الوظيفي

يمكن تصنيف الاجهاد الوظيفي حسب المعيار المستخدم في التطبيق إلى الأصناف الآتية حسب وجهة نظر (عقبلي، 2005).

١. معيار النفع أو الضرر: والمقصود هنا من حيث الأثر الايجابي أو السلبي على الموظف، حيث يكون الاجهاد الوظيفي ايجابي في خلق عنصر التحدي والإبداع والإثارة عند الفرد، وسلبي من حيث تأثير صحة الموظف ونفسيته.
٢. معيار النطاق: بموجب هذا المعيار يتكون الاجهاد إما على نطاق ضيق أو محدود يشمل فئة معينة من الوظائف والموظفين فيها، كما يمكن أن يكون على نطاق أوسع يشمل فئات اكبر وأعداد اكبر من الموظفين.
٣. معيار المصدر: يمكن تصنيف الاجهاد الوظيفي في العمل هنا إلى إجهاد مصدره الموظف نفسه أو إجهاد ناتج عن الوظيفية نفسها، وإجهاد ناتج عن بيئة العمل المادية والاجتماعية.

٤. معيار الاستمرارية: هناك إجهاد وظيفي ودائم وهذا يشكل خطراً على الموظف، وإجهاد وظيفي غير مستمر ويكون أثره السلبي أقل من الاجهاد الدائم أو المستمر.
- ويشير (Kahn and Coope، 19963) إلى أن Selye عام 1979 حاول أن يميز بين أربعة أنواع من الاجهاد الوظيفي في العمل وهي:
١. الاجهاد الحاد جدا.
 ٢. الإجهاد القليل جدا.
 ٣. الإجهاد المفيد.
 ٤. الاجهاد الضار.

بينما يرى (هيجان، 1998) انه ما يزال ينظر إلى الإجهاد على أنه يمثل حوادث سيئة، مهما كانت النظرة إلى الإجهاد فانه يجب التفريق بين نوعين من الإجهاد الوظيفي في العمل هما:

1. الإجهاد الايجابي.
2. الإجهاد السلبي.

ومن الممكن أن يكون الإجهاد الوظيفي مفيد ونافع بالنسبة للموظف والمؤسسة، وذلك عندما يكون الاجهاد الوظيفي معتدل بحيث يعمل على تحفيز الموظف على العمل والإنتاج، ومن ثم فان زيادة أو نقصان الاجهاد الوظيفي في العمل عن الحد المقبول من الممكن أن يؤثر على أداء وسلامة الموظف والمؤسسة سلبا.

ويرى (محمد، 1992) إن لظاهرة الاجهاد الوظيفي جانبين الأول ايجابي ولا يلحق ضررا بالموظف، بل يعتبر مفيدا، حيث يكون عامل حفز للموظف لبذل الجهد نحو النمو والتقدم وحسن الأداء، أما الجانب الثاني فهو سلبي، أي سيء، ويتمثل في الألم الذي يعاني منه الموظف. لذا يفرق (المشعان، 2000) بين مستويين من الإجهاد، الأول: من منظور سلبي، ويطلق عليه الضيق وهو صوره مدمرة للإجهاد، ويؤدي إلى اختلال وظيفي في تكيف الموظف، وكذلك اختلاف في الاستجابة السلوكية والنفسية وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء.

أما المستوى الثاني: فهو الاجهاد من منظور ايجابي ويطلق عليه ويعد دافعا أو حافزا يدفع الموظف نحو الأداء الأفضل، ويساعده على الإبداع، وتنمية الثقة بالنفس.

استراتيجيات التعامل مع الاجهاد الوظيفي في العمل

تتباين المؤسسات في تعاطيها وتعاملها مع الإجهاد الوظيفي، ويتباين إدراك الموظفين في تلك المؤسسات وفهمهم لأساليب المؤسسات في التعاطي مع الإجهاد الوظيفي، لذلك يمكن للمؤسسة أن تمارس إستراتيجية | استراتيجيات من شأنها أن تعالج أو تحد من الاجهاد الوظيفي. إن الاجهاد الوظيفي كما ذكر سابقا هو نتيجة لعدة أسباب ومؤثرات داخلية (خاصة بالموظف وشخصيته ودوافعه)، ومؤثرات خارجية (بيئة العمل والبيئة العامة)، لذا يمكن التعامل معها وإدارتها وعلاجها من خلال الاستراتيجيات الآتية:

1.6.2.2. استراتيجيات التعامل مع الإجهاد على مستوى المؤسسة

يشير (العدلي، 1995) إلى إن إدارة التعامل مع الاجهاد الوظيفي في المؤسسات تتطلب النظر إلى العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة، كما يقترح الاهتمام بعدة جوانب تنظيمية في سبيل إدارة الاجهاد الوظيفي والوقاية منه وهي تحليل الدور، ووضوح الدور، وزيادة الانسجام بين الموظفين.

بينما يشير (هلال، 2000) إلى أن هناك استراتيجيات متعددة للتعامل مع الإجهاد الوظيفي منها:

١. التدريب: لا يمكن للموظف أن يتأقلم ويتوافق مع الوظيفة بصورة تلقائية، فهو بحاجة إلى التوجيه والتدريب السليم في البداية وأثناء العمل، ويعني ذلك التخلص من مصدر رئيسي من مصادر الإجهاد.

ويلعب التدريب دورا مهماً في تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الإجهاد الوظيفي الذي يواجهه الموظف أثناء العمل.

٢. الإرشاد أثناء الإشراف: لا يستطيع أي موظف أن يواجه مشكلات العمل والوظيفة بمفرده ولكنه يحتاج إلى مساعدة ودعم من الآخرين.

٣. الاتصال المفتوح.

٤. المتابعة الدورية والتقييم.

٥. الخدمات الاجتماعية والصحية.

ويؤكد (العميان، 2004) على ضرورة اعتماد الأساليب الآتية للتعامل مع الاجهاد الوظيفي على مستوى المؤسسة:

١. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

٢. التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع إي تدخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى في

المؤسسة، مع توفير كافة التسهيلات التي تمكن الموظفين من القيام بمتطلباتهم.

٣. ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن الموظفين من أداء أعمالهم بسهولة مما يجعلهم أقل عرضة للمخاطر والأضرار.

وقد أضاف (الزعبى، 1997) أسلوباً آخر للتعامل مع الاجهاد الوظيفي على مستوى المؤسسة، يتمثل في تطوير نظام الاختيار والتعيين وذلك باختيار موظفين لديهم القدرة على العمل المطلوب، وكذلك تخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة نظم تدريب متطورة، وخلق نظام عادل للحوافز وتقييم الأداء، وتنشيط نظم الاتصال داخل المؤسسة.

ولكي تحقق المؤسسة برنامجها الخاص لإدارة الاجهاد الوظيفي في المؤسسة، فإن هناك العديد من الخطوات التي يمكن للمؤسسة القيام بها كما يرى (هيجان، 1998) هي:

١. الخطوة الأولى: إدراك حقيقة مشكلة الإجهاد الوظيفي في المؤسسة والتي تتمثل في تشخيص أسباب الاجهاد، والنتائج التي تركتها على المؤسسة.

٢. الخطوة الثانية: الالتزام من جانب المؤسسة، يتضمن تقييم المؤسسة لمدى استعدادها لتنفيذ برامج إدارة الإجهاد والإجراءات التي تم اتخاذها.

٣. الخطوة الثالثة: تطوير خطة عمل لمواجهة الإجهاد : يتضمن هذا الجزء من البرنامج تحديد المجالات، أو المشكلات التي ينبغي التعامل معها وتقييم الإجراءات في المؤسسة، وتحديد الوسائل التي من الممكن استخدامها في البرامج وتقييمها.

٤. الخطوة الرابعة: تنفيذ برنامج الإجهاد الوظيفي: من خلال تحديد الوسائل أو الأنشطة التي من الممكن استخدامها في برنامج إدارة الإجهاد الوظيفي في المؤسسة، مثل نشرات التوعية، وإيجاد مراكز إرشاد، وتحسين مستوى الخدمة الصحية الملائمة للأفراد، وإيجاد البرامج الخاصة بالتغيير والتطوير في المؤسسة.

٥. الخطوة الخامسة: تقييم خطة إدارة الإجهاد في المؤسسة: تتضمن تحديد المعايير التي على أساسها يتم قياس التقدم الذي تم تحقيقه من خلال تنفيذ برنامج إدارة الإجهاد.

استراتيجيات التعامل مع الاجهاد الوظيفي على مستوى الموظفين

يرى (العديلى، 1995) انه يمكن تقليل مستوى الإجهاد الوظيفي على مستوى الموظفين من خلال أساليب متعددة منها:

١. إدارة الجانب الفردي، وهو جانب مهم يتعلق بشخصية الموظف وبمدى قدرته على تحمل الاجهاد الوظيفي والاستجابة له.
٢. تصميم الهدف، ويتمثل ذلك في وضع أهداف محددة لعمل الموظفين وعندما تتحدد هذه الأهداف فإنها تدفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب.
٣. بناء الفريق، ويعني زيادة فاعلية الأداء من خلال التعاون وتوثيق العلاقات بين الموظفين في سبيل تحقيق الأهداف المحددة والمرغوب فيها.

ويشير (ماهر، 1986) إلى طرق أخرى للتعامل مع الاجهاد الوظيفي في العمل من ناحية الجوانب الفردية والإنسانية وهي:

١. طرق تمثل تصميمات علمية متقدمة وهي:
أ. التأمل:

هناك طرق عديدة من التأمل، وجميعها تشترك في إنها تسعى لتحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية والنفسية العميقة.

- ب. الاسترخاء: إن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء تالي لراحة الجسم، وبعض طرق الاسترخاء عن طريق الاستلقاء على الأرض مع الرأس وإغماض العينين ثم اخذ شهيق وزفير في هدوء تام مع ارتخاء العضلات.
- ت. التدريب على تتبع تغيرات الجسم: التدريب على تتبع تغيرات الجسم، وهي من أكثر طرق الاسترخاء علمية، عن طريق استخدام جهاز اليكتروني مصمم لكي يدرّب الناس ويزيد وعيهم بأي تغيرات في الجسم، وبناء على ذلك يسلك الفرد تصرفا معيناً يحاول أن يسيطر من خلاله على هذه التغيرات.

٢. طرق تعتمد على المنطق العقلي البسيط وهي:

- أ. التركيز: إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية ولمدة 30 دقيقة يمكنه أن يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل.

ب. التمرينات الرياضية: إن للكفاءة البدنية للموظف دور مهم في مواجهة الآثار الجانبية السيئة للإجهاد الوظيفي، وتؤدي ممارسة تلك التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومة الإجهاد.

ت. النظام الغذائي: ويقصد بذلك أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف وأعضاء الجسم، ولإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل.

ويقترح (Quick & Quick, 1984) أساليب متعددة للتعامل مع الإجهاد الوظيفي تتعلق بالجوانب الفردية والإنسانية وهي تتمثل بما يأتي:

١. إدارة الإدراك الشخصي للإجهاد: يختلف الموظفون في درجة إدراكهم للمثيرات التي تحيط بهم في مواقف الحياة، وتلعب شخصيتهم ودرجة حساسيتهم دوراً مهماً في إدراك الإجهاد.
٢. إدارة بيئة العمل الشخصي: تتمثل إدارة بيئة العمل الشخصي في قدرة الموظف على السيطرة على عمله خلال اليوم، وفي طبيعة العمل نفسه، أن كانت روتينية أم ممتعة أم لا، وفيما إذا كان الموظف قادراً على إدارة وقته بنجاح وفاعليه.
٣. إدارة نمط الحياة: تتمثل إدارة نمط الحياة في كيفية إدارة الحياة الفردية، وفيما إذا كانت إدارة الموظف لعمله الرسمي تتأثر بحياته الخاصة أو العكس.

وهناك أساليب أخرى للتعاطي مع الإجهاد الوظيفي والحد من شدته في العمل منها: (الحد من ضغوط العمل، 2001)

١. التدريب والتنمية.
٢. الأجور والترقيات.
٣. معاش التقاعد: فالمؤسسة التي تقدم دفعات معاش سخية تعطي دلالة واضحة على مدى اهتمام تلك المؤسسة بصحة ورفاهية الموظفين لديها.
٤. تبني موقف إيجابي: عندما تنوي المؤسسة القيام بنفهم إيجابي في مواجهة الإجهاد الوظيفي، فإن ذلك يحملها بعض التكاليف على أمل الوصول للعديد من المزايا التي يمكن أن تتحقق.

٥.تنسيق مكتبك وتنظيمه: من اجل الحد من الإجهاد الوظيفي في مكان العمل يمكنك أن تبدأ بمكتبك فالفوضى وعدم الترتيب مدعاة للتوتر وتوليد الإجهاد.

٦. إدارة الوقت: يعد الإحساس بعدم وجود وقت كاف خلال اليوم للانتهاء من الأعمال التي يلزم الانتهاء منها من العلامات الرئيسية للإجهاد في مكان العمل، ولا شك انه يمكن الحد من الإجهاد من خلال تنظيم الوقت بشكل أفضل.

ويعتبر (هيجان، 1998) بان تحقيق الموظف لنتائج أفضل في مواجهة الاجهاد الوظيفي يتطلب أن يكون هناك برنامج خاص لإدارة الاجهاد الوظيفي، بحيث يتلائم مع خصائصه الشخصية، وهناك مجموعة من الخطوات الواجب على الموظف إتباعها وهي:

١. الخطوة الأولى: تقييم من حيث أسباب الاجهاد الوظيفي، وأثارها، والخطوات التي تم اتخاذها لمواجهة الإجهاد الوظيفي.
٢. الخطوة الثانية: تكوين صورة واضحة عن السلوك المستقبلي المرغوب فيه.
٣. الخطوة الثالثة: وضع معايير واضحة لقياس التحسن.
٤. الخطوة الرابعة: تحديد إمكانات النجاح لديك.
٥. الخطوة الخامسة: تحديد المعوقات التي تحول دون نجاح هذا البرنامج.
٦. الخطوة السادسة: التخطيط لعملية تنفيذ البرنامج.

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 الدراسات السابقة في التدريب

١.١.٣.٢ دراسة (Al-Shagroud, 1988)

تناولت هذه الدراسة تحديد النشاطات التدريبية أثناء الخدمة التي تجرى لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، والى التعرف على آراء المديرين واتجاهاتهم نحو تدريبهم أثناء الخدمة.

وأظهرت النتائج أهمية تقييم احتياجات المديرين التدريبية لأنه عامل مهم لنجاح برامج التدريب أثناء الخدمة، كما أظهرت النتائج أن مجال القيادة هو أهم المجالات التدريبية التي يرغب فيها المدبرون.

2.1.3.2. دراسة (جرادات، 1991)

تناولت هذه الدراسة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة اربد من وجهة نظرهم، ومدى اختلاف تلك الاحتياجات باختلاف المؤهل والخبرة والجنس، وتكونت عينة الدراسة من 300 مدير في محافظة اربد، وأظهرت النتائج وجود حاجات تدريبية في جميع المجالات بدرجة كبيرة، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ووجدت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس أو أقل، وأوصى الباحث بإجراء دورات تدريبية للمديرين وان تنبثق برامجها التدريبية من احتياجات المديرين التدريبية، والتركيز على التدريب الميداني والعلمي.

3.1.3.2. دراسة (حبيل، 1991)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم لدولة البحرين، من خلال التعرف على نواحي الضعف لدى القيادات التربوية في البحرين ومعالجتها، مع وجود مقترح لتحديد احتياجات المتدربين، وأساليب التنفيذ والمتابعة للبرامج التدريبية. وتكونت عينة الدراسة من 24 مديرا ورئيس قسم في وزارة التربية والتعليم بدولة البحرين، و26 أخصائيا ومدرسا ممن التحقوا ببرنامج ماجستير التربية والمفاهيم و 25 مدير مدرسة و 25 مدير مدرسة مساعد ممن التحقوا ببرنامج الإدارة المدرسية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن التدريب الحالي الذي تمت دراسته يفتقر إلى فلسفة واضحة وأهداف محددة، وان اختيار المتدربين يتم دون تحديد احتياجاتهم التدريبية، وان الأسلوب الأكثر استخداما هو أسلوب المحاضرة.

4.1.3.2. دراسة (ستبر، 1992)

تناولت هذه الدراسة خصائص التدريب الفعال، والذي يهدف إلى التدريب على العلاقات الشخصية في العمل، وتنفيذ المهمات، والتدريب الإحصائي لطبقة من الموظفين في المؤسسات المختلفة، وتكونت عينة الدراسة من المختصين والمسؤولين عن برامج التدريب للتنمية النوعية في 1500 مؤسسة مختلفة. وأظهرت الدراسة أن جهود التدريب الفعال يجب أن تتضمن بعض الشروط لضمان نجاحها مثل إشراك المشرفين على العمل في عملية التدريب في المؤسسة كشرط أساسي لنجاح التدريب.

5.1.3.2. دراسة (الربضي، 1996)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية برنامج تدريب المديرين والمديرات في محافظة اربد، من وجهة نظر المتدربين، ومدى تأثير وجهات النظر تلك بمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، وتكونت عينة الدراسة من 102 مديراً. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية تعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وأظهرت أيضاً وجود مؤشر ايجابي لدى المديرين نحو البرنامج التدريبي من حيث الأهداف والمحتوى والجوانب الإدارية والفنية للبرنامج ومبادئ التعليم المتبعة من قبل المدربين، وأوصت الدراسة بأخذ آراء المتدربين في تحديد حاجاتهم التدريبية عند إعداد البرامج التدريبية والاستمرار في مثل تلك البرامج.

6.1.3.2. دراسة (أبو شيخة واحمد، 1997)

تناولت هذه الدراسة اثر الخصائص الوظيفية والشخصية (جهة العمل، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، وعدد برامج التدريب، والجنس) على كل من المتدرب من حيث فلسفته اتجاه التدريب ومعلوماته واتجاهاته نحو العمل وتعامله مع الموظفين، وعلى تقبل الرؤساء المباشرين لمقترحات المتدرب التي اكتسبها من مشاركته في البرنامج التدريبي وإتاحة الفرصة لتطبيقها.

وتكونت عينة الدراسة من (180) موظفاً ممن التحقوا بدورات تدريب في مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات بالجامعة الأردنية.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اثر الجنس لصالح الإناث، وفي أثر المؤهل العلمي لصالح المتدربين من حملة الثانوية العامة فما دون، وفي أثر مدة الخدمة لصالح الذين تقل مدة خدمتهم عن سنتين، كما أظهرت أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر المسمى الوظيفي لصالح الموظفين الإداريين، وفي أثر مدة الخدمة لصالح ذوي الخبرة الأقل، وفي أثر المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادة الجامعية الأولى فما فوق.

7.1.3.2. دراسة (أبو شيخة وكامل، 1997)

تناولت هذه الدراسة تقييم البرامج التدريبية بوحدات القطاعين الحكومي والخاص في الأردن وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية، من الموظفين في تلك القطاعات، وأشارت النتائج إلى أن للخصائص الوظيفية والشخصية للمتدرب (الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة) اثر ايجابي على معرفة المتدرب العلمية واكتسابه معلومات جديدة، وتنمية قدرته على التعامل مع مشكلات العمل، وفي انجاز العمل بوقت أقل، كما أشارت النتائج إلى أن لعدد البرامج التدريبية اثر في تحسين ممارسات المتدربين.

2.3.2 الدراسات السابقة في الاجهاد

1.2.3.2. دراسة (الطريحي، 1993)

تناولت هذه الدراسة الإجهاد النفسي ومصادره ومسبباته، وأجريت الدراسة على عينة من المجتمع السعودي مكونة من (84) موظفا في القطاع الحكومي. وأظهرت الدراسة أن الخصائص والسمات الشخصية وظروف الحياة والتنظيم العام للمؤسسة من أهم مصادر الإجهاد النفسي.

2.2.3.2. دراسة (همشري، 1993)

وهي دراسة لقياس مستوى التوتر النفسي ومصادره لدى الموظفين في المكتبات الجامعية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (145) موظفا في الأردن.

وأظهرت الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة يعانون من درجة عالية من التوتر النفسي، وأيضاً أظهرت أن أهم مصادر التوتر لديهم تتمثل في الحوافز والإدارة وظروف العمل، كما أظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الجنس والعمر والخبرة العملية والتخصص والمستوى التعليمي.

3.2.3.2. دراسة (المير، 1995)

تناولت الدراسة العلاقة بين الإجهاد الوظيفي وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي، وأجريت على عينة مكونة من (200) فرد من الناطقين باللغة الإنجليزية العاملين في العديد من المؤسسات في المملكة العربية السعودية وينتمون إلى أربع عشرة جنسية، تم تصنيفهم على أساس أربع مجموعات سعودية و عربية وآسيوية وغربية. وقد توصلت الدراسة إلى أن وظائف المجموعة الغربية تتصف بمستوى عال من صراع الدور وغموض الدور بالمقارنة مع وظائف المجموعة العربية، كما أظهرت الدراسة أن العمالة الآسيوية أكثر ولاء للمؤسسات مقارنة مع العمالة الغربية.

4.2.3.2. دراسة (الخبيلة، 1997)

وهي دراسة لبيان مصادر الاجهاد لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وتكونت عينة الدراسة من (134) من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، وأظهرت هذه الدراسة أن هناك ستة عوامل تعد مصادر للإجهاد الوظيفي في العمل وهي الدور الوظيفي وصعوبة العمل اليومي والأعباء الإدارية والعلاقة مع الرؤساء والعلاقة بين الإداريين والأكاديميين وشؤون الطلاب.

5.2.3.2. دراسة (الزعيبي، 1997)

وهي دراسة ميدانية لقياس الإجهاد الوظيفي لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية الأردني في منطقة عمان الكبرى، وقد أظهرت الدراسة أن العوامل التنظيمية والعوامل الاجتماعية كانت أهم المصادر التي تسبب الإجهاد الوظيفي، كما بينت الدراسة وجود فروق في مستوى الإجهاد الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومستوى الدخل، بينما لم تظهر الدراسة وجود اختلاف في مستوى الاجهاد الوظيفي بناء على المتغيرات الأخرى.

6.2.3.2. دراسة (العضايلة، 1999)

تناول هذه الدراسة تحليل الإجهاد الوظيفي لدى العاملين في الشركات العامة جنوب الأردن، وذلك للتعرف على مصادر الإجهاد الوظيفي لدى العاملين في هذه الشركات من خلال فحص أثر مصادر الإجهاد في مستوى الإجهاد الكلي، وكذلك قياس اثر المتغيرات الشخصية على مستوى الاجهاد، وذلك باستخدام عينة عشوائية مكونة من (298) مشاركا، وقد توصلت الدراسة وجود آثار ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الإجهاد الوظيفي على مستوى إجهاد العمل الكلي، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الفئات العمرية وإدراكهم لمستوى الإجهاد الوظيفي.

7.2.3.2. دراسة (عليان وأبو زي، 2002)

هذه الدراسة تتناول بالتحليل مصادر الإجهاد وما تسببه المصادر من إجهاد وظيفي لدى الموظفين في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن، والتي تمثلت في المصادر التالية: الصراع بين الأقسام، ومشكلة الكفاءة، وتضارب الأدوار، وغموض الأدوار، والتنظيم المؤسسي، والحوافز، والاستقرار الوظيفي، ودراسة العلاقة بين هذه المصادر ومتغيرات: الجنس، التخصص، الخبرة، نوع الجامعة، طبيعة العمل، والمؤهل العلمي، وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع الموظفين في المكتبات لجامعية الحكومية والخاصة في الأردن وعددهم (459) موظفا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين في المكتبات الجامعية في الأردن يعانون من إجهاد وظيفي نتيجة عوامل كثيرة منها: غموض الأدوار، والعوامل التنظيمية في المكتبات، وغياب الحوافز، وغياب الاستقرار الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن متغيرات: الجنس، والتخصص، وطبيعة العمل (خدمات عامة أو خدمات فنية)، والتحصيل العلمي، والخبرة، تؤثر في بعض مصادر الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في المكتبات الجامعية في الأردن.

8.2.3.2. دراسة (سعادة، وطبيلة، وعبدات، وأبو زيادة، 2003)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الإجهاد الوظيفي الذي يهجه الممرضين والممرضات في مستشفيات محافظة نابلس الفلسطينية خلال انتفاضة الأقصى في ضوء ستة متغيرات هي:

الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع المستشفى، والحالة الاجتماعية، ومكان السكن، والمستوى الأكاديمي، وقد تم تطوير استبانته من خمسين فقرة لقياس مستوى الإجهاد الوظيفي، وقد تم توزيع هذه الإستبانة على (144) من الممرضين والممرضات في مستشفيات محافظة نابلس الفلسطينية.

وقد أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من الإجهاد الوظيفي عند الممرضين والممرضات، كما تبين وجود فروق في مستويات الإجهاد الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير نوع المستشفى ولصالح المستشفيات الحكومية، ولمتغير مكان السكن لصالح الممرضين والممرضات الذين يسكنون خارج مدينة نابلس، ولمتغير المستوى الأكاديمي لصالح حملة شهادة البكالوريوس فأعلى في التمريض ، كذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية للممرضين والممرضات.

الفصل الثالث

٣ إجراءات الدراسة

١.٣ منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم بوصف الظاهرة المطلوب دراستها، وجمع المعلومات عنها وتحليلها، ويعبر عنها كما هي موجودة في الواقع.

٢.٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من فئتين: الفئة الأولى، المديرون ونواب المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسات الحكومية جنوب الضفة الغربية (مدينة الخليل ومدينة بيت لحم) ويبلغ عددهم (112) إدارياً في مدينة الخليل، و(84) إدارياً في مدينة بيت لحم. وتضم الفئة الثانية الموظفين في المؤسسات الحكومية جنوب الضفة الغربية (مدينة الخليل ومدينة بيت لحم)، وبلغ عددهم في مدينة الخليل (412) موظفاً، ومدينة بيت لحم (262) موظفاً. وقد بلغ عدد تلك المؤسسات في مدينة الخليل (24) مؤسسة حكومية، ومدينة بيت لحم (22) مؤسسة حكومية.

3.3 عينة الدراسة

اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من كل مجتمع من مجتمعي الدراسة، وقد اختار عينة بنسبة 50% من المجتمع الأول، وقد تم التعامل مع كل مدينة كعينة طبقية، فبلغ حجم العينة العشوائية من الإداريين في مؤسسات القطاع العام في الخليل 56 إداريا (50×112)، وبلغ حجم العينة العشوائية من الإداريين في مؤسسات القطاع العام في بيت لحم 42 إداريا (50×84). وقد بلغ عدد الإستثمارات المستردة من الإداريين في مدينة الخليل (47) إستمارة، وكان من بينها (7) استثمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبلغ عدد الاستثمارات المستردة من الإداريين في مدينة بيت لحم (39) إستمارة، وكان من بينها (3) إستثمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك يكون عدد الإستثمارات المستردة من الإداريين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم (76) استمارة من أصل (98) إستمارة تم توزيعها، وبذلك تبلغ نسبة الإسترجاع حوالي (77.6%) وهي نسبة إسترجاع مقبولة إحصائياً.

كما اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من المجتمع الثاني بنسبة 25% من الموظفين في كل مدينة، فبلغ حجم العينة العشوائية من مدينة الخليل (104) موظفاً، ومن مدينة بيت لحم (66) موظفاً.

وبلغ عدد الإستثمارات المستردة من الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينة الخليل (96) استمارة، وكان هناك (6) إستثمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، كما بلغ عدد الإستثمارات المستردة من الموظفين في مؤسسات القطاع العام في بيت لحم (61) إستمارة وكان جميعها صالح للتحليل الإحصائي، وبذلك فقد بلغ عدد الإستثمارات المستردة من مدينتي الخليل وبيت لحم (151) إستمارة من أصل (170) إستمارة، أي أن نسبة الاسترجاع قد بلغت (88.8%)، وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

4.3 الأدوات الإحصائية

لإغراض التحليل والتأكد من صحة فرضيات الدراسة، فقد تم اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي:

1. معامل الثبات كرونباخ ألفا، للتعرف على درجة ثبات مقاييس الدراسة الخاصة بإستراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي.
2. التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري، للتعرف على واقع متغيرات الدراسة ومدى تركيز إجابات مفردات الدراسة، ومعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

3. معامل ارتباط سبيرمان لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

4. تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA).

5. اختبار (t-Test).

5.3 أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم استبانتيين لجمع البيانات من عينتي الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة (الاستبانتيين) بالاعتماد على الأدب النظري في التدريب والإجهااد الوظيفي. أما الاستبانة الأولى فإنها مخصصة لقياس إستراتيجية التدريب، والاستبانة الثانية خصصت لقياس مستوى الإجهااد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم، وتتكون الاستبانة الأولى من قسمين، القسم الأول يهدف لجمع بيانات عامة عن المؤسسة وبيانات شخصية لمعبي الاستبانة، أما القسم الثاني فيقسم إلى سبعة محاور موزعة على (104) أسئلة والجدول (1.3) يوضح ذلك.

جدول 1.3: محاور إستراتيجية التدريب.

الرقم	المحور	عدد الأسئلة
١.	أهداف التدريب	6
٢.	تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة	5
٣.	المؤشرات المستخدمة في تحديد الإحتياجات	12
٤.	أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية	8
عدد الأسئلة المتعلقة بصياغة إستراتيجية التدريب		31
٥.	الأساليب التدريبية المستخدمة	17
٦.	نتائج العملية التدريبية	46
عدد الأسئلة المتعلقة بتنفيذ إستراتيجية التدريب		63
٧.	تقييم ورقابة العملية التدريبية	10
عدد الأسئلة المتعلقة بتقييم ورقابة إستراتيجية التدريب		10
المجموع الكلي		104

وتتكون الاستبانة الثانية من قسمين، القسم الأول يهدف إلى جمع بيانات عامة وبيانات شخصية لمعبي الاستبانة.

والقسم الثاني يتكون من (21) سؤالاً، تقيس واقع الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم.

6.3 صدق الأداة

بعد أن صمم الباحث أداة الدراسة (الاستبانيتين)، (للفئة الأولى والثانية من عينة الدراسة)، تم عرضها على مجموعة من المحكمين في الجامعات الفلسطينية (جامعة القدس، جامعة الخليل، جامعة القدس المفتوحة) من حملة الدرجات العلمية العليا في مجالات الإدارة والتنمية الريفية والاقتصاد واللغة العربية والإحصاء، بقصد التأكد من صدق الأداة ومدى ملاءمة الأسئلة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة. وقد تم الأخذ بأرائهم وتوجيهاتهم وإجراء التعديلات المناسبة مما ساعد على تصميم الأداة وخروجها بشكلها النهائي.

ثبات الأداة

لتحديد ثبات أداة الدراسة (الاستبانيتين) فقد تم حساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronpach Alpha)، وقد تم حساب المعامل لكل محور من محاور الاستبانة الأولى التي تقيس إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية حيث بلغت في المحور الأول (0.921)، والمحور الثاني (0.846)، والمحور الثالث (0.893)، والمحور الرابع (0.892)، والمحور الخامس (0.944)، والمحور السادس (0.986)، والمحور السابع (0.948). ثم تم حساب المعامل للمجموع الكلي والتي بلغت (0.986). أما بالنسبة إلى استبانة العينة الثانية والمتعلقة بالإجهاد الوظيفي، تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronpach Alpha)، حيث بلغت (0.883)، والجدول (2.3) يوضح ذلك.

جدول 2.3: نتائج فحص ثبات الاستثمارات.

استمارة الإستراتيجية التدريب		استمارة الإجهاد الوظيفي	
معامل الثبات ألفا	المجال	معامل الثبات ألفا	المجال
0.921	أهداف التدريب	0.883	الإجهاد الوظيفي
0.846	تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة		
0.893	مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية		
0.892	أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية		
0.944	الأساليب المستخدمة في عملية التدريب		
0.986	نتائج العملية التدريبية		
0.948	تقييم ورقابة العملية التدريبية في المؤسسة		
0.986	إستراتيجية التدريب		

8.3 وصف عينة الدراسة:

فيما يأتي سيقوم الباحث بوصف لعينتي الدراسة، وهي عينة من الإداريين، وعينة من الموظفين.

1.8.3 وصف عيني الدراسة من الإداريين والموظفين حسب مكان المؤسسة:

يلاحظ من الجدول رقم (3.3) أن حوالي نصف عينة الدراسة من الإداريين (52.6%) هم من مدينة الخليل والنسبة الباقية (47.4%) هم من مدينة بيت لحم

جدول 3.3 : توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب مكان المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	مكان المؤسسة
47.4	36	بيت لحم
52.6	40	الخليل
100.0	76	المجموع

ويشير الجدول (4.3) أن حوالي ثلثي عينة الدراسة من الموظفين (59.6%) هم من مدينة الخليل والنسبة الباقية (40.4%) من مدينة بيت لحم.

جدول 4.3: توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب مكان المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	مكان المؤسسة
40.4	61	بيت لحم
59.6	90	الخليل
100.0	151	المجموع

وهذا التباين في نسبة العينة بين المدينتين يعود إلى اختيار النسبة المناسبة من كل مدينة وفقاً للمعايير الإحصائية، والى ما تم استرجاعه من استمارات بعد التوزيع.

2.8.3 وصف عينة الدراسة من الإداريين حسب المركز الوظيفي:

يلاحظ من الجدول (5.3) أن أكثر من ثلثي العينة (40.8%) يعملون بوظيفة مدير، تليهم نسبة رؤساء الأقسام (36.8%)، وأخيراً نسبة نائب المدير (22.4%).

جدول 5.3: توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
40.8	31	مدير
22.4	17	نائب مدير
36.8	28	رئيس قسم
100.0	76	المجموع

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتائج إلى انه ليس بالضرورة أن يكون لكل مدير نائب، وكذلك ليس بالضرورة أن يكون في كل مركز من مراكز الوزارة عدة رؤساء للأقسام، وقد يكتفى بالمدير للقيام بالمهام والمسؤوليات.

3.8.3 وصف عيني الدراسة من الإداريين والموظفين حسب الدرجة العلمية:

يلاحظ من الجدول (6.3) أن حوالي نصف العينة من الإداريين (53.9%) يحملون المؤهل العلمي (البكالوريوس) يليهم الماجستير فأكثر بنسبة 21.1%، ثم الدبلوم بنسبة 13.2% .

جدول 6.3: توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب الدرجة العلمية.

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة العلمية
5.3	4	ثانوية عامة
13.2	10	دبلوم
53.9	41	بكالوريوس
6.6	5	دبلوم عالي
21.1	16	ماجستير فأكثر
100.0	76	المجموع

ويلاحظ من الجدول (7.3) أن حوالي نصف العينة من الموظفين (43.7%) يحملون المؤهل العلمي (البكالوريوس) ثم الدبلوم بنسبة 29.1%، ثم الثانوية العامة بنسبة 16.6% .

جدول 7.3: توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب الدرجة العلمية.

التحصيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة	25	16.6
دبلوم	44	29.1
بكالوريوس	66	43.7
دبلوم عالي	4	2.6
ماجستير فأكثر	12	7.9
المجموع	151	100.0

ويمكن تبرير ذلك بان نسبة كبيرة من أبناء الشعب الفلسطيني صاروا يتجهون نحو الحصول على درجة البكالوريوس خصوصا بعد أن أصبح في الضفة الغربية ثماني جامعات تمنح درجة البكالوريوس، وبعضها يمنح درجة الماجستير.

4.8.3 وصف عينتي الدراسة من الإداريين والموظفين حسب الجنس:

يلاحظ من الجدول (8.3) أن حوالي (92.1%) من عينة الدراسة من الإداريين من الذكور و (7.9%) من الإناث.

جدول 8.3: توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	70	92.1
أنثى	6	7.9
المجموع	76	100.0

ويلاحظ من الجدول (9.3) أن حوالي ثلثي عينة الدراسة من الموظفين و (60.9%) هم من الذكور والباقي (39.1%) من الإناث.

جدول 9.3: توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60.9	92	ذكر
39.1	59	أنثى
100.0	151	المجموع

ويستدل من ذلك أن هناك تدنيا واضحا في أعداد الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم.

5.8.3 وصف عينتي الدراسة من الإداريين والموظفين حسب الحالة الاجتماعية:

يلاحظ من الجدول (10.3) أن حوالي (93.4%) من عينة الدراسة من الإداريين متزوجون، وحوالي (6.6%) من العينة عازبون.

جدول 10.3: توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
93.4	71	متزوج
6.6	5	أعزب
0	0	غير ذلك (مطلق/أرمل)
100.0	76	المجموع

ويلاحظ من الجدول (11.3) أن حوالي (78.8%) من عينة الدراسة من الموظفين هم من المتزوجين، والباقي إما من العازبين أو غير ذلك.

جدول 11.3: توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
78.8	119	متزوج
19.9	30	أعزب
1.3	2	غير ذلك (مطلق/أرمل)
100.0	151	المجموع

ويمكن إرجاع النسبة العالية من المتزوجين إلى أن الشباب في المجتمع الفلسطيني يتجه نحو الزواج المبكر، وخصوصاً في مدينة الخليل التي تعدّ من المدن الفلسطينية المحافظة.

6.8.3 وصف عيني الدراسة من الإداريين والموظفين حسب العمر:

يلاحظ من الجدول (12.3) أن (34.2%) من عينة الدراسة ينتمون للفئة العمرية (35- أقل من 45 عاماً)، ثم الفئة العمرية (25 - أقل من 35 عاماً) بنسبة (30.3%) تليها الفئة العمرية (45 - أقل من 55 عاماً) بنسبة (26.3%).

جدول 12.3: توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	العمر
1.3	1	أقل من 25 عاماً
30.3	23	25 - أقل من 35 عاماً
34.2	26	35 - أقل من 45 عاماً
26.3	20	45 - أقل من 55 عاماً
7.9	6	55 عاماً فأكثر
100.0	76	المجموع

ويلاحظ من الجدول (13.3) أن (46.6%) من عينة الدراسة هم في الفئة العمرية (25- أقل من 35 عاماً)، تليها الفئة العمرية (35 - أقل من 45 عاماً) بنسبة (31.8%) تليها الفئة العمرية (أقل من 25 عاماً) بنسبة (4.6%).

جدول 13.3: توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 عاماً	8	5.3
25 - أقل من 35 عاماً	70	46.4
35 - أقل من 45 عاماً	48	31.8
45 - أقل من 55 عاماً	18	11.9
55 عاماً فأكثر	7	4.6
المجموع	151	100.0

ويمكن تفسير هذه النتائج بان مؤسسات القطاع العام هي مؤسسات فنية في اغلبها حيث نشأت بعد دخول السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1993، لذلك يلاحظ أن اغلب الموظفين في هذه المؤسسات دون سن الـ45 سنة.

7.8.3 وصف عينة الدراسة من الإداريين والموظفين حسب سنوات الخبرة:

يلاحظ من الجدول (14.3) أن (35.5%) من عينة الدراسة هم في فئة الخبرة (5 سنوات - أقل من 10 سنوات)، تليها الفئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (32.9%) تليها الفئة (10 سنوات - أقل من 15 سنة) بنسبة (23.7%).

جدول 14.3: توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
------------------	---------	----------------

أقل من 5 سنوات	6	7.9
5 سنوات - أقل من 10 سنوات	27	35.5
10 سنوات - أقل من 15 سنة	18	23.7
15 سنة فأكثر	25	32.9
المجموع	76	100.0

ويلاحظ من الجدول (15.3) أن (45.0%) من عينة الدراسة هم في فئة الخبرة (5 سنوات - أقل من 10 سنوات)، تليها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (8.52%) تليها الفئة (10 سنوات - أقل من 15 سنة) بنسبة (15.2%).

جدول 15.3: توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	38	25.2
5 سنوات - أقل من 10 سنوات	68	45.0
10 سنوات - أقل من 15 سنة	23	15.2
15 سنة فأكثر	22	14.6
المجموع	151	100.0

ويمكن أن يعزو الباحث سنوات الخبرة الطويلة لبعض الفئات إلى أن وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تحتسب سنوات الخبرة ليس من عام 1993 فقط، وإنما تحتسب الخبرة أيضا لمن كانوا يعملون قبل القدوم إلى فلسطين، وكذلك تحتسب الخبرة لأولئك الذين كانوا يعملون في صفوف المنظمة قبل أن تنشأ السلطة.

8.8.3 وصف عينة الدراسة من الإداريين والموظفين حسب عدد الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة:

يلاحظ من الجدول (16.3) أن حوالي نصف العينة (47.4%) قد تلقوا ثلاث دورات فأكثر خلال الخمس سنوات الأخيرة، تليها الفئة (دورتان) بنسبة (25.0%).

جدول 16.3: توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب عدد الدورات التدريبية خلال السنوات الخمس الأخيرة.

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	16	21.1
دوره واحدة	5	6.6
دورتان	19	25.0
ثلاث دورات فأكثر	36	47.4
المجموع	76	100.0

ويلاحظ من الجدول (17.3) أن حوالي أكثر من ثلث العينة (37.1%) لم يتلقوا أي تدريب خلال الخمس سنوات الأخيرة، تليها الفئة (ثلاث دورات فأكثر) بنسبة (31.1%).

جدول 17.3: توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب عدد الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة.

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	56	37.1
دورة واحدة	22	14.6
دورتان	26	17.2
ثلاث دورات فأكثر	47	31.1
المجموع	151	100.0

ويلاحظ أن اغلب أفراد العينة قد تلقوا دورات تدريبية، وهذا يرجع إلى اهتمام السلطة الوطنية الفلسطينية بتدريب موظفيها مستفيدة في ذلك من الفرص الكثيرة التي تعرضها الدول المانحة والمنظمات الأهلية (غير الحكومية NGOS).

9.8.3 وصف عينة الدراسة من الإداريين والموظفين حسب عدد الترقيات خلال الخمس سنوات الأخيرة:

يلاحظ من الجدول (18.3) أن حوالي ثلثي العينة (61.8%) حصلوا على ترقية واحدة خلال السنوات الخمس الأخيرة، تليها الفئة (ترقيتان) بنسبة (21.1%) تليها الفئة (لا يوجد) بنسبة (14.5%).

جدول 18.3: توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب عدد الترقيات خلال السنوات الخمس الأخيرة.

عدد الترقيات	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	11	14.5
ترقيه واحده	47	61.8
ترقيتان	16	21.1
ثلاث ترقيات	0	0
أربع ترقيات فأكثر	2	2.6
المجموع	76	100.0

ويلاحظ من الجدول (19.3) أن حوالي نصف العينة (50.3%) حصلوا على ترقية واحدة خلال السنوات الخمس الأخيرة، تليها الفئة (لا يوجد) بنسبة (36.4%) تليها الفئة (ترقيتان) بنسبة (10.6%).

جدول 19.3: توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب عدد الترقيات خلال الخمس سنوات الأخيرة.

عدد الترقيات	التكرار	النسبة المئوية
--------------	---------	----------------

36.4	55	لا يوجد
50.3	76	ترقية واحدة
10.6	16	ترقيتان
1.3	2	ثلاث ترقيات
1.3	2	أربع ترقيات فأكثر
100.0	151	المجموع

ويلاحظ أن حجم الترقيات هو حجم طبيعي، حيث أن اغلب الموظفين قد حصلوا على ترقية واحدة أو ترقيتين.

الفصل الرابع

٤ تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١.٤ واقع إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم

يبين الجدول (1.4) نتائج إجابات عينة الدراسة من الإداريين (في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم) حول إستراتيجية التدريب بمجالاتها السبعة، وتشير هذه الإجابات إلى أن هؤلاء الإداريين يؤكدون أن مؤسساتهم تهتم بصورة ملموسة بأهداف التدريب (بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المجال (3.83) بانحراف معياري يبلغ (0.628)، ويشيرون إلى أن مؤسساتهم تهتم بصورة متوسطة بتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين (بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.38) بانحراف معياري يبلغ (0.874).

من جانب آخر فإن إجابات العينة من الإداريين تظهر ضعفا ملموسا لدى هذه المؤسسات في اعتماد مؤشرات محددة لتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين (بلغت قيمة الوسط الحسابي 2.8 بانحراف معياري 0.765)، وهناك ضعف في اعتماد أساليب مناسبة لتحديد الإحتياجات التدريبية (وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي 2.75 بانحراف معياري 0.83).

إن المجالات الأربعة السابقة تعبر عن واقع صياغة إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية، ويتضح من إجابات العينة أن واقع الصياغة هو واقع دون المستوى المأمول، إذ تبلغ قيمة الوسط الحسابي العام لمجالات الصياغة حوالي (3.19)، وهي قيمة متوسطة قياسا بالقيمة العليا لمقياس الإجابة التي تبلغ (5).

ويلاحظ أيضا من الجدول (1.4) أن إجابات عينة الدراسة من الإداريين تؤكد على أن هذه المؤسسات لا تستخدم الأساليب الكافية والمناسبة في العملية التدريبية للموظفين (بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المجال 2.73 بانحراف معياري يبلغ 0.839).

أما نتائج التدريب فهي دون المستوى المأمول وفقا لآراء عينة الدراسة (حيث أن قيمة الوسط الحسابي لنتائج التدريب تبلغ 3.28 بانحراف معياري يبلغ 0.898).

إن المجالين الخامس والسادس يعبران عن واقع تنفيذ إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية، وهو واقع لا يرقى إلى المستوى المطلوب الذي ينمي هذه المؤسسات

ويساعدها في أداء خدماتها بالصورة الأفضل، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذين المجالين (الأساليب التدريبية المستخدمة ونتائج عملية التدريب والذين يعبران عن واقع تنفيذ إستراتيجية التدريب) حوالي (3)، وهي قيمة متوسطة قياساً بالقيمة العليا لمقياس الإجابة (5). ويعبر المجال السابع عن البعد الأساسي الثالث لإستراتيجية التدريب (تقييم ورقابة إستراتيجية التدريب)، وتشير إجابات عينة الدراسة إلى عدم الرضا عن هذا المجال، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المجال حوالي (3.17) بانحراف معياري يبلغ (0.72)، وهي قيمة متوسطة، وتعبر عن ضعف الأداء الرقابي في هذه المؤسسات على البرامج التدريبية، وفيما يأتي عرض مفصل لبنود كل مجال من المجالات المذكورة.

جدول 1.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجالات الفرعية والمجال الكلي لإستراتيجية التدريب.

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أهداف التدريب	3.83	0.628
2	تحديد المؤسسة لاحتياجاتها التدريبية	3.38	0.874
3	المؤشرات التي تستخدم لتحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة	2.80	0.765
4	أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية	2.75	0.830
5	الأساليب التي تستخدم في العملية التدريبية	2.73	0.839
6	نتائج العملية التدريبية	3.28	0.898
7	تقييم ورقابة العملية التدريبية	3.12	0.72
	إستراتيجية التدريب	3.1239	0.723

وبصورة عامة، فإن اتجاهات الإداريين نحو إستراتيجية التدريب في هذه المؤسسات تشير إلى عدم رضا عن هذا الواقع، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لجميع أبعاد إستراتيجية التدريب (الصياغة والتنفيذ والتقييم والرقابة) حوالي (3.12) بانحراف معياري يبلغ (0.72).

إن تطور ونمو مؤسسات القطاع العام يتطلب منها أن تعطي اهتماماً أكبر وأفضل بهذه الإستراتيجية التي تعدّ عصب النجاح للإعمال والوظائف في كل المستويات الإدارية وغير الإدارية،

1.1.4 واقع أهداف التدريب في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم

يبين الجدول (2.4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الأول من مجالات إستراتيجية التدريب المتمثل بأهداف التدريب، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المجال (3.83) وبتشتت (0.862)، بمعنى أن إجابات المستطلعين تشير إلى درجة مقبولة من الإهتمام لدى المؤسسات العامة في جنوب الضفة الغربية بأهداف التدريب، وهذا مؤشر ايجابي، وقد كان أفضل المؤشرات هو المؤشر رقم (3) الذي يتعلق بتطوير الأساليب والأداء، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.97)، وهذا يشير إلى أن العملية التدريبية تهتم بدرجة عالية بتطوير أداء الموظفين، وهذا يدل على أن المؤسسات تحرص على تحقيق أهداف العملية التدريبية.

جدول 2.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال أهداف التدريب.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	إحداث تغييرات ايجابية في سلوك الموظفين	3.8	1.059
2.	زيادة قدرة الموظفين على معالجة المشكلات	3.78	1.015
3.	تطوير أساليب الأداء	3.97	0.952
4.	زيادة قدرة الموظفين على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة	3.84	1.084
5.	زيادة نطاق المعرفة لدى الموظفين	3.79	0.943
6.	إكساب الموظفين مهارات جديدة تحقق التوافق مع بيئة العمل	3.82	1.055
	أهداف التدريب	3.8333	0.862

2.1.4 واقع تحديد الإحتياجات التدريبية في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم

يبين الجدول (3.4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الثاني من مجالات إستراتيجية التدريب المتمثل بتحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المجال (3.38) وبتشتت (0.874)، وقد كان أفضل المؤشرات هو المؤشر رقم (7) الذي يتعلق بالأهداف العامة للمؤسسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.97)، وهذا يشير إلى أن

المؤسسة تحدد احتياجاتها التدريبية بالدرجة الأولى بناء على أهدافها العامة، وهذا يساهم في تحقيق العملية التدريبية للأهداف المرجوة منها، وأيضاً يشير إلى أن العملية التدريبية تتم وفق خطط وأهداف واضحة لتطوير أداء المؤسسة.

جدول 3.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7.	الأهداف العامة للمؤسسة	3.97	1.006
8.	الإحتياجات الفعلية للموظفين	3.29	1.141
9.	الإحتياجات الفردية للموظفين	2.91	1.145
10.	الإحتياجات الوظيفية	3.61	1.167
11.	التكيف مع متطلبات البيئة	3.17	1.088
0.874	تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة	3.3895	

مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم يبين الجدول (4.4)، الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الثالث من مجالات إستراتيجية التدريب المتمثل بالمؤشرات التي تستخدمها المؤسسة في تحديد احتياجاتها التدريبية، حيث بلغ الوسط الحسابي للمجال (2.823)، وبتشتت (0.765)، ومن الملاحظ أن هناك تقصير من قبل تلك المؤسسات في هذا المجال حيث يلاحظ أن اتجاهات الموظفين نحو تقييم هذا المجال ل هي اتجاهات سلبية، وقد كان أفضل المؤشرات هو المؤشر رقم (12) الذي يتعلق بنتائج تقييم أداء الموظفين، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.51)، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تحدد احتياجاتها التدريبية بالدرجة الأولى بناء على نتائج تقييم أداء الموظفين، وهذا يعطي المؤسسة صورة واضحة من أجل استخدام الإستراتيجية المناسبة لعملية التدريب بناء على مؤشرات حقيقية مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد معاً لصالح تلك المؤسسات.

جدول 4.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12.	نتائج تقييم أداء الموظفين	3.51	1.160
13.	المظاهر التنظيمية السلبية	3.07	0.998
14.	ارتفاع نسبة التسرب الوظيفي	2.37	1.130
15.	ارتفاع حدة الصراع الداخلي بين الموظفين	2.61	1.132
16.	ارتفاع حدة الصراع بين الموظفين والإدارة	2.59	1.122
17.	ارتفاع معدلات الغياب بين الموظفين	2.5	1.065
18.	التدني في إنتاجية الموظفين	2.82	1.174
19.	انخفاض الروح المعنوية للأفراد	2.89	1.102
20.	ارتفاع معدل دوران العمل	2.84	1.033
21.	التذمر في العمل داخل المؤسسة	2.75	1.097
22.	مشكلات الأداء	2.89	1.066
23.	الصفات الشخصية للموظفين	3.04	1.051
0.765	مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة	2.823	

وهنا يؤكد الباحث على أن هناك قصوراً واضحاً في هذه المؤسسات فيما يتعلق باعتماد مؤشرات لتحديد احتياجاتها التدريبية، حيث أن المؤشرات المعتمدة غير كافية، ولا تقود إلى بناء برامج تدريبية قادرة على تهيئة وإعداد الموظفين للتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة والتعاطي معها بفاعلية.

4.1.4 واقع أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم

يبين الجدول (5.4)، الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الرابع من مجالات إستراتيجية التدريب المتمثل بأساليب تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة، وقد بلغ الوسط الحسابي للمجال

(2.722)، وبتشتت (0.830)، ومن الملاحظ أن هناك قصوراً واضحاً في تلك المؤسسات في اعتماد أساليب مناسبة وكافية لتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين.

لذلك يجب على تلك المؤسسات مراجعة الأساليب التي تعتمد عليها في تحديد احتياجاتها التدريبية، وقد كان أفضل المؤشرات هو المؤشر رقم (28) الذي يتعلق بأسلوب ملاحظة الأداء، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.01)، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تعتمد أسلوب الملاحظة في تحديد احتياجاتها التدريبية للموظفين.

جدول 5.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24.	استخدام الأرشيف في تحديد الإحتياجات التدريبية	2.92	1.163
25.	الاستبيانات التي توزع على الأفراد في العمل	2.5	1.183
26.	المقابلات الفردية	2.72	1.150
27.	المقابلات الجماعية	2.64	1.055
28.	أسلوب ملاحظة الأداء	3.01	1.205
29.	أسلوب المجموعات المركزة	2.51	1.013
30.	الطريقة التفاعلية	2.62	1.143
31.	الاستبيانات التي توزع على الرؤساء /المديرين في العمل	2.84	1.212
0.830	أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة	2.722	

5.1.4 الأساليب المستخدمة في عملية التدريب في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم

يبين الجدول (6.4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال الخامس من مجالات إستراتيجية التدريب المتمثل بالأساليب المستخدمة في عملية التدريب، حيث بلغ الوسط الحسابي للمجال (2.73) وبتشتت (0.839)، ومن الملاحظ أن تلك المؤسسات لم تولي اهتماماً لهذا المجال حيث يلاحظ تقارب النسب جميعها والتي جاءت متدنية، لذلك على تلك المؤسسات مراجعة الأساليب التي تستخدمها في العملية التدريبية وتطوير واستخدام أساليب جديدة ، وقد كان أفضل

المؤشرات هو المؤشر رقم (33) ، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.34)، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تعتمد أسلوب عقد دورات تدريبية خارج نطاق الوظيفة (خارج موقع العمل) بصورة متوسطة، وهذا يعتبر مؤشر ايجابي في ظل النسبة المتدنية لباقي الأساليب الأخرى، ومن المعروف أن كل أسلوب تدريبي يتناسب مع حالة معينة، وليس شرطاً أن كل أسلوب تدريبي ينطبق على باقي الحالات التدريبية، ويدل هذا المؤشر على أن اغلب المؤسسات تتبع أسلوب تدريبي واحد وهذا مؤشر سلبي سواء على مستوى الموظفين أو على مستوى المؤسسة ككل.

جدول 6.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الأساليب المستخدمة في عملية التدريب.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
32.	تعقد المؤسسة للموظفين دورات تدريبية في موقع العمل بحيث يكون التطبيق مباشر أثناء أداء الوظيفة	2.59	1.224
33.	تعقد المؤسسة للموظفين دورات تدريبية خارج نطاق الوظيفة (خارج موقع العمل)	3.34	1.001
34.	تعمل المؤسسة على نقل الموظف من عمل إلى آخر داخل المؤسسة من أجل اكتساب قدرات مختلفة	2.53	1.039
35.	تعمل المؤسسة على نقل الموظف بين الفروع في المحافظات المختلفة لإتقان العمل في كل فرع	2.14	0.948
36.	تستعين المؤسسة بخبراء (متخصصين) لتدريب الموظفين على العمل أثناء أداء الوظيفة	2.68	1.339
37.	تعقد المؤسسة المحاضرات بأسلوب تدريبي	3.07	1.310
38.	تمنح المؤسسة الموظف حرية أكبر في اتخاذ القرارات في بعض لمواقف لتأهيله لادوار أخرى مستقبلاً	2.78	1.138
39.	تكلف المؤسسة بواجبات أكثر في بعض المواقف لإعداده لادوار جديدة في المستقبل	2.7	1.033
40.	تريد المؤسسة مسؤوليات الموظف في حالات محددة لتدريبه على	2.68	1.122

		تحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل	
1.239	2.89	تستخدم المؤسسة أسلوب تقديم المقترحات ومناقشتها بصورة جماعية	41.
1.304	2.92	تخصص المؤسسة جلسات حوار أسلوب النقاش المفتوح	42.
1.143	2.88	تعقد المؤسسة الندوات ذات العلاقة بالعمل بأسلوب تدريبي	43.
1.166	2.8	تعقد المؤسسة المؤتمرات ذات الصلة بأسلوب تدريبي	44.
1.181	3.07	تعقد المؤسسة ورشات العمل بأسلوب تدريبي	45.
1.150	2.78	تعتمد المؤسسة أسلوب دراسة الحالة بأسلوب تدريبي (عن طريق طرح حالات واقعية من العمل أو أعمال مشابهة ومناقشتها والتوصل إلى الحل المناسب)	46.
1.113	2.53	تستخدم المؤسسة أسلوب تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي (استحداث موقف معين والطلب من الموظفين التصرف إزاء هذا الموقف ومن ثم يعلق المدرب على سلوكه في حوار جماعي)	47.
1.132	2.2	تستخدم المؤسسة أسلوب المباريات الإدارية كأسلوب تدريبي (تقسيم المتدربين إلى مجموعتين متنافستين لمناقشة وحل مشكلة محددة ثم يعلق المدرب على أعمال المجموعتين)	48.
0.839	2.7399	الأساليب المستخدمة في عملية التدريب	

6.1.4 نتائج العملية التدريبية في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم

يشير الجدول (7.4) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال السادس من مجالات إستراتيجية التدريب المتمثل بنتائج العملية التدريبية، حيث بلغ الوسط الحسابي للمجال (3.28) وبتشتت (0.898)، ومن الملاحظ أن تلك المؤسسات تحقق نتائج ايجابية من خلال العمليات التدريبية التي تقوم بها، وهناك تقارب واضح في الإجابات بشكل كبير وهذا مؤشر ايجابي للمؤسسة من خلال تحقيقها للأهداف والنتائج المرسومة للعملية التدريبية سواء للموظف أو للمؤسسة معاً، وقد كان أفضل المؤشرات هو المؤشر رقم (51)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي

له (3.63)، والمتمثل بإتقان العمل بدقة، وهو من النتائج التي تطمح أي مؤسسة لتحقيقه من خلال العملية التدريبية بالإضافة إلى النتائج الايجابية الأخرى.

جدول 7.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال نتائج العملية التدريبية.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
49.	تحسين قدرت الموظف لإنجاز العمل	3.57	1.075
50.	تنمية مهارات الموظف	3.55	1.038
51.	زيادة إتقان العمل بدقة	3.63	1.118
52.	زيادة المعرفة لدى الموظف	3.55	1.051
53.	تحسين مستوى الجودة	3.53	1.089
54.	المساعدة في اتخاذ القرارات الأفضل	3.43	1.037
55.	تنمية القدرة لدى الموظف على تشخيص المشكلات	3.39	1.021
56.	تنمية قدرة الموظف على حل المشكلات	3.34	1.065
57.	تنمية قدرت الموظف على مواجهة أزمات العمل	3.26	0.998
58.	الزيادة من سرعة انجاز الموظف في العمل	3.34	1.138
59.	زيادة الرغبة في العمل	3.41	1.145
60.	زيادة الإلمام بمهام العمل	3.53	1.101
61.	زيادة مستوى التنسيق بين الموظفين	3.32	1.073
62.	دعم روح التعاون بين الموظفين	3.37	1.164
63.	تحفيز حالات الابتكار في المؤسسة	2.87	1.193
64.	زيادة القدرة على التقييم الذاتي	3.03	1.200
65.	زيادة الالتزام بالتعليمات والأنظمة الداخلية للمؤسسة	3.38	1.083
66.	زيادة الكفاءة في استخدام الموارد للمؤسسة	3.34	1.126
67.	العمل بجدية على تحقيق أهداف المؤسسة	3.54	1.183
68.	زيادة القدرة على التعامل مع الجمهور	3.5	1.149
69.	رفع مستوى الاستعداد الايجابي للعمل	3.57	1.193
70.	زيادة القدرة على إدارة الوقت	3.32	1.267
71.	زيادة الدافعية نحو العمل	3.29	1.220
72.	الاطلاع على أساليب جديدة في العمل	3.46	1.183
73.	التعامل مع الآخرين باحترام	3.59	1.246
74.	تقليل حالات الغياب إلى أدنى حد ممكن	3.3	1.233
75.	تقليل حالات التأخر عن العمل إلى أدنى حد ممكن	3.36	1.251
76.	زيادة القدرة على استيعاب التعليمات	3.41	1.133
77.	زيادة القدرة على تحمل المسؤولية	3.39	1.234

1.080	3.18	المساعدة في تحقيق استيعاب التغيرات في المجالات الإدارية	78.
1.287	3.25	استيعاب التطورات التكنولوجية	79.
1.189	2.8	تحسن المستوى الاقتصادي للموظف	80.
1.117	2.92	تحسن المستوى الاجتماعي للموظف	81.
1.186	2.92	زيادة درجة الأمان الوظيفي	82.
1.159	3.17	رفع مستوى الروح المعنوية للموظف	83.
1.046	3.2	تنمية بيئة من العلاقات الحسنة بين الموظفين	84.
1.206	3.11	التغلب على التوتر أثناء العمل	85.
1.073	2.91	تخفيف حالات الصراع التنظيمي	86.
1.131	3	عدم الشعور بالاغتراب داخل المؤسسة	87.
1.181	2.87	تقليل حالات ترك العمل	88.
1.124	3.17	زيادة فرص التقدم في العمل	89.
1.143	3.12	رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة	90.
1.182	3.26	زيادة رغبة الموظف في خدمة المؤسسة	91.
1.176	3.24	رضا الجمهور عن أداء المؤسسة	92.
1.019	3.12	مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في تحقيق الأهداف المجتمعية	93.
1.126	3.34	تأهيل الموظفين لأداء أعمالهم بفاعلية	94.
0.898	3.2858	نتائج العملية التدريبية	

7.1.4 واقع تقييم ورقابة العملية التدريبية في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت

لحم

يبين الجدول (8.4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال السابع من مجالات إستراتيجية التدريب المتمثل بتقييم ورقابة العملية التدريبية، حيث بلغ الوسط الحسابي للمجال (3.15) وبتشتت (0.997).

و من الملاحظ أن هناك اهتماماً متوسطاً في تقييم ورقابة العملية التدريبية في تلك المؤسسات واستخدامها طرق مختلفة لعملية التقييم والرقابة للعملية التدريبية (لكنها غير كافية)، ويوجد

تقارب واضح في الإجابات بشكل كبير، والرقابة تعتبر من أهم الأسباب في نجاح أو فشل العملية التدريبية داخل المؤسسة، لذلك ينبغي الاهتمام بعملية التقييم والرقابة حتى تعطي المؤسسة صورة واضحة عن مجريات العملية التدريبية وبذلك يتسنى للمؤسسة اكتشاف الأخطاء ومعالجتها و تعزيز العوامل الايجابية.

وقد كان أفضل المؤشرات هو المؤشر رقم (98)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.49)، والتمثل بانجاز العملية التدريبية وفق الوقت المحدد لها.

جدول 8.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال تقييم ورقابة العملية التدريبية.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
95.	قياس ردود أفعال المتدربين بعد الانتهاء من عملية التدريب عن طريق استمارة توزع عليهم	3.08	1.241
96.	توافق وسائل التدريب المستخدمة مع أهداف البرنامج التدريبي	3.25	1.145
97.	رفع التقارير النهائية بعد الانتهاء من عملية التدريب	3.5	1.238
98.	انجاز عملية التدريب وفق الوقت المحدد لها	3.49	1.125
99.	تقرير لجنة عليا من الإدارة تتابع عملية التدريب	3.16	1.233
100.	نوعية البرامج التدريبية والوسائل بناء على النتائج السابقة	3.12	1.254
101.	استمرارية عملية المتابعة من قبل الإدارة العليا لعملية التدريب	3.11	1.184
102.	متابعة ما تم تدريبه للموظفين	3.05	1.210
103.	ربط عملية الرقابة بنظام الحوافز في المؤسسة	3.16	1.233
104.	مقارنة الأداء السابق مع الأداء الحالي بعد عملية التدريب	2.64	1.219
0.997	تقييم ورقابة العملية التدريبية في المؤسسة	3.1553	

٢.٤ واقع الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم

يوضح الجدول (9.4) نتائج إجابات الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم، فيما يتعلق بمستوى الإجهاد الوظيفي لديهم، ويظهر من إجابات عينة الدراسة أن هناك مصادر واضحة للإجهاد الوظيفي بدرجة متوسطة فأكثر، وهذه المصادر هي:

١. تكرار العمل نفسه يومياً، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.87) وقيمة الانحراف المعياري (1.028).

٢. قلة الفرص المتاحة لتعلم مهارات جديدة في الوظيفة الحالية، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.50) بانحراف معياري (1.2).
٣. عدم التنوع في الواجبات اليومية، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.24) بانحراف معياري (1.03).
٤. تأخر الحصول على الترقية في العمل، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.22) بانحراف معياري (1.44).
٥. عدم توفر التسهيلات اللازمة لانجاز العمل، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.19) بانحراف معياري (1.15).
٦. عدم موضوعية معايير تقييم الأداء، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.13) بانحراف معياري (1.22).
٧. عدم التقدم الوظيفي، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.11) بانحراف معياري (1.23).
٨. تداخل الصلاحيات مع موظفين آخرين، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.07) بانحراف معياري (1.20).
٩. ظروف العمل المادية السيئة (من حيث الإضاءة والتهوية والتبريد)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.06) بانحراف معياري (1.35).

جدول 9.4: الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات الإجهاد الوظيفي.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لا يعطيك العمل فرصة التنوع في الواجبات اليومية	3.24	1.037
2	يتطلب العمل مهارات لا يمتلكها لأتمكن من انجازه بفاعلية	2.04	0.986
3	يتطلب منك العمل القيام بالعمل نفسه كل يوم	3.87	1.028
4	لا تترك لك الحرية في نجاز أعمالك	2.83	1.176

1.121	2.65	تشعر بالحاجة للمزيد من الوقت للقيام بعملك	5
0.950	2.07	تؤدي بعض الأعمال التي تعتقد أنها خاطئة في بعض الأحيان	6
1.383	2.81	تقوم بعملك في ظل سياسات غير واضحة	7
1.137	1.99	تقوم ببعض الأعمال التي تتعارض مع مبادئك الشخصية	8
1.167	3.07	تشعر بتداخل الصلاحيات مع غيرك من زملاء العمل	9
1.234	3.11	لا تحقق التقدم في وظيفتك الحالية	10
1.446	3.22	أمضيت فترة طويلة دون الحصول على الترقية اللازمة	11
1.205	3.50	تشعر بقلّة الفرص المتاحة في تعلم مهارات جديدة في وظيفتك الحالية	12
1.350	2.74	تشعر بقلّة توفر فرص الأمن والسلامة في مكان العمل	13
1.239	2.60	العلاقات بين الموظفين يسودها عدم التعاون	4
1.254	2.80	هناك خلافات كثيرة بين الموظفين	15
1.268	2.79	استعلاء بعض الموظفين على باقي الزملاء في العمل	16
1.161	2.40	تجاهل المدير للتقارير التي يقدمها الموظفون	17
1.236	2.44	ضعف الاتصالات بين الرئيس والموظفين	18
1.226	3.13	عدم موضوعية معايير تقويم الأداء	19
1.353	3.06	ظروف العمل في المؤسسة مناسبة (من حيث الإضاءة والتهوية والتبريد)	20
1.157	3.19	لا يتوفر للموظف التسهيلات اللازمة لانجاز عمله	21
0.657	2.83	الإجتهاد الوظيفي	

من جانب آخر، فإن إجابات عينة الدراسة من الموظفين تشير إلى تأثيرات قليلة (دون المتوسط) للمصادر الأخرى من الإجهاد الوظيفي، ومن ذلك:

١. القيام بأعمال تتعارض مع المبادئ الشخصية للموظف، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (1.99) بانحراف معياري (1.13).

٢. الحاجة إلى مهارات غير متوفرة في الموظف، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.04) وبانحراف معياري (0.986).

٣. القيام بأداء أعمال لا يقتنع بها الموظف، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (2.07) بانحراف معياري (0.950).

٤. تجاهل المدير لتقارير الموظفين، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (2.40) بانحراف معياري (1.161).
٥. ضعف الاتصالات، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.44) بانحراف معياري (1.236).
٦. عدم التعاون بين الموظفين، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.60) بانحراف معياري (1.239).
٧. عدم كفاية الوقت المتاح لأداء العمل، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.65) بانحراف معياري (1.121).
٨. عدم توفر فرص الأمن والسلامة في مكان العمل، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.74) بانحراف معياري (1.350).
٩. استعلاء بعض الموظفين على زملائهم، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.79) بانحراف معياري (1.268).
١٠. الخلافات بين الموظفين، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.80) بانحراف معياري (1.254).
١١. عدم وضوح السياسات المنظمة للعمل، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.81) بانحراف معياري (1.383).
١٢. عدم منح الموظف الحرية اللازمة لانجاز العمل، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.83) بانحراف معياري (1.176).

3.4 اختبار الفرضيات

1.3.4 اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على انه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات الموظفين نحو إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع في مدينتي الخليل وبيت لحم تعزى للمتغيرات: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، حجم المؤسسة (عدد الموظفين)، الوزارة| الهيئة.

1.1.3.4 اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لمتغير العمر:

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، وقد بلغت قيمة F المحسوبة لمجال أهداف التدريب (0.4)، ولمجال تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة (0.407)، ولمجال مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية (1.346)، ولمجال أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية (0.278)، ولمجال الأساليب المستخدمة في عملية التدريب (0.612)، ولمجال نتائج العملية التدريبية (0.362)، ولمجال تقييم و رقابة العملية التدريبية (0.411)، وجميع هذه القيم المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وبالنظر إلى قيمة F المحسوبة للمجال الكلي (إستراتيجية التدريب) يلاحظ أنها تبلغ (0.18)، وهي أقل من قيمة F الجدولية، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة. إن نسبة 90.7% من أعمار العينة تقع ضمن المدى 25_ أقل من 55 عاماً، (ضمن ثلاث فئات عمرية)، ومع ذلك فإن انعدام الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إستراتيجية التدريب بإبعادها المختلفة (الصياغة والتنفيذ والتقييم والرقابة)، وهذا يرجع إلى تقارب وجهات نظر الإداريين نحو هذا الموضوع الحيوي (إستراتيجية التدريب)، مع الإشارة إلى أن الإداريين من ذوي الفئات العمرية الشابة يتفاعلون مع زملائهم الإداريين من ذوي الفئات المتقدمة، ويحاولون الاستفادة من خبراتهم، وهذا أيضاً قد يفسر عدم وجود فروق جوهرية في اتجاهاتهم نحو إستراتيجية التدريب.

جدول 10.4: نتائج فحص الفرضية الأولى حسب العمر.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.808	0.4	0.307	4	1.229	بين المجموعات	أهداف التدريب
		0.768	71	54.548	داخل المجموعات	
			75	55.778	المجموع	
0.803	0.407	0.321	4	1.285	بين المجموعات	تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة
		0.79	71	56.066	داخل المجموعات	
			75	57.352	المجموع	
0.262	1.346	0.773	4	3.092	بين المجموعات	مؤشرات تحديد

		0.575	71	40.793	داخل المجموعات	الإحتياجات التدريبية
			75	43.885	المجموع	
0.892	0.278	0.199	4	0.796	بين المجموعات	أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية
		0.717	71	50.876	داخل المجموعات	
			75	51.672	المجموع	
0.656	0.612	0.44	4	1.761	بين المجموعات	الأساليب المستخدمة في عملية التدريب
		0.72	71	51.092	داخل المجموعات	
			75	52.853	المجموع	
0.835	0.362	0.302	4	1.209	بين المجموعات	نتائج العملية التدريبية
		0.835	71	59.308	داخل المجموعات	
			75	60.517	المجموع	
0.800	0.411	0.421	4	1.685	بين المجموعات	تقييم ورقابة العملية التدريبية
		1.026	71	72.863	داخل المجموعات	
			75	74.548	المجموع	
0.948	0.18	0.099	4	0.394	بين المجموعات	إستراتيجية التدريب
		0.547	71	38.842	داخل المجموعات	
			75	39.237	المجموع	

والجدول (11.4)، يوضح قيم التوزيع التكراري وقيم الوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لمجالات إستراتيجية التدريب (أهداف التدريب، وتحديد المؤسس ة لاحتياجاتها التدريبية، والمؤشرات التي تستخدم لتحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة، وأساليب تحديد الإحتياجات التدريبية ، وأساليب التي تستخدم في العملية التدريبية، ونتائج العملية التدريبية، وتقييم ورقابة العملية التدريبية) وفقاً لمتغير العمر.

جدول 11.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات إستراتيجية التدريب حسب العمر.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	العمر	المجال
.	4.17	1	أقل من 25 عاماً	أهداف التدريب
1.05	3.70	23	25 - أقل من 35 عاماً	
0.61	3.94	26	35 - أقل من 45 عاماً	

0.73	3.91	20	45 - أقل من 55 عاماً	تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة
1.49	3.61	6	55 عاماً فأكثر	
.	2.80	1	أقل من 25 عاماً	
0.97	3.37	23	25 - أقل من 35 عاماً	
0.77	3.52	26	35 - أقل من 45 عاماً	
0.93	3.24	20	45 - أقل من 55 عاماً	
0.94	3.50	6	55 عاماً فأكثر	
.	3.00	1	أقل من 25 عاماً	مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية
0.88	2.84	23	25 - أقل من 35 عاماً	
0.64	2.74	26	35 - أقل من 45 عاماً	
0.62	2.65	20	45 - أقل من 55 عاماً	
1.12	3.44	6	55 عاماً فأكثر	
.	3.00	1	أقل من 25 عاماً	أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية
0.92	2.79	23	25 - أقل من 35 عاماً	
0.78	2.74	26	35 - أقل من 45 عاماً	
0.81	2.83	20	45 - أقل من 55 عاماً	
0.99	2.44	6	55 عاماً فأكثر	
.	3.29	1	أقل من 25 عاماً	الأساليب المستخدمة في عملية التدريب
0.89	2.83	23	25 - أقل من 35 عاماً	
0.77	2.62	26	35 - أقل من 45 عاماً	
0.88	2.86	20	45 - أقل من 55 عاماً	
0.94	2.41	6	55 عاماً فأكثر	
.	3.54	1	أقل من 25 عاماً	نتائج العملية التدريبية
0.93	3.19	23	25 - أقل من 35 عاماً	
0.83	3.39	26	35 - أقل من 45 عاماً	

1.00	3.34	20	45 - أقل من 55 عاماً	تقييم ورقابة العملية التدريبية
0.95	2.97	6	55 عاماً فأكثر	
.	3.20	1	أقل من 25 عاماً	
0.92	3.17	23	25 - أقل من 35 عاماً	
0.92	3.22	26	35 - أقل من 45 عاماً	
1.09	3.21	20	45 - أقل من 55 عاماً	
1.44	2.65	6	55 عاماً فأكثر	
.	3.37	1	أقل من 25 عاماً	إستراتيجية التدريب
0.77	3.10	23	25 - أقل من 35 عاماً	
0.64	3.16	26	35 - أقل من 45 عاماً	
0.81	3.16	20	45 - أقل من 55 عاماً	
0.74	2.92	6	55 عاماً فأكثر	

٢.١.٣.٤ اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لمتغير الجنس:

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار t ، وتبين أن قيمة t المحسوبة لمجال تحديد الإحتياجات التدريبية تبلغ (1.847)، ولمجال المؤشرات التي تستخدم لتحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة تبلغ (1.852)، ولمجال أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية تبلغ (1.369)، ولمجال

الأساليب التي تستخدم في العملية التدريبية تبلغ (0.968)، ولمجال نتائج العملية التدريبية تبلغ (1.291)، ولمجال تقييم ورقابة العمليـة التدريبية تبلغ (0.694).

وجميع قيم t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، أما قيمة t المحسوبة لمجال أهداف التدريب فقد بلغت (2.013) وهي اكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أما قيمة t المحسوبة للمجال الكلي (إستراتيجية التدريب) فقد بلغت (1.578)، وهي أقل من قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

فيما يتعلق بالمجال الكلي وبالمجالات الفرعية باستثناء مجال أهداف التدريب، حيث توجد فروق معنوية في اتجاهات الإداريين (في مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية) نحو أهداف إستراتيجية التدريب، وهذه الفروق لصالح الذكور، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.89)، بينما بلغت قيمة الوسط الحسابي للإناث (3.17).

وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (جرادات، 1991)، الذي أظهر في دراسته عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في مجالات التدريب، وأيضا مع دراسة (الربضي، 1996) الذي أظهر عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس

جدول 12.4: نتائج فحص الفرضية الأولى حسب الجنس.

الدالة الإحصائية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	الجنس	المجال
0.048	2.013	0.79	3.89	70	ذكر	أهداف التدريب

		1.39	3.17	6	أنثى	
0.069	1.847	0.84	3.44	70	ذكر	تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة
		1.15	2.77	6	أنثى	
0.068	1.852	0.74	2.85	70	ذكر	مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية
		0.95	2.26	6	أنثى	
0.175	1.369	0.80	2.80	70	ذكر	أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية
		1.09	2.31	6	أنثى	
0.336	0.968	0.83	2.77	70	ذكر	الأساليب المستخدمة في عملية التدريب
		0.99	2.42	6	أنثى	
0.201	1.291	0.87	3.32	70	ذكر	نتائج العملية التدريبية
		1.19	2.83	6	أنثى	
0.490	0.694	0.98	3.18	70	ذكر	تقييم ورقابة العملية التدريبية
		1.22	2.88	6	أنثى	
0.119	1.578	0.68	3.16	70	ذكر	إستراتيجية التدريب
		1.09	2.68	6	أنثى	

ويرى الباحث أن إنعدام الفروق في اتجاهات عينة الدراسة من الإداريين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم، نحو واقع إستراتيجية التدريب في هذه المؤسسات تعزى إلى أسباب كثيرة منها:

- تقلص فجوة التفكير بين الرجل والمرأة في المجتمع الفلسطيني بسبب الظروف التي يعيشها الشعب الفلسطيني.
- تدني عدد الإناث ضمن عينة الدراسة، وهذا يعود إلى انخفاض عدد الإداريات في مؤسسات القطاع العام.

٣.١.٣.٤ اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA ، وقد بلغت قيمة F المحسوبة لمجال أهداف التدريب (1.252)، ولمجال تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة (0.636)، ولمجال مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية (0.369)، ولمجال أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية (0.549)، ولمجال الأساليب المستخدمة في عملية التدريب (0.377)، ولمجال نتائج العملية التدريبية (0.117)، ولمجال تقييم ورقابة العملية التدريبية (0.372)، وجميع هذه القيم المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالنظر إلى قيمة F المحسوبة للمجال الكلي (إستراتيجية التدريب) يلاحظ أنها تبلغ (0.980)، وهي أقل من قيمة F الجدولية، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (الربضي، 1996) التي أظهرت عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

في حين تعارضت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة منها دراسة (أبو اشخيدم وأحمد، 1997)، التي أوجدت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الثانوية العامة فما دون. ودراسة (جرادات، 1991) التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس أو أقل.

جدول 13.4: نتائج فحص الفرضية الأولى حسب المستوى التعليمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.297	1.252	0.918	4	3.674	بين المجموعات	أهداف التدريب

		0.734	71	52.104	داخل المجموعات	
			75	55.778	المجموع	
0.638	0.636	0.496	4	1.984	بين المجموعات	تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة
		0.78	71	55.367	داخل المجموعات	
			75	57.352	المجموع	
0.830	0.369	0.223	4	0.893	بين المجموعات	مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية
		0.606	71	42.992	داخل المجموعات	
			75	43.885	المجموع	
0.701	0.549	0.387	4	1.549	بين المجموعات	أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية
		0.706	71	50.123	داخل المجموعات	
			75	51.672	المجموع	
0.824	0.377	0.275	4	1.1	بين المجموعات	الأساليب المستخدمة في عملية التدريب
		0.729	71	51.753	داخل المجموعات	
			75	52.853	المجموع	
0.976	0.117	0.099	4	0.396	بين المجموعات	نتائج العملية التدريبية
		0.847	71	60.121	داخل المجموعات	
			75	60.517	المجموع	
0.828	0.372	0.383	4	1.53	بين المجموعات	تقييم ورقابة العملية التدريبية
		1.028	71	73.018	داخل المجموعات	
			75	74.548	المجموع	
0.980	0.105	0.058	4	0.231	بين المجموعات	إستراتيجية التدريب
		0.549	71	39.006	داخل المجموعات	
			75	39.237	المجموع	

ويعتقد الباحث أن إنعدام الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع إستراتيجية التدريب يمكن أن يعزى إلى أن نسبة عالية من أفراد عينة الدراسة (الإداريين) هم من حملة البكالوريوس (بنسبة 54%).

من جانب آخر يعتقد الباحث أن هناك تقارب في التفكير بين حملة الدبلوم من جهة، وحملة البكالوريوس من جهة أخرى، وهناك تقارب في التفكير بين حملة الماجستير والدبلوم العالي من جهة، وحملة البكالوريوس من جهة أخرى، وهذا يقلل من حدة الفروق في اتجاهات أفراد العينة.

والجدول (14.4)، يوضح قيم التوزيع التكراري وقيم الوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لمجالات إستراتيجية التدريب (أهداف التدريب، وتحديد المؤسس ة لاحتياجاتها التدريبية، والمؤشرات التي تستخدم لتحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة، وأساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، والأساليب التي تستخدم في العملية التدريبية، نتائج العملية التدريبية، وتقييم ورقابة العمليّ التدريبية) وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

جدول 14.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات إستراتيجية التدريب حسب المستوى التعليمي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	المستوى التعليمي	المجال
0.75	4.04	4	ثانوية عامة	أهداف التدريب
1.02	3.63	10	دبلوم	
0.70	3.97	41	بكالوريوس	
0.48	4.10	5	دبلوم عالي	
1.18	3.48	16	ماجستير فأكثر	
0.96	3.70	4	ثانوية عامة	تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة
0.61	3.36	10	دبلوم	
0.79	3.39	41	بكالوريوس	
0.74	3.84	5	دبلوم عالي	
1.21	3.20	16	ماجستير فأكثر	
0.51	3.02	4	ثانوية عامة	مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية
0.62	3.00	10	دبلوم	
0.75	2.80	41	بكالوريوس	
1.01	2.73	5	دبلوم عالي	

0.65	2.67	16	ماجستير فأكثر	أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية
1.39	2.69	4	ثانوية عامة	
0.75	2.93	10	دبلوم	
0.73	2.69	41	بكالوريوس	
0.86	3.20	5	دبلوم عالي	
0.99	2.69	16	ماجستير فأكثر	
0.97	2.76	4	ثانوية عامة	الأساليب المستخدمة في عملية التدريب
0.94	2.94	10	دبلوم	
0.83	2.65	41	بكالوريوس	
0.40	3.01	5	دبلوم عالي	
0.91	2.75	16	ماجستير فأكثر	
0.49	3.54	4	ثانوية عامة	نتائج العملية التدريبية
0.92	3.17	10	دبلوم	
0.89	3.29	41	بكالوريوس	
0.54	3.29	5	دبلوم عالي	
1.13	3.29	16	ماجستير فأكثر	
1.41	2.83	4	ثانوية عامة	تقييم ورقابة العملية التدريبية
0.95	3.31	10	دبلوم	
0.98	3.10	41	بكالوريوس	
0.72	3.54	5	دبلوم عالي	
1.12	3.16	16	ماجستير فأكثر	
0.56	3.25	4	ثانوية عامة	إستراتيجية التدريب
0.73	3.14	10	دبلوم	
0.71	3.11	41	بكالوريوس	
0.41	3.27	5	دبلوم عالي	
0.92	3.08	16	ماجستير فأكثر	

4.1.3.4 اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، وقد تبين انه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، في اتجاهات الإداريين نحو إستراتيجية التدريب (في مؤسسات القطاع العام) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة F المحسوبة للمجال الكلي (إستراتيجية التدريب) قد بلغت (3.101)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

وقد برزت هذه الفروق المعنوية في مجال أهداف التدريب، وفي مجال الأساليب المستخدمة في عملية التدريب، فقد بلغت قيمة F المحسوبة للمجالين المذكورين (4.512) و (4.162)، على التوالي، وهي أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

جدول 15.4: نتائج فحص الفرضية الأولى حسب سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.006	4.512	2.942	3	8.827	بين المجموعات	أهداف التدريب
		0.652	72	46.951	داخل المجموعات	
			75	55.778	المجموع	
0.094	2.21	1.612	3	4.835	بين المجموعات	تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة
		0.729	72	52.516	داخل المجموعات	
			75	57.352	المجموع	
0.324	1.179	0.685	3	2.056	بين المجموعات	مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية
		0.581	72	41.83	داخل المجموعات	
			75	43.885	المجموع	
0.059	2.598	1.683	3	5.048	بين المجموعات	أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية
		0.648	72	46.624	داخل المجموعات	
			75	51.672	المجموع	
0.009	4.162	2.604	3	7.811	بين المجموعات	الأساليب المستخدمة في عملية التدريب
		0.626	72	45.042	داخل المجموعات	

			75	52.853	المجموع	
0.069	2.469	1.882	3	5.646	بين المجموعات	نتائج العملية التدريبية
		0.762	72	54.871	داخل المجموعات	
			75	60.517	المجموع	
0.293	1.264	1.243	3	3.729	بين المجموعات	تقييم ورقابة العملية التدريبية
		0.984	72	70.819	داخل المجموعات	
			75	74.548	المجموع	
0.032	3.101	1.496	3	4.489	بين المجموعات	إستراتيجية التدريب
		0.483	72	34.748	داخل المجموعات	
			75	39.237	المجموع	

وتتعارض تلك النتيجة مع دراسة (الربضي، 1996) التي أوجدت عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير الخبرة.

بينما توافقت تلك النتيجة مع دراسة (أبو اشخيدم واحمد، 1997)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من تقل خبرتهم عن سنين.

كما يلاحظ من جدول إختبار شيفيه (16.4) لتحديد مصادر الفروق أنه يوجد فرق بين الفئتين (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) و (10 سنوات - أقل من 15 سنة) في مجال أهداف التدريب لصالح الفئة (10 سنوات - أقل من 15 سنة)، أما بالنسبة لمجال الأساليب المستخدمة في عملية التدريب فقد تبين وجود فروق بين الفئتين (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) و (10 سنوات - أقل من 15 سنة) لصالح الفئة (5 سنوات - أقل من 10 سنوات).

جدول 16.4: نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق في الفرضية الأولى حسب سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10 سنوات - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
أهداف التدريب	أقل من 5 سنوات				
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات			-0.79321(*)	
	10 سنوات - أقل من 15 سنة		0.79321(*)		
	15 سنة فأكثر				
الأساليب المستخدمة في عملية التدريب	أقل من 5 سنوات				
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات			-0.73638(*)	
	10 سنوات - أقل من 15 سنة		-0.73638(*)		
	15 سنة فأكثر				

إن مصدر الفروق الجوهرية هو مجال أهداف التدريب، ومجال الأساليب التدريبية، وهذه الفروق الجوهرية تكمن بين فئتين متتابعتين، ويتقد الباحث أن لعامل الخبرة دوراً مهماً في تركيبة اتجاهات الإداريين، حيث أن الإداري يحاول أن يجري ويختبر أهدافاً جديدة وأساليب جديدة من مرحلة إلى أخرى، وقد يعود بعد هذه التجربة إلى القناعات والاتجاهات الأولى، ومن هنا يرى الباحث أن هذا يفسر هذه الفروق المذكورة.

والجدول (17.4)، يوضح قيم التوزيع التكراري وقيم الوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لمجالات إستراتيجية التدريب (أهداف التدريب، وتحديد المؤسس ة لاحتياجاتها التدريبية، والمؤشرات التي تستخدم لتحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة، وأساليب تحديد الإحتياجات، والأساليب التي تستخدم في العملية التدريبية، ونتائج العملية التدريبية، وتقييم ورقابة العملي ة التدريبية) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول 17.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات استراتيجيات التدريب حسب سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	سنوات الخبرة	المجال
0.46	4.36	6	أقل من 5 سنوات	أهداف التدريب
0.90	3.51	27	من 5-10 سنوات	
0.58	4.31	18	من 10-15 سنة	
0.89	3.71	25	من 15 سنة فأكثر	
0.78	3.80	6	أقل من 5 سنوات	تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة
0.86	3.16	27	من 5-10 سنوات	
0.80	3.73	18	من 10-15 سنة	
0.90	3.30	25	من 15 سنة فأكثر	
1.16	3.24	6	أقل من 5 سنوات	مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية
0.78	2.65	27	من 5-10 سنوات	
0.59	2.76	18	من 10-15 سنة	
0.75	2.90	25	من 15 سنة فأكثر	
0.79	3.31	6	أقل من 5 سنوات	أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية
0.85	2.54	27	من 5-10 سنوات	
0.71	3.06	18	من 10-15 سنة	
0.82	2.64	25	من 15 سنة فأكثر	
1.03	3.19	6	أقل من 5 سنوات	الأساليب المستخدمة في عملية التدريب
0.74	2.48	27	من 5-10 سنوات	
0.66	3.22	18	من 10-15 سنة	
0.87	2.57	25	من 15 سنة فأكثر	
0.94	3.28	6	أقل من 5 سنوات	نتائج العملية التدريبية
0.91	3.08	27	من 5-10 سنوات	
0.66	3.77	18	من 10-15 سنة	
0.95	3.16	25	من 15 سنة فأكثر	
1.16	3.23	6	أقل من 5 سنوات	تقييم ورقابة العملية التدريبية
0.92	3.08	27	من 5-10 سنوات	
0.61	3.53	18	من 10-15 سنة	
1.22	2.95	25	من 15 سنة فأكثر	
0.66	3.34	6	أقل من 5 سنوات	إستراتيجية التدريب
0.74	2.92	27	من 5-10 سنوات	
0.54	3.51	18	من 10-15 سنة	
0.75	3.01	25	من 15 سنة فأكثر	

5.1.3.4 اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية:

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، وقد بلغت قيمة F المحسوبة لمجال أهداف التدريب (1.168)، ولمجال تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة (1.851)، ولمجال مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية (0.028)، ولمجال أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية (0.00)، ولمجال الأساليب المستخدمة في عملية التدريب (0.139)، ولمجال نتائج العملية التدريبية (0.017)، ولمجال تقييم ورقابة العملية التدريبية (1.58)، وجميع هذه القيم المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالنظر إلى قيمة F المحسوبة للمجال الكلي (إستراتيجية التدريب) يلاحظ أنها تبلغ (0.013)، وهي أقل من قيمة F الجدولية، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

جدول 18.4: نتائج فحص الفرضية الأولى حسب الحالة الاجتماعية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدالة الإحصائية
أهداف التدريب	بين المجموعات	0.876	1	0.88	1.168	0.283
	داخل المجموعات	54.789	74	0.75		
	المجموع	55.665	75			
تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة	بين المجموعات	1.361	1	1.36	1.851	0.178
	داخل المجموعات	52.219	74	0.74		
	المجموع	53.58	75			
مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية	بين المجموعات	0.019	1	0.02	0.028	0.868
	داخل المجموعات	42.196	74	0.68		
	المجموع	42.215	75			
أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية	بين المجموعات	0	1	0.00	0	0.984
	داخل المجموعات	48.982	74	0.71		
	المجموع	48.982	75			
الأساليب المستخدمة في	بين المجموعات	0.096	1	0.10	0.139	0.71 ... يتبع
	داخل المجموعات	44.085	74	0.69		

			75	44.181	المجموع	عملية التدريب
0.898	0.017	0.01	1	0.014	بين المجموعات	نتائج العملية التدريبية
		0.82	74	44.023	داخل المجموعات	
			75	44.037	المجموع	
0.213	1.58	1.63	1	1.631	بين المجموعات	تقييم ورقابة العملية التدريبية
		1.03	74	70.207	داخل المجموعات	
			75	71.838	المجموع	
0.909	0.013	0.01	1	0.007	بين المجموعات	إستراتيجية التدريب
		0.53	74	17.986	داخل المجموعات	
			75	17.993	المجموع	

ويرى الباحث أن انعدام الفروق يعود إلى تدني نسبة غير المتزوجين ضمن عينة الإداريين حيث بلغت هذه النسبة حوالي (6.65%) فقط.

والجدول (19.4)، يوضح قيم التوزيع التكراري وقيم الوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لمجالات إستراتيجية التدريب (أهداف التدريب، وتحديد المؤسس ة لاحتياجاتها التدريبية، والمؤشرات التي تستخدم لتحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة، وأساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، والأساليب التي تستخدم في العملية التدريبية، ونتائج العملية التدريبية، وتقييم ورقابة العملئ التدريبية) وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول 19.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات استراتيجيات التدريب حسب الحالة الاجتماعية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	الحالة الاجتماعية	المجال
0.85	3.86	71	متزوج	أهداف التدريب
1.07	3.43	5	غير متزوج	
0.85	3.43	71	متزوج	تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة
1.15	2.88	5	غير متزوج	
0.74	2.80	71	متزوج	مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية
1.12	2.91	5	غير متزوج	
0.82	2.75	71	متزوج	أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية
1.05	2.87	5	غير متزوج	
0.81	2.71	71	متزوج	الأساليب المستخدمة في عملية التدريب
1.23	3.19	5	غير متزوج	
0.89	3.30	71	متزوج	نتائج العملية التدريبية
1.17	3.10	5	غير متزوج	
0.99	3.16	71	متزوج	تقييم ورقابة العملية التدريبية
1.25	3.04	5	غير متزوج	
0.70	3.13	71	متزوج	إستراتيجية التدريب
1.15	3.08	5	غير متزوج	

1.1.3.4 اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لمتغير حجم المؤسسة (عدد الموظفين):

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، وقد بلغت قيمة F المحسوبة لمجال أهداف التدريب (0.757) ولمجال تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة (0.747) ولمجال مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية (0.316) ولمجال أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية (0.176) ولمجال الأساليب المستخدمة في عملية التدريب (1.83) ولمجال نتائج العملية التدريبية (0.907) ولمجال تقييم ورقابة العملية التدريبية (0.887)، وجميع هذه

القيم المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالنظر إلى قيمة F المحسوبة للمجال الكلي (إستراتيجية التدريب) يلاحظ أنها تبلغ (1.061) وهي أقل من قيمة F الجدولية، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

جدول 20.4: نتائج فحص الفرضية الأولى حسب حجم المؤسسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
أهداف التدريب	بين المجموعات	1.706	3	0.569	0.757	0.522
	داخل المجموعات	54.072	72	0.751		
	المجموع	55.778	75			
تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة	بين المجموعات	1.732	3	0.577	0.747	0.527
	داخل المجموعات	55.62	72	0.772		
	المجموع	57.352	75			
مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية	بين المجموعات	0.571	3	0.19	0.316	0.814
	داخل المجموعات	43.314	72	0.602		
	المجموع	43.885	75			
أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية	بين المجموعات	0.376	3	0.125	0.176	0.912
	داخل المجموعات	51.296	72	0.712		
	المجموع	51.672	75			
الأساليب المستخدمة في عملية التدريب	بين المجموعات	3.745	3	1.248	1.83	0.149
	داخل المجموعات	49.108	72	0.682		
	المجموع	52.853	75			
نتائج العملية التدريبية	بين المجموعات	2.203	3	0.734	0.907	0.442
	داخل المجموعات	58.314	72	0.81		
	المجموع	60.517	75			
تقييم ورعاية العملية التدريبية	بين المجموعات	2.656	3	0.885	0.887	0.452
	داخل المجموعات	71.892	72	0.998		
	المجموع	74.548	75			
إستراتيجية التدريب	بين المجموعات	1.661	3	0.554	1.061	0.371
	داخل المجموعات	37.576	72	0.522		
	المجموع	39.237	75			

ويعتقد الباحث أن انعدام الفروق يعود إلى التقارب النسبي في حجم المؤسسات العامة الفلسطينية، فهذه المؤسسات لا تزال مؤسسات ناشئة ومتقاربة في مناهجها الإدارية، ولا يوجد بعد في

المجتمع الفلسطيني مؤسسات كبيرة جداً قياساً بمؤسسات أخرى متوسطة الحجم أو صغيرة، فهذا التصنيف لا يجد له مكاناً بعد في هذه الدولة الفتية الناشئة.

والجدول (21.4)، يوضح قيم التوزيع التكراري وقيم الوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لمجالات إستراتيجية التدريب (أهداف التدريب، وتحديد المؤسس ة لاحتياجاتها التدريبية، والمؤشرات التي تستخدم لتحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة، وأساليب تحديد الإحتياجات التدريبية ، والأساليب التي تستخدم في العملية التدريبية، ونواتج العملية التدريبية، وتقييم ورقابة العملية التدريبية) وفقاً لمتغير حجم الموظفين.

جدول 21.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات استراتيجيات التدريب حسب حجم المؤسسة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	حجم المؤسسة	المجال
0.62	4.02	20	أقل من 10 موظفين	أهداف التدريب
0.75	3.92	20	من 10 - 19 موظفاً	
0.94	3.63	16	من 20 - 29 موظفاً	
1.09	3.73	20	من 30 موظفاً فأكثر	
0.82	3.52	20	أقل من 10 موظفين	تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة
0.74	3.54	20	من 10 - 19 موظفاً	
0.90	3.19	16	من 20 - 29 موظفاً	
1.04	3.27	20	من 30 موظفاً فأكثر	
1.00	2.73	20	أقل من 10 موظفين	مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية
0.50	2.92	20	من 10 - 19 موظفاً	
0.71	2.85	16	من 20 - 29 موظفاً	
0.80	2.72	20	من 30 موظفاً فأكثر	
0.66	2.78	20	أقل من 10 موظفين	أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية
0.65	2.83	20	من 10 - 19 موظفاً	

0.73	2.63	16	من 20-29 موظفاً	الأساليب المستخدمة في عملية التدريب
0.86	2.76	20	من 30 موظفاً فأكثر	
0.94	2.75	20	أقل من 10 موظفين	
0.73	3.05	20	من 10-19 موظفاً	
0.79	2.40	16	من 20-29 موظفاً	
0.82	2.69	20	من 30 موظفاً فأكثر	
0.86	3.22	20	أقل من 10 موظفين	نتائج العملية التدريبية
0.73	3.55	20	من 10-19 موظفاً	
0.96	3.08	16	من 20-29 موظفاً	
1.03	3.25	20	من 30 موظفاً فأكثر	
1.17	3.02	20	أقل من 10 موظفين	تقييم ورقابة العملية التدريبية
0.61	3.41	20	من 10-19 موظفاً	
1.02	2.92	16	من 20-29 موظفاً	
1.10	3.23	20	من 30 موظفاً فأكثر	
0.65	3.10	20	أقل من 10 موظفين	إستراتيجية التدريب
0.59	3.35	20	من 10-19 موظفاً	
0.74	2.93	16	من 20-29 موظفاً	
0.88	3.09	20	من 30 موظفاً فأكثر	

7.1.3.4 اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لمتغير الوزارة| الهيئة:

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، وقد بلغت قيمة F المحسوبة لمجال أهداف التدريب (0.421) ولمجال تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة (0.579) ولمجال مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية (1.085) ولمجال أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية (0.647) ولمجال الأساليب المستخدمة في عملية التدريب (0.887) ولمجال نتائج العملية التدريبية (0.713) ولمجال تقييم ورقابة العملية التدريبية (0.846)، وجميع هذه القيم المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبالنظر إلى قيمة F

المحسوبة للمجال الكلي (إستراتيجية التدريب) يلاحظ أنها تبلغ (0.667) وهي أقل من قيمة F الجدولية، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

جدول 22.4: نتائج فحص الفرضية الأولى حسب الوزارة| الهيئة.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.982	0.421	0.37	20	7.398	بين المجموعات	أهداف التدريب
		0.88	55	48.38	داخل المجموعات	
			75	55.778	المجموع	
0.911	0.579	0.499	20	9.974	بين المجموعات	تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة
		0.861	55	47.378	داخل المجموعات	
			75	57.352	المجموع	
0.391	1.085	0.621	20	12.413	بين المجموعات	مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية
		0.572	55	31.472	داخل المجموعات	
			75	43.885	المجموع	
0.858	0.647	0.492	20	9.844	بين المجموعات	أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية
		0.761	55	41.828	داخل المجموعات	
			75	51.672	المجموع	
0.603	0.887	0.644	20	12.889	بين المجموعات	الأساليب المستخدمة في عملية التدريب
		0.727	55	39.964	داخل المجموعات	
			75	52.853	المجموع	
0.796	0.713	0.623	20	12.454	بين المجموعات	نتائج العملية التدريبية
		0.874	55	48.063	داخل المجموعات	
			75	60.517	المجموع	
0.650	0.846	0.877	20	17.543	بين المجموعات	تقييم ورعاية العملية التدريبية
		1.036	55	57.005	داخل المجموعات	
			75	74.548	المجموع	
0.840	0.667	0.383	20	7.656	بين المجموعات	إستراتيجية التدريب
		0.574	55	31.581	داخل المجموعات	
			75	39.237	المجموع	

وحسب وجهة نظر الباحث يرجع السبب في انعدام الفروق الجوهرية إلى التشابه في طبيعة عمل تلك المؤسسات.

2.3.4 اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية تعزى للمتغيرات: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، حجم المؤسسة (عدد الموظفين)، الوزارة/ الهيئة ". وفيما يأتي نتائج اختبار الفرضية بالنسبة لكل متغير من المتغيرات المذكورة.

1.2.3.4 اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لمتغير العمر:

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، وقد بلغت قيمة F المحسوبة للإجهاد الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم (0.753)، وهي أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

جدول 23.4: نتائج فحص الفرضية الثانية حسب العمر.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.558	0.753	0.33	4.00	1.31	بين المجموعات	الإجهاد الوظيفي
		0.44	146.00	63.51	داخل المجموعات	
			150.00	64.82	المجموع	

والجدول (24.4)، يوضح قيم التوزيع التكراري وقيم الوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لمجال الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم، وفقاً لمتغير العمر.

جدول 24.4 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجهاد الوظيفي حسب العمر.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	العمر	المجال
0.31	2.92	8	أقل من 25 عاماً	الإجهاد الوظيفي
0.65	2.91	70	25 - أقل من 35 عاماً	
0.63	2.74	48	35 - أقل من 45 عاماً	
0.89	2.86	18	45 - أقل من 55 عاماً	
0.47	2.59	7	55 عاماً فأكثر	

وتوافقت تلك النتيجة مع دراسة (همشري، 1993) الذي اظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس من خلال دراسة لقياس مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في المكتبات الجامعات الأردنية، بينما تعارضت تلك النتيجة مع دراسة (العضايلة، 1999) التي أوجدت فروق جوهرية تعزى لمتغير العمر.

إن الباحث يعتقد أن عدم وجود فروق جوهرية في اتجاهات الموظفين نحو مستوى الإجهاد الوظيفي ومصادره يمكن أن تعزى إلى أسباب كثيرة، منها:

- ❖ إن الموظفين في المؤسسات الحكومية يؤدون أعمالاً ووظائف متشابهة نوعاً ما.
- ❖ هناك عمالة فائضة في الكثير من المؤسسات العامة الفلسطينية (بسبب الظروف الاستثنائية في فلسطين)، وهذا يقلل من حجم العمل الذي يؤديه الموظف في هذه المؤسسات، ومن ثم تنقلص مصادر وأسباب الإجهاد الوظيفي نسبياً.

2.2.3.4 اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لمتغير الجنس:

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار t ، وتبين أن قيمة t المحسوبة لمجال الإجهاد الوظيفي تبلغ (-1.017)، وهي أقل من قيمة t الجدولية التي تبلغ (1.657)، عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

جدول 25.4: نتائج فحص الفرضية الثانية حسب الجنس.

المجال	الجنس	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية
الإجهاد الوظيفي	ذكر	92	2.79	0.656	-1.017	0.311
	أنثى	59	2.90	0.660		

ومن وجهة نظر الباحث يرجع السبب في انعدام الفروق الجوهرية إلى كون كلا الجنسين يقومون بنفس الوظائف والتواجد بنفس المكان الذي تحيط به العوامل الداخلية والخارجية المسببة للإجهاد.

وقد تعارضت تلك النتيجة مع دراسة (سعادة، وطبيبة، وعبدات، وأبو زياد، 2003)، التي تبين من خلالها وجود فروق في مستويات الإجهاد الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، من خلال دراسة مستوى الإجهاد الوظيفي الذي يتعرض له الممرضون والممرضات خلال انتفاضة الأقصى في مستشفيات محافظة نابلس الفلسطينية.

بينما اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (همشري، 1993)، الذي أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس من خلال دراسة لقياس مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مكتبات الجامعات الأردنية.

٣.٢.٣.٤ اختبار الفرضية الثانية بالنسب لمتغير المستوى التعليمي:

جرى إختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، وقد بلغت قيمة F المحسوبة للإجهاد الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم (2.366)، وهي أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

جدول 26.4: نتائج فحص الفرضية الثانية حسب المستوى التعليمي.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.056	2.366	0.99	4.00	3.946	بين المجموعات	الإجهاد الوظيفي
		0.42	146.00	60.874	داخل المجموعات	
			150.00	64.82	المجموع	

وحسب وجهة نظر الباحث يرجع السبب في انعدام الفروق الجوهرية إلى التشابه إلى حد كبير في الأعمال التي يقوم بها الموظفون على الرغم من اختلاف درجاتهم العلمية، واليوم يلاحظ أن هذه المؤسسات توظف الكثير من حملة البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير في نفس الوظائف وبنفس الوصف الوظيفي، والاختلاف الوحيد يكون في فروق بسيطة في الراتب الشهري.

بينما اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (همشري، 1993)، الذي اظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس من خلال دراسة لقياس مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مكاتب الجامعات الأردنية، وأيضاً مع دراسة (الزعبي، 1997) التي أظهرت عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

والجدول (27.4) يوضح قيم التوزيع التكراري وقيم الوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لمجال الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم، وفقا لمتغير المستوى التعليمي .

جدول 27.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجهاد الوظيفي حسب المستوى التعليمي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	المستوى التعليمي	المجال
0.51	2.78	25	ثانوية عامة	الإجهاد الوظيفي
0.67	2.68	44	دبلوم	
0.68	2.90	66	بكالوريوس	
0.76	2.52	4	دبلوم عالي	
0.55	3.25	12	ماجستير فأكثر	

٤.٢.٣.٤ اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، وقد تبين انه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، في اتجاهات الإجهاد الوظيفي للعاملين (في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (3.223)، وهي اكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

جدول 28.4: نتائج فحص الفرضية الثانية حسب سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الإجهاد الوظيفي	بين المجموعات	4	3.00	1.33	3.223	0.024
	داخل المجموعات	60.82	147.00	0.41		
	المجموع	64.82	150.00			

وقد تعارضت تلك النتيجة مع دراسة (سعادة، وطبييلة، وعبدات، وأبو زيادة)، التي تبين من خلالها عدم وجود فروق في مستويات ضغوط العمل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، من خلال دراسة مستوى الإجهاد الوظيفي الذي يتعرض له الممرضون والممرضات خلال انتفاضة الأقصى في مستشفيات محافظة نابلس الفلسطينية.

كما يلاحظ من جدول (29.4) إختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق أنه يوجد فرق بين الفئتين (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) و (15 سنة فأكثر) لصالح الفئة (5 سنوات - أقل من 10 سنوات) بمتوسط مقداره 3.02.

جدول 29.4: نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق في الفرضية الثانية حسب سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10 سنوات - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
الإجهاد الوظيفي	أقل من 5 سنوات				
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات				.46403(*)
	10 سنوات - أقل من 15 سنة				
	15 سنة فأكثر				- .46403(*)

ويرى الباحث أن التجربة والخبرة تصقل قدرات الموظفين لمواجهة الإجهاد الوظيفي وخصوصاً أن ظروف ومتطلبات العمل تكاد تكون متشابهة، وأن فرص التقدم الوظيفي محدودة، وقد يمكث الموظف مدة طويلة في نفس الوظيفة، ومن هنا فإنه ينجح في التأقلم الإيجابي مع ظروف العمل، ويبني دفاعات فاعلة ضد مصادر الإجهاد الوظيفي.

والجدول (30.4)، يوضح قيم التوزيع التكراري وقيم الوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لمجال الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول 30.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجهاد الوظيفي حسب سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	سنوات الخبرة	المجال
0.62	2.85	38	أقل من 5 سنوات	الإجهاد الوظيفي
0.60	2.97	68	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.78	2.71	23	10 سنوات - أقل من 15 سنة	
0.65	2.51	22	15 سنة فأكثر	

٥.٢.٣.٤ اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية:

قام الباحث بإختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAYANOVA، وقد بلغت قيمة F المحسوبة للإجهاد الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم (1.239)، وهي أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

جدول 31.4: نتائج فحص الفرضية الثانية حسب الحالة الاجتماعية.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.293	1.239	0.53	2.00	1.068	بين المجموعات	الإجهاد الوظيفي
		0.43	148.00	63.752	داخل المجموعات	
			150.00	64.82	المجموع	

وقد توافقت تلك النتيجة مع دراسة (سعادة، وطبييلة، وعبادات، وأبو زيادة)، التي تبين من خلالها عدم وجود فروق في مستويات الإجهاد الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، من خلال دراسة مستوى الإجهاد الوظيفي الذي يتعرض له الممرضون والمرضات خلال انتفاضة الأقصى في مستشفيات محافظة نابلس الفلسطينية.

ويرى الباحث أن انعدام الفروق الجوهرية يمكن أن يعزى إلى تدني نسبة غير المتزوجين في عينة الدراسة من الموظفين، حيث تبلغ نسبة غير المتزوجين (19.86%)، ومن هنا تغلب تأثيرات فئة المتزوجين، من جانب آخر فإن المتزوجين وغير المتزوجين يتعرضون لنفس ظروف العمل سواء داخل المؤسسات أم خارجها، مع الإشارة إلى أن لغير المتزوجين في المجتمع الفلسطيني ارتباطات والتزامات عائلية - في الأغلب - تجعلهم لا يختلفون كثيراً عن المتزوجين، خصوصاً أن الدولة الفلسطينية لا تزال دولة ناشئة ولا توفر بعد الرفاهية الاجتماعية الكاملة لمواطنيها.

والجدول (32.4)، يوضح قيم التوزيع التكراري وقيم الوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لمجال الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم، وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول 32.4 : الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجهاد الوظيفي حسب الحالة الاجتماعية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	الحالة الاجتماعية	المجال
0.67	2.80	119	متزوج	الإجهاد الوظيفي
0.60	3.00	30	غير متزوج	
0.24	2.60	2	غير ذلك	

٦.٢.٣.٤ اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لمتغير حجم المؤسسة (عدد الموظفين).

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، وقد بلغت قيمة F المحسوبة للإجهاد الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم (0.153)، وهي أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

جدول 33.4: نتائج فحص الفرضية الثانية حسب حجم المؤسسة.

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.928	0.153	0.07	3.00	0.201	بين المجموعات	الإجهاد الوظيفي
		0.44	147.00	64.619	داخل المجموعات	
			150.00	64.82	المجموع	

يرى الباحث أن عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات الموظفين نحو الإجهاد الوظيفي ومصادره يمكن أن يعزى إلى أن مؤسسات القطاع العام تستخدم نفس الأساليب في التعامل مع موظفيها ولا يكون لعدد الموظفين في المؤسسة دور وأثر في اعتماد منهج مختلف. والجدول (34.4)، يوضح قيم التوزيع التكراري وقيم الوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لمجال الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم، وفقاً لمتغير حجم المؤسسة.

جدول 34.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجهاد الوظيفي حسب حجم المؤسسة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	حجم المؤسسة	المجال
0.76	2.86	29	أقل من 10 موظفين	الإجهاد الوظيفي
0.69	2.79	33	من 10-19 موظفاً	
0.59	2.89	31	من 20-29 موظفاً	
0.63	2.81	58	من 30 موظفاً فأكثر	

7.2.3.4 اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لمتغير الوزارة | الهيئة:

جرى اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، وقد بلغت قيمة F المحسوبة للإجهاد الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم (0.784)، وهي أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

وقد توافقت تلك النتيجة مع دراسة (سعادة، وطبييلة، وعبدات، وأبو زيادة)، التي تبين من خلالها عدم وجود فروق في مستويات الإجهاد الوظيفي تعزى لمتغير نوع المستشفى، من خلال دراسة مستوى الإجهاد الذي يتعرض له الممرضون والممرضات خلال انتفاضة الأقصى في مستشفيات محافظة نابلس الفلسطينية.

جدول 35.4: نتائج فحص الفرضية الثانية حسب الوزارة| الهيئة.

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.741	0.784	0.35	22.00	7.693	بين المجموعات	الإجهااد الوظيفي
		0.45	128.00	57.127	داخل المجموعات	
			150.00	64.82	المجموع	

وحسب وجهة نظر الباحث يرجع السبب إلى أن جميع مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم تخضع لنظام واحد من حيث السياسات والأنظمة والقوانين.

والجدول (36.4)، يوضح قيم التوزيع التكراري وقيم الوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري لمجال الإجهااد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام ، وفقا لمتغير الوزارة| الهيئة.

جدول 36.4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجهااد الوظيفي حسب الوزارة| الهيئة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	نوع الوزارة	المجال
0.24	2.17	2	الأوقاف	الإجهااد الوظيفي
0.53	2.49	8	المالية	
0.54	2.67	2	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
0.53	2.75	6	الهيئة العامة للاستعلامات	
0.24	2.40	2	الإحصاء	
0.59	3.06	3	شؤون الأسرى والمحرمين	
0.90	3.12	4	الأشغال العامة والإسكان	
0.35	2.61	6	النقل والمواصلات	

يتبع ...

0.92	3.27	4	الإعلام
1.15	2.83	3	الاقتصاد الوطني
0.56	2.87	11	التربية والتعليم العالي
0.71	2.71	13	الثقافة
0.46	2.86	3	الداخلية
0.56	2.77	15	الحكم المحلي
0.61	3.20	7	الشؤون الاجتماعية
0.43	3.00	4	الشباب والرياضة
0.67	2.70	5	السياحة والآثار
0.80	3.10	11	الصحة
0.71	2.90	11	الزراعة
0.71	2.60	13	العمل
0.77	2.88	14	سلطة الأراضي
.	3.05	1	سلطة جودة البيئة

3.3.4 اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على انه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التدريب ومستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم.

استخدم الباحث معامل الارتباط سبيرمان لاختبار هذه الفرضية، ومن خلال النتائج الواردة في الجدول (37.4) يلاحظ انه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، بين إستراتيجية التدريب من جهة والإجهاد الوظيفي للموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم من جهة أخرى، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط مع الإجهاد الوظيفي لمجال أهداف التدريب (-0.025)، ولمجال تحديد الإحتياجات التدريبية (0.101)، ولمجال مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية (-0.077)، ولمجال أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية (0.105)،

ولمجال الأساليب المستخدمة في التدريب (0.131)، ولمجال نتائج الأنشطة التدريبية (0.103)، ولمجال تقييم ورقابة العملية التدريبية (0.121).
أما قيمة معامل الارتباط للمجال الكلي (إستراتيجية التدريب) فإنها تبلغ (0.104)، وجميع قيم معامل الارتباط المذكورة هي قيم غير دالة إحصائياً.

وبالنظر في نفس الجدول (37.4) يلاحظ أن هناك علاقات معنوية قوية بين عدة مجالات في إستراتيجية التدريب ومن ذلك:

١. وجود علاقة بين مجال تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة ومجال أهداف التدريب، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.763)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).
٢. وجود علاقة بين مجال مؤشرات تحدي د الإحتياجات التدريبية ومجال تحديد الإحتياجات التدريبية، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.281)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).
٣. وجود علاقة بين مجال أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية ومجال أهداف التدريب، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.485)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).
٤. وجود علاقة بين مجال أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية ومجال تحديد الإحتياجات التدريبية، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.530)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).
٥. وجود علاقة بين مجال الأساليب المستخدمة في عملية التدريب ومجال أهداف التدريب، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.572)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).
٦. وجود علاقة بين مجال الأساليب المستخدمة في عملية التدري ب ومجال أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.765)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).
٧. وجود علاقة بين مجال نتائج العملية التدريبية ة ومجال أهداف التدريب، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.660)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).
٨. وجود علاقة بين مجال نتائج العملية التدريبية ومجال تحديد الإحتياجات التدريبية، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.704)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).
٩. وجود علاقة بين مجال نتائج العملية التدريبية ة ومجال أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.589)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).

١٠. وجود علاقة بين مجال نتائج العملية التدريبي ة ومجال الأساليب المستخدمة في عملية التدريب، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.768)، وهي دالة إحصائيا عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).
١١. وجود علاقة بين مجال تقييم ورقابة العملية التدريبية ومجال أهداف التدريب، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.585)، وهي دالة إحصائيا عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).
١٢. وجود علاقة بين مجال تقييم ورقابة العملية التدريبية ومجال تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.606)، وهي دالة إحصائيا عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).
١٣. وجود علاقة بين مجال تقييم ورقابة العملية التدريبية ومجال أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.679)، وهي دالة إحصائيا عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).
١٤. وجود علاقة بين مجال تقييم ورقابة العملية التدريبية ومجال الأساليب المستخدمة في عملية التدريب، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.679)، وهي دالة إحصائيا عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).
١٥. وجود علاقة بين مجال تقييم ورقابة العملية التدريبية ومجال نتائج العملية التدريبية، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.785)، وهي دالة إحصائيا عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).

جدول 37.4: نتائج فحص الفرضية الثالثة.

المجال	البيان	أهداف التدريب	تحديد الإحتياجات للمؤسسة	مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية	أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية	الأساليب المستخدمة في عملية التدريب	الأنشطة التدريبية التي تعقدتها المؤسسة	تقييم ورقابة العملية التدريبية في المؤسسة	التدريب
أهداف التدريب	معامل الارتباط								
	الدلالة الإحصائية								
تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة	معامل الارتباط	0.763(**)							
	الدلالة الإحصائية	0.000							
مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية	معامل الارتباط	0.188	0.281(*)						
	الدلالة الإحصائية	0.104	0.014						

يتبع ...

					0.222	.530(**)	.485(**)	معامل الارتباط	أساليب تحديد
					0.053	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	الإحتياجات التدريبية
			.765(**)	0.131	.580(**)	.572(**)	معامل الارتباط	المستخدمة	الأساليب المستخدمة
			0.000	0.258	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	في عملية التدريب	التدريب
			.768(**)	.589(**)	0.054	.704(**)	.660(**)	معامل الارتباط	نتائج العملية
			0.000	0.000	0.645	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	التدريبية
		.785(**)	.836(**)	.679(**)	0.059	.606(**)	.585(**)	معامل الارتباط	تقييم ورقابة العملية
		0.000	0.000	0.000	0.612	0.000	0.000	الدلالة الإحصائية	التدريبية
	.872(**)	.950(**)	.886(**)	.747(**)	0.225	.772(**)	.731(**)	معامل الارتباط	التدريب
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.05			الدلالة الإحصائية	
0.104	0.121	0.103	0.131	0.105	-0.077	0.101	-0.025	معامل الارتباط	الاجهاد
0.373	0.299	0.375	0.259	0.367	0.511	0.384	0.827	الدلالة الإحصائية	

*: العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

** :العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$.

ويرى الباحث أن عدم وجود علاقة واضحة وصريحة وجوهرية بين مجالات إستراتيجية التدريب من جهة، والإجهد الوظيفي من جهة أخرى، تعود إلى أن إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم لا تولي اهتماما كافيا وجوهريا للتعاطي مع الإجهد الوظيفي، وهذا يجعل البرامج التدريبية غير قادرة على تخفيف الإجهد الوظيفي لدى الموظفين، حيث أن محتوى هذه البرامج لا يراعي متطلبات التعاطي مع الإجهد الوظيفي.

4.3.4 اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على انه " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام في مدينة الخلي ل ومستوى إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام في مدينة بيت لحم.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار t ، وتبين أن قيمة t المحسوبة لمجال أهداف التدريب تبلغ (0.309)، ولمجال تحديد الإحتياجات التدريبية تبلغ (-0.319)، ولمجال المؤشرات التي تستخدم لتحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة تبلغ (-0.909) ، ولمجال أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية تبلغ (0.879) ، ولمجال الأساليب التي تستخدم في العملية التدريبية تبلغ (1.462) ، ولمجال نتائج العملية التدريبية تبلغ (0.636) ، ولمجال تقييم ورقابة العملية التدريبية تبلغ (0.830) .

وجميع قيم t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ، أما قيمة t المحسوبة للمجال الكلي (إستراتيجية التدريب) فقد بلغت (0.722) ، وهي أقل من قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

يحلل الباحث بان، انعدام الفروق الجوهرية في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم يعود إلى النظام التدريبي الواحد في تلك المؤسسات حيث أن هذا النظام لا يراعي الاختلافات في عمل تلك المؤسسات، وبالتالي فان الدورة التدريبية التي تعطى في مؤسسة في مدينة الخليل قد تعطى في مؤسسة أخرى مختلفة في طبيعة عملها في مدينة بيت لحم.

جدول 38.4: نتائج فحص الفرضية الرابعة حسب مكان المؤسسة:

الدالة الإحصائية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	المنطقة	المجال
0.758	0.309	0.90	3.87	36	بيت لحم	أهداف التدريب
		0.84	3.80	40	الخليل	
0.751	-0.319	0.79	3.36	36	بيت لحم	تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة
		0.95	3.42	40	الخليل	
0.367	-0.909	0.72	2.72	36	بيت لحم	مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية
		0.81	2.88	40	الخليل	
0.382	0.879	0.82	2.85	36	بيت لحم	أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية
		0.84	2.68	40	الخليل	
0.148	1.462	0.78	2.89	36	بيت لحم	الأساليب المستخدمة في عملية التدريب
		0.88	2.61	40	الخليل	
0.527	0.636	0.79	3.36	36	بيت لحم	نتائج العملية التدريبية
		0.99	3.22	40	الخليل	
0.409	0.83	0.79	3.26	36	بيت لحم	تقييم ورقابة العملية التدريبية
		1.16	3.07	40	الخليل	
0.472	0.722	0.68	3.19	36	بيت لحم	إستراتيجية التدريب
		0.77	3.07	40	الخليل	

5.3.4 اختبار الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على انه " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينة الخليل ومستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينة بيت لحم.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار t ، وتبين أن قيمة t المحسوبة لمجال الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم تبلغ (-0.298)، وهي أقل من قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

وحسب وجهة نظر الباحث وتأكيداً على ما ذكر سابقاً فإنه يعزو هذا التشابه في اتجاهات الموظفين نحو مستوى الإجهاد الوظيفي ومصادره إلى أن هؤلاء الموظفين يؤدون أعمالاً متشابهة ويخضعون لأنظمة وسياسات وتعليمات وقوانين غير مختلفة.

جدول 39.4: نتائج فحص الفرضية الخامسة حسب مكان المؤسسة:

الدلالة الإحصائية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	المنطقة	المجال
0.766	-0.298	0.66	2.82	61	بيت لحم	الإجهاد
		0.66	2.85	90	الخليل	الوظيفي

وقد تعارضت تلك النتيجة مع دراسة (سعادة، وطبيبة، وعبدات، وأبو زيادة)، التي تبين من خلالها وجود فروق في مستويات الإجهاد الوظيفي تعزى لمتغير المكان، من خلال دراسة الإجهاد الوظيفي الذي يتعرض له الممرضون والمرضات خلال انتفاضة الأقصى في مستشفيات محافظة نابلس الفلسطينية.

5 الفصل الخامس النتائج والتوصيات

١.٥ النتائج

١. تبين للباحث عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير العمر في اتجاهات الإداريين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم نحو إستراتيجية التدريب بمجالاتها المختلفة (أهداف التدريب، وتحديد المؤسسة لاحتياجاتها التدريبية، والمؤشرات التي تستخدم لتحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة، والأساليب المعتمدة في تحديد الإحتياجات التدريبية، والأساليب التي تستخدم في العملية التدريبية، ونتائج العملية التدريبية، وتقييم ورقابة العملية التدريبية).
٢. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير الجنس في اتجاهات الإداريين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم نحو إستراتيجية التدريب بمجالاتها المختلفة. وتبين أن هناك فروق جوهرية في مجال أهداف التدريب لصالح الذكور.
٣. تبين للباحث عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي في اتجاهات الإداريين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم نحو إستراتيجية التدريب بمجالاتها المختلفة.
٤. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في اتجاهات الإداريين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم نحو إستراتيجية التدريب في بعض المجالات (أهداف التدريب، والأساليب التي تستخدم في العملية التدريبية)، وأظهرت عدم وجود فروق جوهرية في مجالات أخرى (تحديد المؤسسة لاحتياجاتها التدريبية، والمؤشرات التي تستخدم لتحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة، وأساليب تحديد الإحتياجات التدريبية، ونتائج العملية التدريبية، وتقييم ورقابة العملية التدريبية).

٥. تبين للباحث عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية في اتجاهات الإداريين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم نحو إستراتيجية التدريب بمجالاتها المختلفة.
٦. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير حجم المؤسسة (عدد الموظفين)، في اتجاهات الإداريين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم نحو إستراتيجية التدريب بمجالاتها المختلفة.
٧. أثبتت هذه الدراسة عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير الوزارة/الهيئة، في اتجاهات الإداريين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم نحو إستراتيجية التدريب بمجالاتها المختلفة.
٨. تبين للباحث عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير العمر في اتجاهات الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم نحو مستوى الإجهاد الوظيفي.
٩. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير الجنس في اتجاهات الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم نحو مستوى الإجهاد الوظيفي.
١٠. تبين للباحث عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي في اتجاهات الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم نحو مستوى الإجهاد الوظيفي.
١١. توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في اتجاهات الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم نحو مستوى الإجهاد الوظيفي.
١٢. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعي ة في اتجاهات الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم نحو مستوى الإجهاد الوظيفي.
١٣. تبين للباحث عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير حجم المؤسسة (عدد الموظفين)، في اتجاهات الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم نحو مستوى الإجهاد الوظيفي.
١٤. توصل الباحث إلى عدم وجود فروق جوهرية تعزى لمتغير نوع الوزارة في اتجاهات الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم نحو مستوى الإجهاد الوظيفي.
١٥. أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم تحدد احتياجاتها التدريبية اعتمادا على أهدافها العامة.

١٦. من أهم المؤشرات التي تستخدم لتحديد الإحتياجات التدريبية في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم نتائج تقييم أداء الموظفين في هذه المؤسسات.
١٧. هنالك أساليب متعددة تستخدم في عملية التدريب وأهم الأساليب الفاعلة في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم وفقاً للنتائج هو أسلوب عقد الدورات التدريبية خارج نطاق العمل.
١٨. تحقق المؤسسة عدة نتائج من العملية التدريبية وأهم تلك النتائج زيادة الدقة في إتقان العمل.
١٩. تتم مراقبة وتقييم العملية التدريبية في المؤسسة وفقاً للعديد من المؤشرات ومن أهم تلك المؤشرات مؤشر الزمن.
٢٠. توصلت هذه الدراسة إلى أن مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم لا تستخدم الوسائل التدريبية التي تخفف من حدة الإجهاد الوظيفي.

٢.٥ التوصيات

1.2.5 توصيات خاصة باستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم:

١. إنشاء وحدة أو لجنة مختصة في كل مؤسسة حكومية تعنى بقضايا التدريب من حيث التخطيط والتنفيذ والتصميم والإشراف على البرامج التدريبية داخل أو خارج المؤسسة.
٢. تبني الإدارة العليا لمنهج التدريب كاستراتيجية مستمرة تهدف إلى تطوير المؤسسة من خلال تطوير العنصر البشري.
٣. تصميم نظام شامل لعملية التدريب يعتمد على أهداف برامج العمل في القطاع العام ويراعي الخصوصية للؤل وظيفة، وفي الوقت نفسه يهتم بخصائص العمل الحكومي.
٤. توسيع دائرة الموظفين المنتفعين من البرامج التدريبية المختلفة.
٥. توفير الدعم المالي والمساندة للقائمين على تنفيذ البرامج التدريبية في المؤسسة من قبل الإدارة العليا.
٦. تصميم برامج التدريب في المؤسسة بناء على دراسات لواقع المؤسسة والإحتياجات الفعلية للموظفين.
٧. تقييم دوري لبرامج التدريب ومدى نجاعتها في تحقيق الأهداف التدريبية.
٨. تطوير معايير مهنية يتم على أساسها ترشيح واختيار المشاركين في البرامج التدريبية.

٩. ربط المشاركة في البرامج التدريبية في المؤسسة بنظام الحوافز والترقيات.
١٠. يجب أن يتسم التدريب في المؤسسة بالشمولية بحيث يأخذ بعين الاعتبار جميع الوظائف في المؤسسة.
١١. ربط العملية التدريبية في المؤسسة بالإحتياجات الفردية للموظفين.
١٢. التركيز على مؤشر ارتفاع الغياب عند الموظفين لتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين، إضافة إلى المؤشرات الأخرى.
١٣. التنوع في الأساليب المستخدمة في عملية التدريب (مثل أسلوب المباريات الإدارية كأسلوب تدريبي).
١٤. إجراء دراسة مقارنة للتعرف على العلاقة بين إستراتيجية التدريب ومستوى الاجهاد الوظيفي في محافظات أخرى في فلسطين.

2.2.5 توصيات خاصة بتخفيف الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم:

1. البحث عن وسائل وأساليب مناسبة للتخفيف من آثار الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين وتدريبهم على كيفية معالجتها.
2. إجراء دراسات متخصصة وعميقة لفحص مستوى الإجهاد الوظيفي وأسبابه في مؤسسات القطاع العام.
3. إعطاء الحرية اللازمة للموظفين للتخفيف من مستوى الإجهاد الوظيفي.
4. إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف في جميع المؤسسات الحكومية بهدف التقليل من مستوى الإجهاد الوظيفي.
5. إعادة النظر في تصميم الوظائف بما يساعد في تخفيف الطابع الروتيني الذي يغلب على الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
6. السير في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية باتجاه العناية بالموظف من ناحية، وتحسين ظروف بيئة العمل من ناحية أخرى.
7. تطبيق قانون الخدمة المدنية الفلسطيني لتحسن الظروف الاجتماعية للموظفين.
8. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول مصادر الإجهاد الوظيفي واستراتيجيات المواجهة على الموظفين بشكل عام.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع العربية

١. الباقي، م. (2000): إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، ط 1، الدار الجامعية، القاهرة.
٢. البرادعي، ب. (2005): تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية | دليل عملي، ط 1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
٣. الحد من ضغوط العمل (2001): مكتبة لبنان ناشرون، بيروت.
٤. الخضير، م. (1991): الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب والعلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة.
٥. الربضي، م. (1994): درجة فاعلية برنامج تدريب المديرين والمديرات المنبثق عن خطة التطوير التربوي من وجهة نظر المتدربين في محافظة اربد، الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).
٦. الزعبي، م. (1997): ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
٧. السلمي، ع. (1998): إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
٨. الشنواني، ص. (1987): إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
٩. العدلي، ن. (1995): السلوك الإنساني والتنظيمي | منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض.
١٠. العميان، م. (2004): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
١١. القريوتي، م. (1990): إدارة الأفراد، ط1، دائرة المكتبات والوثائق الوطنية، عمان.
١٢. القريوتي، م. (2000): السلوك التنظيمي | دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط1، مكتبة دار الشروق، عمان.
١٣. الكعبي، ن، السامرائي، م. (1995): إدارة الأفراد، المعاهد الفنية، القاهرة.
١٤. النجار، ف. (1998): إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

١٥. أبو علفة، ع. (2005): اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية | النظرية والتطبيق، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٦. جرادات، س. (1991): الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية والحكومية في محافظة اربد، جامعة اليرموك، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).
١٧. حبيل، م. (1991): تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة البحرين، جامعة عين شمس، القاهرة. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
١٨. حسين، ع. (1996): دور التدريب في تطوير العمل الإداري، ط1، مطبعة النيل، القاهرة.
١٩. درويش، أ. (1982): التنمية الإدارية، ط4، دار النهضة العربية، القاهرة.
٢٠. راشد، أ. (1980): إدارة القوى البشرية | إدارة الأفراد، مكتب كريديت إخوان، بيروت.
٢١. رشيد، أ، عبيدان، ي. (1986): إدارة شؤون الموظفين، ط1، دار قطري بن الفجاءة، قطر.
٢٢. رفاعي، م. (1988): السلوك التنظيمي، المطبعة الكمالية، القاهرة.
٢٣. زويلف، م. (1998): إدارة الأفراد | مدخل كمي، ط3، دار مجدلوي للنشر، عمان.
٢٤. سيد، ج، عبد الموجود، أ. (2003): الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
٢٥. عباس، س. (2003): إدارة الموارد البشرية | مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
٢٦. عباس، س، علي، ع. (1999): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
٢٧. عبد الجواد، و. (1994): فعالية برنامج إرشادي في خفض الضغوط لدى عينة من المعلمين. جامعة عين شمس، مصر. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
٢٨. عقيلي، ع. (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة | بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٢٩. عليوة، أ. (2001): تحديد الإحتياجات التدريبية، ط1، ايترك للنشر والتوزيع، القاهرة.
٣٠. قاضي، ص. (1984): سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، مكتبة الانجلو المصرية القاهرة.
٣١. ماهر، أ. (1986): السلوك التنظيمي | مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
٣٢. نصر الله، ح. (2002): إدارة الموارد البشرية، (ب.ن.ط)، دار زهران، عمان.

٣٣. هلال، م. (2000): مهارات إدارة الضغوط | السيطرة والتحكم، ط 1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
٣٤. هيجان، ع. (1998): ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.
٣٥. ياغي، م. (2003): التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط 2، مركز احمد ياسين الفني، عمان.

الدوريات، المجلات والصحف

١. الحوامده، ن. (2001): " اثر مصادر الإجهاد الوظيفي على مستوى الإجهاد المدرك لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة". النهضة، 6، ص ص 34-75.
٢. الخثيلة، هـ. (1997): " مصادر الإجهاد كما يدركها الموظفون في التعليم الجامعي". مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 9، 1، ص ص 85-112.
٣. الخشالي، ش، التميمي، أ. (2004): " اثر خصائص العمل على الإجهاد الوظيفي للعاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة". الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7، 1، ص ص 25-26.
٤. الصباغ، ز. (1980): " خطط العمل". المجلة العربية للعلوم الإدارية، 1، ص 29.
٥. الطريري، ع. (1993): " الإجهاد الوظيفي ومصادره ومسبباته، مجلة جامعة الإمارات، 1، ص ص 57-58.
٦. العضايلة، ع. (1999): " دراسة تحليلية للإجهاد الوظيفي لدى العاملين في الشركات العامة في الأردن، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 14، 7، ص ص 13-32.
٧. المشعان، ع. (2000): " مصادر الإجهاد الوظيفي في العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة". مجلة جامعة دمشق، المجلد 16، 1، ص ص 203-241.
٨. المير، ع. (1995): " العلاقة بين الإجهاد الوظيفي والعمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي". الإدارة العامة، مجلد 35، 2، ص ص 207-252.
٩. أبو شيخة ن، احمد، م. (1997): " تقييم البرامج التدريبية بوحدات القطاعين الحكومي والخاص في الأردن، مجلة البصائر، مجلد 3، 1، عمان، ص ص 161-196.

١٠. باخوم، ر. (1991): " الضغوط النفسية لمعلمي التعليم الثانوي العام والفني بمحافظة المنية، مجلة البحث بالتربية وعلم النفس، كلية التربية جامعة طنطا، مجلد 4، 4، ص ص 261_284.
١١. حريم، ح. (2003): " الإجهاد الوظيفي لدى الكادر التمريضي في المستشفيات الخاصة بالأردن | دراسة ميدانية ". الأردنية للعلوم التطبيقية_العلوم الإنسانية، المجلد السادس، 1، ص ص 96-118.
١٢. سعادة، ج، وطبيلة، ز، عبدات، ر، أبو زيادة، أ. (2003): " الإجهاد الوظيفي الذي يتعرض له الممرضون والمرضات خلال انتفاضة الأقصى في مستشفيات محافظة نابلس الفلسطينية ". دراسات، المجلد 30، 1، ص ص 46-62.
١٣. عبد القادر، ح، المير، ع. (1996): " اختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموجرافية للمهنيين الموظفين في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية ". المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث، 2، ص ص 223-225.
١٤. عسكر، أ. (1988): " متغيرات الإجهاد الوظيفي _دراسة نظرية تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة". مجلة الإدارة العامة، 60، ص ص 7-60.
١٥. عسكر، ع، عبد الله، أ. (1988): " مدى تعرض الموظفين للإجهاد الوظيفي في بعض المهن الاجتماعية." مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، 4، ص ص 56-88.
١٦. عليان، ر، أبو زيد، م. (2002): " الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن ". دراسات، المجلد 29، 2، ص ص 334-350.
١٧. محمد، ل . (1992): " نحو إطار شامل لتفسير الإجهاد الوظيفي وكيفية مواجهته". مجلة الإدارة العامة، 75، ص ص 74-75.
١٨. همشري، ع. (1993): " درجة الإجهاد النفسي ومصادره لدى الموظفين في المكتبات الجامعية في الأردن". مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، 3، ص ص 205-240.

قائمة المراجع الأجنبية

1. Al-Shagroud, F.(1988); An examination of in Service Training needs of Secondary School Principals in Saudi Arabia.(Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh). Dissertation Abstracts International,48
2. Baron, R,(1983) Behavior in Organizations, All & Bacon, inc. Boston
3. Gibson et al,(1982)Organizations,Behavior,Structure Press, Business Puplications.inc.,Texas.
4. Khan H and Cooper L(1993) Stress in the Dealing Room, High Performers under Pressure, Routledge, London.
5. Quick &Quick(1984),Organizational Stress and Preventive Management,McGraw-Hill corp, New York.
6. Steers R(1991)Introduction to Organizational Behavior,4th Ed,Harper Collins Publisher,INC,New York.
7. Stieber,W.(1992);Implementation Characteristics of Effective Quality Improvement Training.(Doctoral Dissertation, Temple University). Dissertation Abstracts International,52
8. Szilagyi A and Wallace M(1987) Organizational Behavior and Performance,4th ed, Scott ,Forman and co.

ملحق رقم (1)
رسالة تحكيم استبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

الدراسات العليا

برنامج التنمية الريفية المستدامة | تخصص بناء مؤسسات

حضرة الدكتور المحترم|ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نظرا لما تتمتعون به من خبرة طويلة وكفاءة علمية، فان الباحث يتوجه إليكم لمساعدته في تحكيم الاستبانة التي يستخدمها كأداة لجمع البيانات الخاصة برسالة ماجستير بعنوان:
"العلاقة بين إستراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي في المؤسسات الحكومية في مدينتي الخليل وبيت لحم".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

سائد إسماعيل النمورة

جامعة القدس

ملحق رقم (2)

أسماء المحكمين

الجامعة	اسم المحكم	الرقم
جامعة الخليل	د. سمير أبو زنيد	.1
جامعة الخليل	د. عبد الفتاح الشملة	.2
جامعة القدس المفتوحة	د. ماجد ملحم	.3
جامعة القدس المفتوحة	د. عادل ريان	.4
جامعة القدس	د. عمر الصليبي	.5
جامعة القدس	د.علي صالح	.6
جامعة القدس المفتوحة	أ. وليد ربيعي	.7

ملحق رقم (3)

استبانة (1)

أخي المدير | أختي المديرية.
تحية طيبة وبعد....

بين يديك استبانة يسعى الباحث من خلالها إلى جمع البيانات واستطلاع الآراء حول
" العلاقة بين إستراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في
مدينتي الخليل و بيت لحم".

وهذه الدراسة هي جزء من متطلبات استكمال درجة الماجستير في بناء المؤسسات | كلية
الدراسات العليا | جامعة القدس.
نرجو التعاون في تعبئتها بما يعكس واقع آرائكم بموضوعية وجدير بالذكر انه لن تستخدم نتائجها
إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

سائد إسماعيل النمورة
برنامج الماجستير في بناء المؤسسات
جامعة القدس

بإشراف

د. يوسف احمد أبو فارة
جامعة القدس

المحور الأول: معلومات عامة: يرجى وضع دائرة حول رمز الإجابة المناسبة

١. مكان المؤسسة: أ. بيت لحم ب. الخليل
٢. المركز الوظيفي: أ. مدير ب. نائب مدير ج. رئيس قسم
٣. الدرجة العلمية: أ. ثانوية عامة ب. دبلوم ج. بكالوريوس د. دبلوم عالي ه. ماجستير فأكثر
٤. الجنس: أ. ذكر ب. أنثى
٥. الحالة الاجتماعية: أ. متزوج ب. غير متزوج ج. غير ذلك (مطلقاً | أرمل)
٦. العمر: أ. أقل من 25 عاماً ب. 25- أقل من 35 عاماً ج. 35- أقل من 45 عاماً د. 45- أقل من 55 عاماً ه. 55 عاماً فأكثر
٧. عدد سنوات الخبرة: أ. أقل من 5 سنوات ب. 5 سنوات - أقل من 10 سنوات ج. 10 سنوات - أقل من 15 سنة د. 15 سنة فأكثر
٨. عدد الموظفين في هذه المؤسسة: أ. أقل من 10 موظفين ب. 10-19 موظفاً ج. 20-29 موظفاً د. 30 موظفاً فأكثر
٩. عمر تأسيس المؤسسة: أ. أقل من 5 سنوات ب. 5 سنوات - أقل من 10 سنوات ج. 10-15 سنوات د. 15 سنة فأكثر
١٠. عدد الدورات التدريبية خلال السنوات الخمس الأخيرة: أ. لا يوجد ب. دورة واحدة ج. دورتان د. ثلاث دورات فأكثر
١١. عدد الترقيات خلال السنوات الخمس الأخيرة: أ. لا يوجد ب. ترقية واحدة ج. ترقيتان
١٢. اسم الوزارة:
- المحور الثاني: أهداف التدريب: تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الآتية من برامج التدريب.

الرقم	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
1.					إحداث تغييرات ايجابية في سلوك الموظفين
2.					زيادة قدرة الموظفين على معالجة المشكلات
3.					تطوير أساليب الأداء
4.					زيادة قدرة الموظفين على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة
5.					زيادة نطاق المعرفة لدى الموظفين
6.					إكساب الموظفين مهارات جديدة تحقق التوافق مع بيئة العمل

المحور الثالث: تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية اعتمادا على:

الرقم	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
7.					الأهداف العامة للمؤسسة
8.					الإحتياجات الفعلية للموظفين
9.					الإحتياجات الفردية للموظفين
10.					الإحتياجات الوظيفية
11.					التكيف مع متطلبات البيئة

المحور الرابع: من المؤشرات التي تستخدم لتحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة ما يأتي:

الرقم		دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
١٢.	نتائج تقييم أداء الموظفين					
١٣.	المظاهر التنظيمية السلبية					
١٤.	ارتفاع نسبة التسرب الوظيفي					
١٥.	ارتفاع حدة الصراع الداخلي بين الموظفين					
١٦.	ارتفاع حدة الصراع بين الموظفين والإدارة					
١٧.	ارتفاع معدلات الغياب بين الموظفين					
١٨.	التدني في إنتاجية الموظفين					
١٩.	انخفاض الروح المعنوية للأفراد					
٢٠.	ارتفاع معدل دوران العمل					
٢١.	التذمر من العمل داخل المؤسسة					
٢٢.	مشكلات الأداء					
٢٣.	الصفات الشخصية للموظفين					

المحور الخامس: تعتمد المؤسسة الأساليب الآتية في تحديد احتياجاتها التدريبية:

الرقم		دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
٢٤.	استخدام الأرشيف في تحديد الإحتياجات التدريبية					
٢٥.	الاستبيانات التي توزع على الأفراد في العمل					
٢٦.	المقابلات الفردية					
٢٧.	المقابلات الجماعية					
٢٨.	أسلوب ملاحظة الأداء					
٢٩.	أسلوب المجموعات المركزة					
٣٠.	الطريقة التفاعلية					
٣١.	الاستبيانات التي توزع على الرؤساء المديرين في العمل					

المحور السادس: تستخدم المؤسسة الأساليب الآتية في عملية التدريب:

الرقم	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
٣٢.					تعقد المؤسسة للموظفين دورات تدريبية في موقع العمل بحيث يكون التطبيق مباشرا أثناء أداء الوظيفة
٣٣.					تعقد المؤسسة للموظفين دورات تدريبية خارج نطاق الوظيفة (خارج موقع العمل)
٣٤.					تعمل المؤسسة على نقل الموظف من عمل إلى آخر داخل المؤسسة من أجل اكتساب قدرات مختلفة
٣٥.					تعمل المؤسسة على نقل الموظف بين الفروع في المحافظات المختلفة لإتقان العمل في كل فرع
٣٦.					تستعين المؤسسة بخبراء (متخصصين) لتدريب الموظفين على العمل أثناء أداء الوظيفة
٣٧.					تعقد المؤسسة المحاضرات بأسلوب تدريبي
٣٨.					تمنح المؤسسة الموظف حرية اكبر في اتخاذ القرارات في بعض المواقف لتأهيله لادوار أخرى مستقبلا
٣٩.					تكلف المؤسسة الموظف بواجبات أكثر في بعض المواقف لإعداده لادوار جديدة في المستقبل
٤٠.					تزيد المؤسسة مسؤوليات الموظف في حالات محددة لتدريبه على تحمل مسؤوليات اكبر في المستقبل
٤١.					تستخدم المؤسسة أسلوب تقديم المقترحات ومناقشتها بصورة جماعية
٤٢.					تخصص المؤسسة جلسات حوار أسلوب النقاش المفتوح
٤٣.					تعقد المؤسسة الندوات ذات العلاقة بالعمل بأسلوب تدريبي
٤٤.					تعقد المؤسسة المؤتمرات ذات الصلة بأسلوب تدريبي
٤٥.					تعقد المؤسسة ورشات العمل بأسلوب تدريبي

يتبع ...

					٤٦. تعتمد المؤسسة أسلوب دراسة الحالة بأسلوب تدريبي (عن طريق طرح حالات واقعية من العمل أو أعمال مشابهة ومناقشتها والتوصل إلى الحل المناسب)
					٤٧. تستخدم المؤسسة أسلوب تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي (استحداث موقف معين والطلب من الموظفين التصرف إزاء هذا الموقف ومن ثم يعلق المدرب على سلوكه في حوار جماعي)
					٤٨. تستخدم المؤسسة أسلوب المباريات الإدارية كأسلوب تدريبي (تقسيم المتدربين إلى مجموعتين متنافستين لمناقشة وحل مشكلة محددة ثم يعلق المدرب على أعمال المجموعتين)

المحور السابع: الأنشطة التدريبية التي تعدها المؤسسة تحقق لها ما يأتي:

الرقم	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
٤٩.					
٥٠.					
٥١.					
٥٢.					
٥٣.					
٥٤.					
٥٥.					
٥٦.					
٥٧.					
٥٨.					
٥٩.					
٦٠.					
٦١.					
٦٢.					
٦٣.					

يتبع ...

					٦٤. زيادة القدرة على التقييم الذاتي
					٦٥. زيادة الالتزام بالتعليمات والأنظمة الداخلية للمؤسسة
					٦٦. زيادة الكفاءة في استخدام موارد المؤسسة
					٦٧. العمل بجدية على تحقيق أهداف المؤسسة
					٦٨. زيادة القدرة على التعامل مع الجمهور
					٦٩. رفع مستوى الاستعداد الايجابي للعمل
					٧٠. زيادة القدرة على إدارة الوقت
					٧١. زيادة الدافعية نحو العمل
					٧٢. الإطلاع على أساليب جديدة في العمل
					٧٣. التعامل مع الآخرين باحترام
					٧٤. تقليل حالات الغياب إلى أدنى حد ممكن
					٧٥. تقليل حالات التأخر عن العمل إلى أدنى حد ممكن
					٧٦. زيادة القدرة على استيعاب التعليمات
					٧٧. زيادة القدرة على تحمل المسؤولية
					٧٨. المساعدة في تحقيق استيعاب التغيرات في المجالات الإدارية
					٧٩. استيعاب التطورات التكنولوجية
					٨٠. تحسن المستوى الاقتصادي للموظف
					٨١. تحسن المستوى الاجتماعي للموظف
					٨٢. زيادة درجة الأمان الوظيفي
					٨٣. رفع مستوى الروح المعنوية للموظف
					٨٤. تنمية بيئة من العلاقات الحسنة بين الموظفين
					٨٥. التغلب على التوتر أثناء العمل
					٨٦. تخفيف حالات الصراع التنظيمي
					٨٧. عدم الشعور بالاغتراب داخل المؤسسة
					٨٨. تقليل حالات ترك العمل
					٨٩. زيادة فرص التقدم في العمل

					رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف بالمؤسسة	٩٠.
					زيادة رغبة الموظف في خدمة المؤسسة	٩١.
					رضا الجمهور عن أداء المؤسسة	٩٢.
					مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في تحقيق الأهداف المجتمعية	٩٣.
					تأهيل الموظفين لأداء أعمالهم بفاعلية	٩٤.

المحور الثامن: تتم عملية تقييم ورقابة العملية التدريبية في المؤسسة وفقا لما يأتي:

إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الرقم
					٩٥. قياس ردود أفعال المتدربين بعد الانتهاء من عملية التدريب عن طريق استمارة توزع عليهم
					٩٦. توافق وسائل التدريب المستخدمة مع أهداف البرنامج التدريبي
					٩٧. رفع التقارير النهائية بعد الانتهاء من عملية التدريب
					٩٨. إنجاز عملية التدريب وفق الوقت المحدد لها
					٩٩. تقرير لجنة عليا من الإدارة تتابع عملية التدريب
					١٠٠. مقارنة الأداء السابق مع الأداء الحالي بعد عملية التدريب
					١٠١. نوعية البرامج التدريبية والوسائل بناء على النتائج السابقة
					١٠٢. استمرار عملية المتابعة من قبل الإدارة العليا لعملية التدريب
					١٠٣. متابعة ما تم تدريبه للموظفين

						ربط عملية الرقابة بنظام الحوافز في المؤسسة	١٠٤.
--	--	--	--	--	--	--	------

ملحق رقم (4)

استبانة (2)

أخي الموظف | أختي الموظفة.
تحية طيبة وبعد...

يسعى الباحث من خلال هذه الاستبانة إلى جمع البيانات واستطلاع رأيكم حول
" العلاقة بين إستراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في
مدينتي الخليل و بيت لحم "

وهذه الدراسة هي جزء من متطلبات استكمال درجة الماجستير في بناء المؤسسات | كلية
الدراسات العليا | جامعة القدس.

و لا تستخدم نتائجها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بأناة وموضوعية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الطالب

سائد إسماعيل النمورة

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات

جامعة القدس

بأشراف

د. يوسف احمد أبو فارة
جامعة القدس

المحور الأول: معلومات عامة: يرجى وضع دائرة حول رمز الإجابة المناسبة

١. مكان المؤسسة:
أ. بيت لحم
ب. الخليل
٢. الدرجة العلمية:
أ. ثانوية عامة
ب. دبلوم
ج. بكالوريوس
د. دبلوم عالي
ه. ماجستير فأكثر
٣. الجنس:
أ. ذكر
ب. أنثى
٤. الحالة الاجتماعية:
أ. متزوج
ب. غير متزوج
ج. غير ذلك (مطلقاً أرمل)
٥. العمر:
أ. أقل من 25 عاما
ب. 25- أقل من 35 عاما
ج. 35- أقل من 45 عاما
د. 45- أقل من 55 عاما
ه. 55 عام فأكثر
٦. عدد سنوات الخبرة:
أ. أقل من 5 سنوات
ب. 5 سنوات - أقل 10 سنوات
ج. 10 سنوات - أقل 15 سنه
د. 15 سنة فأكثر
٧. عدد الموظفين في هذه المؤسسة:
أ. أقل من 10 موظفين
ب. من 10- 19 موظفا
ج. من 20_ 29 موظفا
د. 30 موظف فأكثر
٨. عمر تأسيس المؤسسة:
أ. أقل من 5 سنوات
ب. 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
ج. من 10- أقل من 15 سنوات
د. 15 سنة فأكثر
٩. عدد الدورات التدريبية خلال السنوات الخمس الأخيرة:
أ. لا يوجد
ب. دورة واحدة
ج. دورتان
د. ثلاث دورات فأكثر
١٠. عدد الترقيات خلال السنوات الخمس الأخيرة:

أ. لا يوجد ب. ترقية واحدة ج. ترقيتان د. ثلاث ترقيات ه. أربع ترقيات فأكثر
 ١١. اسم الوزارة:

المحور الثاني: الإجهاد الوظيفي:

الرقم	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
١.					لا يعطيك العمل فرصة التنوع في الواجبات اليومية
٢.					يتطلب العمل مهارات لا امتلاكها لأتمكن من إنجازَه بفاعلية
٣.					يتطلب منك العمل القيام بالعمل نفسه كل يوم
٤.					لا تترك لك الحرية في إنجاز أعمالك
٥.					تشعر بالحاجة للمزيد من الوقت للقيام بعملك
٦.					تؤدي بعض الأعمال التي تعتقد أنها خاطئة في بعض الأحيان
٧.					تقوم بعملك في ظل سياسات غير واضحة
٨.					تقوم ببعض الأعمال التي تتعارض مع مبادئك الشخصية
٩.					تشعر بتداخل الصلاحيات مع غيرك من زملاء العمل
١٠.					لا تحقق التقدم في وظيفتك الحالية
١١.					أمضيت فترة طويلة دون الحصول على الترقية اللازمة
١٢.					تشعر بقلّة الفرص المتاحة في تعلم مهارات جديدة في وظيفتك الحالية
١٣.					تشعر بقلّة توفر فرص الأمن والسلامة في مكان العمل
١٤.					العلاقات بين الموظفين يسودها عدم التعاون
١٥.					هناك خلافات كثيرة بين الموظفين
١٦.					استعلاء بعض الموظفين على باقي الزملاء في العمل
١٧.					تجاهل المدير للتقارير التي يقدمها الموظفون
١٨.					ضعف الاتصالات بين الرئيس والموظفين
١٩.					عدم موضوعية معايير تقييم الأداء
٢٠.					ظروف العمل في المؤسسة مناسبة (من حيث الإضاءة

					والتهوية والتبريد)
					لا يتوفر للموظف التسهيلات اللازمة لإنجاز عمله

ملحق رقم (5)

جدول رقم (1)

جدول 1.5: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال أهداف التدريب حسب الوزارة|الهيئة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	الوزارة الهيئة	المجال
0.91	3.50	5	الأوقاف	أهداف التدريب
0.71	4.33	2	المالية	
.	4.33	1	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
.	4.50	1	الهيئة العامة للاستعلامات	
.	4.50	1	الإحصاء	
0.42	4.25	4	شؤون الأسرى والمحرمين	
0.35	3.89	3	الأشغال العامة والإسكان	
.	3.67	1	النقل والمواصلات	
0.76	4.17	3	الإعلام	
0.95	3.97	5	الاقتصاد الوطني	
1.35	3.56	8	التربية والتعليم العالي	
0.42	3.56	3	الثقافة	
0.69	4.00	4	الداخلية	
0.94	3.56	6	الحكم المحلي	
.	4.00	1	الشؤون الاجتماعية	
0.57	3.58	6	الشباب والرياضة	
0.72	3.97	5	السياحة والآثار	
1.02	3.81	6	الصحة	
0.59	4.42	4	الزراعة	
1.36	3.43	5	العمل	

1.65	3.83	2	سلطة جودة البيئة	
------	------	---	------------------	--

جدول رقم (2)

جدول 2.5: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة حسب الوزارة/ الهيئة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	الوزارة/ الهيئة	المجال
0.72	3.08	5	الأوقاف	تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة
0.85	4.40	2	المالية	
.	3.80	1	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
.	4.60	1	الهيئة العامة للاستعلامات	
.	3.80	1	الإحصاء	
0.60	3.65	4	شؤون الأسرى والمحرمين	
1.01	3.53	3	الأشغال العامة والإسكان	
.	3.20	1	النقل والمواصلات	
1.10	3.93	3	الإعلام	
1.05	3.24	5	الاقتصاد الوطني	
0.77	3.30	8	التربية والتعليم العالي	
0.72	3.40	3	الثقافة	
0.62	3.15	4	الداخلية	
0.95	2.90	6	الحكم المحلي	
.	4.60	1	الشؤون الاجتماعية	
0.63	3.23	6	الشباب والرياضة	
0.82	3.32	5	السياحة والآثار	
1.21	3.27	6	الصحة	
0.55	3.75	4	الزراعة	

0.85	3.40	5	العمل	
2.83	3.00	2	سلطة جودة البيئة	

جدول رقم (3)

جدول 3.5: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الوزارة/ الهيئة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	الوزارة/ الهيئة	المجال
0.29	3.09	5	الأوقاف	مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية
0.58	2.14	2	المالية	
.	2.36	1	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
.	1.82	1	الهيئة العامة للاستعلامات	
.	3.18	1	الإحصاء	
0.64	2.66	4	شؤون الأسرى والمحرمين	
0.38	2.79	3	الأشغال العامة والإسكان	
.	2.45	1	النقل والمواصلات	
1.29	3.85	3	الإعلام	
0.49	2.84	5	الاقتصاد الوطني	
0.95	2.45	8	التربية والتعليم العالي	
0.41	2.70	3	الثقافة	
0.73	3.23	4	الداخلية	
0.44	2.11	6	الحكم المحلي	
.	2.82	1	الشؤون الاجتماعية	
0.51	2.89	6	الشباب والرياضة	
1.33	3.04	5	السياحة والآثار	
0.93	2.82	6	الصحة	

0.75	2.86	4	الزراعة
0.55	3.31	5	العمل
0.39	2.64	2	سلطة جودة البيئة

جدول رقم (4)

جدول 4.5: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الوزارة/ الهيئة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	الوزارة/ الهيئة	المجال
1.18	3.00	5	الأوقاف	أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية
1.10	3.78	2	المالية	
.	2.44	1	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
.	3.89	1	الهيئة العامة للاستعلامات	
.	2.22	1	الإحصاء	
0.76	2.75	4	شؤون الأسرى والمحرمين	
1.13	2.74	3	الأشغال العامة والإسكان	
.	1.56	1	النقل والمواصلات	
1.63	2.74	3	الإعلام	
0.43	2.87	5	الاقتصاد الوطني	
0.98	2.51	8	التربية والتعليم العالي	
0.82	2.85	3	الثقافة	
0.70	2.78	4	الداخلية	
0.67	2.07	6	الحكم المحلي	
.	3.22	1	الشؤون الاجتماعية	
0.48	2.74	6	الشباب والرياضة	
0.54	2.69	5	السياحة والآثار	

0.88	2.83	6	الصحة	
0.82	3.00	4	الزراعة	
0.62	3.07	5	العمل	
1.81	2.72	2	سلطة جودة البيئة	

جدول رقم (5)

جدول 5.5: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الأساليب المستخدمة في عملية التدريب حسب الوزارة| الهيئة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	الوزارة الهيئة	المجال
0.98	3.34	5	الأوقاف	الأساليب المستخدمة في عملية التدريب
0.04	3.32	2	المالية	
.	2.24	1	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
.	3.88	1	الهيئة العامة للاستعلامات	
.	4.06	1	الإحصاء	
0.95	3.01	4	شؤون الأسرى والمحرمين	
0.97	2.35	3	الأشغال العامة والإسكان	
.	2.53	1	النقل والمواصلات	
0.97	2.71	3	الإعلام	
0.52	2.86	5	الاقتصاد الوطني	
0.99	2.57	8	التربية والتعليم العالي	
0.54	2.73	3	الثقافة	
0.99	2.44	4	الداخلية	
0.69	2.10	6	الحكم المحلي	
.	2.65	1	الشؤون الاجتماعية	
0.60	2.72	6	الشباب والرياضة	

0.66	2.14	5	السياحة والآثار	
0.80	2.78	6	الصحة	
0.63	3.16	4	الزراعة	
0.97	3.08	5	العمل	
2.04	2.56	2	سلطة جودة البيئة	

جدول رقم (6)

جدول 6.5: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال نتائج العملية التدريبية حسب نوع الوزارة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	الوزارة الهيئة	المجال
0.73	3.40	5	الأوقاف	نتائج العملية التدريبية
0.11	3.66	2	المالية	
.	3.72	1	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
.	4.83	1	الهيئة العامة للاستعلامات	
.	4.30	1	الإحصاء	
0.78	3.46	4	شؤون الأسرى والمحررين	
0.79	3.28	3	الأشغال العامة والإسكان	
.	2.98	1	النقل والمواصلات	
0.40	3.40	3	الإعلام	
0.72	3.84	5	الاقتصاد الوطني	
0.86	3.21	8	التربية والتعليم العالي	
0.57	2.96	3	الثقافة	
0.93	3.30	4	الداخلية	
1.17	2.86	6	الحكم المحلي	
.	3.93	1	الشؤون الاجتماعية	
0.67	3.35	6	الشباب والرياضة	

1.04	2.42	5	السياحة والآثار	
1.04	3.08	6	الصحة	
0.67	3.66	4	الزراعة	
1.13	3.30	5	العمل	
2.60	2.92	2	سلطة جودة البيئة	

جدول رقم (7)

جدول 7.5: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال تقييم ورقابة العملية التدريبية حسب الوزارة/ الهيئة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	الوزارة/ الهيئة	المجال
0.82	3.36	5	الأوقاف	تقييم ورقابة العملية التدريبية
0.71	3.90	2	المالية	
.	3.00	1	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
.	4.70	1	الهيئة العامة للاستعلامات	
.	4.70	1	الإحصاء	
0.35	3.60	4	شؤون الأسرى والمحرمين	
0.45	3.13	3	الأشغال العامة والإسكان	
.	3.10	1	النقل والمواصلات	
1.44	2.63	3	الإعلام	
0.33	3.26	5	الاقتصاد الوطني	
1.22	3.10	8	التربية والتعليم العالي	
1.18	2.80	3	الثقافة	
1.28	3.13	4	الداخلية	
0.76	2.47	6	الحكم المحلي	
.	3.80	1	الشؤون الاجتماعية	

0.74	3.40	6	الشباب والرياضة
0.89	2.26	5	السياحة والآثار
1.27	3.45	6	الصحة
0.84	3.43	4	الزراعة
1.31	3.26	5	العمل
2.12	2.50	2	سلطة جودة البيئة

جدول رقم (8)

جدول 8.5: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال إستراتيجية التدريب حسب الوزارة الهيئة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	الوزارة الهيئة	المجال
0.70	3.31	5	الأوقاف	إستراتيجية التدريب
0.24	3.55	2	المالية	
.	3.19	1	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
.	4.23	1	الهيئة العامة للاستعلامات	
.	3.99	1	الإحصاء	
0.64	3.31	4	شؤون الأسرى والمحرمين	
0.71	3.06	3	الأشغال العامة والإسكان	
.	2.79	1	النقل والمواصلات	
0.27	3.27	3	الإعلام	
0.51	3.41	5	الاقتصاد الوطني	
0.76	2.98	8	التربية والتعليم العالي	
0.44	2.92	3	الثقافة	
0.86	3.12	4	الداخلية	
0.79	2.59	6	الحكم المحلي	
.	3.57	1	الشؤون الاجتماعية	

0.49	3.16	6	الشباب والرياضة	
0.71	2.58	5	السياحة والآثار	
0.97	3.07	6	الصحة	
0.61	3.46	4	الزراعة	
0.90	3.25	5	العمل	
2.03	2.83	2	سلطة جودة البيئة	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	محاور إستراتيجية التدريب	1.3
59	نتائج فحص ثبات الاستثمارات	2.3
60	توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب مكان المؤسسة	3.3
60	توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب مكان المؤسسة	4.3
61	توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب المركز الوظيفي	5.3
61	توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب الدرجة العلمية	6.3
62	توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب الدرجة العلمية	7.3
62	توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب الجنس	8.3
63	توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب الجنس	9.3
63	توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب الحالة الاجتماعية	10.3
64	توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب الحالة الاجتماعية	11.3
64	توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب العمر.	12.3
65	توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب العمر.	13.3

66	توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب عدد سنوات الخبرة	14.3
66	توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة	15.3
67	توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب عدد الدورات التدريبية خلال السنوات الخمس الأخيرة	16.3
67	توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب عدد الدورات التدريبية خلال السنوات الخمس الأخيرة	17.3
68	توزيع عينة الدراسة من الإداريين حسب عدد الترقيات خلال السنوات الخمس الأخيرة	18.3
69	توزيع عينة الدراسة من الموظفين حسب عدد الترقيات خلال السنوات الخمس الأخيرة	19.3
71	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجالات الفرعية والمجال الكلي لإستراتيجية التدريب	1.4
72	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال أهداف التدريب	2.4
73	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال تحديد الإحتياجات التدريبية للمؤسسة	3.4
74	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال مؤشرات تحديد الإحتياجات التدريبية	4.4
75	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية	5.4
76	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الأساليب المستخدمة في عملية التدريب	6.4
78	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال نتائج العملية التدريبية	7.4
80	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال تقييم ورقابة العملية التدريبية	8.4
82	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإجهاد الوظيفي	9.4
85	نتائج فحص الفرضية الأولى حسب العمر	10.4
86	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات إستراتيجية التدريب حسب العمر	11.4
89	نتائج فحص الفرضية الأولى حسب الجنس	12.4
91	نتائج فحص الفرضية الأولى حسب المستوى التعليمي	13.4

92	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات إستراتيجية التدريب حسب المستوى التعليمي	14.4
94	نتائج فحص الفرضية الأولى حسب سنوات الخبرة	15.4
96	نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق في الفرضية الأولى حسب سنوات الخبرة	16.4
97	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات استراتيجيات التدريب حسب سنوات الخبرة	17.4
98	نتائج فحص الفرضية الأولى حسب الحالة الاجتماعية	18.4
100	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات استراتيجيات التدريب حسب الحالة الاجتماعية	19.4
101	نتائج فحص الفرضية الأولى حسب حجم المؤسسة	20.4
102	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات استراتيجيات التدريب حسب حجم المؤسسة	21.4
104	نتائج فحص الفرضية الأولى حسب الوزارة الهيئة	22.4
105	نتائج فحص الفرضية الثانية حسب العمر	23.4
106	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجهاد الوظيفي حسب العمر	24.4
107	نتائج فحص الفرضية الثانية حسب الجنس	25.4
108	نتائج فحص الفرضية الثانية حسب المستوى التعليمي	26.4
109	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجهاد الوظيفي حسب المستوى التعليمي	27.4
110	نتائج فحص الفرضية الثانية حسب سنوات الخبرة	28.4
110	نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق في الفرضية الثانية حسب سنوات الخبرة	29.4
111	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجهاد الوظيفي حسب سنوات الخبرة	30.4
112	نتائج فحص الفرضية الثانية حسب الحالة الاجتماعية	31.4
113	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجهاد الوظيفي حسب الحالة الاجتماعية	32.4
113	نتائج فحص الفرضية الثانية حسب حجم المؤسسة	33.4
114	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجهاد الوظيفي حسب حجم المؤسسة	34.4

115	نتائج فحص الفرضية الثانية حسب الوزارة الهيئة	35.4
115	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجهاد الوظيفي حسب الوزارة الهيئة	36.4
118	نتائج فحص الفرضية الثالثة	37.4
121	نتائج فحص الفرضية الرابعة حسب مكان المؤسسة	38.4
122	نتائج فحص الفرضية الخامسة حسب مكان المؤسسة	39.4

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
132	رسالة للمحكمن	ملحق رقم 1
133	أسماء المحكمن	ملحق رقم 2
141-134	استبانة (1)	ملحق رقم 3
144-142	استبانة (2)	ملحق رقم 4
152-145	الجداول	ملحق رقم 5

فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
	الإهداء	
أ	إقرار	
ب	الشكر	
ج- هـ	ملخص بالعربية	
و- ز	ملخص باللغة الانجليزية	
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها	
1	المقدمة	1.1
2	مشكلة الدراسة	2.1
3	أهمية الدراسة	3.1
4	أهداف الدراسة	4.1
5	فرضيات الدراسة	5.1
6	حدود الدراسة	6.1
6	مصطلحات الدراسة	7.1

7	الفصل الثاني: الإطار النظري	
7	التدريب	1.2
7	مفهوم التدريب	1.1.2
7	إستراتيجية التدريب	2.1.2
8	مسؤولية التدريب	3.1.2
9	أهمية التدريب	4.1.2
11	أهداف التدريب	5.1.2
12	أنواع التدريب	6.1.2
16	أساليب التدريب	7.1.2
19	إعداد البرامج التدريبية	8.1.2
21	مراحل إعداد البرامج التدريبية	9.1.2
30	مشكلات عملية التقييم	10.1.
		2
30	أهم المشكلات التي تواجه عملية التقييم	11.1.
		2
32	الإجهااد الوظيفي	2.2
32	مفهوم الإجهااد الوظيفي وعناصره وأهمية دراسته	1.2.2
33	مصادر الإجهااد الوظيفي في العمل	2.2.2
39	مراحل الإجهااد الوظيفي	3.2.2
40	آثار الإجهااد الوظيفي	4.2.2
42	أنواع الإجهااد الوظيفي	5.2.2
44	استراتيجيات التعامل مع الإجهااد الوظيفي في العمل	6.2.2
49	الدراسات السابقة	3.2
49	الدراسات السابقة في التدريب	1.3.2
51	الدراسات السابقة في الإجهااد	2.3.2

55	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة	
55	إجراءات الدراسة	3
55	منهجية الدراسة	1.3
55	مجتمع الدراسة	2.3
56	عينة الدراسة	3.3
56	الأدوات الإحصائية	4.3
57	أداة الدراسة	5.3
58	ثبات الأداة	6.3
58	صدق الأداة	7.3
59	وصف عينة الدراسة	8.3
70	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
70	تحليل البيانات واختبار الفرضيات	4
70	واقع إستراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم	1.4
72	واقع أهداف التدريب في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم	1.1.4
73	واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم	2.1.4
73	مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم	3.1.4
75	واقع أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية	4.1.4
76	الأساليب المستخدمة في عملية التدريب في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم	5.1.4
78	نتائج العملية التدريبية في مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية	6.1.4
80	واقع تقييم ورقابة العملية التدريبية في مؤسسات القطاع العام في مدينتي	7.1.4

	الخليل وبيت لحم	
81	واقع الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدينتي	2.4
	الخليل وبيت لحم	
84	اختبار الفرضيات	3.4
84	اختبار الفرضية الأولى	1.3.4
84	اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لمتغير العمر	1.1.3.
		4
88	اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لمتغير الجنس	2.1.3.
		4
90	اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	3.1.3.
		4
94	اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة	4.1.3.
		4
98	اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية	5.1.3.
		4
100	اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لمتغير حجم المؤسسة (عدد الموظفين)	6.1.3.
		4
103	اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لمتغير الوزارة الهيئة	7.1.3.
		4
105	اختبار الفرضية الثانية	2.3.4
105	اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لمتغير العمر	1.2.3.
		4
107	اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لمتغير الجنس	2.2.3.
		4
108	اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	3.2.3.
		4

109	اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة	4.2.3.	4
111	اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية	5.2.3.	4
113	اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لمتغير حجم المؤسسة (عدد الموظفين)	6.2.3.	4
114	اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لمتغير الوزارة الهيئة	7.2.3.	4
116	اختبار الفرضية الثالثة	3.3.4	
120	اختبار الفرضية الرابعة	4.3.4	
122	اختبار الفرضية الخامسة	5.3.4	
123	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
123	النتائج	1.5	
125	التوصيات	2.5	
-127	المراجع		
131			
-132	الملاحق		
152			
-153	فهرس الجداول		
155			
156	فهرس الملاحق		
-157	فهرس المحتويات		
160			

