

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني  
الضفة الغربية

هنادي الجعبري

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1438 هـ / 2017 م

كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني  
الضفة الغربية

إعداد:

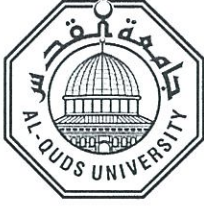
هنادي الجعبري

بكالوريوس ادارة عامة الجامعة الاردنية (عمان- الاردن)

المشرف: د. إبراهيم عوض

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية  
المستدامة - جامعة القدس

1438 هـ / 2017 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة




## إجازة الرسالة

# كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني الضفة الغربية

اسم الطالبة: هنادي "محمد راشد" محمد علي "الجعبري"  
الرقم الجامعي: 21312445

المشرف: د. إبراهيم عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2017/07/26م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| التوقيع:  | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. إبراهيم عوض |
| التوقيع:  | 2. ممتحننا داخليا: د. عزمي الاطرش     |
| التوقيع:  | 3. ممتحننا خارجيا: د. سعدي الكرنز     |

القدس - فلسطين

1438 هـ / 2017 م

## الإهداء

أهدي عملي هذا إلى خاتم الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم.

كما وأهدي عملي هذا إلى من زرعوا المثابرة والتفؤل في نفسي وكانوا سنداً لي في دربي والدي ووالدتي أدامهما الله، وزوجي وعائلتي.

إلى من أشربوا فؤادي بالمحبة وعلموني معنى التواصل... فلذات كبدي أبنائي  
أهدي هذا العمل على أن يكون بذرة بناء للأجيال القادمة راجيه من الله العلي  
القدير أن ينال رضا الجميع ويكون علماً نافعاً بإذن الله.

هنادي الجعبري

## إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم تقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

هنادي "محمد راشد" محمد علي "الجعبري

التاريخ: 26 /07/ 2017 م

## شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين قبل كل شيء على النعمة التي أنعمها عليّ بأن أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع، كما وأتوجه بالشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتور إبراهيم عوض الذي أشرف على هذا العمل، وبذل جهداً لا ينسى من توجيه وإرشاد نحو السداد والصواب فله مني جزيل الشكر وعظيم الإمتنان.

كما أتوجه بالشكر العميق إلى أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة واللجنة الأكاديمية أساتذتي ممن تلقيت على أيديهم العلم والمعرفة في معهد التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات، وزملاءهم أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد فلهم مني كل الشكر والتقدير والعرّفان، وأبقى الله جامعة القدس صرحاً علمياً ريادياً في دولة فلسطين الحبيبة.

هنادي الجعبري

## تعريفات

- التدريب:** : أحد أهم أنشطة الموارد البشرية والذي يهدف إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين داخل المنظمة، وإبقائهم على دراية ومعرفة بأحدث التطورات العلمية في مجال تخصصاتهم وأعمالهم الوظيفية (الغامدي، 2013).
- البرامج التدريبية** : هو ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سوف يتم استخدامه من قبل المدربين من أجل إيصال موضوعات التدريب إلى المتدربين، وكذلك يتم تحديد المعينات التدريبية للمدربين في البرنامج وتحديد ميزانية التدريب، فكل هدف تدريبي يتمثل في سد احتياج تدريبي أو أكثر بتعزيز قدرات أو تطوير اتجاهات وسلوكيات في مجال معين، يؤدي لتصميم برنامج محدد أو أكثر يغطي "بعناصره" الاحتياج التدريبي المخطط (الخطيب، 2002).
- كفاءة التدريب** : مدى ملائمة أهداف التدريب المطلوبة ومدى النجاح في تحقيقها، فالتدريب الفعال لا يكفي التخطيط الجيد له فقط وإنما يجب أن تنفذ عملية التدريب بدقة وجودة عالية (الغامدي، 2013).
- الاحتياجات التدريبية** : مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته وجعله لائقاً لشغل وظيفته الحالية أو لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية (الغامدي، 2013).
- أساليب التدريب** : هي الأنماط المتبعة في العملية التدريبية والتي قد تكون على شكل محاضرة، أو على شكل مؤتمرات وندوات وحلقات بحث، أو دراسة الحالات، أو تمثيل الأدوار، أو أسلوب مجموعات العمل (أبو سلطان، 2004).
- تقييم التدريب** : تقييم القيمة الكلية لنظام تدريبي أو دورة تدريبية أو برنامج تدريبي من ناحية اجتماعية وكذلك من ناحية مالية، وتستخدم كلمة تقييم للحكم على المتابعة المستمرة لبرنامج أو عملية تدريبية متكاملة (أبو سلطان، 2004).
- الموارد البشرية** : جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة

والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية (عقيلي، 2005).

**التطوير** : هو جهد مخطط ومدروس يهدف الى تحسين الاداء في المؤسسات، عن طريق التأثير في قيم العاملين وتطوير مهاراتهم، وتغيير انماط سلوكهم وذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية (الصرن، 2002).

**الموظف** : ويقصد به الموظف أو الموظفة وهو الشخص المعين بقرار من جهة مختصة لإشغال وظيفة مدرجة بجدول تشكيلات الوظائف المدنية على موازنة إحدى الدوائر الحكومية أياً كانت طبيعة تلك الوظيفة أو مسماها (قانون الخدمة المدنية، 2005).

**قانون الخدمة المدنية** : هو القانون الذي تم اصداره رقم 4 لسنة 1998، والمعمول به في محافظات دولة فلسطين، والذي تم تعديله سنة 2005، والذي بموجبه تم تنظيم الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (ديوان الموظفين العام).

**الدورة** : إيفاد الموظف للتدريب بغرض إكسابه معرفة علمية أو مهارة عملية أو كليهما معاً سواء كانت داخل فلسطين أو خارجها (قانون الخدمة المدنية، 2005).

**المهمة الرسمية** : إيفاد الموظف لحضور مؤتمر أو حلقة دراسية أو لقاء علمي أو للقيام بزيارة أو جولة استطلاعية أو لما هو مماثل لأي من هذه الأمور على أن يكون الإيفاد لمدة لا تزيد على شهر واحد سواء كانت المهمة داخل فلسطين أو خارجها (قانون الخدمة المدنية، 2005).

**البعثة** : إيفاد الموظف للدراسة في مؤسسة تعليمية أو تدريبية معترف بها مدة تزيد على ثمانية أشهر سواء كانت داخل فلسطين أو خارجها (قانون الخدمة المدنية، 2005).

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/ الضفة الغربية، ومعرفة فيما إذا اختلف قياسها باختلاف كل من المتغيرات الديمغرافية والشخصية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، نوع الدورات التدريبية، وعددها، والمؤسسة التي يعمل بها المتدربين) وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الاستكشافي، حيث قامت بتصميم استبانة ضمت (67) فقرة وزعت على ستة مجالات وهي (المادة العلمية التدريبية، والأساليب المتبعة في التدريب، والتقييم والمتابعة، وحصر الاحتياجات التدريبية، وآلية اختيار المتدربين وتأثيرها الطردي على كفاءة التدريب) وتمتعت بدرجة صدق، وبدرجة ثبات بلغت (0.98) ، حيث تم توزيعها على جميع افراد عينة الدراسة من المؤسسات الحكومية وهي (وزارة الصحة، الجهاز المركزي للإحصاء، ديوان الموظفين العام، وزارة الزراعة، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة العمل) والبالغ عددهم (1130) حيث تم أخذ عينة بالطريقة المقصودة بلغت (278) مثلت مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى ان التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية حيث الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب كانت مرتفعة بوسط حسابي كلي (2.55)، كما أن الدرجة الكلية لمكونات التدريب مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (2.51) ، وكان ترتيب المجالات على التوالي إذ بلغ المتوسط العام المتعلق بمجال كفاءة التدريب (2.80) ، وبوزن نسبي (70.1%) وبدرجة تقدير مرتفعة، والمتوسط العام المتعلق بمجال المادة العلمية التدريبية (2.70) ، وبوزن نسبي (67.4%) وبدرجة تقدير مرتفعة، والمتوسط العام المتعلق بمجال الأساليب المتبعة في التدريب (2.56) ، وبوزن نسبي (64%) وبدرجة تقدير مرتفعة، والمتوسط العام المتعلق بمجال التقييم والمتابعة (2.52) ، وبوزن نسبي (63.1%) وبدرجة تقدير مرتفعة، وبلغ المتوسط العام المتعلق بمجال حصر الاحتياجات التدريبية (2.41) ، وبوزن نسبي (60.2%) ، وبدرجة تقدير متوسطة، والمتوسط العام المتعلق بمجال آلية اختيار المتدربين (2.37) ، وبوزن نسبي (59.2%) ، وبدرجة تقدير متوسطة.

كما تبين وجود تأثير إيجابي لمكونات وخصائص التدريب على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية، وأن العلاقة علاقة تأثير طردية بين مكونات وخصائص التدريب وكفاءة البرامج التدريبية، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة(المادة العلمية التدريبية، والأساليب المتبعة في التدريب، والتقييم والمتابعة، وحصر الاحتياجات التدريبية، وآلية اختيار المتدربين وتأثيرها الطردي على كفاءة التدريب).

وخرجت الدراسة بمجموعة استنتاجات منها إن كفاءة وفاعلية العمليات التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية تصوب من مسارات العمل لديها، كما أن حصر الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني يعتبر ركيزة مهمة وفعالة للتعرف أولاً على نقاط الضعف وتحديد الى أي درجة أو مستوى يحتاجه العاملون في التدريب، أضف الى ذلك فإن الانتقاء السليم للمتدربين يسهم في تحسين أدائهم، كذلك فإن للمادة التدريبية ارتباط مباشر بكفاءة التدريب فهي عنصر مهم ورئيسي من عناصر العملية التدريبية، كما أن اسلوب إعطاء الدورات التدريبية مهم جدا حيث أن هناك تنوعاً في تطبيق هذه الأساليب باختلاف المستويات الوظيفية للعاملين، وأغراض التدريب، وأعداد الأفراد وخبراتهم، وتكاليف العملية التدريبية، فكلما تعددت أساليب التدريب عملت على مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، ولبت احتياجات أكبر عدد ممكن منهم، كما أن عمليات التقييم تبين مدى اكتساب المتدربين للمعارف والمهارات الجديدة ومتابعة تنفيذها في أماكنهم العملية من خلال المتابعة على أرض الواقع في مؤسساتهم الحكومية، وبالتالي تحقيق المؤسسات لرؤيتها ورسالتها لخدمة المواطن الفلسطيني أولاً وآخرًا .

# **The efficiency and effectiveness of training in the Palestinian public sector organizations/West Bank**

**Prepared by: Hanadi Al Jabari**

**Supervised by: Dr. Ibrahim Awad**

## **Abstract**

The study aims to examine the efficiency and effectiveness of training in the Palestinian public sector organizations/West Bank and also to examine whether measuring this effectiveness differs according to the different demographic and personal variables (gender, age, academic qualification, academic specialization, job title, years of experience, type and number of training courses and the organization where trainees work). The researcher has adopted the descriptive exploratory approach; as she designed a questionnaire includes (67) paragraphs distributed to six fields (the training material, the techniques adopted in training, evaluation and follow-up, identifying the training needs, the mechanism of trainees selection and its direct impact on the efficiency of training). The study's degree of validity and consistency was (0.98); as the study was distributed to all the study sample members from the governmental organizations (Ministry of Health, Palestinian Central Bureau of Statistics, General Personnel Council, Ministry of Agriculture, Ministry of Telecommunication and Information Technology, Ministry of Labor) whose number reached (1130); as a sample of (278) members was taken and represented the study population.

The study concluded that training in the Palestinian public sector organizations is of a high degree of efficiency and effectiveness; as the total degree of the efficiency and effectiveness of training was high with a total arithmetic mean of (2.55), and the total degree of training components was high with a total arithmetic mean of (2.51). The fields were arranged respectively; as the general mean associated with the efficiency of training was (2.80); with a relative weight of (70.1%) and a high evaluation degree, and the general mean associated with the training material was (2.70); with a relative weight of (67.4%) and a high evaluation degree. The general mean associated with the techniques used in training was (2.56), with a relative weight of (64%) and a high evaluation degree. The general mean associated with the evaluation and follow-up field was (2.52); with a relative

weight of (63.1%) and a high evaluation degree. The general mean associated with the field of identifying training needs was (2.41); with a relative weight of (60.2%) and a moderate evaluation degree. The general mean associated with the mechanism of selecting trainees was (2.37); with a relative weight of (59.2%) and a moderate evaluation degree.

It appeared that there is a positive impact of training components and characteristics on the efficiency and effectiveness of the training programs provided for public sector employees in the Palestinian public sector organizations. Moreover, there is a direct relationship between training components and characteristics and the efficiency of training programs, and there is a statistically significant correlation between the independent variables (training material, the techniques used in training, evaluation and follow-up, identifying training needs, the mechanism of trainees' selection and its direct impact on the efficiency of training).

The study has several conclusions including that the efficiency and effectiveness of training processes in the Palestinian public sector organizations direct the work streams at such organizations. Moreover, identifying the training needs of the employees of Palestinian public sector organizations is considered a significant and effective pillar for examining the weaknesses and determining the required degree or level of training provided for employees. In addition, the intact selection of trainees leads to improve their performance; and the training material has a direct correlation with the efficiency of training as it is an important and main element of the training process. Furthermore, the technique of providing training courses is very important as applying these techniques varies according to the different job levels of employees, the purposes of training, numbers and experiences of individuals, as well as the expenses of the training process. The existence of several training techniques leads to considering the individual differences between trainees and meeting the needs of the largest number of trainees. The evaluation processes reveal the degree of acquiring new knowledge and skills by trainees and following-up applying such skills in the work places of trainees at their governmental organizations; which therefore leads the organizations to achieve their vision and mission to serve the Palestinian citizen in the first place.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 المقدمة

في ظل التغييرات البيئية والتقدم والتطور المتسارع والمنافسة الشديدة ولمحدودية الموارد التي نملكها، تظهر حاجة ملحة بتطوير الموارد البشرية كونها أهم العناصر التي تدخل في العملية الانتاجية، حيث تهتم جميع المؤسسات والمنظمات الحكومية والخاصة بتطوير العنصر البشري بصفته الأكثر تأثيراً على واقعها ومستقبلها، حيث يعد الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الوسائل لتحقيق أهداف وغايات كافة المؤسسات، ومن أهم الوسائل المتبعة في الاستثمار في الموارد البشرية في الحاضر هو التدريب والذي يتم اعتماده كأولوية مهمة من قبل عدد كبير من المؤسسات الحكومية والخاصة (الهلالات، 2016).

إن تدريب الموارد البشرية يهدف بشكل أساسي إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، من خلال تزويدهم بمعلومات علمية ومهارات عملية جديدة، وتزويدهم باتجاهات سلوكية ايجابية جديدة وصقل مهاراتهم الموجودة، وإعداد الأفراد لترقيتهم في السلم الوظيفي أو لتسليمهم مسؤوليات أكبر، ورفع الروح المعنوية للعاملين واكسابهم مزيد من الثقة بالنفس، وخفض التكاليف، وخلق التعاون بين العاملين والادارة (حماد، 2009).

وتوصل (Arthur, et-all, 2003) في ورقة بحثية عن فعالية التدريب في المنظمات إلى أن كفاءة البرامج التدريبية ترتبط بالأساليب والطرق المتبعة في التدريب، ومهارات وخبرات المدرب، ومعايير تقييم البرامج التدريبية، وكذلك الربط ما بين محتوى وخصائص البرامج التدريبية واحتياجات السوق التدريبية.

ومن أهم عوامل التقييم الجيد لكفاءة البرامج التدريبية، توفر الدعم من الإدارة العليا للتدريب، ووجود ارتباط ما بين محتوى البرامج التدريبية والأهداف والخطط المؤسسية، وتكلفة البرامج التدريبية، وتوفر حصر للاحتياجات التدريبية، وتطبيق المهارات الجديدة المكتسبة من البرامج التدريبية في العمل الوظيفي، ووجود تقييم شامل للبرامج التدريبية والاستفادة من نتائج التقييم (Rehman et al, 2011).

وفي فلسطين، وبناء على بيانات ديوان الموظفين العام الفلسطيني، تم إيفاد 1,022 موظفاً حكومياً إلى دورات تدريبية خارجية في العام 2014 (ديوان الموظفين العام، 2015)، إضافة إلى العديد من البرامج التدريبية الداخلية لموظفي القطاع العام والتي اشتملت على مواضيع متخصصة وعامة، وعلى الرغم من هذه البرامج التدريبية الكثيرة إلا أنه لا يوجد تقييم واضح لأثرها على الكفاءة الإنتاجية للموظفين، ويوجد علامات استفهام حول هذه البرامج والدورات التدريبية من حيث فعاليتها وعلاقتها بالاحتياجات الفعلية لمؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وكيفية إدارة وتنظيم العملية التدريبية للموظفين، وقد تم عقد ورشة عمل بتاريخ 16-17/6/2014 من قبل ديوان الموظفين العام وبتمويل من الاتحاد الأوروبي، حول تخطيط السياسات، والمفاهيم الرئيسية والأدوات وأساليب التحليل، بخصوص دائرة التدريب وأهم ما توصلت إليه الورشة:-

1. غياب الخطة الوطنية (الاستراتيجية) للتدريب كمظلة واداة لتخطيط التدريب في قطاع الخدمة المدنية.
2. شح الإمكانيات المالية (الموازنات) المخصصة للتدريب في القطاع العام، كون التدريب مكلف في بلادنا في بعض الاحيان.
3. غياب بطاقات وصف وظيفي مبنية على اسس علمية وعملية ويعتمد عليها خاصة في جانب المهمات لتحديد الفجوات الأدائية.
4. الحاجة الى تطوير نظام تقييم الاداء الحالي كون تقييم الاداء بالإضافة الى بطاقة وصف وظيفي ومهام وظيفية هو أحد أهم مدخلات عملية تحديد الاحتياج التدريبي لملء الفجوات الادائية.
5. التدريب في غالبته يعتمد على بعض المانحين ويعتمد على مبدأ التدريب على اساس العرض وليس على اساس الطلب او الحاجة.
6. عدم اعطاء التدريب الاولوية كونه عنصر مهم في تحسين الاداء.
7. غياب عملية قياس اثر التدريب على الاداء.

8. ادارة العملية التدريبية ليست في الغالب مبنية على اساس علمي ومهني بحيث تساهم في زيادة اثر التدريب، وبالتالي انعكاس ذلك على الاداء الفردي او المؤسسي واداء القطاع العام بشكل عام.

9. غياب ثقافة داعمة لأهمية التدريب ولتحقيق ادارة أفضل للعملية التدريبية من تحليل الواقع، وتحديد الاحتياج التدريبي، وتصميم البرنامج، واعداد المواد التدريبية، وتنفيذ هذا البرنامج التدريبي، وتقييم التدريب وأثره، وكثيرا ما يكون تحديد الاحتياج التدريبي مبني على اسس غير موضوعية لا تتم عن حاجة فعلية للتدريب او التدخل على شكل تدريب (ديوان الموظفين العام، 2014).

وفي مقابلة تم إجرائها مع رئيس ديوان الموظفين الاخ موسى أبو زيد خلال العام 2015، أفاد بوجود بعض السياسات الخاصة بالتدريب والابتعاث تم عكسها ضمن قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 وتعديلاته واللائحة الناظمة، حيث أن قانون الخدمة المدنية عرف البعثة بأنها ايفاد الموظف للدراسة في مؤسسة تعليمية او تدريبية معترف بها مدة تزيد على ثمانية أشهر سواء كانت داخل فلسطين او خارجها. أما الدورة فهي ايفاد الموظف للتدريب بغرض اكسابه معرفة علمية او مهارة عملية او كليهما معا وذلك لمدة لا تزيد عن ثمانية أشهر سواء كانت داخل فلسطين او خارجها، وأشار كذلك إلى أنه يوجد هياكل تنظيمية لبعض الوزارات والمؤسسات الحكومية غير الوزارية فيها إدارات عامة أو وحدات للتدريب والتطوير أو تكون ضمن الإدارة العامة للموارد البشرية أو الشؤون الإدارية والمالية ومن مهامها تطبيق ما جاء في قانون الخدمة المدنية بشأن تنمية وتطوير الموارد البشرية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يعد التدريب أحد وسائل تطوير رأس المال البشري التي يعتمد عليها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية للموظفين، إذ يعتبر ضمن مفهومه الحديث إطار عمل متكامل وخياراً استراتيجياً في منظومة تنمية الموارد البشرية التي تسعى لتحقيقها المؤسسات الحكومية من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة على اعتبار أن التدريب يؤدي إلى نقل المعرفة الفنية والعملية بطريقة تمكن الموظف العام والجهة الحكومية من مواجهة أي تحديات يفرضها التسارع المعرفي ضمن بيئة العمل (قيشاوي، 2015).

ونظرا للحاجة المستمرة في تطوير اداء موظفي القطاع العام، تقوم جهات الاختصاص بايفاد عدد كبير من الموظفين لتلقي التدريب وصقل القدرات في داخل وخارج فلسطين، وذلك من أجل مواكبة

التغيرات الاستراتيجية التي قد يواجهونها أثناء عملهم، وبالتالي فإن جهات الاختصاص أصبحت مسؤولة عن فحص مدى استفادة هؤلاء المتدربين من موظفي القطاع العام في الداخل والخارج بعد عودتهم الى عملهم، وهل ما يتم الحصول عليه من معلومات او مهارات متعلقة بالتدريب تنعكس على أدائهم أثناء العمل، كون هذه الدورات التدريبية تكلف ميزانية الدولة المال والوقت.

وأفاد رئيس ديوان الموظفين العام بخصوص تصميم برامج تدريبية تراعي الحاجة الفعلية وتكون ملائمة للخصوصية الفلسطينية، أنه نظراً لأن أغلب البرامج التدريبية هي ممولة من الدول المانحة، فإن محتوى هذه البرامج هو ليس ضمن الاحتياج الفعلي لموظفي الخدمة المدنية بشكل كامل، بالإضافة الى أنه وبخصوص تقييم البرامج التدريبية، أفاد أيضاً بأن هنالك تقييم جزئي يتضمن فقط ردة الفعل والرضا من قبل المتدربين عن البرامج والمدربين والبيئة التدريبية، ولكن لا يوجد تقييم لتطبيق المعارف والمهارات الجديدة ضمن المهام الوظيفية للمتدربين، وكذلك لا يوجد تقييم لأثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي، لذلك سنلقي الضوء من خلال هذه الدراسة على قياس ما هو الأثر الذي يتركه التدريب في داخل وخارج فلسطين على كفاءة وفاعلية أداء موظفي القطاع العام الفلسطيني/ الضفة الغربية.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة بالاجابة على السؤال التالي:

"هل تلعب الدورات التدريبية الداخلية والخارجية دوراً مهماً في زيادة كفاءة وفاعلية موظفي القطاع العام وصقل مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم من أجل رفع مستوى أداء المؤسسة؟"

### 3.1 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة اهميتها من أهمية رأس المال البشري الذي يعتبر محور العملية التنموية الذي يتم التركيز عليه بدولة فلسطين، باعتباره العنصر الاهم من العناصر الانتاجية المتوفرة لدينا بدولة فلسطين، باعتبار دولة فلسطين دولة تفتقر للعديد من الموارد الاقتصادية، وعليه فإن لهذه الدراسة أهمية تطبيقية واهمية نظرية، يمكن ابرازهما كما يلي:

#### 1.3.1 الاهمية التطبيقية للدراسة

- قد تسهم مخرجات هذه الدراسة في وضع الخطة الوطنية الاستراتيجية للتدريب للمؤسسات الحكومية.
- امكانية استفادة القائمين على ادارة التدريب في ديوان الموظفين العام.

- يمكن الاستفادة من مخرجات هذه الدراسة من خلال المدرسة الوطنية للإدارة الفلسطينية في تصميم البرامج التدريبية ووضع وبناء استراتيجيات فعالة لتدريب العاملين في قطاع الخدمة المدنية
- تقديم سياسات ومقترحات وحلول للمسؤولين في القطاع العام من أجل زيادة مستوى المنفعة التي قد يحصل عليها موظفي القطاع العام بعد تلقيهم التدريب في الداخل والخارج، الأمر الذي قد يزيد من مستوى كفاءتهم وزيادة مهاراتهم والارتقاء بهم ومن ثم الارتقاء في المؤسسة.
- إيجاد بعض المقترحات والحلول المتعلقة بحصر الاحتياجات التدريبية، وآلية اختيار المتدربين، وأثر عملية التقييم والمتابعة على كفاءة العملية التدريبية، وأهمية اختيار مكان انعقاد التدريب على كفاءة التدريب، وأهمية التنوع في أساليب التدريب.
- معرفة دور الدوائر الحكومية بدولة فلسطين في تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

### 2.3.1 الأهمية النظرية للدراسة

من واقع عمل الباحثة في ديوان الموظفين العام، واطلاعها على مجمل البرامج والعملية التدريبية المنفذة في الدوائر الحكومية بدولة فلسطين، وبناءً على قرائتها واهتمامها بموضوع الدراسة، وفي حدود معرفتها لم تجد أية دراسات تناولت قياس الدور الذي قد يلعبه التدريب في صقل مهارات موظفي القطاع العام وزيادة كفاءتهم، علاوة على ذلك قامت بإجراء مقابلة مع السيد موسى أبو زيد-رئيس ديوان الموظفين العام، وأكد خلال المقابلة على هذه المعلومة، وأكد على أهمية وحاجة حصول الديوان على معلومات تبين مدى حجم الفائدة التي يحصل عليها موظفي القطاع العام بعد تلقيهم الدورات التدريبية في الداخل والخارج، وعليه سعت الباحثة إلى معرفة الدور الذي تلعبه البرامج التدريبية في زيادة كفاءة وفاعلية الموظفين وصقل مهاراتهم وإسهامهم في صياغة البرامج التدريبية بدولة فلسطين من أجل النهوض بموظفي القطاع العام الفلسطيني/ الضفة الغربية.

### 4.1 أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف يمكن تلخيصها بالآتي:

#### الهدف الرئيسي:

"التعرف على كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/ الضفة الغربية، وذلك من أجل تقديم مجموعة من التوصيات والمعلومات لذوي العلاقة من أجل تحسين مستوى كفاءة وفاعلية التدريب في القطاع العام.

## أما الأهداف الفرعية فتتمثل بالتالي:

1. التعرف على واقع حصر الاحتياجات التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية/ الضفة الغربية.
2. التعرف على آلية إختيار المتدربين في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية/ الضفة الغربية.
3. التعرف على مدى موائمة المادة العلمية التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية/ الضفة الغربية للمتدربين فيها.
4. التعرف على الأساليب المتبعة في التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية/ الضفة الغربية.
5. التعرف على طرق وآليات التقييم والمتابعة المتبعة في التدريب لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطينية/ الضفة الغربية.
6. التعرف على المعوقات التي تحد من كفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام/ الضفة الغربية.
7. التعرف على الوسائل التي تعزز كفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام/ الضفة الغربية.
8. التعرف على درجة تأثير مكونات وخصائص التدريب على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية/ الضفة الغربية.
9. الكشف عن استجابات أفراد عينة الدراسة في قياس كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية/ الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية التالية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، ونوع الدورات التدريبية، وعدد الدورات التدريبية، والمؤسسة الحكومية).

## 5.1 أسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية والتي انبثقت من مشكلة الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما درجة كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/ الضفة الغربية؟

الاسئلة الفرعية:

1. ما واقع حصر الاحتياجات التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/ الضفة الغربية ؟
2. ما آلية إختيار المتدربين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/ الضفة الغربية ؟
3. ما مدى موائمة المادة العلمية التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/ الضفة الغربية للمتدربين فيها؟

4. ما هي الأساليب المتبعة في التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/الضفة الغربية؟
5. ما طرق وآليات التقييم والمتابعة المتبعة في التدريب لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/الضفة الغربية؟
6. ما هي المعوقات التي تحد من كفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/الضفة الغربية؟
7. ما هي وسائل تعزيز كفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/الضفة الغربية؟
8. هل يوجد تأثير إيجابي لمكونات وخصائص التدريب على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/الضفة الغربية؟
9. هل هناك اختلاف في استجابات أفراد عينة الدراسة في قياس كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية التالية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، ونوع الدورات التدريبية، وعدد الدورات التدريبية، والمؤسسة الحكومية)؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، ستحاول الدراسة اختبار الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

**الفرضية الأولى:** يوجد تأثير إيجابي لمكونات وخصائص التدريب على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/الضفة الغربية، وبناء على ذلك تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد تأثير إيجابي ناتج عن حصر الاحتياجات التدريبية في رفع كفاءة البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/الضفة الغربية.
2. يوجد تأثير إيجابي ناتج عن الآلية المتبعة في اختيار المتدربين في رفع كفاءة البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/الضفة الغربية.
3. يوجد تأثير إيجابي للمادة العلمية التدريبية في رفع كفاءة البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/الضفة الغربية.
4. يوجد تأثير إيجابي ناتج عن الأساليب المتبعة بالعملية التدريبية في رفع كفاءة البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/الضفة الغربية.

5. يوجد تأثير ايجابي ناتج عن عملية التقييم والمتابعة في رفع كفاءة البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/ الضفة الغربية.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات المبحوثين حول كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام في فلسطين/ الضفة الغربية تبعا لمحاور الدراسة، باختلاف كل من المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، نوع الدورات التدريبية التي حصلت عليها خلال الخدمة في المؤسسات الحكومية، المؤسسات الحكومية) التي حصلت عليها خلال الخدمة في المؤسسات الحكومية، المؤسسة الحكومية).

### 7.1 حدود الدراسة

للدراسة حدود بشرية ومكانية وموضوعية وزمنية وفيما يلي توضيح لذلك:

1. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين في المؤسسات الحكومية بدولة فلسطين.
2. الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على جميع موظفي وموظفات وزارة الصحة، والجهاز المركزي للإحصاء، وديوان الموظفين العام، ووزارة الزراعة، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ووزارة العمل، في الضفة الغربية، حيث انه تم حصر تطبيق هذه الدراسة على المؤسسات الحكومية الموجودة في الضفة الغربية نتيجة الواقع السياسي الذي تشهده المؤسسات الحكومية في المحافظات الجنوبية، حيث أن الانقسام حال دون مقدرة الباحثة على استهداف عينة الدراسة في المحافظات الجنوبية، وبالتالي فقد تم اقتصار هذه الدراسة على الدوائر الحكومية الموجودة في المحافظات الشمالية فقط.
3. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/ الضفة الغربية.
4. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة بين (2015-2017) ميلادي.

### 8.1 مسلمات الدراسة

- إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة (زيد، 2010).
- تسهم الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي وتحسين حياة الأفراد في آن واحد (زيد، 2010).
- رأس المال الفكري هو أهم عناصر الانتاج بدولة فلسطين (قشقش، 2014).

- ديوان الموظفين العام هو الجهة المسؤولة عن ادارة التدريب بدولة فلسطين (قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، 2005).

## 9.1. هيكلية الدراسة

أخرجت الباحثة دراستها في خمسة فصول كانت كما يلي:

- الفصل الأول: وفيه عرض عام لخلفية الدراسة وتمهيداً لها، وعرضاً لمشكلتها، ومبرراتها، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها، وحدودها، ومسلماتها، ومصادرها.
- الفصل الثاني: والذي تضمن الإطار النظري للدراسة، مروراً بالإطار المفاهيمي، وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- الفصل الثالث: تناول عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، والعينة ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- الفصل الرابع: تضمن عرضاً للنتائج وتحليلاً للبيانات ومناقشتها.
- الفصل الخامس: تضمن ملخصاً لأهم النتائج وقائمة بأهم الاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المقدمة

تعرض الباحثة في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للتدريب، أما الجزء الثاني فتناولت الباحثة عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بالموضوع.

#### 2.2 الإطار النظري

##### 1.2.2 تمهيد

لقد حظي موضوع تدريب وتطوير الموارد البشرية بالاهتمام البالغ من قبل مدراء المنظمات، وذلك لاجل الارتقاء بمستوى كفاءة ومهارات وقدرات العاملين في تلك المنظمات، فسرعة نمو وتطور الكثير من الخدمات والسلع تؤكد على أهمية التدريب للنهوض بمهارات ومعارف واتجاهات وسلوكيات العاملين في مجال العمل، وتعزز قدرتهم على التكيف مع المتغيرات الجديدة والطارئة في عالم الاعمال.

لذا فإن على إدارة المنظمة أن تكون لها فلسفتها التدريبية الخاصة والتي تتمثل في القدرة على تحديد أهداف التدريب وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية، والتخطيط للإحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، وأن يكون لها أساليبها الخاصة في توفير الدوافع والمحفزات للعاملين للإهتمام بتنمية قدراتهم ومهاراتهم المهنية، وتهيئة البيئة الملائمة والمشجعة للتدريب، وتوفير المستلزمات والاجهزة والادوات اللازمة لتنفيذ عملية التدريب (الهالات، 2016).

ويبقى التدريب أحد أهم وسائل التأهيل، حيث إنه العنصر الأكثر تأثيراً في صقل وتنمية الموارد البشرية، ويهدف الى امداد وإكساب الفرد بالقيم والمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لاداء عمله بنجاح بوقت وجهد قياسي، كما يعزز قدرته على تأدية مهام جديدة وتنمي فرصته في الترقى الوظيفي، ويمنحه الحصول على رصيد تراكمي وافر من الخبرات، وتنمية فيه القدرة على مواكبة الجديد في مجال عمله، والتدريب عملية مستمرة تمنح الفرد القدرة على مواجهة التحديات الحالية والمتجددة التي تواجهه في مجال عمله، كما وتساعد هذه العملية العاملين الجدد في التأقلم السريع مع متطلبات العمل، كما أنها عملية مهمة تساعد في تنفيذ عملية التدوير الوظيفي وصلماً الى الموظف الشامل الذي يمنح المنظمة الكثير من المميزات والافادات (الديب، 2009).

## 2.2.2. مفهوم التدريب:

لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق ويمكن أن يتفق عليه من مختلف المفكرين والباحثين والاختصاصيين في هذا الحقل العلمي والتطبيقي الذي يحتل مكانة مميزة في تطوير المنظمات الانسانية المختلفة، الا أن هذا التباين والتنوع في المفاهيم لم يكن ليتمد الى المضمون الحقيقي لفهوم التدريب وإنما إقتصر هذا التباين في النواحي الشكلية للمفهوم (حمود، الخرشة، 2015).

فيعرفه (حمود، الخرشة، 2015) بأنه عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الاهداف المتوخى انجازها وتحسين الاداء باستمرار".

وتعرفه (المعاينة والحموري، 2013) كما ورد في كتاب (الهالات، 2016) بأنه الجهد التنظيمي المخطط الذي يهدف لاكتساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية، بهدف الوصول الى أداء أكثر فاعلية وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، وهو عملية يومية مترابطة الاطراف، ومسؤولية تقع على عاتق كل فرد في المنظمة ابتداءً من رأس الهرم الوظيفي الذي يعكس من خلال أسلوبه رؤيته التي يأمل بتحقيقها، مروراً بالمدرء الذين يلعبون دوراً كبيراً نظراً لقربهم من الموظفين في الحياة العملية اليومية وقدرتهم على طرح الحلول والتأثير في الاداء فالموظفين أنفسهم قادرون على تطوير أدائهم وسد ثغرات الاداء ومحاولة التعلم والسؤال المستمر وتطبيق ما هو جديد في عملهم".

وتعرف (الاشهب، 2015) التدريب بأنه نقل للمواهب والمهارات من شخص لآخر لاكتساب معارف وأساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص او لصقل مهارات موجودة وايضاها

وذلك لاجل زيادة الاداء والفاعلية بالعمل والتخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها، حيث تتم عملية التدريب في المنظمات وفق مجموعة من الاسس التي تبنى على حافز داخلي في المنظمة يؤدي للجوء للتدريب.

ويرى (الشرعة، 2014) أن للتدريب أهمية كبيرة للمؤسسات والمنظمات، بحيث يساهم في تحقيق الميزة التنافسية ورفع الكفاءة الانتاجية، والمساهمة في إعداد كادر وظيفي مؤهل ذو كفاءة وجودة عالية.

ومن تستطيع الباحثة وصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك العاملين في الدائرة الحكومية، واكسابهم مهارات وطرق واساليب عمل جديدة تعزز من كفاءتهم وفاعليتهم في أداء مهامهم الوظيفية، والعمل على احداث تغييرات في سلوكهم من خلال اكسابهم معارف ومعلومات ومفاهيم وقيم واتجاهات ومهارات وقدرات، متنوعة تستهدف في النهاية تحقيق نتائج ايجابية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والنظام الإداري المتطور والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج أفضل وزيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستدامة في تنفيذ أعمالها وبرامجها.

### 3.2.2 أهمية التدريب:

ويمكن توضيح أهمية التدريب على مستوى المنظمة والافراد كما يلي:

#### أولاً: أهمية التدريب للمنظمة:

- ✓ زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي، اذ أن اكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لاداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الانتاج.
- ✓ خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- ✓ توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتقي أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- ✓ ترشيد القرارات الادارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الادارية.
- ✓ تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المحيطة.
- ✓ المساهمة في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي الى تطوير أساليب التفاعل بين الافراد العاملين وبين الادارة(الهالات، 2016).

#### ثانياً: أهمية التدريب للعاملين:

- ✓ مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.

- ✓ مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- ✓ يطور وينمي الدافعية نحو الاداء ويوجد فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.
- ✓ مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة او المهارة او كليهما.
- ✓ يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين(عبد الرحمن،2010).

ويقدم (السكرانة، 2011) في الشكل "1-2" ملخصاً لأهمية التدريب، حيث يهدف التدريب بشكل اساسي إلى احداث تغييرات في سلوك الفرد، وبحيث تساهم هذه التغييرات في رفع الأداء والكفاءة الإنتاجية للمؤسسة التي يعمل بها الفرد. وتكون هذه التغييرات ضمن اتصال التدريب بالفرد من خلال ثلاث مستويات وهي:

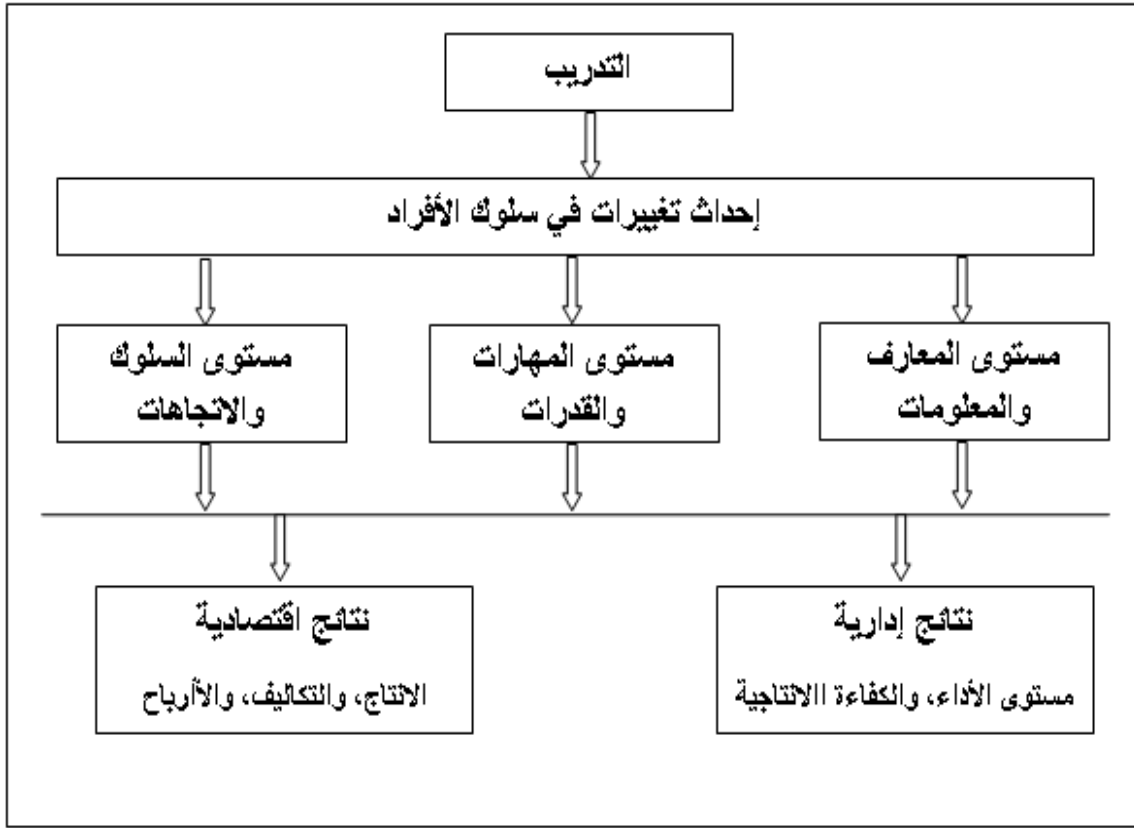
1. المستوى الأول، مستوى المعارف والمعلومات (النواحي النظرية): حيث يعمل التدريب الناجح على اكساب المتدربين بمفاهيم ومعرفة علمية جديدة.

2. المستوى الثاني، مستوى المهارات والقدرات (النواحي العملية): حيث يرفع التدريب من مستوى مهارات وقدرات العاملين، وينعكس ذلك إيجابياً على أداءهم في المنظمات التي يعملون بها.

3. المستوى الثالث، مستوى السلوك والمنتجات: حيث يزيد التدريب الناجح من الدافعية والرغبة والحماس لدى المتدربين لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية أكبر، إضافة إلى إحداث تغيير إيجابي في مواقفهم ومعتقداتهم تجاه مهامهم الوظيفية وتجاه المؤسسة التي يعملون بها، حيث يعمل التدريب على ابراز أهمية وأثر المهام التي يقومون بها للمؤسسة التي يعملون بها، وللمجتمع الذين يعيشون به، وأيضاً للمتدربين أنفسهم.

وتتمثل القيمة المضافة للتدريب الناجح في نتائج على المستوى الإداري للمؤسسة، حيث يرتفع مستوى الأداء للعاملين، وترتفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وهذا يؤدي إلى نتائج اقتصادية، حيث ترتفع كمية الانتاج، وتخفض التكاليف، وبالتالي ترتفع أرباح المؤسسة.

شكل 2-1: مستويات وأهمية التدريب



السكرانة، بلال. (2011): تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

وعليه فإن التدريب يسهم في إحداث التنمية والتغيير نحو الأفضل، ومعاونة الموظف على التقدم في موقعه الوظيفي والتدرج في حياته العملية، والذي ينتج عن تمكن الموظف من إعادة تقويم ومراجعة عمله، وقدرته على مواجهه المشاكل ومعالجتها، وأداء عمله والمهام المنوطة بكفاءة أكبر، والمساهمة في إحداث تغييرات في كل من قدرات ومهارات العاملين، وإحداث تغييرات في رغبة وتصورات العاملين للمهام التي يقومون بها، وبالتالي تنعكس عملية التدريب بشكل ايجابي على المؤسسات بشكل عام، والتي تعود بالنفع عليها من النواحي الإدارية، وذلك عبر تحسن ورفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية، وأيضاً من النواحي الاقتصادية في الشركات الربحية، حيث يزيد الانتاج، وتخفض التكاليف، وترتفع الأرباح (الشرعة، 2014).

## 4.2.2 أهداف التدريب

يسعى تدريب الموارد البشرية لتحقيق العديد من الاهداف وهي(الزبيدي، وآخرون، 2016):

1. تنمية الموارد البشرية باختلاف طبيعة عملها وتخصصها على نحو يسهم في تعزيز فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة.

2. إحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل بهدف تحسين الاداء من خلال تطبيق مفاهيم إدارية حديثة.
3. تبادل المعلومات والخبرات بين المشاركين في البرامج التدريبية والاستفادة من برامج المنظمات الأخرى وكيفية تطبيقهم للمفاهيم الإدارية الحديثة ومجالات الاستفادة منها أو الاحكام عن البرامج التي لم تلقى قبولاً عند تطبيقها في المنظمات الأخرى.
4. ايجاد فرص عمل جديدة في التدريب على استخدام الحاسوب.

## 5.2.2 مجالات التدريب:

- وقد أشار (السكرانة، 2011) بأن التدريب يشمل خمسة مجالات أساسية وهي:
1. المعرفة: مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.
  2. المهارات: وهي عبارة عن أي تصرف أو عمل مادي يقوم به الشخص المتدرب مثل تشغيله للحاسب الآلي.
  3. الأساليب: ويقصد بها التطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي بمعنى طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائرة.
  4. الاتجاهات: وهي الاتجاهات التي يمكن تعديلها أو تغييرها ومعنى هذا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته وفي ذات الوقت لا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذا يركز التدريب على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه.
  5. الخبرة: وهي ناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن.

## 6.2.2 مراحل العملية التدريبية

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره، وأما المراحل التي يتكون منها التدريب فهي(السكرانة، 2011):

- تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب.
- تحديد أنواع التدريب.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تحديد الأساليب التدريبية.
- تقييم البرامج التدريبية.

## 1.6.2.2 تحديد الاحتياجات التدريبية

تمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة البداية والانطلاق في العملية التدريبية، أي الأساس الذي يعتمد عليه التدريب، فالتوجه نحو إجراء تدريب بهدف رفع كفاءة وأداء العاملين في مؤسسة ما، يجب أن ينطلق من حاجة فعلية لذلك، إذ ينبغي تحديد المجالات التي ترغب المؤسسة بتحسين مستوياتها. ولتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل سليم، يجب أن يتم اتباع إحدى الطرق العلمية لذلك، وفيما يلي أبرز الطرق التي يتم الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية كما أشار (الزبيدي وآخرون، 2016):

أولاً، **طريقة تحليل التنظيم:** ويتم ذلك عبر إجراء دراسة شاملة للمؤسسة من حيث الأهداف، والخطط، والأنشطة التي تقوم بها، وكذلك لا بد من أن تشمل الدراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والأقسام والوحدات المختلفة، وكذلك تحليل القوى العاملة من حيث المؤهلات والخبرات، ومعدل دوران العمالة، ومعدلات الغياب والتأخير عن العمل، أو أي عوامل أخرى من الممكن أن تؤثر على مستوى الأداء، وكذلك لا بد أن تشمل طريقة تحليل التنظيم على قياس لانتاجية العاملين ومقارنتها مع المعدل المتوقع ضمن الإمكانيات المتاحة، وتحليل جميع الأسباب والعوامل الممكنة التي تؤثر بشكل أو بآخر على الانتاجية، كما لا بد من ربط الانتاجية مع خصائص العاملين (كالمؤهلات والخبرات)، وبحيث يكون التدريب مرتبط بالمهام والمسؤوليات التي يقوم بها (الطراونة، 2011).

ثانياً، **طريقة تحليل العمل:** ويقصد به التوصل إلى الآلية أو الطريقة التي يجب أو يؤدي بها عمل ما، حيث تركز هذه الطريقة على نوع الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والصفات الواجب توفرها للشخص الذي يشغل هذه الوظيفة، إضافة إلى تحديد الأدوات أو المعدات أو الأجهزة التي تستخدمها هذه الوظيفة، ويتم جمع البيانات لطريقة تحليل العمل من خلال أكثر من طريقة، كإجراء المقابلات، بحيث يتم عقد مقابلات من الموظفين أو مع رؤسائهم للحصول على معلومات كافية متعلقة بالوظيفة، أو طريقة الاستقصاء، والذي يتمثل في نموذج مصمم بطريقة تمكن الموظف من من توصيف المهام التي يقوم بها من خلال الإجابة على الأسئلة والاستفسارات الموضحة في النموذج، أو طريقة الملاحظة الشخصية، والتي تتمثل بمتابعة ومشاهدة الموظف أثناء ممارسته لعمله، وتسجيل كل ما يقوم من عمل، إضافة إلى تسجيل الأجهزة والأدوات التي يستخدمها (الطراونة، 2011).

ثالثاً: **طريقة تحليل الفرد:** وتركز هذه الطريقة على الفرد (الموظف)، حيث تتمثل هذه الطريقة بدراسة المؤهلات العلمية والخبرات العملية والمهارات التي يمتلكها الموظف، وبالتالي يتم تحديد مستوى الأداء بطريقة علمية صحيحة، وتتيح للمختصين معرفة الأسباب والعوامل التي أدت إلى الضعف في مستوى الأداء (الطراونة، 2011)، وتستخدم هذه الطريقة عدداً من الأساليب لتحديد مستويات الأفراد، والتي من أهمها إجراء الاختبارات للموظفين في كلاً من الجوانب النظرية والتطبيقية للأعمال التي يقومون بها، ومن ثم تحليل نتائج هذه الاختبارات للوقوف على جوانب الضعف، إجراء مقابلات شخصية مع الموظفين ومناقشتهم في أسباب تدني مستوى إنتاجية الفرد، والتعرف من خلال ذلك على بعض العوامل السلبية التي أدت إلى ذلك، ويتم الاعتماد في هذه الطريقة أيضاً على تقارير الأداء الدورية للموظفين (جودة، 2010).

## 2.6.2.2 تحديد أنواع التدريب:

تتخذ برامج تدريب الموارد البشرية أنواع مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب الموقف التدريبي، وفيما يلي تصنيف لأنواع التدريب (الزبيدي وآخرون، 2016):

### أولاً: التدريب من حيث الزمان:

- **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** يقصد به إعداد الموارد البشرية علمياً وعملياً ومسلحياً إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بالمنظمة.
- **التدريب أثناء الخدمة:** يعني تدريب الموارد البشرية الحالية في الوظيفة، والهدف الرئيسي من هذا النوع هو صقل الموارد البشرية وإحاطتها بأحدث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصها وتحسين مستوى أدائها عن طريق تحسين أساليب العمل.

### ثانياً: التدريب من حيث المكان:

- **التدريب في موقع العمل:** يتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها، ويتميز هذا التدريب بأنه يتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه الخسارة في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات الموارد البشرية فيها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.
- **التدريب خارج موقع العمل:** يعني انقطاع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية داخل البلد أو خارجها، ومن مميزاته هو

إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة يتبادلون خبراتهم وتجاربهم، ولكن هذا الأسلوب يشوبه عيب اساسي هو أن رقابة المنظمة تكاد تكون معدومة.

### ثالثاً: من حيث أهداف التدريب:

- التدريب لتجديد المعلومات: ينطوي هذا النوع من التدريب على اعطاء الموظف معلومات جديدة عن مجالات عمله وأساليبه.
- تدريب المهارات: يقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء، وتزويد الموارد البشرية بالمهارات الادارية والاشرفية التي تؤدي بالضرورة الى زيادة فعاليتهم.
- التدريب السلوكي (الاتجاهات): يهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المدراء في أداء أعمالهم.
- التدريب للترقية: يهدف الى تحسين امكانيات الموارد البشرية بغية تحسين مستوى الاداء الوظيفي، وتحضيرهم لتولي وظائف ادارية اعلى بالمستقبل.

### 3.6.2.2 تصميم البرامج التدريبية

تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم المراحل في العملية التدريبي، لكونها مرحلة تتكون من عدة عناصر او مراحل فرعية، وهي عملية معقدة تتشابك مع عدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي وخارجه، وإن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الاساس على التصميم الدقيق والجيد لذلك البرنامج، أما أهم خطوات تصميم البرنامج التدريبي فهي كما يلي (الهالات، 2016):

- تحديد الاحتياجات التدريبية وغير التدريبية: حيث أن التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنظمة والمتدربين، ويجعله واقعياً، ويوفر الكثير من الجهد والنفقات، ويساعد في سد النقص والفجوات في المنظمة.
- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي: تعتبر صياغة الاهداف عملية اساسية لان النشاط التدريبي يتحدد في ضوئها، وعملية صعبة لانها تحتاج لاكثر من الخبرة، ويجب ان تتوافر في الاهداف مواصفات محددة، كأن تكون أهداف تعليمية، وتحدد سلوكاً، ويمكن قياسها وبعدها عن العموميات والغموض وواقعية ويمكن تحقيقها ومنسجمة مع سياسات وفسفة المنظمة.

- وضع محتوى البرنامج التدريبي واعداد المواد التدريبية: حيث يدور محتوى البرنامج التدريبي حول موضوعات تحدد في المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم، والمهارات والطرق والاساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الاداء وتحسينه، أنماط السلوك والاتجاهات التي يؤمل تتميتها.
- اختيار الاساليب التدريبية والتقنيات المناسبة: الاسلوب التدريبي هو الطريقة التي تستخدم في ظرف ملائم لاجاد موقف تدريبي يتم فيه اكساب او تنمية او تبادل معلومات او مهارات او اتجاهات بين المشاركين والمدرّب او بين المشاركين أنفسهم وصولاً لتحقيق اهداف البرنامج التدريبي، والاساليب التدريبية تقسم وفقاً لاهتمامات المدرّب او المتدرّب، وهذه الاساليب هي ما هو يركز على المدرّب كالمحاضرة والنقاش وأساليب تدريبية تركز على المتدرّب كتدريب الحساسية واساليب تدريبية تعطي اهتماماً لكل من المدرّب والمتدرّب كتمثيل الادوار والمباريات الادارية. أما التقنيات السمعية والبصرية فهي أدوات ووسائل تستخدم لتسهيل تعلم وتعليم المفاهيم والاساسيات والنظريات المختلفة في التدريب بطريقة منظمة ومشوقة وفعالة لتطوير المهارات والاتجاهات الايجابية لدى المتدرّبين كاللوح والتباشير وشرائح الفيديو، وهي تساعد المدرّبين على التواصل الفعال مع المتدرّبين، ونقل تعلم المهارات.
- تهيئة التسهيلات التدريبية: من قاعات تدريبية مناسبة توفر الراحة وأجهزة ومعدات وأدوات تدريبية كجهاز العرض واللوح وشاشة العرض والقرطاسية وغيرها، وتوفير وسائل النقل المناسبة للمشاركين وتوفير الخدمات المساندة مثل الهواتف واماكن الاقامة والطعام وغيرها.
- استقطاب المدرّبين الكفاء: إن المدرّب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب، ويجب ان تتوارف في المدرّب الفعال خصائص وصفات متنوعة ومنها الخلفية العلمية القوية والالمام بنظريات العلوم السلوكية ونظريات التعلم، والخبرة الواسعة في التدريب والقدرة على تشخيص المشكلات، والقدرة على التحدث بوضوح والاصغاء بناية للمتدرّبين، وغيرها من امور.
- استقطاب المشاركين: ان العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تنظيم إداري، وبعد تحليل المعلومات التي تجمع الاحتياجات التدريبية يجري اعداد قوائم المشاركين، بحيث تتلائم النواحي التي يحتاجون الى التدريب فيها ومتطلبات البرنامج التدريبي، وينبغي مراعاة تجانس المجموعات التدريبية عند توزيع المشاركين على البرامج التدريبي.
- إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي: فعلى مصمم البرنامج التدريبي أن يعد موازنة تبين الموارد والتي تكون على شكل رسوم او منح والنفقات والتي تكون على شكل أجور مدرّبين

والانتقال والسفر والاقامة واستخدام القاعات واعداد النشرات والطباعة وثن المواد والتسهيلات التدريبية والاعلان عن البرنامج التدريبي.

- اعداد الجدول الزمني ومكان انعقاد البرنامج: يتضمن جميع الخبرات والانشطة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج، ويختلف كل من مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج، وينظم الجدول الزمني ترتيب أوقات اللقاءات والفعاليات، ويجب ان يكون الدول مرناً يخضع للتعديل والتغيير وفقاً للظروف المستجدة.

#### 4.6.2.2 أساليب التدريب

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، والتوصل إلى الحاجة الفعلية لتدريب ما، لا بد من اختيار المدرب المناسب لذلك، والذي يجب أن تتناسب مؤهلاته وخبراته مع موضوع التدريب الذي تم تحديده، ويتوجب على المدرب حينها أن يقوم بتصميم البرنامج التدريبي وإعداد المادة التدريبية بما يتلاءم مع موضوع التدريب، ومع طبيعة عمل ونشاط الموظفين الذين يستهدفهم التدريب، ويترتب على المدرب بعد ذلك اختيار الأساليب المناسبة لعرض المادة التدريبية على المتدربين (ابو سلطان، 2004).

ان اساليب التدريب التي ينبغي اعتمادها في اكساب المهارات والمعارف تلعب دوراً هادفاً في تحقيق المنظمة لاهدافها، إذ أن أساليب التدريب يجب أن لا تقتصر على اسلوب المحاضرات النظرية والفكرية، بل يجب أن تعتمد على الاساليب العملية والتطبيقية من عصف ذهني وتمثيل أدوار وتطبيقات علمية لحالات من شأنها أن تحقق لدى الافراد العاملين قدرة عالية في اكسابهم المهارات والمعارف الشخصية والعامية في مجالات عملهم (حمود، الخرشة، 2015).

يقصد بأسلوب التدريب المناسب، "الوسيلة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدرب بطريقة سلسلة فعالة، تضمن تحقيق النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي"، وهناك أنواعاً كثيرة من الاساليب، والتي يتوجب على المدرب اختيار أحدها أو الخلط فيما بينها وذلك حسب طبيعة البرنامج التدريبي وأهدافه، وفيما يلي أبرز الوسائل المتبعة في التدريب كما أشارت (برنوطي، 2007):

وفيما يلي أهم أساليب التدريب المتبعة بصورة عامة:

أولاً: المحاضرات: وهو أسلوب تقليدي يعتمد كلياً على القاء المحاضرات في الموضوع أو المجال المطلوب تدريب الموظفين عليه، وغالباً ما يتم في هذا الأسلوب تنظيم برامج للمحاضرات تتضمن ظروف العمل ومشاكله، ويتم بعد ذلك عقد المناقشات بحيث يبدي المتدربون آرائهم ويعرضون مشاكلهم المتنوعة. ويعتبر أسلوب المحاضرات في التدريب أسلوباً تعليمياً مباشراً ينقصه فقط الاختبارات (عبد الرحمن، 2010)، ويستخدم هذا الأسلوب في التدريب عادةً في الحالات التي يكون فيها عدد المتدربين كبيراً، ويوصي الخبراء بأن لا تزيد مدة المحاضرة الواحدة عن ساعة واحدة، وإن زادت عن ذلك فينصح بإعطاء المتدربين استراحة قصيرة لمدة عشرة دقائق، ومن مزايا المحاضرة زيادة الفرص للاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من الأساتذة، وإمكانية تقديم المعلومات بشيء منطقي دون اعتراض أو توقف، ومن عيوبه تناوله للعموميات من الأمور وعدم تعرضها للتفاصيل، وغير فعالة في تنمية المهارات والاتجاهات (جودة، 2010).

ثانياً: المؤتمرات: يتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمر على ضوء معرفتهم وخبرتهم، ويعتمد هذا الأسلوب على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر، بحيث تتاح الفرصة لكل عضو التعرف على خبرات ومعلومات الآخرين، وبهذا الأسلوب لا يوجد مدرب بل يوجد رئيس للمؤتمر مهمته توجيه المناقشات عندما يلاحظ أن الأعضاء غير قادرين على إدراك العاصر الأساسية للموضوع أو المشكلة، ويرتبط نجاح المؤتمر بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجربتهم وخبرتهم، ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين، وذلك لأن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض (الظاهر، 2009).

ثالثاً: طريقة دراسة الحالة: تعتبر طريقة دراسة الحالة من الأساليب التدريبية الحديثة حيث يتم اختيار موضوع معين في نشاط إداري معين، ويتم طرح هذه الحالة من خلال الندوات، أو المؤتمرات، أو الحلقات الدراسية للتشخيص، بحيث يتم تحديد المشكلة وأبعادها والجوانب المختلفة التي تتضمنها، والمتغيرات التي تتواجد فيها، وما تثيرها من مشاكل فرعية. ويشمل هذا الأسلوب أيضاً اقتراح مختلف الحلول الممكنة والبدائل التي يمكن التوصل إليها، ومن ثم يتم نقاش الحالة بشكلها المتقدم، وتفحص البدائل أو الحلول المقترحة والاتفاق على الحل الجيد والمناسب لهذه الحالة (الظاهر، 2009). وتوصف الحالة العملية التي يتم دراستها في هذا الأسلوب بأنها جيدة في حال توافر عناصر الجاذبية فيها، واشتمالها لاتجاهات مختلفة في الآراء، وأنها ترسم صورة صادقة لمواقف حقيقية غير وهمية، وتعرض حقائق مادية ملموسة، ومن مزايا هذا الأسلوب في تشجيع

المتدرب على الاستقلالية في التفكير وزيادة اهتمامه بالمشكلة الإدارية، واستفادة المتدرب من خبرات الآخرين، وتتيح تفهم المشاكل المماثلة بجوانبها وابعادها المختلفة، ويربط هذا الأسلوب ما بين الدراسة النظرية والناحية العملية، ومن عيوبه احتمالية اهتمام المدربون بنقاط فرعية وترك الجوانب الأساسية للمشكلة، وعدم ملائمة هذا الأسلوب للموظفين حديثي التعيين بسبب نقص خبرتهم العملية (جودة، 2010).

**رابعاً: تمثيل او تقمص الادوار:** خلال هذا الاسلوب يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي محدد، ومن خلال تقمصه للدور يبرز آرائه واتجاهاته نحو الموضوع، ومن أبرز مجالات استخدام هذا الاسلوب هو مجال العلاقات الانسانية والاشراف السليم (الظاهر، 2009)، ويهدف تمثيل الادوار بالدرجة الاولى الى تحسين المهارات الاتصالية والعلاقات الانسانية من خلال تفهم الفرد لتصرفاته وتصرفات الاخرين والتعرف على اخطائه التي وقع فيها أثناء أدائه للدور المطلوب تمثيله عن طريق تقييم الاخرين (جودة، 2010).

**خامساً: المباريات الادارية:** بموجب هذا الاسلوب تقسم مجموعة المتدربين الى مجموعتين فأكثر، يتراوح عدد كل مجموعة ما بين (5\_7) متدربين، تمثل كل منهم ادارة، وتعطى لاعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة مسبقاً عن ظروف العمل بالمؤسسة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاص والاعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات، وتقسم المباراة الى عدة جولات، يقوم أفراد كل مجموعة على ضوء البيانات المعطاة لها باتخاذ القرارات المناسبة، ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة، وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها بيانات مفاجئة غير متوقعة، وبحسب نتيجة كل قرار بناء على اسلوب محدد مسبقاً بمعرفة هيئة التدريب، وتبلغ كل مجموعة نتائج القرارات التي اتخذتها على ضوء هذه النتائج تم اعادة دراسة الموقف، واتخاذ قرارات لعدة جولات، ويكون الفائز من حصل على أكثر النقاط (الظاهر، 2009)، ومن خلال هذا الاسلوب يحصل المتدرب على تغذية راجعة فوية توضح له مدى كفاءة ردود فعله واستجابته من خلال الاستعانة بالحاسب الالي، ويفيد هذا الاسلوب في عملية تدريب المدراء على التفكير المنظم وتنمية مهاراتهم في تحليل المشاكل واتخاذ القرارات السليمة، وسرعة التفكير في مواجهة الظروف المتغيرة (جودة، 2010).

**سادساً: تدريب الحساسية:** بموجب هذا الاسلوب يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في اماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك وآراء بعضهم البعض بصراحة تامة، ويتم التقييم نتيجة انتهاك المتدربين بعضهم ببعض خلال الفترة الزمنية المحددة، لذلك نجد أنه ليس

هنالك مادة تدريبية محددة تدرس او يدرب عليها المتدربون، بل تترك الحرية كاملة للمتدربين في تحديد المادة التدريبية من خلال التفاعل الذي يحدث بينهم، ومناقشاتهم الحرة، بمعنى أن المحور الاساسي الذي يقوم عليها هذا الاسلوب هو مناقشة السلوك (الظاهر، 2009). ويتم استخدام هذا الاسلوب في التدريب على العلاقات بين الناس، وزيادة حساسية الفرد نحو سلوك الاخرين وردود فعله وتصرفاته بالنسبة لهم، وهذا الاسلوب على الرغم من تنمية معارفهم الفردية بسلوك الاخرين والانفتاح على آرائهم، الا انه قد يصطدم بعقبات أثناء تنفيذه بسبب عدم المكاشفة الكاملة بين المتدربين (جودة، 2010).

**سابعاً: الندوة:** وبموجب هذا الاسلوب تجتمع مجموعة من المختصين في مجال معين، لطرق موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الافراد، الذين يسمح لهم في مشاركة المختصين في النقاش ومعالجة الافكار التي تطرح داخل الندوة (عبد الرحمن، 2010)، ويتمز هذا الاسلوب ببساطته وسهولته، وقلة التكلفة، واتاحته الفرصة للفرد للتعرف على آراء متعددة حول موضوع واحد، ويصلح استخدام هذا الاسلوب في تدريب مختلف مستويات المشرفين في المنظمة (الظاهر، 2009).

بناء على ما سبق فإن الباحثة تؤكد على ضرورة اهتمام إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج والنظم التدريبية لتأهيل وتدريب الموظفين في المؤسسة الحكومية، وإطلاعهم على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتصميم البرامج والدورات التدريبية لرفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين ورفع مستوى كفاءتهم وفاعليتهم في العمل، فضلاً عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف المستقبل التي تتطلب استمرار الإطلاع على كل حديث لكي تستطيع التكيف معها وقت تطبيقها، والتكيف السريع مع التقنية الحديثة والمتطورة التي قد تلجأ إليها المنظمة، ويجب على الدائرة الحكومية السعي الدائم لرفع كفاءة العاملين فيها وتدريبهم على مواضيع تساعدهم على رفع أدائهم النوعي، ضمن إطار يحقق العدالة بين الموظفين. فتدريب الموظفين وصقل مهاراتهم أو إكسابهم مهارات جديدة من المواضيع الهامة التي يجب أن توليها المنظمة اهتمامها لما سينعكس ذلك على تنمية قدرات كوادرها البشرية، ولا يوجد نمط مثالي لتدريب الموظفين في الدائرة الحكومية، حيث أنه يوجد لكل برنامج تدريبي اسلوب تدريبي معين يتم اتباعه من قبل المدرب الذي يقدم المادة التدريبية، ولكن وحسب التطورات في العلم الاداري الحديث فإن العديد من الدول أصبحت تتجه نحو التدريب اللامباشر عبر تقديم مواد تدريبية جاهزة للموظفين او من خلال التدريب من خلال استخدام التقنيات الحديثة التعليم الالكتروني وعدم حصر التدريب في مكان محدد، وبالتالي توفير في الوقت والتكلفة.

## 5.6.2.2 تقييم البرامج التدريبية:

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية عملية أساسية لاختبار كفاءة البرامج التدريبية، فهي عملية ضرورية وهامة كونها تعمل على التأكد من أن ما تحقق فعلاً مطابق لما هو مخطط أساسياً، ومن خلاله يتم قياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي بالإضافة لقياس حجم التغيير الذي أحدثه التدريب او المتدربين ومعرفة سلوكهم (جودة، 2010).

ويشير (حسونة، 2011) الى أهم الاساليب التي يمكن من خلالها تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي وهي ما يلي:

1. مقارنة تقييم أداء المتدرب قبل وبعد البرنامج التدريبي.
2. الاختبارات حيث يمكن قياس مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج.
3. الترقيات الناتجة عن كفاءة وسلوك المتدربين الجيد بعد البرنامج التدريبي.
4. ظهور تحسين على الادارات التي يعمل فيها المتدربون.

## 1.5.6.2.2 اهداف عملية التقييم:

1. الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج التدريبي ومعالجتها ونفاذي حدوثها في المستقبل.
2. التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط او التنفيذ.
3. معرفة مدى نجاح المدربون في نقل المادة التدريبية.
4. اعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب (حسونة، 2011).

## 2.5.6.2.2 معايير تقييم كفاءة التدريب

يوجد العديد من المعايير التي يتم من خلالها اختبار كفاءة وأثر التدريب، وتستخدم هذه المعايير نوعين من المقاييس، وهما كما أشار (السكرانة، 2011):

1. المقاييس غير المرنة: وتتمثل في المقاييس المرتبطة بالتحسين في الأداء، وتشمل المقاييس غير المرنة: الوقت، والنتاج، والنوعية، والكلفة، وعائد الاستثمار، وتتميز البيانات غير المرنة بسهولة قياسها وتحليلها إلى أرقام، والسهولة النسبية في تحويلها إلى قيم مالية، وتستند إلى الأهداف والمقاييس العامة لأداء المؤسسة، وبالتالي تعتبر ذات مصداقية لدى الإدارة.

2. المقاييس المرنة: تشمل مقاييس مثل أساليب العمل، والمهارات، والتحفيز، والمناخ، والثقافة التنظيمية، فهي مقاييس يصعب قياسها ويصعب تحويلها إلى أرقام في كثير من الحالات، وهي في نظر البعض أقل مصداقية، وعادة ما تكون سلوكية التوجه.

### 3.5.6.2.2 نماذج تقييم التدريب

#### أولاً: نموذج "كيرك باتريك" Kirkpatrick

وهو النموذج الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً لتقييم التدريب حيث تم تصميمه من قبل البروفيسور "Donald Kirkpatrick" في العام 1976، وتم تطويره في العام 1998 كما اشارت دراسة (Bates, 2004)، ويعمل هذا النموذج في تقييم التدريب من أربعة مستويات، تمثل هذه المستويات الأربعة طرقاً متتابعة لتقييم البرامج التدريبية، وكل مستوى على قدر من الأهمية في ذاته، حيث كلما انتقلنا من مستوى إلى آخر، تصبح العملية أكثر صعوبة، وتستغرق المزيد من الوقت، ولكنها توفر الكثير من المعلومات القيمة، ولا يجوز إهمال أي مستوى لنصل إلى المستوى الذي يعتبره المدرب أكثر أهمية، كما يجدر الإشارة إلى أن الصعوبات في إجراء التقييم تزداد كلما اتجهنا في المستويات بشكل تصاعدي، وتتمثل المستويات الأربعة كما ذكرها (الهلالات، 2016) بما يلي:

**المستوى الأول: رد الفعل:** تبدأ عملية التقييم بقياس رد فعل المتدربين حول التدريب، حيث يهدف هذا المقياس إلى معرفة مدى رضا المتدربين عن البرنامج وذلك من حيث المحتوى، والمدرّبون، والمواد التدريبية، والأساليب، والخدمات الإدارية، وكون البرنامج التدريبي ممتعاً أم مملاً.

**المستوى الثاني: التعلم:** ويتمثل هذا المستوى من التقييم بقياس تعلم المبادئ، والحقائق، والأساليب، والمهارات المقدمة بالبرنامج، وهو أكثر صعوبة من قياس رد الفعل، حيث يجب أن تكون القياسات موضوعية وتحتوي على مؤشرات قابلة للقياس توضح مدى تعلم واستيعاب المتدربين لمواد البرنامج.

**المستوى الثالث: السلوك:** ويعمل هذا المستوى على قياس التغيرات التي حدثت على سلوك الموظف في مكان العمل كنتيجة للبرنامج التدريبي الذي شارك به، ويصعب قياس هذا المستوى مقارنة مع المستوى الثاني أو الأول (الخرشة، حمود، 2015).

**المستوى الرابع: النتائج:** وهو أصعب المستويات قياساً، حيث يهدف إلى معرفة أثر التدريب على مستوى الأداء المؤسسي قبل وبعد البرنامج التدريبي، ويتم ذلك عن طريق جمع البيانات قبل وبعد البرنامج التدريبي والقيام بتحليل التغيرات التي حدثت، وفي هذا التقييم يجب العمل وبقدر

الإمكان على عزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب أو لها علاقة في التحسن الذي طرأ على الأداء المؤسسي (جودة، 2010).

### ثانياً: نموذج "باركر" Parker

تم تصميم هذا النموذج من قبل البروفيسور "Barbara L. Parker" في العام 1974 كما أشارت دراسة (التلواني وآخرون، 2011)، حيث يعمل هذا النموذج على تصنيف أنواع التقييم حسب طبيعة المعلومات التي تم جمعها، وهو نموذج شبيه بنموذج كيرك باتريك، حيث قسم باركر المعلومات إلى أربع مجموعات وهي:

1. أداء العمل: والذي يقيس مدى تقدم المتدربين في العمل، وكذلك قياس مدى اسهام البرنامج التدريبي في تطوير أداء العمل، ويتم التقييم من خلال القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك ناتج العمل، ونوعيته، والتوقيت، وتوفير النفقات بالإضافة إلى التغييرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل والتي تشير إلى حدوث تحسن بالأداء.
2. أداء المجموعة: يقيس مدى تأثير البرنامج التدريبي على المؤسسة ككل، وهذه ما يصعب قياسه نظراً لتأثير عوامل عديدة أخرى غير التدريب على أداء المؤسسة.
3. رضا المشارك: يقيس مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويشمل ذلك محتويات البرنامج، طرق التدريب، ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه.
4. كمية المعرفة التي اكتسبها المشارك: ويقيس كمية ونوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي استوعبها المتدربون خلال مشاركتهم في البرنامج التدريبي، وفي هذا التقييم يكون من الأفضل أحياناً إجراء اختبارات للمعلومات قبل وبعد الدورة لقياس مقدار المعرفة التي تم اكتسابها.

### ثالثاً: نموذج شركة بيل The Bell system

هو أسلوب مختلف قليلاً عن النماذج السابقة، حيث تم تصميم هذا النموذج للتقييم من قبل شركة بيل وتم عرض النتائج في مؤتمر عقده الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية حول تقرير فوائده التدريب الإداري، وفيما يلي المستويات التي اعتمدها هذا التقييم (السكرانة، 2011) :

1. محصلات ردود الأفعال: ويقيس آراء المشاركين في البرنامج ككل، أو في محتوياته التفصيلية مثل مدة البرنامج، أو المواد الدراسية، أو طرق التدريس أو الأنشطة.
2. محصلات الامكانيات: ويشمل ذلك ماذا يتوقع أن يعرفه المتدربون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في نهاية البرنامج.

3. **محصلات التطبيق:** يتضمن ماذا يعرفه المتدربون او يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في البيئة الطبيعية الواقعية التي من اجلها أعدهم البرنامج.
4. **محصلات القيمة:** وهي من أكثر النتائج أهمية، حيث توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه، ويمثل هذا الناتج الى مدى استفادة المؤسسة من التدريب، مع الاخذ بعين الاعتبار الأحوال والوقت والجهد والموارد المستثمرة.

#### رابعاً: نموذج كيرو CIRO

وهو النموذج الرابع لتقييم البرامج التدريبية، اقترحه كل من Michael Bird & Neil Peter Warr Rackham في العام 1970، وهو أسلوب فريد لتصنيف التقييم تم استخدامه في أعمالهم في أوروبا (Topno, 2012)، كما النماذج الأخرى يوجد أربعة أصناف رئيسية لتقييم التدريب حسب هذا النموذج وهي:

1. **تقييم السياق:** ويتمثل ذلك في الحصول على معلومات عن البيئة المحيطة للبرامج والمجالات التدريبية المطلوبة، حيث يتم خلال عملية تقييم السياق، تحديد ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب أم لا، وفي أثناء هذه المرحلة يتم تقييم ثلاثة أنواع من أهداف البرامج التدريبية وهي؛ الأهداف النهائية: حيث يتم من خلالها تحديد نقاط الضعف وأوجه القصور المعينة بالمؤسسة التي سيتغلب عليها أو يحد منها البرنامج البرامج التدريبي. والأهداف المتوسطة: والتي يتم من خلالها التعرف على التغييرات المطلوبة في سلوك الموظفين أثناء العمل لتحقيق الأهداف النهائية. أما الأهداف الفورية والتي تمثل في المعارف والمهارات الجديدة أو وجهات النظر التي ينبغي للعاملين أن يكتسبوها لتغيير سلوكهم حسب المطلوب، للوصول إلى الأهداف المتوسطة.
2. **تقييم المدخلات:** والتي يتم من خلالها الحصول على معلومات عن الموارد المتاحة للبرامج التدريبية، حيث يتم تقييم هذه المدخلات والموارد وتحديد مدى نجاعتها وأهميتها ومساهمتها في تحقيق أهداف البرامج التدريبية، وبالتالي تحديد امكانية نشرها.
3. **تقييم ردود الأفعال:** يشمل ذلك الحصول على واستخدام معلومات عن ردود أفعال المتدربين، ويتميز هذا النوع من التقييم انه يعتمد على تقارير المتدربين الذاتية.
4. **تقييم النتائج:** يشمل ذلك الحصول على واستخدام معلومات عن نتائج (مخرجات) البرامج التدريبية، وهذا أهم جزء في عملية التقييم، ويوجد أربع مراحل لتقييم النتائج وهي "تحديد أهداف الاتجاه، اختيار أو تكوين بعض القياسات لهذه الأهداف، عمل القياسات في الوقت المناسب وتقدير النتائج واستخدامها لتطوير البرامج التدريبية اللاحقة.

ومن خلال اطلاع الباحثة على هذه النماذج يمكن القول بانها نموذج "كيرك باتريك" ركز على ثلاثة مستويات وهي (رد الفعل والتعلم والسلوك والنتائج)، وهو يتقارب مع ما يتم ممارسته في الواقع الفعلي في الدوائر الحكومية بدولة فلسطين، حيث ان تقييم العملية التدريبية ينسجم وما ورد في هذه المستويات، من قياس ردة فعل المتدربين حول التدريب، وقياس تعلم المبادئ، والحقائق، والأساليب، والمهارات المقدمة بالبرنامج، وقياس التغيرات التي حدثت على سلوك الموظف في مكان العمل كنتيجة للبرنامج التدريبي الذي شارك به، وصولاً الى معرفة أثر التدريب على مستوى الأداء المؤسسي قبل وبعد البرنامج التدريبي. كما ويتم استخدام نموذج باركر بشكل نسبي في الدوائر الحكومية انطلاقاً من الاعتماد على نموذج كيرك باتريك، من خلال قياس مدى تقدم المتدربين في العمل، حيث أن ذلك ينعكس على تقييم أدائهم الوظيفي السنوي، وبالنتيجة النهائية يتم تقييم الاداء المؤسسي، وقياس رضا المشاركين في البرنامج التدريبي وهذا الجزء يتم التركيز عليه بشكل كبير في البرامج التدريبية التي يتم تقديمها في المؤسسات الحكومية بالدولة. اما وبخصوص نموذج شركة بيل يتم استخدامه في عملية التقييم القبلي والبعدي لعملية التدريب وتشخيص واقع المتدربين ومعارفهم الحالية والمتوقعة من العملية التدريبية، ويتم استخدام هذا النموذج بشكل نسبي، واهم ما يتم استخدامه في هذا النموذج هو ردود الفعل. اما نموذج كيرك حيث أن اهم جزء فيه يتعلق بتقييم الأهداف المتحققة من التدريب والتي يسعى للوصول إليها، وتحديد المدخلات والمخرجات للعملية التدريبية، والاستناد على تقارير المتدربين عن سير العملية التدريبية واكتساب المتدربين للمهارات والمعارف. وبالتالي فإن استخدام أي من هذه النماذج لتقييم العملية التدريبية يستند بالاساس على طبيعة وفلسفة الجهة المنظمة والمنفذة للتدريب، وطبيعة المهارات والمعلومات التي يتم تقديمها، وطبيعة الغاية من التدريب.

## 7.2.2 دور ديوان الموظفين العام في مجال التدريب والتطوير:

قام ديوان الموظفين العام بدولة فلسطين بمواكبة التطورات السريعة في مختلف الجوانب الإدارية والتكنولوجية والقانونية، كونه يعمل في بيئة متجددة بشكل دائم، ولمواكبة هذه التطورات كان لازماً عليه التركيز على التدريب وتنمية الموارد البشرية، بشكل مستمر ومتواصل لتحديث مهاراتهم ومعارفهم وإطلاعهم على آخر المستجدات الإقليمية والدولية لتحقيق أداء يوازي أو يفوق تجارب الدول الإقليمية والعالمية، وفي سبيل تدريب وتنمية الموارد البشرية قام الديوان بإنجاز العديد من المحاور الاستراتيجية والتنفيذية التالية(التقرير السنوي لديوان الموظفين العام، 2013-2015):-

## أولاً: إنجاز دليل للتدريب:

- ✓ إنجاز دليل التدريب يمثل إطار عام استرشادي يمكن للدوائر الحكومية الاستعانة به كإطار موحد لإدارة عملية التدريب.
- ✓ إنجاز دليل الإدارة العامة للتدريب والتطوير (دليل داخلي) في الديوان، ضمن منظومة الأدلة التي خرج بها الديوان، وهدفه إعلام الدوائر الحكومية بإجراءات العمل.

ثانياً: توطيد وترسيخ العلاقات الفلسطينية العربية في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية، من خلال التعاون المتزايد واللصيق مع منظمات ومعاهد عربية مختلفة ومؤسسات محلية، وعقد اتفاقيات ومذكرات تفاهم محلية ودولية لتعزيز ذلك، مثل:

- ✓ التعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية، حيث تم تفعيل دور الديوان في المنظمة العربية للتنمية الإدارية من خلال توقيع اتفاقية بين الطرفين شملت عدة جوانب للتعاون في الأبحاث والاستشارات والبرامج التدريبية المشتركة وغيرها.
- ✓ التعاون مع معهد الإدارة العامة السعودي لإيفاد موظفي الخدمة المدنية من دولة فلسطين للمشاركة في برامج تدريبية مختلفة تتعلق بالإدارة العامة، حيث يتم إيفاد عدد من الموظفين سنوياً من الدوائر الحكومية الخاضعة لقانون الخدمة المدنية للالتحاق بدورات تدريبية ضمن مجالات مختلفة.

- ✓ التعاون مع المعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب: تم بدء التعاون مع المعهد الفلسطيني للمالية العامة والضرائب، من خلال التنسيق مع المعهد المالي بخصوص المشاركة في دورات تدريبية لموظفي القطاع العام، في مواضيع المالية العامة.

ثالثاً: العمل على إنجاز خطة وطنية للتدريب لقطاع الخدمة المدنية، من أجل علاج كثير من إشكاليات التدريب وتنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي، وتجنب العشوائية في التدريب والاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة، وتوسيع قاعدة المستفيدين من فرص التدريب، وبناء قاعدة بيانات موحدة ومركزية للتدريب والابتعاث لقطاع الخدمة المدنية، كما ستساهم في تعزيز التكامل بين معاهد التدريب الحكومية المختلفة والاستفادة من مصادرها وبشكل تكاملي، وتعزيز قدرات موظفي الخدمة المدنية، وتحقيق العدالة في توزيع الدورات التدريبية على موظفي الخدمة المدنية، بحيث يصبح التدريب أكثر تنظيماً ووضوحاً، والحد من العشوائية في توزيع البرامج والدورات التدريبية، وتركيزها على عدد محدد من الموظفين في كل مرة، كما ستساعد هذه الخطة بالتنمية الفعلية والبناءة التي سترتبط بشكل فعلي بأداء وعمل الموظفين، وإن القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال موظفي الخدمة المدنية، يشعر الموظف بأهميته وبدوره الفعال في الخدمة المدنية، ويساهم في تعزيز الثقة بالديوان، كما أن إشراك الموظفين في إعداد الخطة يشكل

حافظ لديهم لتطبيق خطة التدريب والالتزام بها بشكل أكبر، والمساعدة على تغيير الثقافة السائدة بين موظفي الخدمة المدنية فيما يتعلق بعدم وجود عدالة في توزيع البرامج التدريبية. رابعا: تحديث آليات العمل بخصوص الإفاد في البعثات الدراسية والدورات التدريبية ومهام العمل والإجازات الدراسية بدون راتب، من خلال:-

- ✓ تطبيق قانون الخدمة المدنية واللوائح المنظمة له، من أجل تحقيق النزاهة والشفافية لموظفي قطاع الخدمة المدنية، ودفع الدوائر الحكومية على تفعيل لجان البعثات الدراسية والدورات التدريبية، ولجان الإجازات الدراسية.
- ✓ العمل على توفير برامج تدريبية سواء في داخل فلسطين وخارجها، وتعميمها على جميع الدوائر الحكومية من أجل رفع كفاءة الموظفين ودعمهم بما يتناسب مع مهام عملهم لتقديم أفضل خدمة للجمهور والنهوض بموظفي الخدمة المدنية.
- ✓ العمل على تطوير آليات العمل من خلال استخدام برنامج الموارد البشرية المحوسب، والذي سهل عملية التواصل ما بين الديوان والدوائر الحكومية الأخرى والوصول للمعلومات بالنسبة لموظفي الخدمة المدنية.
- ✓ عقد دورات تدريبية داخل فلسطين منها ما هو عن طريق الديوان، ودورات تدريبية أخرى في مقر الدوائر الحكومية والتي تدرج ضمن خططها أو التي تكون على بند مشاريع الدوائر الحكومية الداعمة لهذه البرامج.

نلاحظ من بيانات الجدول الوارد أدناه ازدياد أعداد الموظفين الذين تم إفادهم في البعثات الدراسية والإجازات الدراسية بدون راتب والدورات التدريبية، ومهام العمل الرسمية، للعامين 2014 و2015 مقارنة بالعام 2013، وهذا مؤشر واضح لسعي الديوان على تطوير موظفي الخدمة المدنية، وتأهيلهم ليكونوا قادرين على تقديم أفضل خدمة للجمهور.

جدول رقم (1.2) يوضح أعداد الموظفين الموفدين في (بعثات دراسية، إجازات دراسية، دورات، تدريبية مهام عمل) من الدوائر الحكومية للأعوام 2013-2015

نوع الإفاد	2013	2014	2015
بعثات دراسية	16	31	21
إجازات دراسية	28	36	36
دورات تدريبية	876	1022	1011
مهام عمل	857	1899	1305
المجموع	1777	2988	2373

المصدر: التقرير السنوي لديوان الموظفين العام 2013-2015.

✓ عمل مجلس الوزراء على ضبط عملية إيفاد الموظفين من خلال إصدار القرارات والتعاميم التالية:

1. قرار رقم (14/26/01 م.و/س.ف) لعام 2012، والذي ينص على:
  - أ. عدم عقد أي التزامات بشأن الدورات الخارجية والداخلية غير المستضافة بالكامل.
  - ب. يتم إيفاد أي موظف للقيام بمهمة رسمية خارجية أو داخلية بناء على تكليف خطي من رئيس المؤسسة العامة وفقاً لمقتضيات مصلحة العمل وبما لا يتجاوز شخصين لكل مهمة على أن يتم التنسيق مع السفارات والقنصليات والممثلات الفلسطينية في الخارج للاستعانة بطواقمها العاملة في الدول ذات العلاقة.
2. والتعميم الصادر من مجلس الوزراء رقم 2012/10/1205 بتاريخ 2012/10/4 والذي ينص على المشاركة بالمؤتمرات الخارجية وورش العمل والدورات التدريبية الممولة من قبل الجهات المانحة.

لقد خصص قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005 جزء خاص للبعثات والدورات التدريبية ضمن بنود اللائحة التنفيذية، حسب قرار مجلس الوزراء رقم 45 لسنة 2005، وذلك حسب الفصل الثالث منها، حسب المواد 122 لغاية 142، وقدم شرح للضوابط العامة والخاصة لعملية الابتعاث والتدريب لموظفي قطاع الخدمة المدنية (قانون الخدمة المدنية، 2005).

وقام الديوان بإنشاء المدرسة الوطنية للإدارة، استناداً لقرار مجلس الوزراء بتاريخ 2015/5/2، من أجل تطوير قدرات العاملين في القطاع العام والارتقاء بأدائهم، وتقديم المدرسة الوطنية عدة برامج ومسارات تدريبية بهدف تطوير قدرات القيادات الحكومية الفلسطينية المستقبلية والقطاع العام، وهذه البرامج هي "برنامج إعداد القادة، برنامج التطوير الإداري لفئة العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا، برنامج التدريب التحضيري للموظفين الجدد (الخطة الإستراتيجية لديوان الموظفين العام، 2013\_2015).

ومن هنا ترى الباحثة وأنه ولكون تنمية الموارد البشرية وتطويرها والارتقاء بها وبأدائها هو مهمة رئيسية يقودها الديوان، وانسجاماً مع قانون الخدمة المدنية، تم العمل على تجسيد إطار ناظم لعملية التدريب في القطاع العام وهو الخطة الوطنية (الإستراتيجية) للتدريب، والتي تعزز المركزية بالتخطيط للتدريب ولا مركزية في التنفيذ، وتشمل التدريب في المجالات التخصصية والمجالات غير التخصصية، وستساهم في إيجاد إطار كلي ناظم لعملية التدريب في قطاع الخدمة المدنية، تساعد في الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة لدولة فلسطين، وتساعد على أن يكون التدريب المقدم من الدول المانحة ضمن إحتياج فعلي وليس فقط بناءً على ما يتوفر لدى الدول المانحة من

التدريب، كذلك ستساعد هذه الخطة الدوائر الحكومية في أن يكون لديها خطط في التدريب والتطوير أفضل من أن يكون التدريب في هذه الدوائر بشكل غير مخطط وغير مدروس، وستساعد هذه الخطة الدوائر الحكومية بأن يكون التدريب والتطوير منسجماً مع اولويات الحكومة وخططها التنموية المتعاقبة، كما وسيتم من خلال الخطة تحقيق التكامل بين معاهد التدريب في القطاع الحكومي بما يمكنها من الاستفادة من المصادر وتبادل الخبرات والاستفادة من التجهيزات التدريبية المتوفرة لدى هذه المعاهد، وإن وجود التدريب ضمن خطط مبنية على اساس ومنهجية علمية سيساعد حتماً بتحسين أداء الموظفين وبالتالي أداء الدوائر الحكومية، والامر الذي سينعكس ايجاباً على الخدمات ونوعيتها المقدمة للمواطن الفلسطيني.

كذلك كان هنالك تعاون ومشاركة للديوان من الدوائر الحكومية في تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي دوائهم، كان بمثابة تدريب وتمارين لهم على الاسس العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية وبناء خطط التدريب، مما ساهم في رفع كفاءة العاملين في الادارات التي تختص بالتدريب او الموارد البشرية في الدوائر الحكومية، وتم العمل على نسج علاقات قوية للتعاون والتنسيق مع الدول العربية ودول العالم، لتبادل الخبرات والاستفادة من تجاربهم، وتم التعاون مع المنظمة العربية للتنمية الادارية من خلال توقيع اتفاقية مشتركة بين الجانبين، وتم تفعيل دور الديوان بالمنظمة من خلال مساهمة اوسع وحضور اكبر في جميع أنشطتها التي تعنى بجوانب العمل الاداري في القطاع العام، ويتم العمل على توفير برامج تدريبية داخل فلسطين او خارجها وتعميمها على جميع الدوائر الحكومية.

## 3.2 الدراسات السابقة

توقفت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، حيث تتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت بعض الجوانب الخاصة بفعالية البرامج التدريبية، وفيما يلي ملخص لمجموعة من هذه الدراسات:

### 1.3.2 الدراسات العربية:

❖ **دراسة مسعود والزيات (2012) بعنوان: أثر التدريب ودعم الإدارة العليا للبرامج التدريبية على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن.** واعتمدت الدراسة لتحقيق ذلك على استبيان تم توزيعه عشوائياً على (320) موظفاً من مشرفي موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات من الفنادق والمستشفيات، والبنوك في مدينة عمان، وتم استرداد (216) استبانة منها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير للبرامج التدريبية ودعم الإدارة العليا لها على الرضا الوظيفي والأداء لموظفي الصف الأمامي، بالإضافة إلى أن نوع البرامج التدريبية، ودعم الإدارة العليا لها، ومدة التدريب، وأساليب التدريب هي عوامل ذات تأثير إيجابي على مستوى أداء وإنتاجية موظفي الصف الأمامي.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط ذات مستوى عالي من قبل الإدارة العليا تعمل على تحديد أساليب التدريب المتبعة، ومدة البرامج التدريبية، مع توفير الإمكانيات اللازمة لدعم التدريب.

❖ **دراسة أحمد (2012) بعنوان: أثر التدريب على الأداء في الهيئة القومية للكهرباء في السودان خلال الفترة (1998-2008).**

واعتمدت الدراسة لتحقيق ذلك على مسح ميداني تم إجراءه بواسطة استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من موظفي الهيئة القومية للكهرباء، ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر فعال للتدريب على مستوى الأداء في الهيئة القومية للكهرباء، ووجود تأثير لأنواع برامج التدريب، ووسائل التدريب على مستويات الأداء، وأن خطط التدريب متوسطة الأجل هي أفضل من الخطط الطويلة والقصيرة الأجل من حيث تأثيرها على مستويات الأداء، كما أن التدريب يؤدي إلى زيادة الاستقرار والرضا الوظيفي لدى العاملين، وكذلك يساعد التدريب في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وأن استخدام التكنولوجيا والاتصالات الحديثة، والتعليم الإلكتروني يعمل على توفير بيئة ثقافية مناسبة تساعد على تنمية قدرات ومهارات العاملين، كما أن البرامج التدريبية الناجحة هي التي تلبي احتياجات العاملين داخل المنظمة من

توفير المعلومات الضرورية لهم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم العملية.

#### ❖ دراسة التلباني وآخرون (2011) بعنوان: التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية

في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية في الأراضي الفلسطينية (قطاع غزة).  
واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم تصميم استبانة اعتماداً على نموذج "كيرك باتريك"، والذي يعتمد على متغيرات؛ رد الفعل، والسلوك، والتعلم، والنتائج التنظيمية. وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة (الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى الذين التحقوا ببرامج تدريبية)، والذين يبلغ عددهم (247) فرد، وتم استرداد 175 منها بنسبة 71%.  
بينت نتائج الدراسة أنه يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل والتعلم إلى حد ما، ولكن لا يتم التقييم على مستويات السلوك، والنتائج التنظيمية، كما أن رد فعل المتدربين الذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات أفضل من غيرهم؛ وكذلك رد فعل المتدربين بوظيفة رئيس القسم ورئيس الشعبة في الهيئات المحلية أفضل من غيرهم؛ وأن رد فعل المتدربين من بلدية جباليا أفضل من باقي البلديات. وبينت النتائج أن سلوك المتدربين في بلدية خانيونس أفضل من باقي البلديات؛ وأن السلوك للمتدربات الإناث أفضل من الذكور، وأظهرت النتائج أن التعلم والنتائج التنظيمية للمتدربات الإناث أفضل من الذكور.

واوصت الدراسة بأن تقوم الهيئات المحلية بتقييم التدريب على مستوى السلوك وعلى مستوى النتائج التنظيمية.

#### ❖ دراسة الشرعة وطرأونة (2011) بعنوان: التعرف على مستوى تطبيق الشركات المساهمة

العامة الصناعية في الأردن للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب، وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها

واعتمدت الدراسة لتحقيق هذا الهدف على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع الاستبانة على فئة المدراء في شركات المساهمة العامة الأردنية التي تمتلك استراتيجيات وظيفية واضحة لمواردها البشرية، حيث بلغ عددها 40 شركة، وتم توزيع 240 استبانة عليها، وتم استرداد 206 منها، وبعد ذلك تم استبعاد 6 استبانات منها لعدم صلاحيتها ليبقى 200 استبانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج والتي من أهمها أن مستوى تطبيق شركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية والمتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية كانت مرتفعة. كما أنه يوجد ضعف في الأساليب المستخدمة في العملية التدريبية، حيث تقتصر على أسلوب المحاضرات بدرجة كبيرة جداً، وعلى أسلوب

التدريب الوظيفي بدرجة ثانية. وكذلك يوجد ضعف في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في التدريب، حيث يتركز التدريب على استخدام الوسائل التقليدية بدرجة عالية.

#### ❖ دراسة حمادة (2010) بعنوان: أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي

السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة. تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية في ديوان لموظفين العام في غزة باعتبارها الجهة الرسمية المسؤولة عن تدريب وتطوير الموظفين الحكوميين، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (383) موظفاً من مجتمع الدراسة المقدر ب (3830) موظفاً هم مجموع من التحق ببرامج تدريبية لدى ديوان الموظفين، ولغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة فقد تم اعداد استبيات وتوزيعه على افراد العينة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ان للتدريب أثراً فاعلاً في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية عن طريق زيادة معارفهم واكتسابهم مهارات وقدرات جديدة تساعد على انجاز العمل بجودة عالية، وان هنالك اثر ايجابي للتدريب على السلوك والاتجاهات لدى الموظفين الحكوميين.

ومن أهم ما اوصت به الدراسة: ضرورة الاهتمام بتدريب الموظفين الحكوميين، وانه ينبغي ان يختلف التدريب في ادارة رأس المال الفكري من حيث النوعية والاساليب حيث ان الفئة المستهدفة هنا تملك المعرفة والخبرة والمهارة التراكمية، وذلك لما له من عائد مجز على المدى الطويل ف يالارتقاء بمستوى الاداء المؤسسي لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.

#### ❖ دراسة جلاذ وابو بكر (2010): بعنوان أثر البرامج التدريبية التقنية على كفاءة العاملين في

السوق المالي الفلسطيني، وذلك لما تلعبه أسواق رأس المال من دور أساسي في تحقيق النموذج الاقتصادي وتوفير السيولة للاستثمارات الجديدة، وتخفيض الخطر المالي وتوفير أدوات مالية تساعد على تكوين الادخارات، وتساهم في رفع كفاءة الادارات باتجاه زيادة الارباح وتسريع معدلات النمو الاقتصادي.

وهدفت الدراسة أيضاً الى مناقشة دور التدريب التقني في تنمية العنصر البشري وأثر ذلك على زيادة الكفاءة في السوق المالي الفلسطيني، والتعرف على البرامج التدريبية التقنية في السوق المالي الفلسطيني، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في السوق المالي في نابلس، والبالغ عددهم (61) موظفاً، حيث قام الدراسون بتطوير استبانة للدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (35) وتم استرجاع (22) استبانة صحيحة، وتم تحليلها احصائياً.

خرجت الدراسة بالعديد من النتائج كان منها ان التدريب التقني في السوق يؤدي الة الاستقرار في العمل، ويتم تصميم واعداد خطة الدورة التدريبية بمشاركة وتعاون المتدربين في السوق المالي، يوجد دورات تقنية للموظفين في مؤسسات خارج السوق وفي مؤسسات تأهيل خاصة بعمليات التدريب الحديث، التدريب التقني بالسوق يعطي نتائج ايجابية على تنمية العنصر البشري وزيادة قدراته وكفاءته وخبراته، ان البرامج التقنية تساعد في تطوير كفاءة الموظفين حي ان الكفاءة ترتبط بعلاقة ايجابية مع التدريب المستمر للموظفين.

❖ دراسة ميا وآخرون (2009) بعنوان: قياس أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين في مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، بهدف التعرف على مدى كفاءة وتصميم وتقويم البرامج التدريبية، وكذلك لتوضيح العلاقة ما بين مهارات وقدرات المتدرب، ومستوى الأداء الفعلي الذي تسعى البرامج التدريبية للوصول إليه، وما بين احتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع اختصاصاتهم ومهامهم الوظيفية، والسعي لتحقيق الهدف الأكبر والذي يتمثل في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وزيادة إنتاجيتهم، عن طريق التطبيق الفعلي لما اكتسبوه من مهارات وخبرات ومعلومات خلال البرامج التدريبية.

اعتمدت هذه الدراسة لتحقيق أهدافها على مسح ميداني، حيث تم توزيع استبيان على جميع موظفي محافظة البريمي في سلطنة عمان والبالغ عددهم 73 موظفاً، وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها توصلت الدراسة إلى أنه وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب وبين مستوى الأداء الفعلي الذي تسعى البرامج التدريبية للوصول إليه، حيث أشار 77% من العاملين على أن التدريب يكسبهم مهارة في تطبيق ما تعلموه، وهذا مؤشر على أثر التدريب وأهميته في تحسين أداء العاملين، كذلك تبين وجود فروق بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين، وبين كفاءة برامج التدريب، وبين تطوير وتحسن أداء العاملين، وخلصت الدراسة إلى أن نجاح عمل مديرية التربية وزيادة كفاءة أدائها يعتمد على مدى فعالية دائرة التدريب.

### 2.3.2 الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة **Anike and Ekwe (2014)** بعنوان: تأثير التدريب والتطوير على فعالية أداء المؤسسات الحكومية في نيجيريا، وذلك بتحديد العلاقة ما بين التطوير والتدريب وما بين الكفاءة المؤسسية، وعن طريق لقاء الضوء على أهمية التدريب والتطوير في القطاع الحكومي في نيجيريا.

اعتمدت هذه الدراسة على استبيان تم توزيعه على مجموعة من موظفي المؤسسات الحكومية في نيجيريا، حيث تم توزيع 66 وتم استرداد 55 منها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وتم اختبار الفرضيات بواسطة الأساليب الإحصائية؛ اختبار كاي تربيع، ومعامل الارتباط (بيرسون)، ومعادلة تحليل الانحدار (Regression Analysis).

توصلت الدراسة إلى أن أهم التحديات للتدريب والتطوير هي تكلفة المشاركة في التدريب، وتوفير الشخص المؤهل والمناسب للتدريب والتطوير. وكذلك إن زيادة الرضا الوظيفي وخفض معدلات دوران العمالة هي من أهم الفوائد الناتجة عن التدريب والتطوير في القطاع الحكومي. وكذلك فإن التدريب والتطوير يؤدي إلى تعزيز العلاقات الشخصية والعمل ضمن فريق بين العاملين في القطاع الحكومي.

❖ دراسة **Rahmati (2014)** بهدف: اختبار فعالية التدريب أثناء الخدمة على تعزيز المهارات العملية في القطاع الحكومي، وكذلك إلى اختبار مدى التحسن في المؤسسات الحكومية الناتج عن تدريب الموارد البشرية، وكذلك إلى تقديم الحلول والاقتراحات لتحسين فعالية البرامج التدريبية في المؤسسات الحكومية.

اعتمدت الدراسة لتحقيق ذلك على إجراء تدريب عملي ل 68 موظف من 32 مؤسسة من القطاع العام، حيث تم دراسة 27 عملية بشكل علمي خلال التدريب وفي فرق مختلفة.

توصلت الدراسة إلى أنه لتكون عملية التدريب أثناء أداء الخدمة فعالة بشكل أكبر، يجب أن تكون عملية تعيين واعتماد البرامج التدريبية بناء على السياسات التعليمية في البلد، وتوفير الدعم للبرامج التدريبية من قبل الإدارات العليا، وتحديد البرامج التدريبية بناء على إجراء مسح وتحليل للاحتياجات التعليمية، والاستثمار بشكل أكبر في تعليم وتنقيف المدربين والمعلمين وفي كافة المجالات.

❖ دراسة **Rajasekar and Khan (2013)** بهدف: التحقق من البرامج التدريبية وتأثيرها على كفاءة أداء المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى بناء وتطوير قوى عاملة ومختصة للمساهمة في رفع مستوى أداءها ونتاجيتها.

تم التحقق في هذه الدراسة من تأثير البرامج التدريبية على كفاءة أداء (11) مؤسسة حكومية في سلطنة عمان.

خلصت هذه الدراسة إلى أنه يوجد حاجة قوية لبناء نظام تدريبي فعال، وبحيث يكون هذا النظام قادراً على بناء وتطوير البنية التحتية للمؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، وتعزيز المرونة، والإبداع، والتعلم الجماعية (العمل ضمن فريق)، والتعاون بين العاملين في مكان العمل.

#### ❖ دراسة **Shaheen and Naqvi (2013)** بهدف: تحديد تأثير البرامج التدريبية على الأداء

المؤسسي مع اعتبار أداء العاملين كعامل وسيط بين كل من التدريب والأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة لتحقيق هذا الهدف تحليل كمي ونوعي، واستخدمت في ذلك استبيان تم توزيعه على 220 من معلمي المدارس، وتم استرداد 197 منها. واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات الاستبيان للتأكد من فعالية التدريب وأثره على أداء المعلمين. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المتمثلة بمعامل الارتباط ومعادلة تحليل الانحدار (Regression Analysis) لتحقيق هدف الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين التدريب وبين أداء المعلمين (العامل الوسيط)، وبالتالي يكون تأثير التدريب إيجابياً على الأداء المؤسسي، كما أن هذا التقييم يساعد على ربط ومقارنة التكاليف المترتبة على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية مع المنافع الناتجة من هذه البرامج. كما أن تقييم البرامج التدريبية يساعد دوائر تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة في اتخاذ قرار باعتماد هذه البرامج ووضعها ضمن خططهم وتصميمهم وتنفيذهم لبرامج تدريبية مستقبلاً.

#### ❖ دراسة **Hamid (2011)** أشارت إلى أن التدريب الفعال للموظفين هو استثمار في الموارد

البشرية المنظمة، وبأن تأثير فعال على كل من المدى القريب وعلى المدى البعيد. وهدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة فعالية برامج التدريب والتطوير في المنظمات السياحية التي تنظمها مؤسسة حكومية مهتمة بهذا القطاع في الهند.

أشارت الدراسة إلى أن التدريب في هذه المؤسسات لم يحقق النتائج المرغوبة والمرجوة لغاية الآن، وتؤكد الدراسة على أهمية التدريب كأداة رئيسية لتطوير الموارد البشرية في الوقت الراهن، والمتمثل بالتقادم الزمني بين الموظفين والحاجة للتأقلم مع التطور التكنولوجي، لذلك فإن التغيير المؤسسي والاجتماعي والتعليم والتدريب المستمر حاجات أساسية لا غنى عنها في المؤسسات السياحية. كما أنه يوجد إدراك حقيقي في كل من المؤسسات الصناعية والحكومية بأن التدريب يمثل مفتاح لفك شيفرة فرص النمو الاقتصادي وتحقيق ميزة تنافسية في القطاع السياحي.

توفر هذه الدراسة مجموعة من الاقتراحات تساهم في تحقيق تطور ذو فائدة وعلى علاقة ببرامج

تدريبية فعالة تكون مرتبطة مع خصائص ومتطلبات الوظيفة ولشرح مختلفة من العاملين في المؤسسات السياحية، والتي من شأنها أن تعمل على تحسين كفاءة هذه المؤسسات وفعاليتها في تلبية متطلبات السياح المحليين والأجانب.

❖ **دراسة Elliott (2009)** هدفت بشكل أساسي إلى توفير نهج شامل للتدريب، والذي يعمل على خفض التكاليف في المنظمات، وتحسين الفعالية والكفاءة التي تتماشى مع أهداف العمل. استخدمت هذه الدراسة نموذجاً موسعاً لـ "كيرك باتريك" لتقييم نموذج العائد على الاستثمار لمعادلة لفيليبس للعائد على الاستثمار من العملية التدريبية. بينت هذه الدراسة أن هناك اتفاق متزايد بأن أحد المحركات الرئيسية لفعالية المنظمات على المدى الطويل، هو قدرة العاملين في هذه المنظمات على التدريب والتعلم بشكل فعال. كما أن عملية إعداد البرنامج التدريبي من البداية وبكافة مراحله من تحديد الاحتياجات إلى التطبيق وإلى التقييم ومتابعته يكون له الأثر الفعال في عملية التدريب والتعليم للمؤسسات التنظيمية، والرفع من مستوى أدائها ونتاجيتها.

❖ **دراسة Schumaker (2004)** هدفت إلى اختبار مدى ارتباط فعالية البرامج التدريبية مع عوامل مرتبطة بكل من المنظمة، والمدرّب، والمتدرب، وذلك عن طريق دراسة لبرامج تدريبية خاصة بموظفي البلديات.

اعتمدت هذه الدراسة على نموذج فعالية التدريب باستخدام معادلة انحدار (Regression) لدراسة مدى ارتباط البرامج التدريبية لموظفي البلديات مع عوامل متعلقة بالمؤسسة، وبالمتدرب، وبالمدرّب، وتتمثل هذه العوامل في كل من؛ القدرة على تطبيق ودمج المعلومات الجديدة في مكان العمل، ومدى ارتباط المحتوى والمنهاج التدريبي بالمهام الوظيفية للمتدربين، ومدة قدرة التزام المتدربين بتطبيق ما يتعلمونه في العمل.

خلصت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط ذو دلالة احصائية ما بين العوامل السابقة وما بين البرامج التدريبية لموظفي البلديات. وإلى أن مصداقية نتائج هذه الدراسة تبرز الحاجة إلى تعزيز عملة التخطيط واتخاذ القرارات المدروسة والمناسبة فيما يتعلق بالبرامج التدريبية في القطاع العام.

❖ **دراسة Saleh (2004)** هدفت إلى التعرف على رد الفعل للمتدربين على الايزو في شركات التصنيع المعتمدة الماليزية، حيث أن هؤلاء المتدربين هم المسؤولين عن تنفيذ معايير الايزو في شركاتهم.

استخدمت هذه الدراسة نموذج كيرك باتريك لتقييم برامج التدريب التي تم تصميمها لدعم تطبيق وتنفيذ معايير الايزو في الشركات، واعتمدت الدراسة في ذلك على عينة من 87 متدرب ومن 27

تصنيع ماليزية معتمدة وبأحجام مختلفة.

توصلت الدراسة إلى أن وجود مستوى مرتفع من رد الفعل الايجابي لكل من تفاعل المتدربين، واكتسابهم للمعرفة، بينما كان مستوى رد الفعل أقل ايجابية لمستويات المهارات. أوصلت الدراسة بضرورة التركيز والاهتمام على الاحتجاجات التدريبية لفريق العمل، وذلك لتمكينهم من تنفيذ عملية التطبيق بفعالية أكبر.

❖ دراسة **Al-Athari and Zairi (2002)** هدفت إلى تقييم البرامج التدريبية للعاملين في 77 مؤسسة كويتية.

اعتمدت الدراسة على نموذج كيرك باتريك وذلك بصفته النموذج الأكثر استخداماً في عملية تقييم التدريب، إضافة إلى الاعتماد على استبانة كاداة رئيسية للدراسة. توصلت الدراسة إلى أن تقييم البرامج التدريبية في المؤسسات الكويتية لا يكون بشكل مستمر، وتقتصر معظم عمليات التقييم على المستوى الأول فقط وهو مرحلة رد الفعل.

❖ دراسة **Strother (2002)** بعنوان "تقييم فعالية التعلم الإلكتروني في برامج التدريب للشركات" وبهدف التعرف على مدى فعالية تقييم التدريب في مؤسسات ومنظمات التعلم الإلكتروني ومدى استفادة المتدربين من البرامج التعليمية المقدمة والية التقييم والمتابعة التي تتم في هذه الشركات.

اشتملت عينة الدراسة على 50 شركة تعليم الكتروني أو بما في المعهد التكنولوجي بولاية فلوريدا، كما استخدم الباحث نموذج (e-learning) يسمى كيركباتريك لتقييم فعالية التدريب للتعلم الإلكتروني ومدى استفادة المتدربين من الأنشطة وكذلك بالنسبة للمؤسسات (الشركات). أظهرت النتائج ان 95% من الشركات التي تم مسحها تقيس "تفاعل" المتدربين لهذه الدروس، وهو ما يعتبر المستوى الأول من نموذج كيرك باتريك، بينما 3% فقط من الشركات التي بذلت جهوداً حقيقية لقياس "النتائج" وهو ما يعتبر الجزء الرابع من نموذج كيركباتريك للتقييم.

❖ دراسة **Blanchard (2000)** هدفت إلى تقييم التدريب في كلاً من النظرية والتطبيق وذلك في 202 مؤسسة كندية، وكذلك عملت هذه الدراسة على توضيح الاختلاف بين ما يتم اقتراحه من قبل الأكاديميين وما بين الوضع القائم في تلك المؤسسات.

استخدمت الدراسة نموذج كيرك باتريك وذلك بصفته أكثر نماذج التقييم انتشاراً والذي يحظى بإجماع علمي كبير، واعتمدت الدراسة على استبانة تم تصميمها لهذا الهدف.

توصلت الدراسة إلى أن أكثر من 90% من المؤسسات تقوم بتقييم تدريب العاملين على المستوى الغير الإداري، حيث أن عملت 68% من المؤسسات على التقييم عن مستوى رد الفعل، و31%

عن مستوى التعلم، و47% عن مستوى السلوك، و36% عن مستوى النتائج. أما تقييم التدريب على المستوى الإداري فقد قامت 71% من المؤسسات بالتقييم على مستوى رد الفعل، و17% على مستوى التعلم، و37% على مستوى السلوك، و43% على مستوى النتائج. وتوصلت الدراسة إلى مؤسسة واحدة فقط من بين كل خمس مؤسسات تقوم بتقييم تدريب العاملين حسب المعايير الأكاديمية.

### 3.3.2 تعقيب عام على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي تكونت من 7 دراسات باللغة العربية، 13 دراسة أجنبية، اتضح وبشكل كبير أهمية كفاءة البرامج التدريبية على جميع المؤسسات والمنظمات، وسواء كانت منظمات حكومية أو خاصة أو غير ربحية. وحسب ما افادت الدراسات السابقة إلى أن قياس كفاء التدريب مرتبطة بشكل أساسي بعملية تقييم صحيحة وكاملة للعملية التدريبية، حيث أجمعت معظم الدراسات على استخدام نموذج كيرك باتريك لتقييم التدريب والذي يعمل على تقييم البرامج التدريبية من أربع مستويات وهم: مستوى رد الفعل، ومستوى التعلم، ومستوى السلوك، ومستوى النتائج التنظيمية، وهناك نماذج أخرى تصنف مستويات أخرى مثل نموذج فيليبس والذي يضيف مستوى تقييم العائد على الاستثمار كمستوى خامس مضاف على المستويات الأربعة في نموذج كيرك باتريك.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة أن كفاءة البرامج التدريبية منخفضة نوعاً ما في العديد من المؤسسات، وذلك بسبب سوء التنظيم الإداري، وقلة الكوادر البشرية والفنية المتخصصة. ومن حيث عملية تقييم البرامج التدريبية، فقد لوحظ من خلال الدراسات السابقة إلى ارتفاع عملية التقييم لمستويات رد الفعل ومستوى التعليم، وانخفاض عملية التقييم بشكل كبير في كل من مستويات السلوك والنتائج التنظيمية.

حددت الدراسة مجالات ومحاور لاجراء هذه الدراسة تختلف عن المحاور التي وردت بالدراسات السابقة، واتبعت المنهج الوصفي لاجراء الدراسة، بالإضافة الى ان الباحثة هي أحد موظفات ديوان الموظفين العام وهي على دراية تامة بجميع الاجراءات التي يقوم بها الديوان في مجال العملية التدريبية، واهتمت الباحثة في جميع الاجراءات والتفصيلات التي يقوم بها الديوان لانجاز ذلك، وقامت بتحليل لمواد قانون الخدمة المدنية واللوائح التنظيمية الذي تستند عليه العملية التدريبية في جميع مراحلها، وايضاً تم مراجعة الاتفاقيات ومذكرات التعاون التي قام بإبرامها ديوان الموظفين العام مع الجهات العربية والدولية.

## ميزة هذه الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة

- ✓ تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في موضوع الدراسة الرئيسي وهو كفاءة التدريب، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو ما يلي:
- ✓ تعتبر هذه الدراسة هي الأولى من حيث هدفها إلى التعرف على مستوى كفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، في حدود معرفة الباحثة.
- ✓ خصوصية الحالية الفلسطينية والبرامج التدريبية المقدمة لموظفي القطاع العام الفلسطيني، حيث تكثر البرامج التدريبية غير المنهجية والتي تخضع لأجندات الممولين، وليس بسبب احتياجات تدريبية فعلية.

## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- ✓ استفادت الباحثة من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة.
- ✓ استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة.
- ✓ الوقوف الى ما توصل إليه الباحثين والانطلاق من حيث إنتهوا للخروج بنتائج لتعميمها على متخذي القرار.
- ✓ مناقشة نتائج هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3. المقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل إجراءات الدراسة التي اتبعتها، ألا وهي الجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدراسة كفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية، ولذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى هدفها، ابتداءً من منهج هذه الدراسة ونضوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

#### 2.3. منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي الاستكشافي للتعرف إلى كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/ الضفة الغربية، وذلك لكون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع معلومات عنها، ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء الوصف، كما يتطلب دراسة الحالة والمسح الشامل أو مسح العينة، كما أنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (Saunders, et-all, 2012).

### 3.3 مصادر بيانات الدراسة

تكونت مصادر بيانات الدراسة بناءً على:

• **مصدر رئيسي أولي:** ذلك من خلال البيانات التي تم جمعها من الجانب الميداني من خلال الاستبانة المصممة لهذا الغرض المشار إليها في فهرس الملاحق ملحق رقم (1) ، وبإتباع المنهج الوصفي الاستكشافي، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع من خلال استجابات الباحثين في المؤسسات الحكومية الوزارية وغير الوزارية الموجودة بالضفة الغربية التي تم تحديدها بالدراسة.

#### • مصدر ثانوي:

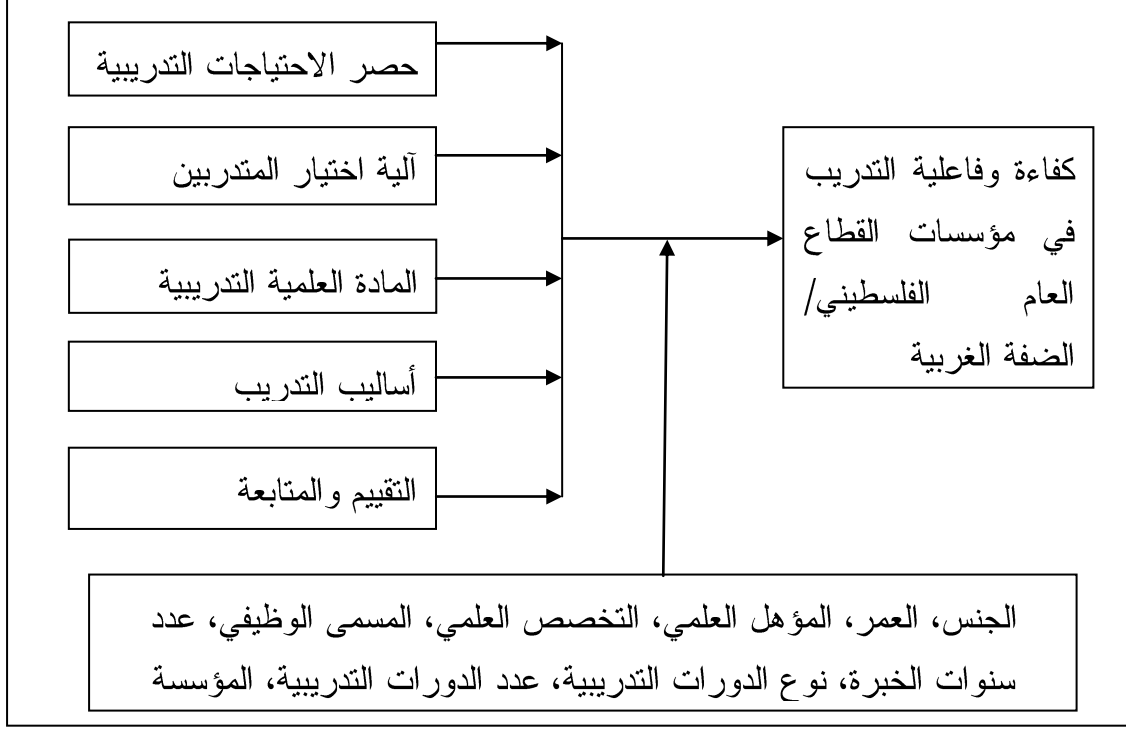
✓ مراجعة الأدبيات السابقة من كتب ودوريات ومنشورات الخاصة المتعلقة بموضوع الدراسة المتمثل في كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/ الضفة الغربية، حيث أن الفائدة من ذلك هي إثراء الدراسة بشكل علمي، إضافة إلى التعرف على العوامل والظروف المحيطة بموضوع الدراسة، وأخذ تصور عام عن آخر المستجدات المرتبطة بموضوع هذه الدراسة.

✓ بيانات موظفي القطاع العام، والتي تم الحصول عليها من ديوان الموظفين العام، بحيث تتكون هذه البيانات من معلومات عامة عن الموظفين الذين شاركوا في دورات تدريبية خلال الأعوام (2013-2015)، وذلك حسب الوزارة أو المؤسسة التي يعمل بها، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وتاريخ التعيين، وموضوع الدورة التدريبية.

### 4.3. نموذج الدراسة

يتنثل نموذج الدراسة كما يتضح من شكل 3-1 في دراسة تأثير مجموعة من العوامل المستقلة على العامل التابع المتمثل بكفاءة التدريب.

شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة



### 5.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

#### 1.5.3 المتغيرات المستقلة وتشمل: الدرجة الكلية لمكونات وخصائص التدريب وتشمل:

- ✓ حصص الاحتياجات التدريبية.
- ✓ آلية اختيار المتدربين.
- ✓ المادة العلمية التدريبية.
- ✓ الأساليب المتبعة في التدريب.
- ✓ التقييم والمتابعة.

#### 2.5.3 المتغيرات التابعة: كفاءة وفعالية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني / الضفة الغربية.

### 3.5.3. المتغيرات الديمغرافية: تشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

- ✓ الجنس.
- ✓ العمر.
- ✓ المؤهل العلمي.
- ✓ التخصص العلمي.
- ✓ المسمى الوظيفي.
- ✓ عدد سنوات الخبرة.
- ✓ نوع الدورات التدريبية.
- ✓ عدد الدورات التدريبية.
- ✓ المؤسسة الحكومية.

### 6.3 أداة الدراسة

لغرض تنفيذ الدراسة قامت الباحثة بإعداد (استبانة)، وطورتها مستعينة بالأدبيات السابقة ومتبعة الخطوات التالية:

- ✓ صممت الباحثة نموذج الاستبانة على غرار استبانات علمية محكمة تضمن متغيرات تابعة ومستقلة وديمغرافية.
- ✓ قامت الباحثة بصياغة فقرات الاستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة.
- ✓ الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة من قبل المنظمات والمؤسسات المهمة بواقع التدريب وكفاءته.
- ✓ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم مجموعة من المحكمين المختصين لمعرفة المشكلات التي قد تواجه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
- ✓ تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (67) فقرة فعيلة موزعة على ستة مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (0-4) وقد تم اعتبار الإجابة لا أعلم كقيم مفقودة.

### 1.6.3. صدق أداة الدراسة:

يقال للأداة أنها صادقة إذا قاست ما وضعت لقياسه أصلاً (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، لذا قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى لجنة من المحكمين المختصين الذين يعملون في جامعات فلسطينية وحكومية وخاصة مختلفة جميعهم من حملة شهادة الدكتوراه، ويشغلون مناصب أكاديمية وإدارية مختلفة انظر-ملحق رقم (2)-، حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداة من حيث: مدى اتساق الفقرات مع المجالات التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية لها، ومدى وضوح المعنى لهذه الفقرات، وأخيراً وضع أية ملاحظات يرتأونها مناسبة، وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يلي:

3. حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
4. إضافة بعض الفقرات التي اقترحها بعض المحكمين.
5. تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
6. تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
7. بعد حذف الفقرات التي اقترح حذفها المحكمون، وإضافة الفقرات التي اقترحوها، أصبحت الأداة مكونة من (67) فقرة.
8. تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العائلي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور، ويتضح من الجدول أدناه ارتفاع جميع هذه القيم عن 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العائلي.

جدول رقم 1.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة

معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة
0.703	.47	0.793	.24	0.536	.1
0.626	.48	0.780	.25	0.635	.2
0.625	.49	0.718	.26	0.802	.3
0.576	.50	0.743	.27	0.696	.4
0.748	.51	0.704	.28	0.755	.5
0.813	.52	0.716	.29	0.694	.6
0.803	.53	0.787	.30	0.786	.7
0.793	.54	0.653	.31	0.710	.8
0.710	.55	0.750	.32	0.633	.9
0.700	.56	0.898	.33	0.736	.10
0.866	.57	0.776	.34	0.760	.11
0.739	.58	0.676	.35	0.801	.12
0.779	.59	0.763	.36	0.735	.13
0.788	.60	0.515	.37	0.381	.14
0.818	.61	0.549	.38	0.632	.15
0.819	.62	0.736	.39	0.631	.16
0.846	.63	0.776	.40	0.678	.17
0.822	.64	0.761	.41	0.695	.18
0.653	.65	0.711	.42	0.680	.19
0.622	.66	0.695	.43	0.764	.20
0.601	.67	0.503	.44	0.746	.21
		0.735	.45	0.799	.22
		0.731	.46	0.818	.23

### 2.6.3. ثبات أداة الدراسة:

يعرف ثبات الأداة بأنه درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، وذلك بتوزيع الاستبانة على عينة ثبات قوامها (20) كعينة استطلاعية واستقرت الأداة على (67) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (0.98) وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة ولللمجال الكلي:

### جدول رقم 2.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
كفاءة التدريب	14	0.94
حصر الاحتياجات التدريبية	13	0.97
آلية اختيار المتدربين	9	0.92
المادة العلمية التدريبية	7	0.92
الأساليب المتبعة في التدريب	12	0.94
التقييم والمتابعة	12	0.95
الدرجة الكلية لمكونات التدريب	53	0.98
الدرجة الكلية لكفاءة التدريب	67	0.98

يتضح من الجدول السابق (2.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.92\_0.98) عند مجالات الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.98)، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 98% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

### 7.3. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين في المؤسسات والوزارات الحكومية الفلسطينية/ الضفة الغربية، والذين شاركوا في دورات تدريبية خلال الأعوام (2013-2014-2015)، ولأغراض هذه الدراسة سيتم الاعتماد على موظفي المؤسسات والوزارات الحكومية التالية: وزارة الصحة، الجهاز المركزي للإحصاء، ديوان الموظفين العام، وزارة الزراعة، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة العمل، حيث أن هذه المؤسسات من أكثر المؤسسات إيفاداً لموظفيها لدورات داخلية وخارجية، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 1130 موظف وموظفة.

### 8.3. عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من نسبة محددة بقيمة 25% من مجموع موظفي وموظفات المؤسسات الحكومية التي تم تحديدها في مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 283 موظفاً وموظفة وتم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً، وقد تم استرداد (278) إستبانة وبذلك تكون نسبة الاسترداد

98%، والجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة، وحجم العينة، وتم اختيار عينة الدراة بناءً على أن هذه المؤسسات من أكثر المؤسسات ايفاداً لموظفيها لدورات داخلية وخارجية وذلك حسب التقارير الصادرة عن ديوان الموظفين العام، حيث أن هذه المؤسسات الحكومية هي من المؤسسات الحكومية الأكثر ايفاداً لدورات تدريبية، وهي تسعى للحصول على دورات متخصصة ضمن مجالات عملها المهنية المتخصصة، بالإضافة الى أن هذه الدوائر الحكومية لديها العديد من المشاريع الممولة والتي يتم استخدام جزء كبير من التمويل المقدم لصالح تنفيذ وعقد برامج تدريبية متخصصة.

جدول رقم 3.3: توزيع مجتمع الدراسة وحجم العينة

المؤسسة الحكومية	2013	2014	2015	مجتمع الدراسة	حجم العينة بنسبة 25%
وزارة الصحة	54	113	139	306	76.5
الجهاز المركزي للإحصاء	38	52	53	143	35.75
ديوان الموظفين العام	4	4	8	16	4
وزارة الزراعة	81	198	109	388	97
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	26	39	22	87	21.75
وزارة العمل	70	40	80	190	47.5
المجموع				1130	282.5

فيما يلي توضيح لخصائص العينة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة:

جدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	175	62.9
أنثى	103	37.1
المجموع	278	100.0

يتضح من الجدول رقم (4.3) ان ما نسبته 62.9% من افراد العينة هم من الذكور، وان ما نسبته 37.1% من افراد العينة هم من الاناث، وهذا التمثيل الحقيقي وله انعكاس على واقع المؤسسات المشمولة بالدراسة.

جدول رقم 5.3: توزيع أفراد العينة بحسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	43	15.5
من 25-34 سنة	55	19.8
من 35-44 سنة	98	35.3
من 45-55 سنة	51	18.3
أكثر من 55 سنة	31	11.2
<b>المجموع</b>	<b>278</b>	<b>100.0</b>

يتضح من الجدول رقم (5.3) ان ما نسبته 35.3% من افراد العينة هم من الفئة العمرية (35-44 سنة) وهذا يترابط بان هذه الفئة هم الفئة الاكبر في القطاع الحكومي الذي يعتبر قطاع فتي، والموظفين يتلقون دورات متخصصة كونهم يعملون ضمن الفئة الثانية وفئة المدراء وقسم منهم مدراء عامون، وأن ما نسبته 19.8% فئاتهم العمرية من (25-34 سنة)، في حين أن ما نسبته 18.3% أعمارهم ما بين (45-55 سنة)، وأن ما نسبته 15.5% أعمارهم أقل من 25 سنة، وأن ما نسبته 11.2% أعمارهم أكثر من 55 سنة، وهذه النسب قد شملت جميع فئات الأعمار للموظفين بشكل عادل وجاءت أقل نسبتين كانتا (أقل من 25 سنة، وأكثر من 55 سنة) وهذا طبيعي كون الفئة الأولى موظفين جدد والفئة الأخيرة قد قاربت على التقاعد، حيث أن الموظفين الجدد يتلقون دورات تأهيلية عامة عن الوظيفة العمومية.

جدول رقم 6.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	24	8.6
دبلوم متوسط	18	6.5
بكالوريوس	172	61.9
ماجستير فأعلى	64	23.0
<b>المجموع</b>	<b>278</b>	<b>100.0</b>

يتضح من الجدول رقم (6.3) ان ما نسبته 61.9% من افراد العينة هم من حملة البكالوريوس، وان ما نسبته 23% من افراد العينة هم من حملة درجة الماجستير فأعلى، وأن ما نسبته 8.6% من حملة الثانوية العامة، وأن ما نسبته 6.5% من فئة الدبلوم المتوسط. حيث يلاحظ أن اعلى نسبة كانت مرتبطة بفئة البكالوريوس لان وظائف الاختصاص ضمن الفئة الثانية تتطلب وبشكل اساسي حصول الموظف على مؤهل علمي جامعي.

جدول رقم 7.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
29.5	82	علوم إدارية ومالية
9.4	26	هندسة
12.9	36	آداب
5.0	14	تكنولوجيا المعلومات
8.3	23	طب
2.9	8	قانون
32.0	89	غير ذلك
<b>100.0</b>	<b>278</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (7.3) ان ما نسبته 29.5% من افراد العينة كانت مؤهلاتهم العلمية علوم إدارية ومالية، وأن ما نسبته 9.4% تخصصهم هندسة، وأن ما نسبته 12.9% آداب، وأن 5% منهم تخصصاتهم تكنولوجية، وأن ما نسبته 8.3% تخصصاتهم العلمية طب، وأن 2.9% منهم قانون، في حين أن 32% تخصصاتهم غير ذلك. حيث ان النسبة الاكبر من هذه التخصصات كانت لصالح العلوم الادارية والمالية كون هذا التخصص موجود ومطلوب لجميع المؤسسات الحكومية المشمولة بالدراسة، وباقي التخصصات هي تخصصات مرتبطة بطبيعة ونمط عمل الدوائر الحكومية.

جدول رقم 8.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
1.1	3	مدير عام
1.8	5	نائب مدير عام
4.0	11	رئيس وحدة
17.3	48	مدير
37.8	105	رئيس قسم
18.3	51	رئيس شعبة
19.8	55	موظف
<b>100.0</b>	<b>278</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (9.3) ان ما نسبته 37.8% يحملون مسمى رئيس قسم، وأن ما نسبته 19.8% موظفين، وأن ما نسبته 18.3% يحملون مسمى رؤساء شعب، في حين أن 17.3% منهم مدراء، وأن 1.1% هم مدراء عامون، و1.8% نواب مدراء عامون، وأن 4% منهم رؤساء وحدات إدارية، ويتضح انه وحسب النسب الواردة بالجدول أعلاه بأن النسبة الاعلى للمسميات الوظيفية الموجودة بهذه الدوائر الحكومية كانت لفئة رؤساء الاقسام والشعب والموظفين والمدراء، وهذا وبشكل اساسي يرتبط بهرمية الهياكل التنظيمية للدوائر الحكومية، ولكون الدورات التدريبية تكون مكثفة بشكل كبير في بداية الحياة الوظيفية للموظف.

جدول رقم 9.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
21.9	61	أقل من 5 سنوات
20.5	57	من 5-10 سنوات
30.2	84	من 11-15 سنة
27.3	76	أكثر من 16 سنة
<b>100.0</b>	<b>278</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (9.3) ان ما نسبته 30.2% من أفراد العينة سنوات خبرتهم ما بين (11-15 سنة)، وأن ما نسبته 27.3% سنوات خبرتهم أكثر من 16 سنة، وأما نسبته 21.9% سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، في حين أن ما نسبته 20.5% منهم سنوات خبرتهم ما بين (5-10 سنوات) وهذا يدل على التوزيع المنطقي لحصول الموظفين على دورات تدريبية بحسب مساهم الوظيفي، كذلك يرتبط بحصول الموظف على مواقع وظيفية ترتبط بسنوات الخبرة وبالتالي حاجته الفعلية لدورات تدريبية تتناسب مع مهام الوظائف التي يعمل بها.

جدول رقم 10.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	نوع الدورات التدريبية
31.3	87	دورات تدريبية داخلية
12.6	35	دورات تدريبية خارجية
56.1	156	الإثنين معا
<b>100.0</b>	<b>278</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (10.3) ان ما نسبته 56.1% من أفراد العينة إلتحقوا بدورات تدريبية داخلية وخارجية، حيث أن ما نسبة 31.3% التحقوا بدورات تدريبية داخلية، وأن 12.6% منهم التحقوا بدورات تدريبية خارجية، وبخصوص هذه النسب فانها تتباين حسب جهة تمويل التدريب، والجهة المنفذه للتدريب، ومدى توفر هذا التدريب بالداخل او بالخارج.

جدول رقم 11.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات التدريبية
29.5	82	من 2 فأقل
23.7	66	من 3-5 دورات
25.5	71	من 6-8 دورات
21.2	59	أكثر من 8 دورات
<b>100.0</b>	<b>278</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (11.3) ان ما نسبته 29.5% من أفراد العينة إلتحقوا بدورتين تدريبيتين، في حين أن 25.5% منهم التحقوا بدورات تدريبية ما بين (6-8 دورات)، وأن 23.7% منهم التحقوا بدورات تدريبية ما بين (3-5 دورات)، 21.5% التحقوا بدورات تدريبية أكثر من 8 دورات، ويلاحظ من خلال هذه النسب انها متوازنة من حيث عدد الدورات لجميع الموظفين وهي مرتبطة بشكل اساسي بحياة الموظف الوظيفية ومدى احتياجه لخبرات ومهارات جديدة، وطبيعة المهام والوظائف التي يشغلها، ومدى التقدم العلمي والتكنولوجي في بيئة العمل.

جدول رقم 12.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤسسة الحكومية

النسبة المئوية	التكرار	المؤسسة الحكومية
14.0	39	جهاز الإحصاء المركزي
1.8	5	ديوان الموظفين العام
7.9	22	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
33.8	94	وزارة الزراعة
24.8	69	وزارة الصحة
17.6	49	وزارة العمل
<b>100.0</b>	<b>278</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (12.3) ان ما نسبته 33.8% من أفراد العينة المتدربين كانوا من وزارة الزراعة، وأن 24.8% منهم كانوا من وزارة الصحة، في حين أن 17.6% منهم كانوا من وزارة العمل، وأن 14% منهم كانوا من جهاز الإحصاء المركزي، وأن 7.9% منهم كانوا من وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وأن 1.8% منهم كانوا من ديوان الموظفين العام. ونلاحظ ارتفاع عدد الدورات التدريبية المقدمة من خلال وزارتي الزراعة والصحة وهذا يعود وبشكل اساسي بان هذه الوزارات هي وزارات اختصاص، ولديها العديد من المشاريع التي تحصل عليها من الدول المانحة والتي تهتم بقطاع الزراعة والصحة.

### 9.3. إجراءات تطبيق الدراسة

قامت الباحثة بعدة اجراءات لأتمام هذه الدراسة تلخصها بالآتي:

- ✓ جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- ✓ تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
- ✓ جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة التي تم اختيارها، وهي الاستبانة بطريقة منظمة ودقيقة، وقامت الباحثة بادارة استبيان هذه الدراسة بطريقة وجهاً لوجه وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية، وقامت بإجراء زيارات ميدانية لمن تم اختيارهم ضمن عينة الدراسة.
- ✓ بعد جمع البيانات قامت الباحثة بتفريغ الاستجابات، وعددها (283) استبانة، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قامت بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلصت التعميمات والاستنتاجات والتوصيات منها.

### 10.3 اساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفريغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج الـ (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة دائماً 4 درجات، الإجابة غالباً 3 درجات، الإجابة احياناً درجتين، الإجابة نادراً درجة واحدة، والإجابة مطلقاً أعطيت درجة صفر، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام

الفلسطيني/ الضفة الغربية، وتم التعامل مع الاجابة لا أعلم على أنها قيم مفقودة بحساب نسبتها فقط.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ( $\alpha=0.05$ )، عن طريق تحليل الانحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression) وذلك بسبب وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، اختبارات العينات المستقلة (Independent Samples T-Test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One ANOVA Way Principal)، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

#### 2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 0.8
منخفضة	من 0.8 _ أقل من 1.6
متوسطة	من 1.6 _ أقل من 2.4
مرتفعة	من 2.4 _ أقل من 3.2
مرتفعة جداً	من 3.2 فأكثر

يوضح الجدول أعلاه (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج  $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة

ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

#### 1.2.4: درجة كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما درجة كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية؟".

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال كفاءة التدريب، كذلك حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لأفراد عينة الدراسة والجدولين (2.4) ، و (3.4) التاليين يوضحان ذلك:

جدول رقم (2.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق الذاتية بين فقرات مجال كفاءة التدريب بناء على إجابات المبحوثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
كفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	126.264	13	9.713	11.346	0.000
	داخل المجموعات	2384.930	2786	0.856		
	المجموع	2511.194	2799			

أظهر جدول (2.4) وجود فروق ذاتية دالة إحصائية بين فقرات مجال كفاءة وفاعلية التدريب بناء على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف إجاباتهم على فقرات هذا المجال.

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مجال كفاءة وفاعلية التدريب.

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لمجال كفاءة وفاعلية التدريب مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي ودرجة التقدير.

الرقم	مجال كفاءة التدريب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
1.	يوفر التدريب أثناء الخدمة اكتساب (معارف ومهارات) جديدة في مجال عملك	3.30	0.80	82.5%	مرتفعة جداً
2.	يعزز التدريب في إحداث تطوير في أداء الموظفين.	3.01	0.87	75.3%	مرتفعة
3.	يسهم أسلوب التدريب المتبع في المؤسسة في تحقيق الأهداف.	3.00	0.86	75.1%	مرتفعة
4.	يسهم التدريب في رفع الروح المعنوية للموظفين.	2.91	0.99	72.7%	مرتفعة
5.	يسهم التدريب في التقليل من مشاكل العمل.	2.90	0.91	72.4%	مرتفعة
6.	يسهم التدريب في إكساب الموظفين اتجاهات إيجابية اتجاه العمل.	2.87	0.92	71.7%	مرتفعة
7.	تزيد التقنيات التدريبية من إنتاجية الموظفين.	2.84	0.92	70.9%	مرتفعة
8.	يسهم التدريب الذي خضعت له في تطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة.	2.73	0.97	68.3%	مرتفعة
9.	يؤثر التدريب ايجابيا في (سلوكيات وتصرفات) العاملين بالمؤسسة.	2.72	0.97	68.0%	مرتفعة
10.	يسهم التدريب الذي خضعت له في تبسيط اجراءات العمل في المؤسسة.	2.69	0.98	67.3%	مرتفعة
11.	يوفر التدريب بيئة أفضل تمكن الموظف/ة من التكيف مع ظروف العمل المختلفة.	2.67	0.99	66.6%	مرتفعة
12.	ترصد المؤسسة ميزانية سنوية للتدريب.	2.67	1.26	66.7%	مرتفعة
13.	يسهم التدريب في مساعدة الموظف للارتقاء بالسلم الوظيفي.	2.61	1.14	65.3%	مرتفعة
14.	يسهم التدريب في تقليل الحاجة للإشراف الاداري.	2.46	1.07	61.4%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	2.80	0.73	70.1%	مرتفعة

أظهرت نتائج جدول (3.4) أن مستوى التقدير لجميع فقرات المجال كانت بدرجة مرتفعة جداً ومرتفعة، حيث أن أعلى الفقرات التي حظيت بدرجات تقدير مرتفعة في استجابات المبحوثين حول كفاءة وفاعلية التدريب في المؤسسات الحكومية، كانت الفقرات مرتبة تنازلياً كما يلي:

حيث حظيت الفقرة التي تنص على (يوفر التدريب أثناء الخدمة اكتساب "معارف ومهارات" جديدة في مجال عملك) بمتوسط قدره (3.30)، وبانحراف معياري قدرة (0.80) وبوزن نسبي قدره 82.5% وبدرجة تقدير مرتفعة جداً كبيرة، تليها الفقرة التي تنص على (يعزز التدريب في إحداث تطوير في أداء الموظفين) بمتوسط قدره (3.01)، وبانحراف معياري قدره (0.87) وبوزن نسبي قدره (75.3%)، وبدرجه تقدير مرتفعة.

تليها الفقرة التي تنص على (يسهم أسلوب التدريب المتبع في المؤسسة في تحقيق الأهداف) بمتوسط قدره (3.00)، وبانحراف معياري قدره (0.86) وبوزن نسبي قدره (75.1%)، وبدرجه تقدير مرتفعة، تليها الفقرة التي تنص على (يسهم التدريب في رفع الروح المعنوية للموظفين) بمتوسط قدره (2.91)، وبانحراف معياري قدره (0.99) وبوزن نسبي قدره (72.7%)، وبدرجه تقدير مرتفعة.

في حين كانت أدنى الفقرات كانت الفقرة التي تنص (يسهم التدريب في تقليل الحاجة للإشراف الإداري) بمتوسط حسابي قدره (2.46) وانحراف معياري قدره (1.07) وبوزن نسبي قدره (61.4%) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها الفقرة التي تنص على (يسهم التدريب في مساعدة الموظف للارتقاء بالسلم الوظيفي) بمتوسط حسابي قدره (2.61) وانحراف معياري قدره (1.14) وبوزن نسبي قدره (65.3%) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها الفقرة التي تنص على (ترصد المؤسسة ميزانية سنوية للتدريب) بمتوسط حسابي قدره (2.67) وانحراف معياري مقداره (1.26)، وبوزن نسبي قدره (66.7) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها الفقرة (يوفر التدريب بيئة أفضل تمكن الموظف/ة من التكيف مع ظروف العمل المختلفة) بمتوسط حسابي قدره (2.67) وانحراف معياري قدره (0.99)، وبوزن نسبي قدره (66.6%) وبدرجة تقدير مرتفعة.

يتبين من الجدول رقم (3.4) أن درجة موافقة موظفي المؤسسات الحكومية المشمولين بالدراسة على محور كفاءة وفاعلية التدريب كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.80) وبنسبة مئوية بلغت 70.1%.

وتعزو الباحثة كفاءة وفاعلية العمليات التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالصفة الغربية بأنها تعمل على تصوب من مسارات العمل لديها، كون أداء الأعمال والمهام يرتبط بأهداف

العمل في الدوائر الحكومية المشمولة بالدراسة والتي يقوم بأدائها الموظفين، وبالتالي فإن تنفيذ هذه الأنشطة يعتمد بشكل كبير على قدرة شاغلي الوظائف والتزامهم بتنفيذها، وبالتالي فإن كفاءة وفاعلية التدريب تدفع بالموظفين الى تحقيق أهدافهم الخاصة في صقل مهاراتهم بخبرات جديدة وتحقق لدى المؤسسات رؤيتها ورسالتها، واتفق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة Shaheen and Naqvi (2013) حول وجود علاقة إيجابية بين التدريب وبين أداء المعلمين، وبالتالي يكون تأثير التدريب ايجابياً على الأداء المؤسسي، كما واتفقت أيضاً مع ما جاء في دراسة أحمد (2012) حول ان التدريب يؤدي الى زيادة الاستقرار والرضا الوظيفي لدى العاملين.

اما وبخصوص الانحراف المعياري كونه مقياس يحدد مدى تباعد أو تقارب القراءات في عينة إحصائية عن وسطها الحسابي كمقياس للتشتت، ومن المهم ان تكون قيمة الانحراف المعياري دائماً موجبة أو أكبر من أو تساوي صفر. فأقل قيمة تساوي الصفر (وذلك عندما تكون جميع القيم متساوية، وفي هذه الحالة لا توجد فروق أو إنحرافات بينها وبين الوسط الحسابي وبالتالي لا يوجد أي تشتت بين القيم، وبالتالي فإن قيمة الانحراف المعياري في حالة تساوي جميع القيم تساوي الصفر)، أما إذا التشتت كبيراً حول الوسط كلما كان الانحراف المعياري كبيراً، والعكس صحيح، حيث يتبين من الجدول رقم (3.4) أن قيم الانحراف المعياري كانت أقل من 1 صحيح في الفقرات من (1-11) وهذا مؤشر على مستوى تناغم وتقارب الاجابات لأفراد عينة الدراسة على هذه الفقرات، وأكثر من 1 صحيح في الفقرات من (12-14)، وهذا مؤشر على مستوى عدم انسجام الاجابات لأفراد عينة الدراسة على هذه الفقرات.

#### 2.2.4 واقع حصر الاحتياجات التدريبية

النتائج المتعلقة بالسؤال الاول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع حصر الاحتياجات التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية؟".

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق، تم حساب اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال حصر الاحتياجات التدريبية، كذلك حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لأفراد عينة الدراسة والجدولين (4.4)، و (5.4) التاليين يوضحان ذلك:

جدول رقم (4.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق الذاتية بين فقرات مجال حصر الاحتياجات التدريبية بناء على إجابات المبحوثين.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
حصر الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	118.092	12	9.841	8.172	0.000
	داخل المجموعات	3318.854	2756	1.204		
	المجموع	3436.947	2768			

أظهر جدول (4.4) وجود فروق ذاتية دالة إحصائية بين فقرات مجال حصر الاحتياجات التدريبية بناء على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف إجاباتهم على فقرات هذا المجال.

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على حصر الاحتياجات التدريبية.

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على حصر الاحتياجات التدريبية.

الرقم	مجال حصر الاحتياجات التدريبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
1.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة بشكل ينسجم مع أهدافها.	2.97	1.03	74.1%	مرتفعة
2.	يتم تحديد أهداف التدريب بناءً على الاحتياجات التدريبية للموظفين اللازمة لتطوير العمل.	2.77	1.00	69.1%	مرتفعة
3.	تتبنى مؤسستكم خطة استراتيجية للتدريب مبنية على احتياجات المؤسسة.	2.66	1.08	66.6%	مرتفعة
4.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة بالاعتماد على منهج علمي.	2.62	1.22	65.5%	مرتفعة
5.	يتم (إضافة وتعديل) البرامج التدريبية حسب الاحتياج الفعلي.	2.42	1.16	60.5%	مرتفعة
6.	تحدد البرامج التدريبية في مؤسستكم بناءً على مخرجات تقييم الاداء.	2.40	1.20	59.9%	متوسطة
7.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة بالاستناد لعملية تحليل الوظيفة	2.38	1.09	59.6%	متوسطة
8.	تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال المقابلات مع العاملين أو الرؤساء.	2.33	1.19	58.2%	متوسطة
9.	تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل بيئة العمل الخاصة بالمؤسسة.	2.29	1.16	57.1%	متوسطة
10.	تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال (الندوات وورشات العمل) المتخصصة.	2.28	1.19	57.0%	متوسطة
11.	تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال فحص نوعية الخدمة المقدمة.	2.27	1.15	56.7%	متوسطة
12.	تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال دراسة (الوثائق والسجلات).	2.20	1.21	55.0%	متوسطة
13.	تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال الاستبيانات أو سجل العمل.	2.18	1.25	54.5%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.41	0.99	60.2%	مرتفعة

أظهرت نتائج جدول (5.4) أن مستوى التقدير لجميع فقرات المجال كانت بدرجة مرتفعة ومتوسطة، حيث أن أعلى الفقرات حظيت بدرجات تقدير مرتفعة في استجابات المبحوثين حول حصر الاحتياجات التدريبية، كانت الفقرات مرتبة تنازلياً كما يلي:

حيث حظيت الفقرة التي تنص على (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة بشكل ينسجم مع أهدافها) بمتوسط قدره (2.97)، وبانحراف معياري قدرة (1.03) وبوزن نسبي قدره (74.1%) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها الفقرة التي تنص على (يتم تحديد أهداف التدريب بناءً على الاحتياجات التدريبية للموظفين اللازمة لتطوير العمل) بمتوسط قدره (2.77)، وبانحراف معياري قدره (1.08) وبوزن نسبي قدره (66.6%)، وبدرجه تقدير مرتفعة.

تليها الفقرة التي تنص على (تتبنى مؤسستكم خطة استراتيجية للتدريب مبنية على احتياجات المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره (2.66)، وانحراف معياري قدره (1.08) وبوزن نسبي قدره (66.6%) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها الفقرة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة بالاعتماد على منهج علمي) بمتوسط قدره (2.62)، وبانحراف معياري قدره (1.22) وبوزن نسبي قدره (65.5%)، وبدرجه تقدير مرتفعة، تليها الفقرة التي تنص على (يتم إضافة وتعديل البرامج التدريبية حسب الاحتياج الفعلي) بمتوسط قدره (2.42)، وبانحراف معياري قدره (1.16) وبوزن نسبي قدره (60.5%) وبدرجه تقدير مرتفعة.

في حين كانت أدنى الفقرات كانت الفقرة التي تنص (تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال الاستبيانات أو سجل العمل) بمتوسط حسابي قدره (2.18) وانحراف معياري قدره (1.25) وبوزن نسبي قدره (54.5%) وبدرجة تقدير متوسطه، تليها الفقرة التي تنص على (تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال دراسة "الوثائق والسجلات") بمتوسط حسابي قدره (2.20) وانحراف معياري قدره (1.21) وبوزن نسبي قدره (55%) وبدرجة تقدير متوسطه، تليها الفقرة التي تنص على (تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال فحص نوعية الخدمة المقدمة) بمتوسط حسابي قدره (2.27) وانحراف معياري مقداره (1.15)، وبوزن نسبي قدره (56.7) وبدرجة تقدير متوسطه، تليها الفقرة (تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال الندوات وورشات العمل "المتخصصة") بمتوسط حسابي قدره (2.28) وانحراف معياري قدره (1.19)، وبوزن نسبي قدره (57%) وبدرجة تقدير متوسطه.

يتبين من الجدول رقم (5.4) أن درجة موافقة موظفي المؤسسات الحكومية المشمولين بالدراسة على مجال حصر الاحتياجات التدريبية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.41)

وبنسبة مئوية بلغت (60.2%)، وتعزو الباحثة الى المنهج العلمي السليم المستند الى عمليات تحليل العمل في حصر الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية يعتبر ركيزة مهمة وفعالة للتعرف أولاً على نقاط الضعف وتحديد الى أي درجة أو مستوى يحتاجه العاملون في التدريب، أضف الى ذلك للتعرف على قدرات العاملين الذي سيتم تدريبهم وآليات تصميم البرامج التدريبية اللازمة لهم، لإختيار المدربين الأكفاء للوصول الى الهدف من عمليات التدريب والتطوير المهني للعاملين وهي تحسين الخدمة العامة للمواطن الفلسطيني، وبذلك فان هذه النتيجة اتفقت مع ما جاء في دراسة Elliott (2009) من حيث أن عملية إعداد البرنامج التدريبي من البداية وبكافة مراحلها من تحديد الاحتياجات إلى التطبيق وإلى التقييم ومتابعته يكون له الأثر الفعال في عملية التدريب والتعليم للمؤسسات التنظيمية، والرفع من مستوى أدائها ونتاجيتها، كما وتوافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Rahmati (2014) من حيث أن تحديد البرامج التدريبية يجب ان يتم بناءً على اجراء مسح وتحليل للاحتياجات.

اما وبخصوص الانحراف المعياري كونه مقياس يحدد مدى تباعد أو تقارب القراءات في عينة إحصائية عن وسطها الحسابي كمقياس للتشتت، يتبين من الجدول رقم (5.4) أن قيم الانحراف المعياري في مجال حصر الاحتياجات التدريبية كانت أكثر من 1 صحيح في جميع الفقرات، وهذا مؤشر على مستوى عدم انسجام الاجابات لأفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال.

#### 3.2.4 آلية إختيار المتدربين

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما آلية إختيار المتدربين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية؟".

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق، تم حساب اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال آلية إختيار المتدربين، كذلك حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لأفراد عينة الدراسة والجدولين (6.4)، و (7.4) التاليين يوضحان ذلك:

جدول رقم (6.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق الذاتية بين فقرات مجال آلية إختيار المتدربين بناء على إجابات المبحوثين.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
آلية إختيار المتدربين	بين المجموعات	68.44	8	8.555	7.897	0.000
	داخل المجموعات	2203.45	2034	1.083		
	المجموع	2271.89	2042			

أظهر جدول (6.4) وجود فروق ذاتية فروق ذاتية دالة إحصائياً بين فقرات مجال آلية إختيار المتدربين بناء على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف إجاباتهم على فقرات هذا المجال.

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على آلية إختيار المتدربين.

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على آلية اختيار المتدربين.

الرقم	مجال آلية اختيار المتدربين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
1.	يتم إيفاد المتدربين للبرامج التدريبية بالاعتماد على التخصص العلمي.	2.69	1.14	67.3%	مرتفعة
2.	يتم إيفاد المتدربين للبرامج التدريبية بالاعتماد على المهام الوظيفية.	2.60	0.90	65.0%	مرتفعة
3.	يتم إيفاد المتدربين للبرامج التدريبية لجسر الهوة بين مهارات الموظف وحاجة المؤسسة.	2.50	0.99	62.4%	مرتفعة
4.	يتم إيفاد المتدربين للبرامج التدريبية استكمالاً لبرامج تدريبية سابقة.	2.40	0.97	60.0%	مرتفعة
5.	يتم إيفاد المتدربين للبرامج التدريبية بالاعتماد على الدرجة الوظيفية.	2.37	1.01	59.3%	متوسطة
6.	يتم إيفاد المتدربين للبرامج التدريبية من خلال العلاقات الشخصية.	2.35	1.13	58.8%	متوسطة
7.	يتم إيفاد المتدربين للبرامج التدريبية بناءً على الخبرات المتراكمة لديهم.	2.26	1.05	56.6%	متوسطة
8.	تراعي المؤسسة الشفافية والوضوح في اختيار المتدربين.	2.22	1.19	55.6%	متوسطة
9.	يتم إيفاد المتدربين للبرامج التدريبية بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء السنوي.	1.95	1.26	48.7%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.37	0.81	59.2%	متوسطة

أظهرت نتائج جدول (7.4) أن مستوى التقدير لجميع فقرات المجال كانت بدرجة مرتفعة ومتوسطة، حيث أن أعلى الفقرات حظيت بدرجات تقدير مرتفعة في استجابات المبحوثين حول آلية اختيار المتدربين، كانت الفقرات مرتبة تنازلياً كما يلي:

حيث حظيت الفقرة التي تنص على (يتم إيفاد المتدربين للبرامج التدريبية بالاعتماد على التخصص العلمي) بمتوسط قدره (2.69)، وبانحراف معياري قدرة (1.14) وبوزن نسبي قدره (67.3%) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها الفقرة التي تنص على (يتم إيفاد المتدربين للبرامج التدريبية بالاعتماد

على المهام الوظيفية) بمتوسط قدره (2.60)، وبانحراف معياري قدره (0.90) وبوزن نسبي قدره (65%)، وبدرجه تقدير مرتفعة.

تليها الفقرة التي تنص على (يتم إيفاد المتدربين للبرامج التدريبية لجسر الهوة بين مهارات الموظف وحاجة المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره (2.50)، وانحراف معياري قدره (0.99) وبوزن نسبي قدره (62.4%) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها الفقرة (يتم افاد المتدربين للبرامج التدريبية استكمالاً لبرامج تدريبية سابقة) بمتوسط قدره (2.40)، وبانحراف معياري قدره (0.97) وبوزن نسبي قدره (60%)، وبدرجه تقدير مرتفعة.

في حين كانت أدنى الفقرات كانت الفقرة التي تنص (يتم إيفاد المتدربين للبرامج التدريبية بالاعتماد على نتائج تقييم الاداء السنوي) بمتوسط حسابي قدره (1.95) وانحراف معياري قدره (1.26) وبوزن نسبي قدره (48.7%) وبدرجة تقدير متوسطه، تليها الفقرة التي تنص على (تراعي المؤسسة الشفافية والوضوح في اختيار المتدربين) بمتوسط حسابي قدره (2.22) وانحراف معياري قدره (1.19) وبوزن نسبي قدره (55.6%) وبدرجة تقدير متوسطه، تليها الفقرة التي تنص على (يتم إيفاد المتدربين للبرامج التدريبية بناءً على الخبرات المتراكمة لديهم) بمتوسط حسابي قدره (2.26) وانحراف معياري مقداره (1.01)، وبوزن نسبي قدره (56.6) وبدرجة تقدير متوسطه.

يتبين من الجدول رقم (7.4) أن درجة موافقة موظفي مؤسسات الحكومية المشمولين بالدراسة على مجال آلية اختيار المتدربين كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.37) وبنسبة مئوية بلغت (59.2%)، وتعزو الباحثة الى أن الإنتقاء السليم للمتدربين وفق مؤهلاتهم وتخصصاتهم، وبما ينسجم مع التعرف على نقاط ضعفهم في أداء واجباتهم الوظيفية وتطويرها وتأهيلها من خلال التدريب كل ذلك يسهم بما لا شك فيه الى تحسين أداءهم ويحقق غايات المؤسسات التي يعملون بها، ويخفف من نسبة دوران العمل وصولاً الى الرضا الوظيفي للعاملين. حيث اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة Saleh (2004) حول وجود مستوى مرتفع من رد الفعل الايجابي لكل من تفاعل المتدربين، واكتسابهم للمعرفة، كذك دراسة Anike and Ekwe (2014) حول إن أهم التحديات للتدريب والتطوير هي تكلفة المشاركة في التدريب، وتوفير الشخص المؤهل والمناسب للتدريب والتطوير.

اما وبخصوص الانحراف المعياري كونه مقياس يحدد مدى تباعد أو تقارب القراءات في عينة إحصائية عن وسطها الحسابي كمقياس للتشتت، يتبين من الجدول رقم (7.4) أن قيم الانحراف

المعياري كانت أقل من 1 صحيح في الفقرات من (2-3-4) وهذا مؤشر على مستوى تناغم وتقارب الاجابات لأفراد عينة الدراسة على هذه الفقرات ضمن مجال آليات اختيار المتدربين، وأكثر من 1 صحيح في الفقرات من (1-5-6-7-8-9)، وهذا مؤشر على مستوى عدم انسجام الاجابات لأفراد عينة الدراسة على هذه الفقرات في مجال آليات اختيار المتدربين.

#### 4.2.4 المادة العلمية التدريبية

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما مدى موائمة المادة العلمية التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية للمتدربين فيها؟".

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق، تم حساب اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال المادة العلمية التدريبية، كذلك حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لأفراد عينة الدراسة والجدولين (8.4)، و (9.4) التاليين يوضحان ذلك:

جدول رقم (8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق الذاتية بين فقرات مجال المادة العلمية التدريبية بناء على إجابات المبحوثين.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المادة العلمية التدريبية	بين المجموعات	23.60	6	3.933	5.030	0.000
	داخل المجموعات	1379.48	1764	0.782		
	المجموع	1403.08	1770			

أظهر جدول (8.4) وجود فروق ذاتية فروق ذاتية دالة إحصائياً بين فقرات مجال آلية اختيار المتدربين بناء على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف إجاباتهم على فقرات هذا المجال.

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على حصر الاحتياجات التدريبية.

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبوحثين على مجال المادة العلمية التدريبية.

الرقم	مجال المادة العلمية التدريبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
1.	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع حاجاتي في العمل.	2.98	0.91	74.4%	مرتفعة
2.	المادة التدريبية مكتوبة بلغة (سليمة وسهلة وواضحة) يفهما الجميع.	2.77	0.86	69.4%	مرتفعة
3.	المحتوى التدريبي يتوافق مع قدرات المتدربين.	2.76	0.87	69.1%	مرتفعة
4.	تتناسب محتوى المادة التدريبية مع الخلفية العلمية للمتدربين.	2.64	0.88	66.0%	مرتفعة
5.	تتناسب محتوى المادة التدريبية مع المهام الوظيفية للمتدربين.	2.59	0.88	64.8%	مرتفعة
6.	تحتوي المادة التدريبية على أمثلة عملية من مجال عمل المتدربين.	2.59	0.94	64.8%	مرتفعة
7.	المدة الزمنية للدورة كافية لتغطية المادة التدريبية.	2.57	0.94	64.2%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	2.70	0.72	67.4%	مرتفعة

أظهرت نتائج جدول (9.4) أن مستوى التقدير لجميع فقرات المجال كانت بدرجة مرتفعة، حيث أن أعلى الفقرات حظيت بدرجات تقدير مرتفعة في استجابات المبوحثين حول المادة التدريبية، كانت الفقرات مرتبة تنازلياً كما يلي:

حيث حظيت الفقرة التي تنص على (يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع حاجاتي في العمل) بمتوسط قدره (2.98)، وبانحراف معياري قدره (0.91) وبوزن نسبي قدره (74.4%) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها الفقرة التي تنص على (المادة التدريبية مكتوبة بلغة "سليمة وسهلة وواضحة" يفهما الجميع) بمتوسط قدره (2.77)، وبانحراف معياري قدره (0.86) وبوزن نسبي قدره (69.4%)، وبدرجه تقدير مرتفعة.

تليها الفقرة التي تنص على (المحتوى التدريبي يتوافق مع قدرات المتدربين) بمتوسط حسابي قدره (2.76)، وانحراف معياري قدره (0.87) وبوزن نسبي قدره (69.1%) وبدرجة تقدير مرتفعة،

تليها الفقرة (تتناسب محتوى المادة التدريبية مع الخلفية العلمية للمتدربين) بمتوسط قدره (2.64)، وبإنحراف معياري قدره (0.88) وبوزن نسبي قدره (66%)، وبدرجة تقدير مرتفعة.

في حين كانت أدنى الفقرات كانت الفقرة التي تنص (المدة الزمنية للدورة كافية لتغطية المادة التدريبية) بمتوسط حسابي قدره (2.57) وانحراف معياري قدره (0.94) وبوزن نسبي قدره (64.2%) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها الفقرة التي تنص على (تحتوي المادة التدريبية على أمثلة عملية من مجال عمل المتدربين) بمتوسط حسابي قدره (2.59) وانحراف معياري قدره (0.94) وبوزن نسبي قدره (64.8%) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها الفقرة التي تنص على (تتناسب محتوى المادة التدريبية مع المهام الوظيفية للمتدربين) بمتوسط حسابي قدره (2.59) وانحراف معياري مقداره (0.88)، وبوزن نسبي قدره (64.8) وبدرجة تقدير مرتفعة.

يتبين من الجدول رقم (9.4) أن درجة موافقة موظفي المؤسسات الحكومية بالضفة الغربية المشمولين بالدراسة على مجال المادة التدريبية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.70) وبنسبة مئوية بلغت (67.4%)، وتعود الباحثة ذلك الى أن المادة التدريبية لها ارتباط مباشر بكفاءة التدريب فهي عنصر مهم ورئيسي من عناصر العملية التدريبية فبدون المادة التدريبية لا يمكن لعملية التدريب أن تستمر كونها تحدد محتوى مجال عملية التدريب والأسلوب الذي تسير عليه في مواقف التفاعل داخل جماعة التدريب، فإن كان المحتوى أو الأسلوب لا يثير أي دافعية للمعرفة والرغبة في اكتساب القدرات فلا إمكانية لإستيعابة وبالتالي تصبح عملية التدريب عديمة النفع والفائدة، ولهذا فإن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن المادة التدريبية تناسب حاجاتهم العملية وخلفياتهم العلمية، وأن كفاءة إعداد المادة التدريبية من عوامل نجاح عملية التدريب التي ستعكس بالمجمل على الأفراد متلقي التدريب، وقد اتفق ذلك مع ما جاء في دراسة مسعود والزيات (2012) فيما يتعلق نوعية البرامج التدريبية، ودعم الإدارة العليا لها، ومدة التدريب، والأساليب والمادة التدريبية هي عوامل ذات تأثير إيجابي على مستوى أداء وإنتاجية الموظفين.

أما وبخصوص الإنحراف المعياري كونه مقياس يحدد مدى تباعد أو تقارب القراءات في عينة إحصائية عن وسطها الحسابي كمقياس للتشتت، يتبين من الجدول رقم (9.4) أن قيم الانحراف المعياري كانت أقل من 1 صحيح في جميع الفقرات وهذا مؤشر على مستوى تناغم وتقارب الاجابات لأفراد عينة الدراسة على هذه الفقرات ضمن مجال المادة العلمية التدريبية.

#### 5.2.4 الأساليب المتبعة في التدريب

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما هي الأساليب المتبعة في التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية؟".

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق، تم حساب اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال الأساليب المتبعة في التدريب، كذلك حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لأفراد عينة الدراسة والجدولين (10.4)، و (11.4) التاليين يوضحان ذلك:

جدول رقم (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق الذاتية بين فقرات مجال الأساليب المتبعة في التدريب بناء على إجابات المبحوثين.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الأساليب المتبعة في التدريب	بين المجموعات	140.11	11	12.738	16.047	0.000
	داخل المجموعات	2276.63	2868	0.794		
	المجموع	2416.75	2879			

أظهر جدول (10.4) وجود فروق ذاتية فروق ذاتية دالة إحصائياً بين فقرات مجال الأساليب المتبعة في التدريب بناء على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف إجاباتهم على فقرات هذا المجال.

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على حصر الاحتياجات التدريبية.

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبوحثين على مجال الأساليب المتبعة في التدريب.

الرقم	مجال الأساليب المتبعة في التدريب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
1.	يتم استخدام أسلوب المحاضرات في التدريب.	3.10	0.84	77.6%	مرتفعة
2.	يتم استخدام أسلوب المناقشة في التدريب.	2.88	0.76	72.0%	مرتفعة
3.	يتم استخدام أسلوب المجموعات في التدريب.	2.62	0.86	65.6%	مرتفعة
4.	يتم استخدام أسلوب المطبوعات في التدريب.	2.62	0.90	65.4%	مرتفعة
5.	يتم استخدام أسلوب التمارين في التدريب.	2.58	0.89	64.4%	مرتفعة
6.	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع المهام الوظيفية للمتدربين.	2.55	0.91	63.8%	مرتفعة
7.	يتم استخدام أسلوب الاجتماعات في التدريب.	2.54	0.92	63.4%	مرتفعة
8.	يتم استخدام أسلوب دراسة الحالة في التدريب.	2.46	0.86	61.5%	مرتفعة
9.	يتم استخدام أسلوب التعليم المبرمج في التدريب.	2.40	0.96	59.9%	متوسطة
10.	يتم استخدام أسلوب التدريب أثناء العمل في التدريب.	2.40	0.98	59.9%	متوسطة
11.	يتم استخدام أسلوب القراءات والبحوث الاجرائية في التدريب.	2.34	0.93	58.4%	متوسطة
12.	يتم استخدام أسلوب لعب الادوار في التدريب.	2.29	1.05	57.2%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.56	0.68	64.0%	مرتفعة

أظهرت نتائج جدول (11.4) أن مستوى التقدير لجميع فقرات المجال كانت بدرجة مرتفعة ومتوسطة، حيث أن أعلى الفقرات حظيت بدرجات تقدير مرتفعة في استجابات المبوحثين حول الأساليب المتبعة في التدريب، كانت الفقرات مرتبة تنازلياً كما يلي:

حيث حظيت الفقرة التي تنص على (يتم استخدام أسلوب المحاضرات في التدريب) بمتوسط قدره (3.10)، وبانحراف معياري قدرة (0.84) وبوزن نسبي قدره (77.6%) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها الفقرة التي تنص على (يتم استخدام أسلوب المناقشة في التدريب) بمتوسط قدره (2.88)، وبانحراف معياري قدره (0.76) وبوزن نسبي قدره (72%)، وبدرجة تقدير مرتفعة.

تليها الفقرة التي تنص على (يتم استخدام أسلوب المجموعات في التدريب) بمتوسط حسابي قدره (2.62)، وانحراف معياري قدره (0.86) وبوزن نسبي قدره (65.6%) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها الفقرة (يتم استخدام أسلوب المطبوعات في التدريب) بمتوسط قدره (2.62)، وبانحراف معياري قدره (0.90) وبوزن نسبي قدره (65.4%)، وبدرجه تقدير مرتفعة.

في حين كانت أدنى الفقرات كانت الفقرة التي تنص (يتم استخدام أسلوب لعب الادوار في التدريب) بمتوسط حسابي قدره (2.29) وانحراف معياري قدره (1.05) وبوزن نسبي قدره (57.2%) وبدرجة تقدير متوسطه، تليها الفقرة التي تنص على (يتم استخدام أسلوب القراءات والبحوث الاجرائية في التدريب) بمتوسط حسابي قدره (2.34) وانحراف معياري قدره (0.93) وبوزن نسبي قدره (58.4%) وبدرجة تقدير متوسطه، تليها الفقرة التي تنص على (يتم استخدام أسلوب التدريب أثناء العمل في التدريب) بمتوسط حسابي قدره (2.40) وانحراف معياري مقداره (0.98)، وبوزن نسبي قدره (59.9%) وبدرجة تقدير متوسطه.

يتبين من الجدول رقم (11.4) أن درجة موافقة موظفي المؤسسات الحكومية المشمولين بالدراسة بالصفة الغربية على مجال الأساليب المتبعة في التدريب كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.56) ونسبة مئوية بلغت (64%)، وتغزو الباحثة ذلك الى أن اسلوب أعطاء الدورات التدريبية مهم جدا في استنهاض الأفراد المتدربين ورفع الروح المعنوية لديهم لحضور الدورات التدريبية، كما انها وسيلة تحفيزية لهم، حيث أن لكل أسلوب من هذه الأساليب فوائداً جمة تعود على المتدربين، وعلى العملية التدريبية برمتها، حيث أن هناك تنوعاً في تطبيق هذه الأساليب باختلاف المستويات الوظيفية للعاملين، وأغراض التدريب، وأعداد الأفراد وخبراتهم، وتكاليف العملية التدريبية، فكلما تعددت أساليب التدريب عملت على مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، ولبت احتياجات أكبر عدد ممكن منهم، وانفق لك مع ما جاء في دراسة كل من مسعود والزيات (2012) ودراسة أحمد (2012) حول وجود تأثير لأساليب التدريب على مستوى أداء وإنتاجية الموظفين، وكذلك وجود تأثير لأنواع برامج التدريب، ووسائل التدريب على مستويات الأداء.

اما وبخصوص الانحراف المعياري كونه مقياس يحدد مدى تباعد أو تقارب القراءات في عينة إحصائية عن وسطها الحسابي كمقياس للتشتت، يتبين من الجدول رقم (11.4) أن قيم الانحراف المعياري كانت أقل من 1 صحيح في الفقرات من (1-11) وهذا مؤشر على مستوى تناغم وتقارب الاجابات لأفراد عينة الدراسة على هذه الفقرات ضمن مجال الاساليب المتبعة في التدريب، وأكثر من 1 صحيح في الفقرة 12، وهذا مؤشر على مستوى عدم انسجام الاجابات لأفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة في مجال الاساليب المتبعة في التدريب.

#### 6.2.4 التقييم والمتابعة

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما طرق وآليات التقييم والمتابعة المتبعة في التدريب لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية؟".

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق، تم حساب اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال التقييم والمتابعة، كذلك حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لأفراد عينة الدراسة والجدولين (12.4)، و (13.4) التاليين يوضحان ذلك:

جدول رقم (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق الذاتية بين فقرات مجال التقييم والمتابعة بناء على إجابات المبحوثين.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التقييم والمتابعة	بين المجموعات	161.282	11	14.662	11.825	0.000
	داخل المجموعات	3407.222	2748	1.240		
	المجموع	3568.504	2759			

أظهر جدول (12.4) وجود فروق ذاتية فروق ذاتية دالة إحصائياً بين فقرات مجال التقييم والمتابعة بناء على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف إجاباتهم على فقرات هذا المجال.

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مجال التقييم والمتابعة.

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مجال التقييم والمتابعة.

الرقم	مجال التقييم والمتابعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
1.	يتم تقييم البرنامج التدريبي من قبل المتدربين بعد انتهاء التدريب.	3.05	0.99	76.3%	مرتفعة
2.	يملك المدربون الخبرات (العلمية والعملية) اللازمة للتدريب	2.90	0.96	72.6%	مرتفعة
3.	يتم تقييم مدى اكتساب المتدربين (للمعارف والمهارات) من التدريب.	2.72	0.97	68.1%	مرتفعة
4.	أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية تحقق غاية التدريب.	2.71	0.98	67.8%	مرتفعة
5.	يتم تقديم تقرير تفصيلي لمسؤول التدريب عن التدريب الذي خضعت له.	2.67	1.12	66.8%	مرتفعة
6.	يتم تقييم وقياس أثر التدريب على الأداء في المؤسسة بعد انتهاء البرامج التدريبية	2.41	1.25	60.3%	مرتفعة
7.	تقوم المؤسسة بعمل تغذية راجعة عن الجهات المنفذة للتدريب.	2.40	1.21	60.1%	مرتفعة
8.	تستخدم الدائرة الحكومية أدوات محددة في تقييم البرنامج التدريبي.	2.39	1.20	59.8%	متوسطة
9.	يتم تقييم سير البرنامج التدريبي بشكل مستمر.	2.37	1.17	59.2%	متوسطة
10.	يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع ومباشر.	2.34	1.18	58.6%	متوسطة
11.	تقوم الدائرة الحكومية بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات في نهاية التدريب.	2.26	1.20	56.6%	متوسطة
12.	يتم متابعة المتدربين في أماكن عملهم بعد انتهاء فترة التدريب.	2.08	1.19	52.1%	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.52	0.89	63.1%	مرتفعة

أظهرت نتائج جدول (13.4) أن مستوى التقدير لجميع فقرات المجال كانت بدرجة مرتفعة ومتوسطة، حيث أن أعلى الفقرات حظيت بدرجات تقدير مرتفعة في استجابات المبحوثين حول مجال المتابعة والتقييم، كانت الفقرات مرتبة تنازلياً كما يلي:

حيث حظيت الفقرة التي تنص على (يتم تقييم البرنامج التدريبي من قبل المتدربين بعد انتهاء التدريب) بمتوسط قدره (3.05)، وبانحراف معياري قدرة (0.99) وبوزن نسبي قدره (76.3%) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها الفقرة التي تنص على (يمتلك المدربون الخبرات "العلمية والعملية" اللازمة للتدريب) بمتوسط قدره (2.90)، وبانحراف معياري قدره (0.96) وبوزن نسبي قدره (72.6%)، وبدرجه تقدير مرتفعة.

تليها الفقرة التي تنص على (يتم تقييم مدى اكتساب المتدربين "للمعارف والمهارات" من التدريب) بمتوسط حسابي قدره (2.72)، وانحراف معياري قدره (0.97) وبوزن نسبي قدره (68.1%) وبدرجة تقدير مرتفعة، تليها الفقرة (أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية تحقق غاية التدريب) بمتوسط قدره (2.71)، وبانحراف معياري قدره (0.98) وبوزن نسبي قدره (67.8%)، وبدرجه تقدير مرتفعة.

في حين كانت أدنى الفقرات كانت الفقرة التي تنص (يتم متابعة المتدربين في أماكن عملهم بعد انتهاء فترة التدريب) بمتوسط حسابي قدره (2.08) وانحراف معياري قدره (1.19) وبوزن نسبي قدره (52.1%) وبدرجة تقدير متوسطه، تليها الفقرة التي تنص على (تقوم الدائرة الحكومية بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات في نهاية التدريب) بمتوسط حسابي قدره (2.26) وانحراف معياري قدره (1.20) وبوزن نسبي قدره (56.6%) وبدرجة تقدير متوسطه، تليها الفقرة التي تنص على (يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع ومباشر) بمتوسط حسابي قدره (2.34) وانحراف معياري مقداره (1.18)، وبوزن نسبي قدره (58.6%) وبدرجة تقدير متوسطه.

يتبين من الجدول رقم (13.4) أن درجة موافقة موظفي المؤسسات الحكومية بالضفة الغربية المشمولين بالدراسة على مجال التقييم والمتابعة في التدريب كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.58) وبنسبة مئوية بلغت (63.1%)، وتعزو الباحثة ذلك الى أن عمليات التدريب يجب أن يتم تقييمها لتحديد مدى فعاليتها، فوجود برنامج للتدريب وهيئة قائمة على تنفيذه والإشراف عليه، لا يدل على أن عملية التدريب تسير بالشكل المطلوب، إلا من خلال عمليات التقييم التي تبين مدى اكتساب المتدربين للمعارف والمهارات الجديدة ومتابعة تنفيذها في أماكن عملهم من خلال المتابعة على أرض الواقع في مؤسساتهم الحكومية، حيث أن رد فعل المشاركين في البرامج التدريبية الحكومية يمكن استخدامها بوسائل استقصائية لتبيان فائدته للتدريب للمتدربين، ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدربين، وموقع التدريب، والأدوات المستخدمة في العملية التدريبية، وقياس مستوى التعلم والمبادئ والحقائق والمهارات التي اكتسبها المتدربون في البرنامج

التدريب، كذلك سلوكهم في العمل وصولاً الى النتائج المرجوة من عمليات التدريب واثره على معدل دوران العمل، والتكلفة والروح المعنوية للعاملين وغيرها، بوصفها أهدافاً متوقعة ومرغوبة لأي برنامج تدريبي وبالتالي تحقيق المؤسسات لرؤيتها ورسالتها لخدمة المواطن الفلسطيني أولاً وآخراً، وتقاطعت هذه النتيجة مع ما ورد بدراسة التلبناني وآخرون (2011) حول انه يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل والتعلم إلى حد ما، كذلك دراسة Shaheen and Naqvi (2013) حيث توصلت الدراسة إلى أن التقييم يساعد على ربط ومقارنة التكاليف المترتبة على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية مع المنافع الناتجة من هذه البرامج، كذلك دراسة Al-Athari and Zairi (2002) بأن تقييم البرامج التدريبية في المؤسسات الكويتية تقتصر على المستوى الأول فقط وهو مرحلة رد الفعل.

اما وبخصوص الانحراف المعياري كونه مقياس يحدد مدى تباعد أو تقارب القراءات في عينة إحصائية عن وسطها الحسابي كمقياس للتشتت، يتبين من الجدول رقم (13.4) أن قيم الانحراف المعياري كانت أقل من 1 صحيح في الفقرات من (1-4) وهذا مؤشر على مستوى تناغم وتقارب الاجابات لأفراد عينة الدراسة على هذه الفقرات ضمن مجال التقييم والمتابعة، وأكثر من 1 صحيح في الفقرات (5-12)، وهذا مؤشر على مستوى عدم انسجام الاجابات لأفراد عينة الدراسة على هذه الفقرات في مجال التقييم والمتابعة.

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مجالات الدراسة.

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التقدير
كفاءة وفاعلية التدريب	2.80	0.73	70.1%	مرتفعة
حصر الاحتياجات التدريبية	2.41	0.99	60.2%	مرتفعة
آلية اختيار المتدربين	2.37	0.81	59.2%	متوسطة
المادة العلمية التدريبية	2.70	0.72	67.4%	مرتفعة
الأساليب المتبعة في التدريب	2.56	0.68	64.0%	مرتفعة
التقييم والمتابعة	2.52	0.89	63.1%	مرتفعة
الدرجة الكلية لمكونات التدريب	2.51	0.71	62.8%	مرتفعة
الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب	2.55	0.68	64.0%	مرتفعة

أظهر جدول (14.4) بأن الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب كانت مرتفعة بوسط حسابي كلي (2.55)، كما أن الدرجة الكلية لمكونات التدريب مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (2.51)، وكان ترتيب المجالات على النحو التالي:

✓ كفاءة وفاعلية التدريب بمتوسط حسابي (2.80)، وبوزن نسبي (70.1%) وبدرجة تقدير مرتفعة.

✓ المادة العلمية التدريبية بمتوسط حسابي (2.70)، وبوزن نسبي (67.4%) وبدرجة تقدير مرتفعة.

✓ الأساليب المتبعة في التدريب بمتوسط حسابي (2.56)، وبوزن نسبي (64%) وبدرجة تقدير مرتفعة.

✓ التقييم والمتابعة بمتوسط حسابي (2.52)، وبوزن نسبي (63.1%) وبدرجة تقدير مرتفعة.

✓ حصر الاحتياجات التدريبية بوسط حسابي (2.41)، وبوزن نسبي (60.2%) وبدرجة تقدير مرتفعة.

✓ آلية اختيار المتدربين بمتوسط حسابي (2.37)، وبوزن نسبي (59.2%) وبدرجة تقدير متوسطة.

وهذا يدل على أن التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالصفة الغربية يتمتع بكفاءة وفاعلية عالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما هي المعوقات التي تحد من كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية؟" بهدف الإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب التكرارات والنسب المؤوية لـ 15 معيق من المعوقات التي تحد من كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية والتي أخذت من استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك حسب التكرارات والنسب المؤوية.

جدول رقم (15.4) يوضح مجموع التكرارات والنسب المؤوية لـ 15 معيق من المعوقات التي أخذت من استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات مرتبة تنازلياً حسب تكرارها.

الرقم	المعوقات التي تحد من كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام	التكرار	النسبة المؤوية
1.	اعتماد العلاقات الشخصية والمناصب في اختيار المتدربين (الوساطة والمحسوبية)	68	19.4%
2.	عدم المتابعة وتقييم المتدرب خلال وبعد التدريب (قياس وتعميم أثر التدريب)	41	11.7%
3.	محدودية الأساليب والوسائل المستخدمة في عملية التدريب	35	10.0%
4.	عدم توفر موازنات كافية (نقص الموارد المادية والبشرية)	35	10.0%
5.	عدم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية، ولأولويات ومواضيع التدريب	28	8.0%
6.	عدم توفر الخبرة الكافية للمدرب	25	7.1%
7.	عدم وجود منهجية واضحة ومعممة خاصة بالتدريب (تخطيط التدريب)	19	5.4%
8.	عدم استمرارية الدورات التدريبية، وقلة الوقت المخصص للتدريب	17	4.9%
9.	حصص التدريب ببعض الفئات الوظيفية والتخصصات	17	4.9%
10.	شروط الجهة مقدمة التدريب (المؤهل، اللغة، التخصص، العمر)	16	4.6%
11.	ضغط العمل، وعدم اندماج وتفاعل بعض المتدربين بالعملية التدريبية.	14	4.0%
12.	عدم اهتمام وقناعة الإدارة العليا بأهمية التدريب	10	2.9%
13.	عدم وجود ربط ما بين التدريب ومهام الموظف واحتياج العمل	9	2.6%
14.	عدم ربط التدريب بشكل واضح مع المسار الوظيفي	9	2.6%
15.	ارسال متدربين جدد لتدريبات تكميلية	7	2.0%

تبين من الاستعراض العام لإجابات أفراد عينة الدراسة على المعوقات التي تحد من كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية، أنه كان من أهمها اعتماد العلاقات الشخصية والمناصب في اختيار المتدربين الوساطة والمحسوبية في الترشيح، وذلك بنسبة

(19.4%)، تليها عدم المتابعة وتقييم المتدرب خلال وبعد التدريب قياس وتعميم أثر التدريب بنسبة (11.7%)، تليها محدودية الأساليب والوسائل المستخدمة في عملية التدريب، وكذلك عدم توفر موازنات كافية (نقص الموارد المادية والبشرية، وذلك بنسبة (10%) من المبحوثين.

**النتائج المتعلقة بالسؤال السابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما هي وسائل تعزيز كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية؟"**

بهدف الاجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب التكرارات والنسب المؤوية لاعلى 14 وسيلة والتي من شأنها تعزيز كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية والتي أخذت من استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك حسب التكرارات والنسب المؤوية.

جدول رقم (16.4) يوضح مجموع التكرارات والنسب المؤوية لاعلى 14 وسيلة والتي من شأنها تعزيز كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية التي أخذت من استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الوسائل مرتبة تنازلياً حسب تكرارها.

الرقم	وسائل تعزيز كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام	التكرار	النسبة المؤوية
1.	تخصيص ميزانية كافية للتدريب	69	16.4%
2.	المتابعة والتقييم المستمر للدورات التدريبية (أثر التدريب)	57	13.5%
3.	أن تكون البرامج التدريبية حسب التخصص ومجال العمل للمؤسسة الحكومية (تخطيط التدريب)	45	10.7%
4.	العدالة في الترشيح والاختيار للدورات التدريبية وتوزيعها	39	9.3%
5.	تحديد اولويات الاحتياجات التدريبية	29	6.9%
6.	شمول التدريب لجميع الفئات والمسميات الوظيفية وعدم حصرها بفئات محددة	28	6.7%
7.	ربط التدريب بالمسار الوظيفي وتقييم الاداء والترقية وتقديم الحوافز	27	6.4%
8.	تنوع الأساليب والوسائل المستخدمة في العملية التدريبية	26	6.2%
9.	وضع استراتيجية ومنهجية واضحة وتعميمها على الموظفين	23	5.5%
10.	توفير مدربين متخصصين وذوي خبرة عملية	21	5.0%
11.	فسح المجال للالتحاق بالدورات التدريبية الخارجية المتخصصة	18	4.3%
12.	رسم سياسات واضحة تعمل على تطوير نظام التدريب	14	3.3%
13.	تعزيز دوائر تنمية القوى البشرية في مؤسسات الحكومة	13	3.1%
14.	تسهيل الاجراءات القانونية الخاصة بالتدريب	12	2.9%

تبين من الاستعراض العام لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أهم المقترحات التي من الممكن أن تحسن من دور وسائل تعزيز كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية، أنه كان من أهمها تخصيص ميزانية كافية للتدريب، وذلك بنسبة (16.4%) من المبحوثين اللذين أكدوا على أهمية أن يكون للتدريب ميزانيات كافية، كما وتبين أن المتابعة والتقييم المستمر للدورات التدريبية (أثر التدريب) دوراً أيضاً بنسبة (13.5%) لما لهذه العملية من أهمية كبيرة على تحقيق أهداف التدريب، كذلك أن تكون البرامج التدريبية حسب التخصص ومجال العمل للمؤسسة الحكومية (تخطيط التدريب) لتوفير الكوادر البشرية المؤهلة لتدريب الموظفين وهذا بنسبة (10.7%)، وخصوصاً إذا ما تم تنفيذها وتخطيطها من قبل متخصصين، في البرامج التدريبية حيث يقومون بوضع الأسس العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية من واقع العمل الفعلي.

#### 3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن من أسئلة الدراسة والذي ينص على "هل يوجد تأثير إيجابي لمكونات وخصائص التدريب على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية؟".

الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص بأنه (يوجد تأثير إيجابي لمكونات وخصائص التدريب على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية).

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية تم افتراض مجموعة فرضيات فرعية للإجابة عليها على النحو التالي:

1. يزيد حصر الاحتياجات التدريبية من كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية.
2. وجود آلية كفؤة لاختيار المتدربين ترفع من مستوى كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية.
3. اختيار المادة العلمية للتدريب بعناية يلعب دوراً مهماً في زيادة كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية.
4. للأساليب المتبعة في التدريب أثر في درجة كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية.

5. تفعيل برامج للتقييم والمتابعة تزيد من حجم الفائدة المكتسبة من البرامج التدريبية في القطاع العام الفلسطيني بالصفة الغربية.

من أجل فحص هذه الفرضيات أعلاه تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression) وذلك بسبب وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) والتي تتضح من خلال معاملات تضخم التباين الموجودة في الجدول في الأسفل حيث أن جميعها أكبر من 10، كما تتضح وجود هذه المشكلة من خلال الارتباطات المرتفعة والدالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة (مصفوفة قيم معاملات الارتباط في الأسفل) وذلك بناء على نموذج الانحدار التالي:

نموذج الانحدار: كفاءة التدريب =  $\beta_0 + \beta_1 * \text{حصر الاحتياجات التدريبية} + \beta_2 * \text{آلية اختيار المتدربين} + \beta_3 * \text{المادة العلمية التدريبية} + \beta_4 * \text{الأساليب المتبعة في التدريب} + \beta_5 * \text{التقييم والمتابعة} + e$ .  
حيث:  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي، و  $e$ : حد الخطأ.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

جدول 17.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression).

معامل تضخم التباين بعد التجسير VIF	معامل تضخم التباين قبل التجسير VIF	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ف) F	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.392	20.091	0.000	35.906	0.023	0.139	0.101	حصر الاحتياجات التدريبية
0.471	23.469	0.000	34.947	0.022	0.129	0.116	آلية اختيار المتدربين
0.494	32.547	0.000	22.841	0.022	0.106	0.107	المادة العلمية التدريبية
0.564	25.708	0.000	25.771	0.023	0.116	0.123	الأساليب المتبعة في التدريب
0.513	18.634	0.000	38.324	0.023	0.145	0.118	التقييم والمتابعة
معامل التحديد $(R^2) = 0.452$ قيمة (F_ANOVA) = 38.653 ، sig.=0.000				ثابت الانحدار = 1.382			

المتغير التابع: كفاءة التدريب

أظهرت نتائج جدول (17.4) ما يلي:

✓ معاملات تضخم التباين بعد استخدام طريقة انحدار التجسير (Ridge Regression) أصبحت مناسبة حيث تقل جميعها عن قيمة 1 صحيح في حين كانت قبل التجسير جميعها كبيرة جدا (أكبر من 10) مما يدل على أن استخدام طريقة انحدار التجسير هي الملائمة في هذا النموذج.  
✓ قيمة ف (F\_ANOVA) = 38.653 دالة إحصائيا (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المستخدم في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة.

✓ معامل التحديد ( $R^2$ ) = 0.452 هو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة 45.2% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

**نموذج الانحدار المقدر:** كفاءة التدريب =  $0.101 + 1.382 * \text{حصر الاحتياجات التدريبية} + 0.116 * \text{آلية اختيار المتدربين} + 0.107 * \text{المادة العلمية التدريبية} + 0.123 * \text{الأساليب المتبعة في التدريب} + 0.118 * \text{التقييم والمتابعة}$ .

ومن نتائج الجدول (17.4) يمكن فحص الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير إيجابي لمكونات وخصائص التدريب على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية.

من نتائج جدول (17.4) ونتائج تحليل الانحدار يستنتج قبول الفرضية الرئيسية السابقة مما يدل على أنه يوجد تأثير إيجابي لمكونات وخصائص التدريب على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية، حيث تبين بأن معاملات الانحدار جميعها دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 وبأن إشارة معاملات الانحدار موجبة جميعها مما يدل على أن العلاقة علاقة طردية بين مكونات وخصائص التدريب وكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية.

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يزيد حصر الاحتياجات التدريبية من كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية.

يتبين من بيانات جدول (17.4) الخاصة بتحليل الانحدار قبول الفرضية السابقة مما يدل على أنه يزيد حصر الاحتياجات التدريبية من كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في

مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية (معامل  $Beta = 0.101$ )، مستوى الدلالة  $(0.05 > 0.000)$ ، كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين حصر الاحتياجات التدريبية وكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، وهذا يؤكد على أن حصر الاحتياجات التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية وصولاً إلى خطه وطنية للتدريب بنهج تشاركي بين مختلف القطاعات العاملة سيؤدي بالنهاية إلى مخرجات وبرامج تدريبية كفؤة وفعالية لها أثر مباشر على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** وجود آلية كفؤة لاختيار المتدربين ترفع من مستوى كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية.

يتبين من بيانات جدول (17.4) الخاصة بتحليل الانحدار قبول الفرضية السابقة مما يدل على أنه آلية كفؤة لاختيار المتدربين ترفع من مستوى كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية (معامل  $Beta = 0.116$ )، مستوى الدلالة  $(0.05 > 0.000)$ . كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين آلية اختيار المتدربين وكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، وهذا يدل على أن استقطاب مدربين أكفاء من الناحية العلمية والعملية والتطبيقية سيرفع من كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية المقدمة لموظفي القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية، وسيكون له انعكاس حقيقي على مختلف أعمالهم المستقبلية.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** اختيار المادة العلمية للتدريب بعناية يلعب دوراً مهماً في زيادة كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية.

يتبين من بيانات جدول (17.4) الخاصة بتحليل الانحدار قبول الفرضية السابقة مما يدل على أن اختيار المادة العلمية للتدريب بعناية يلعب دوراً مهماً في زيادة كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية (معامل  $Beta = 0.107$ )، مستوى الدلالة  $(0.05 > 0.000)$ ، كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين اختيار المادة العلمية للتدريب وكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، وهذا يدل على أن التحضير الجيد للمادة التربوية المبني على التخطيط والتنظيم والتنفيذ سيؤدي بالتأكيد على زيادة في كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية المقدمة.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** للأساليب المتبعة في التدريب أثر في درجة كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في القطاع العام بالضفة الغربية.

يتبين من بيانات جدول (17.4) الخاصة بتحليل الانحدار قبول الفرضية السابقة مما يدل على أنه للأساليب المتبعة في التدريب أثر في درجة كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في القطاع العام بالضفة الغربية (معامل  $Beta = 0.123$ ، مستوى الدلالة  $= 0.000 > 0.05$ ). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين الأساليب المتبعة في التدريب وكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، وهذا يدل على أن لكل برنامج تدريبي أو حقيبة تدريبية طرق خاصة توائم طبيعة المادة التدريبية ومخرجات عملية التدريب مما يؤدي الى انعكاس حقيقي على مخرجات العملية التدريبية .

✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** تفعيل برامج للتقييم والمتابعة تزيد من حجم الفائدة المكتسبة من البرامج التدريبية في القطاع العام بالضفة الغربية.

يتبين من بيانات جدول (17.4) الخاصة بتحليل الانحدار قبول الفرضية السابقة مما يدل على أن تفعيل برامج للتقييم والمتابعة تزيد من حجم الفائدة المكتسبة من البرامج التدريبية في القطاع العام بالضفة الغربية (معامل  $Beta = 0.118$ ، مستوى الدلالة  $= 0.000 > 0.05$ ). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين التقييم والمتابعة وكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، وهذا يدعم بشكل مباشر الهدف من عمليات التقييم والمتابعة سواء قبل البدء بالعملية التدريبية أو أثناء انعقادها، أو بعد التحاق المتدربين بالعمل.

كما يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار بأن أكثر المتغيرات تأثيرا على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية هو التقييم والمتابعة (المعامل المعياري  $= 0.145$ )، يليه حصر الاحتياجات التدريبية (المعامل المعياري  $= 0.139$ )، يليه آلية اختيار المتدربين (المعامل المعياري  $= 0.129$ )، يليه الأساليب المتبعة في التدريب (المعامل المعياري  $= 0.116$ )، وأخيرا المادة العلمية التدريبية (المعامل المعياري  $= 0.106$ ).

## ❖ متغير الجنس

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء اختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول 18.4: نتائج اختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية بحسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
كفاءة وفاعلية التدريب	ذكر	172	2.84	0.75	1.209	272	0.228
	أنثى	102	2.74	0.68			
حصر الاحتياجات التدريبية	ذكر	171	2.47	1.00	1.246	272	0.214
	أنثى	103	2.31	0.98			
آلية اختيار المتدربين	ذكر	169	2.38	0.84	0.388	269	0.698
	أنثى	102	2.34	0.76			
المادة العلمية التدريبية	ذكر	172	2.73	0.75	1.093	269	0.276
	أنثى	99	2.63	0.66			
الأساليب المتبعة في التدريب	ذكر	171	2.59	0.71	0.954	271	0.341
	أنثى	102	2.51	0.64			
التقييم والمتابعة	ذكر	171	2.58	0.93	1.275	271	0.203
	أنثى	102	2.43	0.82			
الدرجة الكلية لمكونات التدريب	ذكر	173	2.55	0.73	1.435	274	0.152
	أنثى	103	2.43	0.66			
الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب	ذكر	173	2.60	0.70	1.480	274	0.140
	أنثى	103	2.47	0.63			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (18.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى

لمتغير الجنس، وهذا يظهر عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة من موظفي الوزارات الذين شملتهم العينة على اختلاف إجناسهم.

فقد كانت الدلالة الإحصائية لمجال كفاءة وفاعلية التدريب (0.228)، ولمجال حصر الاحتياجات التدريبية (0.214)، ولمجال آلية اختيار المتدربين (0.698)، ولمجال المادة العلمية التدريبية (0.267)، ولمجال الأساليب المتبعة في التدريب (0.341)، ولمجال التقييم والمتابعة (0.203) حسب متغير الجنس.

تعزو الباحثة أن سبب ذلك الى أفراد العينة على اختلاف أجناسهم يؤكدون بأن العملية التدريبية في فلسطين ذات كفاءه وفاعلية عالية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منهج علمي بما ينسجم وعمل المؤسسات الفلسطينية بالضفة الغربية ورؤيتها ورسالتها، وتحديدها وفقاً للحاجة الفعلية للمتدربين، مع وسيله إختيار سليمة تراعي المؤسسة الشفافية والوضوح في إختيارهم المتدربين بشكل يتواءم مع حاجة المتدربين الفعلية وفق مهامهم الوظيفية وتقييم أدائهم السنوي، في ضوء تصميم برامج تدريبية مبنية على خبرات تراكمية تراعي في تصميمها وهيكلها ومدتها الزمنية خلفية المتدربين العلمية والوظيفية في أساليب تدريبية محفزة مقترنة بوسائل تقييمية قابلة للقياس كماً ونوعاً، مما تسهم بشكل مباشر في اكسابهم خبرات ومعارف ومعلومات جديدة تساعدهم على اداء اعمالهم بكفاءة وفاعلية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

## ❖ متغير العمر

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير العمر، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية بحسب متغير العمر.

المتوسطات الحسابية					المجالات
أقل من 25 سنة	من 25-34 سنة	من 35-44 سنة	من 45-55 سنة	أكثر من 55 سنة	
3.04	2.78	2.66	2.66	3.22	كفاءة وفاعلية التدريب
2.93	2.37	2.15	2.11	3.05	حصر الاحتياجات
2.71	2.45	2.25	2.04	2.70	آلية اختيار المتدربين
2.81	2.65	2.63	2.65	2.91	المادة العلمية التدريبية
2.67	2.56	2.49	2.61	2.54	الأساليب المتبعة في التدريب
2.88	2.39	2.36	2.24	3.25	التقييم والمتابعة
2.82	2.48	2.36	2.30	2.89	الدرجة الكلية لمكونات التدريب
2.86	2.53	2.41	2.35	2.95	الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب

أظهرت بيانات جدول (19.4) المتوسطات الحسابية لكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية حسب متغير العمر، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

حيث أن المتوسطات الحسابية لمستوى الفئات العمرية كانت ضمن انسجام عالي على مجالات الدراسة. فقد حظيت الفئة العمرية أقل من 25 سنة وأكثر من 55 سنة بأعلى متوسطات حسابية ضمن مجال كفاءة وفاعلية التدريب ومجال حصر الاحتياجات التدريبية وآلية اختيار المتدربين والمادة العلمية التدريبية، وحظيت الفئة العمرية أقل من 25 سنة ومن 45-55 سنة بأعلى متوسط حسابي ضمن مجال الاساليب المتبعة في التدريب، وحظيت الفئة العمرية اكثر من 55 سنة بأعلى متوسط حسابي ضمن مجال التقييم والمتابعة، وحظيت الفئة العمرية اكثر من 55 سنة بأعلى

متوسط حسابي ضمن مجال الدرجة الكلية لمكونات التدريب، وحظيت الفئة العمرية أكثر من 55 سنة بأعلى متوسط حسابي ضمن مجال الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب.

جدول 20.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
كفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	10.952	4	2.738	5.540	0.000*
	داخل المجموعات	132.938	269	0.494		
	المجموع	143.889	273			
حصر الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	35.612	4	8.903	10.269	0.000*
	داخل المجموعات	233.226	269	0.867		
	المجموع	268.838	273			
آلية اختيار المتدربين	بين المجموعات	15.392	4	3.848	6.388	0.000*
	داخل المجموعات	160.231	266	0.602		
	المجموع	175.623	270			
المادة العلمية التدريبية	بين المجموعات	2.598	4	0.649	1.260	0.286
	داخل المجموعات	137.113	266	0.515		
	المجموع	139.711	270			
الأساليب المتبعة في التدريب	بين المجموعات	1.111	4	0.278	0.590	0.670
	داخل المجموعات	126.192	268	0.471		
	المجموع	127.303	272			
التقييم والمتابعة	بين المجموعات	29.429	4	7.357	10.628	0.000*
	داخل المجموعات	185.523	268	0.692		
	المجموع	214.953	272			
الدرجة الكلية لمكونات التدريب	بين المجموعات	13.208	4	3.302	7.253	0.000*
	داخل المجموعات	123.383	271	0.455		
	المجموع	136.591	275			
الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	12.910	4	3.227	7.766	0.000*
	داخل المجموعات	112.622	271	0.416		
	المجموع	125.532	275			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (20.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير العمر عدا مجالي المادة العلمية التدريبية والأساليب المتبعة في التدريب.

فقد كانت الدلالة الإحصائية لمجال كفاءة وفاعلية التدريب (0.000)، ولمجال حصر الاحتياجات التدريبية (0.000)، ولمجال آلية اختيار المتدربين (0.000)، ولمجال المادة العلمية التدريبية (0.286)، ولمجال الأساليب المتبعة في التدريب (0.670)، ولمجال التقييم والمتابعة (0.00) حسب متغير العمر، وهذا القيم أقل من الدلالة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ويدل على وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف أعمارهم، وتعزو الباحثة سبب ذلك الى وجود تباين في وجهات نظر أفراد العينة من العاملين المتدربين في المؤسسات الحكومية فيما يوفره التدريب من اكساب للمعارف والمهارات الجديدة لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسات، ورفد العاملين بمهارات وخبرات تساعدهم بالإرتقاء بالعمل وصولاً الى جودة في الخدمات المقدمة للمواطن، كذلك وجود تباين في استجابات أفراد العينة على اختلاف أعمارهم في أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية سواءً بمنهجها العلمي السليم التي هي انعكاس لتحليل العمل المبني على الوصف والمواصفات الوظيفية، كذلك في آليات اختيار المتدربين والحقائب التدريبية ووسائل التقييم والمتابعة مما أدى الى رفض الفرضية الصفرية المفترضة، وفيما يتعلق بمجالات حصر الاحتياجات التدريبية، التقييم والمتابعة، الدرجة الكلية لمكونات التدريب، الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب.

كانت الفروق لصالح فئة العمر (أقل من 25 سنة) و (أكثر من 55 سنة) مقابل فئات العمر (من 25-34 سنة) و (من 35-44 سنة) و (من 45-55 سنة)، أما مجال كفاءة التدريب، كانت الفروق لصالح فئة العمر (أقل من 25 سنة) و (أكثر من 55 سنة) مقابل فئات العمر (من 35-44 سنة) و (من 45-55 سنة)، وكذلك الفروق كانت لصالح فئة العمر (من 25-34 سنة)، وكذلك الفروق كانت لصالح فئة العمر (من 25-34 سنة) و (من 45-55 سنة)، وكذلك الفروق كانت لصالح فئة العمر (من 25-34 سنة) و (من 45-55 سنة)، وذلك يتفق مع ما جاء في دراسة ميا وآخرون (2009) تجاه ما ورد فيها من وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب وبين ومستوى الأداء الفعلي الذي تسعى البرامج التدريبية للوصول إليه، كذلك تبين وجود فروق بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين، وبين كفاءة وفاعلية برامج التدريب، وبين تطوير وتحسن أداء العاملين.

كما كانت الدلالات الإحصائية لمجال المادة التدريبية (0.286)، ولمجال الأساليب المتبعة في التدريب (0.670) عند متغير العمر وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتعرزو الباحثة سبب ذلك الى العاملين على اختلاف أعمارهم يؤكدون بأن المحتوى التدريبي المناسب سيحقق الأثر المرجو من العملية التدريبية في صقل خبراتهم ومهاراتهم بما ينسجم مع مهامهم الوظيفية وخلفياتهم العلمية، كذلك الاختيار المناسب في التدريب سيخلق نوع من الدافعية والحافز للمتدربين لتحقيق أهداف العملية التدريبية، وعلية تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة.

#### ❖ متغير المؤهل العلمي

لفحص هذه الفرضية الخاصة بالمؤهل العلمي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 21.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني في الضفة الغربية بحسب متغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية				المجالات
ماجستير فأعلى	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فأقل	
2.70	2.85	2.44	3.02	كفاءة وفاعلية التدريب
2.18	2.41	2.57	2.91	حصر الاحتياجات
2.27	2.37	2.22	2.70	آلية اختيار المتدربين
2.72	2.70	2.60	2.64	المادة العلمية التدريبية
2.47	2.59	2.60	2.56	الأساليب المتبعة في التدريب
2.36	2.54	2.45	2.89	التقييم والمتابعة
2.40	2.51	2.49	2.78	الدرجة الكلية لمكونات التدريب
2.45	2.56	2.48	2.80	الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب

أظهرت بيانات جدول (21.4) المتوسطات الحسابية لكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة، حيث أن المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي كانت ضمن انسجام عالي ضمن مجالات الدراسة، فحظيت فئة الثانوية عامة فأقل بأعلى متوسطات حسابية ضمن مجال كفاءة وفاعلية التدريب ومجال حصر الاحتياجات التدريبية وآلية اختيار

المتدربين، حظيت فئة ماجستير فأعلى بأعلى متوسط حسابي ضمن مجال المادة العلمية التدريبية، وحظيت فئة الدبلوم المتوسط بأعلى متوسط حسابي ضمن مجال الاساليب المتبعة في التدريب، حظيت فئة الثانوية عامة فأقل بأعلى متوسطات حسابية ضمن مجال التقييم والمتابعة والدرجة الكلية لمكونات التدريب والدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب.

جدول 22.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
كفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	4.395	3	1.465	2.835	0.039*
	داخل المجموعات	139.495	270	0.517		
	المجموع	143.889	273			
حصر الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	9.820	3	3.273	3.412	0.018*
	داخل المجموعات	259.018	270	0.959		
	المجموع	268.838	273			
آلية اختيار المتدربين	بين المجموعات	3.537	3	1.179	1.830	0.142
	داخل المجموعات	172.086	267	0.645		
	المجموع	175.623	270			
المادة العلمية التدريبية	بين المجموعات	0.268	3	0.089	0.171	0.916
	داخل المجموعات	139.442	267	0.522		
	المجموع	139.711	270			
الأساليب المتبعة في التدريب	بين المجموعات	0.671	3	0.224	0.475	0.700
	داخل المجموعات	126.632	269	0.471		
	المجموع	127.303	272			
التقييم والمتابعة	بين المجموعات	5.072	3	1.691	2.167	0.092
	داخل المجموعات	209.881	269	0.780		
	المجموع	214.953	272			
الدرجة الكلية لمكونات التدريب	بين المجموعات	2.571	3	0.857	1.739	0.159
	داخل المجموعات	134.020	272	0.493		
	المجموع	136.591	275			
الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	2.228	3	0.743	1.638	0.181
	داخل المجموعات	123.303	272	0.453		
	المجموع	125.532	275			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (22.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عدا مجال كفاءة وفاعلية التدريب، ومجال حصر الاحتياجات التدريبية.

فقد كانت الدلالة الإحصائية لمجال كفاءة وفاعلية التدريب (0.039)، ولمجال حصر الاحتياجات التدريبية (0.018)، حسب متغير المؤهل العلمي، وهذا القيم أقل من الدلالة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ويدل على وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية وعلية تم رفض الفرضية الصفرية المفترضة، وتعزو الباحثة سبب ذلك الى وجود تباين في استجابات أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية سواء أكانوا من حملة الثانوية العامة، أو الدبلوم المتوسط، أو البكالوريوس أو الماجستير، حيث أن لديهم وجهات نظر مختلفة فيما يحدثه التدريب من التقليل من مشاكل العمل، وفي إكساب العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من اتجاهات إيجابية تجاه أعمالهم وإحداث تطور حقيقي في أداءهم واستقرارهم الوظيفي، كذلك وجد اختلاف في وجهات نظر أفراد العينة في أهمية حصر الاحتياجات التدريبية وانسجامها مع خطط المؤسسات وأهدافها، وما تحدد من مخرجات للأداء كذلك في طرق تحديدها سواء بالمقابلات أو الوسائل الاستقصائية الى غير ذلك، وكانت الفروق في مجال كفاءة التدريب كانت الفروق لصالح المؤهل العلمي (ثانوية عامة فأقل) و(بكالوريوس) مقابل المؤهل (دبلوم متوسط)، كما يلاحظ بأن الفروق في مجال حصر الاحتياجات التدريبية كانت لصالح المؤهل (ثانوية عامة فأقل) مقابل المؤهل (ماجستير فأعلى)، وهذا يتفق مع دراسة ما جاء في دراسة ميا وآخرون (2009) تجاه وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب وبين ومستوى الأداء الفعلي الذي تسعى البرامج التدريبية للوصول إليه، كذلك تبين وجود فروق بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين.

كما كانت الدلالات الإحصائية لمجال آلية اختيار المتدربين (0.142)، ولمجال المادة العلمية التدريبية (0.916)، ولمجال الأساليب المتبعة في التدريب (0.700)، ولمجال التقييم والمتابعة (0.092) عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعلية تم قبول الفرضية.

تعزو الباحثة سبب ذلك الى درجة وعي المستجيبين من أفراد عينة الدراسة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية بأن هناك انعكاسات حقيقية إيجابية على كفاءة وفاعلية العملية التدريبية ومخرجاتها، فالإختيار المناسب للمتدربين وفق تخصصاتهم ومهاراتهم ومسارهم الوظيفية سيرفدهم بمهارات

جديدة تنمي معارفهم، مقرون بذلك مع وجود مادة تدريبية علمية تلبى الهدف من تصميمها وتتاسب في محتوياتها خلفيات المتدربين وتدعم مهامهم الوظيفية في أساليب تدريبية مناسبة تحقق التغذية الراجعة الايجابية للمتدربين مع وسائل تقييمية فعالة تمكن من قياس أثر العملية التدريبية على المؤسسة وتضمن استدامه أثر العملية التدريبية التي صقلت معارف وخبرات المتدربين، وهذا يتفق مع ما ورد في دراسة (Shaheen and Naqvi) (2013) حيث توصلت الى وجود علاقة إيجابية بين التدريب وبين أداء افراد عينة الدراسة (العامل الوسيط)، وبالتالي يكون تأثير التدريب ايجابياً على الأداء المؤسسي.

#### ❖ متغير التخصص العلمي

لفحص هذه الفرضية الخاصة التخصص العلمي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 23.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية بحسب متغير التخصص العلمي.

المتوسطات الحسابية							المجالات
غير ذلك	قانون	طب	تكنولوجيا المعلومات	آداب	هندسة	علوم إدارية ومالية	
2.79	2.73	2.79	2.72	2.97	2.47	2.88	كفاءة وفاعلية التدريب
2.30	2.21	2.62	2.04	2.90	2.05	2.44	حصر الاحتياجات
2.36	2.56	2.55	2.16	2.58	2.11	2.33	آلية اختيار المتدربين
2.66	2.75	2.85	2.76	2.70	2.68	2.68	المادة العلمية التدريبية
2.49	2.84	2.61	2.71	2.51	2.44	2.62	الأساليب المتبعة في التدريب
2.47	2.39	2.72	2.29	2.92	2.24	2.49	التقييم والمتابعة
2.44	2.57	2.68	2.37	2.75	2.31	2.50	الدرجة الكلية لمكونات التدريب
2.49	2.59	2.70	2.43	2.78	2.33	2.57	الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب

أظهرت بيانات جدول (23.4) المتوسطات الحسابية لكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية حسب متغير التخصص العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة، وقد لوحظ أن المتوسطات الحسابية لمتغير

التخصص العلمي كانت ضمن انسجام كبير ضمن مجالات الدراسة، وقد كانت اعلى الاستجابات لصالح فئة تخصص الاداب والطب والقانون، وهذا يرتبط بنمط التخصصات المطلوبة في عينة الدراسة المشمولة بهذه الدراسة.

جدول 24.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص العلمي:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
كفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	4.294	6	0.716	1.369	0.227
	داخل المجموعات	139.595	267	0.523		
	المجموع	143.889	273			
حصر الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	16.189	6	2.698	2.851	0.010*
	داخل المجموعات	252.649	267	0.946		
	المجموع	268.838	273			
آلية اختيار المتدربين	بين المجموعات	4.989	6	0.832	1.286	0.264
	داخل المجموعات	170.634	264	0.646		
	المجموع	175.623	270			
المادة العلمية التدريبية	بين المجموعات	0.814	6	0.136	0.258	0.956
	داخل المجموعات	138.897	264	0.526		
	المجموع	139.711	270			
الأساليب المتبعة في التدريب	بين المجموعات	2.227	6	0.371	0.789	0.579
	داخل المجموعات	125.076	266	0.470		
	المجموع	127.303	272			
التقييم والمتابعة	بين المجموعات	9.481	6	1.580	2.046	0.060
	داخل المجموعات	205.471	266	0.772		
	المجموع	214.953	272			
الدرجة الكلية لمكونات التدريب	بين المجموعات	4.571	6	0.762	1.552	0.161
	داخل المجموعات	132.020	269	0.491		
	المجموع	136.591	275			
الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	4.246	6	0.708	1.569	0.156
	داخل المجموعات	121.286	269	0.451		
	المجموع	125.532	275			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (24.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص العلمي عدا حصر الاحتياجات التدريبية.

فقد كانت الدلالة الإحصائية لمجال كفاءة وفاعلية التدريب (0.227)، آلية اختيار المتدربين (0.264)، ولمجال المادة العلمية التدريبية (0.956)، ولمجال الأساليب المتبعة في التدريب (0.579)، ولمجال التقييم والمتابعة (0.060) عند متغير التخصص العلمي وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعلية تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة.

تعزو الباحثة سبب ذلك الى درجة تفهم وانسجام أفراد عينة الدراسة العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية على اختلاف تخصصاتهم العلمية فيما يحدثه التدريب ويزيد من انتاجية الموظفين بإستخدام وسائل وتقنيات وأساليب عمل جديدة تواكب التغيرات في بيئة العمل، وتؤثر في سلوكياتهم العامة في المؤسسة، وتقلل من عمليات الدورات الوظيفي وتسهل عمليات التفويض وتقلل من تعقيدات العمل مما يسهل من إجراءات ووسائل الإشراف الإداري في عمل المؤسسات، كذلك ما تحويه المادة التدريبية من منهج علمي سليم قائم على إكساب مهارات وخبرات جديدة تنمي روح العمل وتزيد من الدافعية للموظفين، بأساليب تدريبية فعالة ومعتمدة بدقة واقتدار، ووسائل تقييمية تقيس من الأثر العام للتدريب وتقف عند كل الانحرافات التي من الممكن أن تحدث هذا كله يدفع بأن تكون العملية التدريبية برمتها كفؤة وفعالة.

كما كانت الدلالات الإحصائية لمجال حصر الاحتياجات التدريبية (0.010)، عند متغير التخصص العلمي وهذه القيم أقل من قيمة الدلالة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعلية تم رفض الفرضية الصفرية المفترضة، وهذا يبرهن على وجود فروق في استجابات أفراد العينة على اختلاف تخصصاتهم العلمية، وقد كانت الفروق في مجال حصر الاحتياجات التدريبية كانت لصالح التخصص (آداب) مقابل (الهندسة) و (غير ذلك)، وهذا يتفق مع ما ورد في دراسة Schumaker (2004) حول مدى ارتباط فعالية البرامج التدريبية مع عوامل مرتبطة بكل من المنظمة، والمدرّب، والمتدرب، حيث خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية ما بين العوامل السابقة وما بين البرامج التدريبية لموظفي البلديات.

### ❖ متغير المسمى الوظيفي

لفحص هذه الفرضية الخاصة بالمسمى الوظيفي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 25.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية بحسب متغير المسمى الوظيفي للموظف.

المتوسطات الحسابية							المجالات
موظف	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير	رئيس وحدة	نائب مدير عام	مدير عام	
2.80	2.93	2.85	2.64	2.65	2.93	2.33	كفاءة وفاعلية التدريب
2.53	2.45	2.46	2.12	2.38	2.73	1.92	حصر الاحتياجات
2.42	2.48	2.33	2.25	2.28	2.84	2.24	آلية اختيار المتدربين
2.61	2.73	2.67	2.76	2.87	2.51	2.90	المادة العلمية التدريبية
2.51	2.49	2.64	2.52	2.58	2.43	2.67	الأساليب المتبعة في التدريب
2.55	2.67	2.59	2.21	2.52	3.07	1.75	التقييم والمتابعة
2.53	2.53	2.53	2.37	2.53	2.72	2.30	الدرجة الكلية لمكونات التدريب
2.58	2.59	2.58	2.42	2.55	2.75	2.30	الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب

أظهرت بيانات جدول (25.4) المتوسطات الحسابية لكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية بحسب متغير المسمى الوظيفي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة، حيث أن المتوسطات الحسابية لمتغير المسمى الوظيفي للموظف كانت ضمن انسجام عالي ضمن مجالات الدراسة، وقد كانت أعلى الاستجابات لصالح المسميات الوظيفية رئيس شعبة ونائب مدير عام ومدير عام.

جدول 26.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
كفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	3.272	6	0.545	1.035	0.403
	داخل المجموعات	140.618	267	0.527		
	المجموع	143.889	273			
حصر الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	6.327	6	1.054	1.073	0.379
	داخل المجموعات	262.511	267	0.983		
	المجموع	268.838	273			
آلية اختيار المتدربين	بين المجموعات	2.918	6	0.486	0.743	0.615
	داخل المجموعات	172.705	264	0.654		
	المجموع	175.623	270			
المادة العلمية التدريبية	بين المجموعات	1.331	6	0.222	0.423	0.863
	داخل المجموعات	138.380	264	0.524		
	المجموع	139.711	270			
الأساليب المتبعة في التدريب	بين المجموعات	1.221	6	0.203	0.429	0.859
	داخل المجموعات	126.083	266	0.474		
	المجموع	127.303	272			
التقييم والمتابعة	بين المجموعات	9.526	6	1.588	2.056	0.059
	داخل المجموعات	205.426	266	0.772		
	المجموع	214.953	272			
الدرجة الكلية لمكونات التدريب	بين المجموعات	1.372	6	0.229	0.455	0.841
	داخل المجموعات	135.219	269	0.503		
	المجموع	136.591	275			
الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	1.481	6	0.247	0.535	0.781
	داخل المجموعات	124.051	269	0.461		
	المجموع	125.532	275			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (26.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

فقد كانت الدلالة الإحصائية لمجال كفاءة وفاعلية التدريب (0.403)، ولمجال حصر الاحتياجات التدريبية (0.379) آلية اختيار المتدربين (0.615)، ولمجال المادة العلمية التدريبية (0.863)، ولمجال الأساليب المتبعة في التدريب (0.859)، ولمجال التقييم والمتابعة (0.059) عند متغير المسمى الوظيفي وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة.

تعزو الباحثة سبب ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية ممن تلقوا التدريب في مؤسساتهم أفادوا بدور التدريب في صقل مهاراتهم وخبراتهم وأن عمليات التدريب هي عمليات كفؤة وتدفعهم الى المضي قدماً في أعمالهم بمهارات ومعارف جديدة، مما يعمل على توفير بيئة عمل جيدة تعمل على تكيفهم مع الظروف المختلفة، كذلك يؤكد أفراد العينة على أن عمليات حصر الاحتياجات التدريبية قائم على نهج علمي إداري سليم مبني على تحليل العمل منسجم مع رؤية ورسالة المؤسسات وخططها الاستراتيجية والقطاعية محققة نهج تشاركي فعال مع المؤسسات المحلية والدولية للوصول الى خطة وطنية عصرية للتدريب لتستفيد من تجارب المؤسسات التدريبية الدولية وصولاً الى توطين التدريب في فلسطين وهذا يدفع صناع القرار الى أهمية استكمال خطط المدرسة الوطنية للإدارة التي تهدف بالنهاية الى إيجاد قيادات إدارية ذات مهارات ومعارف عالية لتمكين جميع القطاعات من العمل بكفاءة وإقتدار. وهذا توافق مع ما توصلت اليه دراسة Rajasekar and Khan (2013) حيث خلصت هذه الدراسة إلى أنه يوجد حاجة قوية لبناء نظام تدريبي فعال، وبحيث يكون هذا النظام قادراً على بناء وتطوير البنية التحتية للمؤسسات الحكومية، وتعزيز المرونة، والإبداع، والتعلم الجماعية (العمل ضمن فريق)، والتعاون بين العاملين في مكان العمل.

### ❖ متغير سنوات الخبرة

لفحص هذه الفرضية الخاصة بسنوات الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 27.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية بحسب متغير سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية				المجالات
أكثر من 16 سنة	من 11-15 سنة	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
2.58	2.89	2.84	2.93	كفاءة وفاعلية التدريب
2.11	2.58	2.29	2.64	حصر الاحتياجات
2.17	2.46	2.29	2.56	آلية اختيار المتدربين
2.64	2.75	2.72	2.67	المادة العلمية التدريبية
2.47	2.60	2.64	2.54	الأساليب المتبعة في التدريب
2.12	2.78	2.62	2.60	التقييم والمتابعة
2.30	2.64	2.49	2.59	الدرجة الكلية لمكونات التدريب
2.35	2.68	2.54	2.65	الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب

أظهرت بيانات جدول (27.4) المتوسطات الحسابية لكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية بحسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة، حيث أن المتوسطات الحسابية لمتغير سنوات الخبرة كانت ضمن انسجام عالي ضمن مجالات الدراسة، وقد كانت أعلى الاستجابات لصالح سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات و11-15 سنة ومن ثم 5-10 سنوات، وهذا مؤشر على أن الدورات التدريبية يتم تركيزها في بداية حياة الموظف المهنية، وذلك لتأهيلة لشغل المراكز الوظيفية التي يتقلدها.

جدول 28.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
كفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	5.489	3	1.830	3.569	0.015*
	داخل المجموعات	138.400	270	0.513		
	المجموع	143.889	273			
حصر الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	13.394	3	4.465	4.719	0.003*
	داخل المجموعات	255.444	270	0.946		
	المجموع	268.838	273			
آلية اختيار المتدربين	بين المجموعات	6.069	3	2.023	3.186	0.024*
	داخل المجموعات	169.554	267	0.635		
	المجموع	175.623	270			
المادة العلمية التدريبية	بين المجموعات	0.618	3	0.206	0.395	0.756
	داخل المجموعات	139.093	267	0.521		
	المجموع	139.711	270			
الأساليب المتبعة في التدريب	بين المجموعات	1.109	3	0.370	0.788	0.501
	داخل المجموعات	126.194	269	0.469		
	المجموع	127.303	272			
التقييم والمتابعة	بين المجموعات	18.355	3	6.118	8.371	0.000*
	داخل المجموعات	196.598	269	0.731		
	المجموع	214.953	272			
الدرجة الكلية لمكونات التدريب	بين المجموعات	5.042	3	1.681	3.475	0.017*
	داخل المجموعات	131.549	272	0.484		
	المجموع	136.591	275			
الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	5.012	3	1.671	3.770	0.011*
	داخل المجموعات	120.520	272	0.443		
	المجموع	125.532	275			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (28.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عدا مجالي المادة العلمية التدريبية، ومجال الأساليب المتبعة في التدريب.

فقد كانت الدلالة الإحصائية لمجال كفاءة وفاعلية التدريب (0.015)، ولمجال حصر الاحتياجات التدريبية (0.003) آلية اختيار المتدربين (0.024)، ولمجال التقييم والمتابعة (0.000) عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيم أقل من قيمة الدلالة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه تم رفض الفرضية الصفرية المفترضة وتعزو الباحثة سبب ذلك الى وجود تباين في استجابات أفراد العينة من العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية ممن تلقوا التدريب في الدور الهام الذي يلعبه التدريب في تطوير وبناء الثقافة التي تساعد على نجاح برامج التدريب والتطوير الإداري، وتشجيع من عملية نقل الخبرات بين الموظفين، وتوفير فرص تدريبية متساوية للاتحاق بالبرامج التدريبية الداخلية والخارجية بالتعاون مع الجهات التدريبية ذات العلاقة لتعزيز الاستثمار الأمثل في التدريب وطرق اختيار المتدربين، كذلك وجود تباين في وجهات نظر أفراد العينة على اختلاف سنوات خبرتهم في طرق التقييم والمتابعة التي تدفع بالنهاية الى إحداث تحسين وتطوير في جودة البرامج التدريبية للوصول الى تنمية بشرية مستدامة وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

كانت الفروق في مجالي كفاءة وفاعلية التدريب وحصر الاحتياجات التدريبية كانت لصالح فئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (من 11-15 سنة) مقابل (أكثر من 16 سنة)، وكانت الفروق في مجالي الدرجة الكلية لمكونات التدريب والدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب لصالح فئة سنوات الخبرة (من 11-15 سنة) مقابل (أكثر من 16 سنة)، وكانت الفروق في مجال آلية اختيار المتدربين لصالح فئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) مقابل (أكثر من 16 سنة)، كما وكانت الفروق في مجال التقييم والمتابعة لصالح فئة سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات) و(من 11-15 سنة) مقابل (أكثر من 16 سنة). يتفق ذلك مع ما جاء في دراسة ميا وآخرون (2009) تجاه ما ورد فيها من وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب وبين ومستوى الأداء الفعلي الذي تسعى البرامج التدريبية للوصول إليه، كذلك تبين وجود فروق بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين، وبين كفاءة برامج التدريب، وبين تطوير وتحسن أداء العاملين.

كما كانت الدلالات الإحصائية لمجال المادة التدريبية (0.756)، ومجال الأساليب المتبعة في التدريب (0.501) عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيم أقل من قيمة الدلالة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )

$\alpha$ ) وعلية تم رفض الفرضية الصفرية المفترضة وتعزو الباحثة سبب ذلك الى انسجام وتوافق أفراد العينة بأن المادة التدريبية المناسبة تحقق الهدف من العملية التدريبية بأساليب مثلى للوصول الى الهدف المنشود من العملية في زيادة الخبرات والمهارات والمعارف لجمهور المتدربين للوصول الى الرقي في الخدمة العامة

#### ❖ متغير نوع الدورات التدريبية

لفحص هذه الفرضية الخاصة بنوع الدورات التدريبية، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 29.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية بحسب متغير نوع الدورات التدريبية.

المتوسطات الحسابية			المجالات
الاثنين معا	دورات تدريبية خارجية	دورات تدريبية داخلية	
2.82	2.78	2.78	كفاءة وفاعلية التدريب
2.50	2.38	2.26	حصر الاحتياجات
2.40	2.32	2.33	آلية اختيار المتدربين
2.78	2.65	2.57	المادة العلمية التدريبية
2.59	2.43	2.56	الأساليب المتبعة في التدريب
2.63	2.70	2.26	التقييم والمتابعة
2.59	2.44	2.38	الدرجة الكلية لمكونات التدريب
2.63	2.49	2.45	الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب

أظهرت بيانات جدول (29.4) المتوسطات الحسابية لكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية بحسب متغير نوع الدورات التدريبية، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة، حيث أن المتوسطات الحسابية لمتغير نوع الدورات التدريبية كانت ضمن انسجام عالي ضمن مجالات الدراسة، وقد كانت اعلى الاستجابات لصالح الدورات التدريبية الداخلية والخارجية معاً والدورات الخارجية، وهذا مؤشر على أن الدورات التدريبية يتم تقديمها من جهات متنوعة على الاغلب، بالإضافة الى انها قد تأتي من خلال مشاريع ممولة من قبل جهات مانحة لها علاقات ومشاريع مباشرة مع المؤسسة الحكومية.

جدول 30.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الدورات التدريبية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
كفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	0.104	2	0.052	0.098	0.907
	داخل المجموعات	143.786	271	0.531		
	المجموع	143.889	273			
حصر الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	3.163	2	1.582	1.613	0.201
	داخل المجموعات	265.674	271	0.980		
	المجموع	268.838	273			
آلية اختيار المتدربين	بين المجموعات	0.328	2	0.164	0.251	0.779
	داخل المجموعات	175.295	268	0.654		
	المجموع	175.623	270			
المادة العلمية التدريبية	بين المجموعات	2.426	2	1.213	2.368	0.096
	داخل المجموعات	137.285	268	0.512		
	المجموع	139.711	270			
الأساليب المتبعة في التدريب	بين المجموعات	0.725	2	0.363	0.773	0.462
	داخل المجموعات	126.578	270	0.469		
	المجموع	127.303	272			
التقييم والمتابعة	بين المجموعات	8.990	2	4.495	5.892	0.003*
	داخل المجموعات	205.963	270	0.763		
	المجموع	214.953	272			
الدرجة الكلية لمكونات التدريب	بين المجموعات	2.524	2	1.262	2.569	0.078
	داخل المجموعات	134.067	273	0.491		
	المجموع	136.591	275			
الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	1.954	2	0.977	2.158	0.118
	داخل المجموعات	123.578	273	0.453		
	المجموع	125.532	275			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (30.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير نوع الدورات التدريبية عدا مجال التقييم والمتابعة.

فقد كانت الدلالة الإحصائية لمجال كفاءة وفاعلية التدريب (0.907)، ولمجال حصر الاحتياجات التدريبية (0.201) آلية اختيار المتدربين (0.779)، ولمجال المادة العلمية للتدريب (0.096)، ولمجال الأساليب المتبعة في التدريب (0.462) عند متغير نوع الدورات التدريبية وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعلية تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة، وتعزو الباحثة سبب ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية على اختلاف نوع الدورات التدريبية سواء داخلية أو خارجية أو الأثنين معاً يؤكد بوجود تقارب في رؤيتهم حسب نوع الدورات التدريبية، وهذا يعني أن لكفاءة التدريب يتيح للموظف المتدرب فرصاً لتبادل الخبرات والمعلومات، وتجدها سواء أكان التدريب داخلياً في أراضي دولة فلسطين، أو خارجياً في محيطنا العربي أو الأقليم، فالموظف يطلع على تجارب خارجية تطور من أدائه لعمله، وتمكنة من إتباع أساليب وطرق حديثة تكون مساندة له في إنجاز المعاملات؛ نتيجة لحصوله على مهارات جديدة داخل المؤسسات التي يعمل به وخارجها، كذلك أساليب حصر الاحتياجات التدريبية وطرق اختيار المتدربين والمادة العلمية والأساليب المتبعة في التدريب كل ذلك يرفع من أداء الموظف لعمله، ويسهم في تعزيز كفاءة التدريب في مؤسسات الدولة الفلسطينية .

كما كانت الدلالة الإحصائية لمجال التقييم والمتابعة (0.003)، عند متغير نوع الدورات التدريبية وهذه القيم أقل من قيمة الدلالة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعلية تم رفض الفرضية الصفرية المفترضة، وهذا يظهر بوجود تباين في استجابات المبحوثين في طرق المتابعة والتقييم للدورات التدريبية، وكانت الفروق في مجال التقييم والمتابعة لصالح فئة الدورات التدريبية الخارجية وفئة الاثنين معاً مقابل فئة الدورات التدريبية الداخلية. يتفق ذلك مع ما جاء في دراسة Blanchard (2000) حول تقييم تدريب العاملين.

### ❖ متغير عدد الدورات التدريبية

لفحص هذه الفرضية الخاصة بعدد الدورات التدريبية، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 31.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية بحسب متغير عدد الدورات التدريبية.

المتوسطات الحسابية				المجالات
أكثر من 8 دورات	من 6-8 دورات	من 3-5 دورات	من 2 فأقل	
2.72	2.84	2.82	2.83	كفاءة وفاعلية التدريب
2.43	2.58	2.27	2.36	حصر الاحتياجات
2.30	2.47	2.28	2.40	آلية اختيار المتدربين
2.69	2.78	2.63	2.68	المادة العلمية التدريبية
2.46	2.60	2.52	2.62	الأساليب المتبعة في التدريب
2.37	2.76	2.49	2.46	التقييم والمتابعة
2.45	2.64	2.43	2.48	الدرجة الكلية لمكونات التدريب
2.49	2.67	2.48	2.55	الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب

أظهرت بيانات جدول (31.4) المتوسطات الحسابية لكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية بحسب متغير عدد الدورات التدريبية، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة، حيث أن المتوسطات الحسابية لمتغير عدد الدورات التدريبية كانت ضمن انسجام عالي ضمن مجالات الدراسة، وقد كانت أعلى الاستجابات لصالح 6-8 دورات وأقل من دورتين، وهذا مؤشر على أن الدورات التدريبية يتم تقديمها في بداية الحياة الوظيفية للموظفين في الدوائر الحكومية وهي ما يطلق عليها الدورات التأهيلية، وكذلك يتم دمج الموظفين في دورات تدريبية خلال حياته الوظيفية بما يتسنى مع احتياجاته الوظيفية وتطوراته العمل.

جدول 32.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
كفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	0.575	3	0.192	0.361	0.781
	داخل المجموعات	143.315	270	0.531		
	المجموع	143.889	273			
حصر الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	3.400	3	1.133	1.153	0.328
	داخل المجموعات	265.438	270	0.983		
	المجموع	268.838	273			
آلية اختيار المتدربين	بين المجموعات	1.570	3	0.523	0.803	0.493
	داخل المجموعات	174.053	267	0.652		
	المجموع	175.623	270			
المادة العلمية التدريبية	بين المجموعات	0.821	3	0.274	0.526	0.665
	داخل المجموعات	138.889	267	0.520		
	المجموع	139.711	270			
الأساليب المتبعة في التدريب	بين المجموعات	1.028	3	0.343	0.730	0.535
	داخل المجموعات	126.276	269	0.469		
	المجموع	127.303	272			
التقييم والمتابعة	بين المجموعات	5.803	3	1.934	2.488	0.061
	داخل المجموعات	209.150	269	0.778		
	المجموع	214.953	272			
الدرجة الكلية لمكونات التدريب	بين المجموعات	1.894	3	0.631	1.275	0.283
	داخل المجموعات	134.697	272	0.495		
	المجموع	136.591	275			
الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	1.581	3	0.527	1.156	0.327
	داخل المجموعات	123.951	272	0.456		
	المجموع	125.532	275			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (32.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

فقد كانت الدلالة الإحصائية لمجال كفاءة وفاعلية التدريب (0.781)، ولمجال حصر الاحتياجات التدريبية (0.328) آلية اختيار المتدربين (0.493)، ولمجال المادة العلمية للتدريب (0.665)، ولمجال الأساليب المتبعة في التدريب (0.535) ولمجال التقييم والمتابعة (0.061) عند متغير نوع الدورات التدريبية وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة.

تعزو الباحثة سبب ذلك الى أفراد العينة على اختلاف عدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها يؤكدون بأن العملية التدريبية في فلسطين ذات كفاءه وفاعلية عالية من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منهج علمي بما ينسجم وعمل المؤسسات الفلسطينية ورؤيتها ورسالتها، وتحديدتها وفقاً للحاجة الفعلية للمتدربين، مع وسيله إختيار سليمة تراعي المؤسسة الوضوح في إختيارهم للمتدربين وبرامج تدريبية عصرية قائمة على آليات وطرق تقييم ومتابعة للقياس كماً ونوعاً، مما تسهم بشكل مباشر في اكسابهم خبرات ومعارف ومعلومات جديدة تنمي لدىهم القدرة على إتخاذ قرارات دون تردد في أعمالهم، حيث أنها تعمل على إحداث تغيير إيجابي في إتجاهاتهم وسلوكهم في العمل، وتضيف معلومات علمية جديدة في مجال اختصاصاتهم تواكب التحديث في أعمالهم، حيث نلاحظ أن هنالك خطأً لدى مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لا سيما المشمول بالعينة يتم تنفيذها دون مشكلات تذكر، فالدورات تحدد الأخطاء وتعزز نقاط القوة لدى العاملين؛ مما يسهم في حسن تنظيم الأعمال ودقتها، ويساعد على تأقلم الموظفين مع أساليب العمل الجديدة، أضف الى ذلك فإن خطط العمل لدى هذه المؤسسات قائمة على إحداث تغييرات جذرية في مخرجات العمل قائمة على تحسين جودة الخدمة للمواطن الفلسطيني.

### ❖ متغير المؤسسة الحكومية التي بها الموظف

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤسسة الحكومية التي يعمل بها الموظف، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 33.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية بحسب متغير المؤسسة الحكومية.

المتوسطات الحسابية						المجالات
وزارة العمل	وزارة الصحة	وزارة الزراعة	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	ديوان الموظفين العام	جهاز الإحصاء المركزي	
2.72	2.61	2.99	2.93	2.37	2.80	كفاءة وفاعلية التدريب
2.06	1.90	2.93	2.23	1.65	2.71	حصر الاحتياجات
2.04	2.15	2.69	2.34	2.29	2.45	آلية اختيار المتدربين
2.31	2.56	2.87	2.65	2.57	3.02	المادة العلمية التدريبية
2.44	2.44	2.61	2.80	2.27	2.71	الأساليب المتبعة في التدريب
2.04	2.17	2.97	2.22	2.19	2.88	التقييم والمتابعة
2.21	2.22	2.81	2.40	2.19	2.74	الدرجة الكلية لمكونات التدريب
2.28	2.28	2.84	2.50	2.22	2.75	الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب

أظهرت بيانات جدول (33.4) المتوسطات الحسابية لكفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية بحسب متغير المؤسسات الحكومية، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة، حيث أن المتوسطات الحسابية لمتغير المؤسسة الحكومية التي يعمل بها الموظف كانت ضمن انسجام عالي ضمن مجالات الدراسة، وقد كانت أعلى الاستجابات لصالح وزارتي الزراعة ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، كون هذه الدوائر الحكومية هي دوائر متخصصة بشكل أساسي وترتبطها علاقات مع العديد من الممولين والداعمين لعملها، وتأتي هذه الدورات ضمن برامج ومشاريع ممولة من الخارج بأغلب الأحيان.

جدول 34.4: نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤسسة الحكومية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
كفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	7.348	5	1.470	2.884	0.015
	داخل المجموعات	136.542	268	0.509		
	المجموع	143.889	273			
حصر الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	54.942	5	10.988	13.768	0.000*
	داخل المجموعات	213.896	268	0.798		
	المجموع	268.838	273			
آلية اختيار المتدربين	بين المجموعات	18.129	5	3.626	6.101	0.000*
	داخل المجموعات	157.494	265	0.594		
	المجموع	175.623	270			
المادة العلمية التدريبية	بين المجموعات	15.196	5	3.039	6.468	0.000*
	داخل المجموعات	124.515	265	0.470		
	المجموع	139.711	270			
الأساليب المتبعة في التدريب	بين المجموعات	4.439	5	0.888	1.929	0.090
	داخل المجموعات	122.864	267	0.460		
	المجموع	127.303	272			
التقييم والمتابعة	بين المجموعات	45.779	5	9.156	14.450	0.000*
	داخل المجموعات	169.174	267	0.634		
	المجموع	214.953	272			
الدرجة الكلية لمكونات التدريب	بين المجموعات	21.405	5	4.281	10.035	0.000*
	داخل المجموعات	115.186	270	0.427		
	المجموع	136.591	275			
الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب	بين المجموعات	18.473	5	3.695	9.318	0.000*
	داخل المجموعات	107.058	270	0.397		
	المجموع	125.532	275			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (34.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير المؤسسة الحكومية عدا الأساليب المتبعة في التدريب

فقد كانت الدلالة الإحصائية لمجال كفاءة وفاعلية التدريب (0.015)، ولمجال حصر الاحتياجات التدريبية (0.000) آلية اختيار المتدربين (0.000)، ولمجال المادة العلمية للتدريب (0.000)، ولمجال التقييم والمتابعة (0.000) عند متغير المؤسسات الحكومية وهذه القيم أقل من قيمة الدلالة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعلية تم رفض الفرضية المفترضة.

تعزو الباحثة سبب ذلك الى وجود تباين في استجابات أفراد عينة الدراسة على باختلاف المؤسسات التي يعملون بها في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وفي ديوان الموظفين العام، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ووزارة الزراعة، ووزارة الصحة، ووزارة العمل، قد يكون السبب باختلاف القطاعات التي تعمل بها وبالتالي انعكست على استجاباتهم سواء بتقييمهم لكفاءة التدريب أو آلية اختيار المتدربين، أو المادة التدريبية، أو حتى في مجال التقييم والمتابعة بالرغم من أن الأعمال والخدمات في هذه المؤسسات متنوعة ومتجددة ويحتاج الى اكساب من تقوم بها من مهارات من شأنها أن تزيد من كفاءتها وفعاليتها في أداء هذا العمل وتقديم الخدمات، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

وكانت الفروق في مجال كفاءة وفاعلية التدريب كانت الفروق لصالح وزارة الزراعة مقابل وزارة الصحة، أيضاً فيما يتعلق بمجال حصر الاحتياجات التدريبية، كانت الفروق لصالح جهاز الإحصاء المركزي ووزارة الزراعة مقابل وزارتي الصحة والعمل، وكذلك الفروق لصالح وزارة الزراعة مقابل ديوان الموظفين العام ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، كذلك فيما يتعلق بمجال آلية اختيار المتدربين، كانت الفروق لصالح وزارة الزراعة مقابل وزارتي الصحة والعمل، أيضاً فيما يتعلق بمجال المادة العلمية التدريبية، كانت الفروق لصالح جهاز الإحصاء المركزي ووزارة الزراعة مقابل وزارة العمل، وكذلك الفروق لصالح جهاز الإحصاء المركزي مقابل وزارة الصحة، كما وفيما يتعلق بمجال التقييم والمتابعة، كانت الفروق لصالح جهاز الإحصاء المركزي ووزارة الزراعة مقابل وزارات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والصحة والعمل، أيضاً وفيما يتعلق بمجالي الدرجة الكلية لمكونات التدريب والدرجة الكلية لكفاءة التدريب، كانت الفروق لصالح جهاز الإحصاء المركزي ووزارة الزراعة مقابل وزارتي الصحة والعمل، وهذه النتائج توافقت مع دراسة دراسة ميا وآخرون (2009) والتي أشارت الى وجود فروق جوهرية بين مهارات

وقدرات المتدرب وبين ومستوى الأداء الفعلي الذي تسعى البرامج التدريبية للوصول إليه، كذلك تبين وجود فروق بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين، وبين كفاءة برامج التدريب، وبين تطوير وتحسن أداء العاملين.

كما كانت الدلالة الإحصائية لمجال الأساليب المتابعة في التدريب (0.090)، عند متغير المؤسسات الحكومية وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعلية تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة وهذا يدل على توافق أفراد العينة على أن لكل عملية تدريبية أو برنامج تدريبية أسلوب تدريبي يميزها عن الدورة التي سبقتها أو التي تليها، مما يدل على مهارة المدرب ويزيد من قدرة المتلقي أو المتدرب على إكتساب أكثر المهارات الجديدة الناتج عن الدورات التدريبية في متطلبات العمل مما يرسخ من تحديد حجم الوظائف في المؤسسات وطبيعة اختصاصها، وتحديد المهام والواجبات للموظفين، ويبين لهم التزاماتهم تجاه أعمالهم، وبالتالي يكون هناك اختصاص في تنفيذ الأعمال، الأمر الذي ينعكس على جودة تنفيذها.

### ملخص لأهم النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5. نقاش نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية يتمتع بكفاءة وفاعلية عالية حيث الدرجة الكلية لكفاءة وفاعلية التدريب كانت مرتفعة بوسط حسابي كلي (2.55)، كما أن الدرجة الكلية لمكونات التدريب مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (2.51).

بلغ المتوسط العام المتعلق بمجال كفاءة التدريب (2.80)، وبوزن نسبي (70.1%) وبدرجة تقدير مرتفعة.

تبين أن درجة موافقة موظفي المؤسسات الحكومية بالضفة الغربية المشمولين بالدراسة على مجال حصر الاحتياجات التدريبية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.41) وبنسبة مئوية بلغت (60.2%)، وهذه النتيجة توافقت مع ما جاء في دراسة Elliott (2009) دراسة Rahmati (2014) من حيث أن تحديد البرامج التدريبية يجب ان يتم بناءً على اجراء مسح وتحليل للاحتياجات، وأن عملية إعداد البرنامج التدريبي له الأثر الفعال في عملية التدريب.

تبين أن درجة موافقة موظفي المؤسسات الحكومية بالضفة الغربية المشمولين بالدراسة على مجال آلية اختيار المتدربين كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.37) وبنسبة مئوية بلغت (59.2%)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة Saleh (2004) ودراسة Anike and Ekwe (2014) حول وجود مستوى مرتفع من رد الفعل الايجابي لكل من تفاعل المتدربين، واكتسابهم للمعرفة، وإن أهم التحديات للتدريب والتطوير هي تكلفة المشاركة في التدريب، وتوفير الشخص المؤهل والمناسب للتدريب والتطوير.

تبين من نتائج الدراسة أن درجة موافقة موظفي المؤسسات الحكومية المشمولين بالدراسة بالصفة الغربية على مجال المادة التدريبية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.70) وبنسبة مئوية بلغت (67.4%)، وقد اتفق ذلك مع دراسة مسعود والزيات (2012) فيما يتعلق نوعية البرامج التدريبية، ودعم الإدارة العليا لها، ومدة التدريب، والأساليب والمادة التدريبية هي عوامل ذات تأثير إيجابي على مستوى أداء وإنتاجية الموظفين، وبالتالي فإن طبيعة وحجم المادة التدريبية ذات ارتباط مباشر مع العديد من العوامل الخاصة بالعملية التدريبية.

أشارت نتائج الدراسة أن درجة موافقة موظفي المؤسسات الحكومية المشمولين بالدراسة بالصفة الغربية على مجال الأساليب المتبعة في التدريب كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.56) وبنسبة مئوية بلغت (64%)، واتفق لك مع ما جاء في دراسة مسعود والزيات (2012) ودراسة أحمد (2012) حول وجود تأثير لأساليب التدريب على مستوى أداء وإنتاجية الموظفين، وكذلك ووجود تأثير لأنواع برامج التدريب، ووسائل التدريب على مستويات الأداء.

من خلال استعراض نتائج الدراسة تبين أن درجة موافقة موظفي المؤسسات الحكومية المشمولين بالدراسة بالصفة الغربية على مجال التقييم والمتابعة في التدريب كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.58) وبنسبة مئوية بلغت (63.1%)، وتقاطعت هذه النتيجة مع ما ورد بدراسة التلباني وآخرون (2011) ودراسة Shaheen and Naqvi (2013) ودراسة Al-Athari and Zairi (2002) تجاه مستويات التقييم للتدريب، وأن التقييم يساعد على ربط ومقارنة التكاليف المترتبة على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية مع المنافع الناتجة من هذه البرامج، وعليه فإن التقييم أداة مهمة للعملية التدريبية في جميع مراحلها ومستوياته.

يوجد تأثير إيجابي لمكونات وخصائص التدريب على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالصفة الغربية، وأن العلاقة علاقة تأثير طردية بين مكونات وخصائص التدريب وكفاءة البرامج التدريبية.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (المادة العلمية التدريبية، والأساليب المتبعة في التدريب، والتقييم والمتابعة، وحصر الاحتياجات التدريبية، وآلية اختيار المتدربين وتأثيرها الطردي على كفاءة وفاعلية التدريب).

بينت نتائج الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)  $\alpha \leq$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة من موظفي الوزارات بالصفة الغربية في الممارسات

المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

أشارت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير العمر، واتفق ذلك مع ما جاء في دراسة ميا وآخرون (2009) تجاه ما ورد فيها من وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب وبين ومستوى الأداء الفعلي الذي تسعى البرامج التدريبية للوصول إليه، كذلك تبين وجود فروق بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين، وبين كفاءة وفاعلية برامج التدريب، وبين تطوير وتحسن أداء العاملين.

من خلال نتائج الدراسة تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عدا مجال كفاءة وفاعلية التدريب، ومجال حصر الاحتياجات التدريبية، يتفق مع دراسة ما جاء في دراسة ميا وآخرون (2009).

كما وتبين أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص العلمي عدا حصر الاحتياجات التدريبية، وهذا يتفق مع ما ورد في دراسة Schumaker (2004) حول مدى ارتباط فعالية البرامج التدريبية مع عوامل مرتبطة بكل من المنظمة، والمدرّب، والمتدرب، حيث خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية ما بين العوامل السابقة وما بين البرامج التدريبية لموظفي البلديات.

تبين من نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذا توافق مع ما توصلت إليه دراسة Rajasekar and Khan (2013) من حيث أنه يوجد حاجة قوية لبناء نظام تدريبي فعال، قادراً على بناء وتطوير البنية التحتية للمؤسسات الحكومية.

أشارت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، يتفق ذلك مع ما جاء في دراسة ميا وآخرون (2009).

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير نوع الدورات التدريبية عدا مجال التقييم والمتابعة. ويتفق ذلك مع ما جاء في دراسة Blanchard (2000) حول تقييم تدريب العاملين.

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

بينت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في الممارسات المتبعة في عملية كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية تعزى لمتغير المؤسسة الحكومية، وهذه النتائج توافقت مع دراسة ميا وآخرون (2009).

## 2.5. الاستنتاجات

تصوب كفاءة وفاعلية العمليات التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية من مسارات العمل لديها، حيث أن أداء الأعمال يرتبط بأهداف العمل في الوزارات والمؤسسات المشمولة بالدراسة والتي يقوم بأدائها الموظفين وبالتالي فإن تنفيذ هذه الأنشطة يعتمد بشكل كبير على قدرات شاغل الوظائف والتزامه، وبالتالي فإن كفاءة التدريب تدفع بالموظفين الى تحقيق أهدافهم الخاصة في صقل مهاراتهم بخبرات جديدة وتحقيق لدى المؤسسات رؤيتها ورسالتها.

كما أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك علاقة بين حصر الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية وبين كفاءة وفاعلية التدريب، وعليه نستنتج بأن هذه العملية تعتبر ركيزة مهمة وفعالة للتعرف أولاً على نقاط الضعف وتحديد الى أي درجة أو مستوى يحتاجه العاملون في التدريب، أضف الى ذلك للتعرف على قدرات العاملين الذي سيتم تدريبهم وآليات تصميم البرامج التدريبية اللازمة لهم، لاختيار المدربين الأكفاء للوصول الى الهدف من عمليات التدريب والتطوير المهني للعاملين وهي تحسين الخدمة العامة للمواطن الفلسطيني.

كما أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك علاقة بين الانتقاء السليم للمتدربين وفق مؤهلاتهم وتخصصاتهم وبين كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية، وبناءً عليه نستنتج بأن هذه العملية وما تحويه من مراحل تعتبر مرحلة هامة ومفصلية في تحديد الاقر من نتائج التدريب، ويتم بهذه المرحلة التعرف على نقاط قوتهم وضعفهم في أداء واجباتهم الوظيفية، من أجل العمل على تطويرهم وتأهيلهم من خلال التدريب، وهذا يسهم في تحسين أداءهم وتحقيق غايات المؤسسات التي يعملون بها، ويخفض من نسبة دوران العمل وصولاً الى الرضا الوظيفي للعاملين.

كما أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك ارتباط مباشر بين المادة التدريبية وكفاءة وفاعلية التدريب، وعليه نستنتج بأنه المادة التدريبية هي عنصر مهم ورئيسي من عناصر العملية التدريبية فبدونها لا يمكن لعملية التدريب أن تستمر فهي تحدد محتوى مجال عملية التدريب والأسلوب الذي تسير عليه في مواقف التفاعل داخل جماعة التدريب، فإن كان المحتوى أو الأسلوب لا يثير أي دافعية للمعرفة والرغبة في اكتساب القدرات فلا إمكانية لاستيعابه وبالتالي تصبح عملية التدريب عديمة النفع والفائدة، ولهذا فإن أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن المادة التدريبية تناسب حاجاتهم العملية وخلفياتهم العلمية، وأن كفاءة إعداد المادة التدريبية من عوامل نجاح عملية التدريب التي ستعكس بالمجمل على الأفراد متلقي التدريب.

أيضاً أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك علاقة بين أسلوب إعطاء الدورات التدريبية وكفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية، وعليه نستنتج بأنه من المهم العمل على استنهاض الأفراد المتدربين ورفع الروح المعنوية لديهم وتحفيزهم لحضور الدورات التدريبية، حيث أن لهذه الأساليب فوائداً جمة تعود على المتدربين، وعلى العملية التدريبية برمتها، ومن المهم أن يكون هناك تنوعاً في تطبيق هذه الأساليب باختلاف المستويات الوظيفية للعاملين، وأغراض التدريب، وأعداد الأفراد وخبراتهم، وتكاليف العملية التدريبية، فكلما تعددت أساليب التدريب عملت على مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، ولبت احتياجات أكبر عدد ممكن منهم.

كما أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك علاقة بين تقييم ومتابعة عمليات التدريب وكفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية، وبناءً عليه نستنتج أن هنالك أهمية كبيرة لاستخدام التقييم والمتابعة للعملية التدريبية ضمن مستوياتها المختلفة، وذلك لتحديد مدى فعاليتها وأثرها، فوجود برنامج للتدريب وهيئة قائمة على تنفيذه والإشراف عليه، لا يدل على أن عملية التدريب تسير بالشكل المطلوب، إلا من خلال عمليات التقييم التي تبين مدى اكتساب المتدربين للمعارف والمهارات الجديدة ومتابعة تنفيذها في أماكن عملية من خلال المتابعة على أرض الواقع في مؤسساتهم الحكومية، حيث أن رد فعل المشاركين في البرامج التدريبية الحكومية يمكن استخدامها بوسائل استقصائية لتبيان فائدته للتدريب للمتدربين، ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدربين، وموقع التدريب، والأدوات المستخدمة في العملية التدريبية، وقياس مستوى التعلم والمبادئ والحقائق والمهارات التي اكتسبها المتدربون في البرنامج التدريبي، كذلك سلوكهم في العمل وصولاً إلى النتائج المرجوة من عمليات التدريب وأثره على معدل دوران العمل، والتكلفة والروح المعنوية للعاملين وغيرها، بوصفها أهدافاً متوقعة ومرغوبة لأي برنامج تدريبي وبالتالي تحقيق المؤسسات لرؤيتها ورسالتها لخدمة المواطن الفلسطيني أولاً وآخراً .

كما أظهرت نتائج الدراسة بأن هنالك تأثير إيجابي لمكونات وخصائص التدريب على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالضفة الغربية، وبناءً عليه نستنتج بأن حصر الاحتياجات التدريبية يزيد من كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام، كذلك وجود آلية كفؤة لاختيار المتدربين ترفع من مستوى كفاءة البرامج التدريبية للمتدربين، واختيار المادة العلمية للتدريب بعناية يلعب دوراً مهماً في زيادة كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام، كما أن للأساليب المتبعة في التدريب أثر في درجة كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية، وأن تفعيل برامج للتقييم والمتابعة تزيد من حجم الفائدة المكتسبة من البرامج التدريبية، وهذا يدل على أن هنالك تكامل في الأدوار ما بين (حصر الاحتياجات التدريبية، وآلية

اختيار المتدربين، والمادة العلمية التدريبية، والأساليب المتبعة في التدريب، وتقييم والمتابعة) لجميع ممارسات العملية التدريبية، والتي سينعكس أثرها على كفاءة العملية والتي سينعكس أثر ذلك كله على الاستثمار بالموارد البشري ورفع أداءه الوظيفي وصولاً للهدف العام والذي له انعكاس على الاستراتيجية الوطنية للحكومة في تحسين مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني.

كما أظهرت نتائج الدراسة بأن قياس كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بالصفة الغربية ومكونات العملية التدريبية يختلف من متغير ديمغرافي الى آخر حسب المتغيرات الديمغرافية والشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والتخصص العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، نوع الدورات التدريبية، وعددها، والمؤسسة التي يعمل بها المتدربين).

### 3.5. التوصيات

تأسيساً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها التي توصلت إليها الباحثة، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات كما يلي:

1. تعزيز العمليات التدريبية في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية والارتقاء بأدائها المرتبطة بأهداف المؤسسات وخططها الاستراتيجية وزيادة الاهتمام بقياس أثر التدريب على المتدرب وعلاقته بتطوير أداءه وعمله ومهاراته العملية.

2. تعزيز سياسات وإجراءات حصر الاحتياجات التدريبية لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني أولاً بأول وبناء خطة تنفيذية لحصر الاحتياجات التدريبية لما لها من أثر كبير في تحديد احتياجات الأفراد من الدورات المتخصصة لصقل مهاراتهم تكون متوائمة مع الخطة الوطنية للتدريب التي يقوم على تنفيذها ديوان الموظفين العام بالشراكة مع المؤسسات الوطنية الأخرى

3. تعزيز سياسة التخصصية في التدريب حسب خلفيات المتدربين العلمية والعملية وفق مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات والتي تنعكس في النهاية على الخدمة العامة.

4. استدامة سياسة ارتباط المادة التدريبية بكفاءة التدريب والأسلوب الذي تسير عليه في مواقف التفاعل داخل جماعة التدريب، بحيث يكون محتوى المادة التدريبية يلامس احتياج الأفراد المتدربين، مع ضرورة وجود حقائب تدريبية متخصصة لكل برنامج تدريبي يمكن الرجوع إليها في أي وقت.

5. ضرورة التنوع في تطبيق هذه الأساليب التدريبية باختلاف المستويات الوظيفية للعاملين، وأغراض التدريب، وأعداد الأفراد وخبراتهم، مراعية بذلك الفوارق الفردية فيما بينهم.

6. تعزيز طرق التقييم والمتابعة لمعرفة مدى الاستفادة من الدورات التدريبية، وإجراء عمليات التقييم للبرامج التدريبية قبل وبعد تنفيذ العملية التدريبية، ومتابعة انضباط المتدربين في الدورات، كذلك متابعة المتدربين بتقارير الأداء بعد الانتهاء من البرامج التدريبية.

7. على مؤسسات القطاع العام الفلسطيني زيادة الاهتمام بتطوير آفاق التعاون بين المراكز العلمية المتخصصة في مجالات التدريب، بهدف تحديث وصياغة البرامج التدريبية المتنوعة، وربطها بالأداء، وتوجيه الاهتمام بحشد الجهود نحو قضية التنمية البشرية، والاستفادة من المتخصصين في هذا المجال من أجل التطوير وإحداث التغيير المطلوب وربط ذلك بالخطة الوطنية للتدريب وأجندة السياسات الوطنية.

8. ضرورة وجود ميزانيات للتدريب وزيادة المخصصات التدريبية في الوزارات والمؤسسات وربطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية في حال تحققت أهداف التدريب.
9. ضرورة أن تدرك القيادات العليا في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني بأن التدريب ليس غاية لحل جميع المشكلات والمعوقات التي تحد من الأعمال فهناك عدم توافق في القدرات مع احتياجات العمل وعالية فالتوجيه هنا أنعج وأهم من التدريب.

#### 4.5 المقترحات البحثية:

1. إجراء دراسة تقييمية لكفاءة العمليات التدريبية الخارجية وآثرها على الأداء العام للعاملين.
2. إجراء دراسة حول واقع السياسات الحكومية المعززة لتوطين التدريب في فلسطين
3. إجراء دراسة حول تقييم المدرسة الوطنية للإدارة في رفع كفاءة العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني الخاضعين لدورات تدريبية.

## المراجع

### المراجع العربية:

1. أبو بكر، مها. جلاذ، ربا. خالد، اكرم.(2010): اثر البرامج التدريبية التقنية على كفاءة العاملين في السوق المالي الفلسطيني، بحث تخرج غير منشور، جامعة النجاح.
2. أبو سلطان، يوسف. (2004). تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج "دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة". الجامعة الإسلامية – بغزة، عمادة الدراسات العليا.
3. أحمد، صلاح. (2012): أثر التدريب على الأداء، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، قسم الدراسات النظرية.
4. الأشهب، نوال عبد الكريم.(2015): ادارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن.
5. برنوطي، سعاد.(2001): إدارة الموارد البشرية (أدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، عمان.
6. التلباني، نهاية وآخرون.(2011): واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية. مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1 (1423-1486).
7. جودة، محفوظ أحمد.(2010): ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن.
8. حسونة، فيصل.(2011): ادارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن.
9. حماد، اياد.(2009): تدريب وتنمية الموارد البشرية، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
10. حمادة، عامر.(2010): التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة حالة ديوان الموظفين العام بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة الامعة الاسلامية بغزة.
11. حمود، خضير كاظم، الخرشة، ياسين كاسب.(2015): ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السادسة، عمان، الاردن.
12. الخطيب، أحمد.(2002): الحقائق التدريبية، مؤسسات حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن.

13. الديب، إبراهيم رمضان.(2009): دليل ادارة الموارد البشرية، الجزء الاول، مؤسسة إم القرى للترجمة والنشر والتوزيع.
14. ديوان الموظفين العام.(2013-2015): التقرير السنوي لانجازات ديوان الموظفين العام.
15. ديوان الموظفين العام.(2013-2015): الخطة الإستراتيجية لديوان الموظفين العام.
- 16.ديوان الموظفين العام.(2014): ورشة عمل للمؤسسات الحكومية عقدت بتنظيم من ديوان الموظفين العام والاتحاد الاوروبي، رام الله، فلسطين.
17. الزبيدي، غني دحام، الزبيدي، ناظم جواد، عباس، حسين وليد.(2016): ادارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
18. زيد، أحمد حمزة.(2010): مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
19. السكارنة، بلال.(2011): تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
20. الشرعة، عطا الله والطراونة- تحسين. (2011): أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة لعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 26، العدد 4 (83-132).
21. الشرعة، عطا الله.(2014): إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
- 22.الصرن، رعد.(2002): صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق.
23. الظاهر، نعيم ابراهيم.(2009): تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
24. عبد الحفيظ، إخلص، باهي، مصطفى.(2000): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
25. عبد الرحمن، بن عنتر.(2010): ادارة الموارد البشرية، المفاهيم والاسس، الابعاد، الاستراتيجية، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
26. عقيلي، عمر.(2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.
27. الغامدي، خالد.(2013): دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام. جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
28. قانون الخدمة المدنية المعدل رقم 4 لسنة 2005.

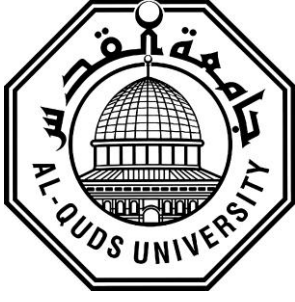
29. قشقش، خالد أحمد.(2014): ادارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة اجتير غير منشورة، جامعة الازهر، فلسطين.
30. قيشاوي، أيمن.(2015): دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس أبو ديس.
31. مسعود، عماد والزيات، لبنى.(2012): أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 26 (8) (1761-1796).
32. المعاينة، وريلا نايف والحموري، صالح سليم.(2013): ادارة الموارد البشرية: دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن.
33. ميا، علي وآخرون.(2009): قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1 (135-156).
34. الهلالات، صالح.(2016): الادارة الفاعلة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة الاولى.

## المراجع الاجنبية:

1. Al-Athari, A. and Zairi, M. (2002), Training evaluation: an empirical study in Kuwait . Journal of European Industrial training, Vol. 26 No.5, pp 241-251.
2. AlYahya .M and Norsiah. Binti (2013), Evaluation of Effectiveness of Training and Development: The Kirkpatrick Mode. Asian Journal of Business and Management Sciences. Vol. 2 No. 11 [14-24].
3. Anike.H and, Ekwe.M (2014), Impact of Training and Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector Organizations in Nigeria. European Journal of Business and Management. Vol.6, No.29 [66-75].
4. Arthur. W and others, (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. Journal of Applied Psychology. Vol. 88, No. 2, 234–245.
5. Blanchard, P.N., Thacker, J.W., and Way, S.A. (2000). Training evaluation: Perspectives and evidence from Canada. International Journal of Training and development, Vol.4, No.4, PP. 295-304.
6. Hamid. S (2011), A study of Effectiveness of Training and Development Programs of UPSTDC, India-An Analysis. South Asian Journal of Tourism and Heritage. Vol.4, No.1 [72-82].
7. Pates, H. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. Louisiana State University, Baton Rouge, LA, USA, Evaluation and Program Planning 27, PP 341–347.
8. Rahmati. M and others (2014), Investigating Effectiveness of In-Service Training in the Public Sector. Iranian Journal of Management Studies, (IJMS) Vol. 7, No. 2, [305-327].
9. Rajasekar. J and Khan. S (2013), Training and Development Function in Omani Public Sector Organizations: A Critical Evaluation. Journal of Applied Business and Economics vol. 14(2) [37-52].
10. Rehman. A and Khan. A and Khan.R, (2011), Measuring Training Effectiveness: A Case Study of Public Sector Project Management in Pakistan. Journal of Diversity Management – First Quarter 2011. Volume 6, Number 1 [39-48].
11. Salah, M.F. (2004). Evaluating effectiveness of ISO 9001:2000 training in certified manufacturing companies in Malaysia. Engineering Faculty - Putra University - Malaysia.
12. Saunders, M and Lewis, P and Thornhill, A. (2012), Research methods for business students -5th ed. Pearson.
13. Schumaker. A (2004), Predicting Perceived Effectiveness of Training in Local Government A Study of a Municipal Clerks Training Program. Performance &

Management Review, Vol. 27 No. 3, March 2004, pp. 51-59.

14. Shaheen. A and others (2013), Employees Training and Organizational Performance: Mediation by Employees Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol.5, No.4 [490-503].
15. Strother, J. (2002). An Assessment of the Effectiveness of e-learning in Corporate Training Programs. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, Vol 3, No1, PP.1-10.
16. Topno, H. (2012). Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models. *Journal of Business and Management*, Vol. 5, Issue 2, PP 16-22



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

أخي الموظف/ اختي الموظفة المحترمين  
تحية طيبة وبعد،،،

### تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

" كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/ الضفة الغربية "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/ بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية/ جامعة القدس.

وتهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة تقديم سياسة ومقترحات وحلول للمسؤولين في القطاع العام من أجل زيادة مستوى المنفعة التي قد يحصل عليها موظفي القطاع العام بعد تلقيهم التدريب في الداخل والخارج، وذلك من أجل رفع مستوى كفاءتهم وزيادة مهاراتهم والارتقاء بهم ومن ثم الارتقاء بالمؤسسة مهنيًا وإداريًا.

وقد صممت هذه الاستبانة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، راجية منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية لتفي بالغرض الذي أعدت من أجله، علماً بأن المعلومات التي ستدلي بها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

شاكراً لكم جهودكم وحسن تعاونكم

الباحثة: هنادي الجعبري

إشراف الدكتور: د. ابراهيم عوض

### تعليمات للمبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.
- ✓ يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
- ✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

## القسم الأول: البيانات الأساسية

أخي الموظف/اختي الموظفة: يحتوى هذا القسم على المعلومات الشخصية الخاصة بك، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تناسبك:

<b>1. الجنس:</b>		1.1	ذكر	<input type="checkbox"/>	2.1	أنثى	<input type="checkbox"/>
<b>2. العمر:</b>		1.2	أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>	2.2	25-34 سنة	<input type="checkbox"/>
		3.2	35 - 44 سنة	<input type="checkbox"/>	4.2	45 - 55 سنة	<input type="checkbox"/>
		5.2	أكثر من 55 سنة	<input type="checkbox"/>			
<b>3. المؤهل العلمي:</b>		1.3	ثانوية عامة فأقل	<input type="checkbox"/>	2.3	دبلوم متوسط	<input type="checkbox"/>
		3.3	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	4.3	ماجستير فأكثر	<input type="checkbox"/>
<b>4. التخصص العلمي:</b>		1.4	علوم إدارية ومالية	<input type="checkbox"/>	2.4	هندسة	<input type="checkbox"/>
		3.4	آداب	<input type="checkbox"/>	4.4	تكنولوجيا المعلومات	<input type="checkbox"/>
		5.4	طب	<input type="checkbox"/>	6.4	قانون	<input type="checkbox"/>
		7.4	غير ذلك	<input type="checkbox"/>			
			حدد.....				
<b>5. المسمى الوظيفي:</b>		1.5	مدير عام	<input type="checkbox"/>	2.5	نائب مدير عام	<input type="checkbox"/>
		3.5	رئيس وحدة	<input type="checkbox"/>	4.5	مدير	<input type="checkbox"/>
		5.5	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	6.5	رئيس شعبة	<input type="checkbox"/>
		7.5	موظف	<input type="checkbox"/>			
<b>6. عدد سنوات الخبرة:</b>		1.6	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	2.6	من 5- 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
		3.6	من 11- 15 سنة	<input type="checkbox"/>	4.6	أكثر من 16 سنة	<input type="checkbox"/>
<b>7. نوع الدورات التدريبية التي حصلت عليها خلال الخدمة في المؤسسات الحكومية:</b>		1.7	دورات تدريبية داخلية	<input type="checkbox"/>	2.7	دورات تدريبية خارجية	<input type="checkbox"/>
		3.7	الاثنتين معا	<input type="checkbox"/>			
<b>8. عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها خلال الخدمة في المؤسسات الحكومية:</b>		1.8	(2 فأقل)	<input type="checkbox"/>	2.8	من 3 - 5 دورات	<input type="checkbox"/>
		3.8	من 6- 8 دورات	<input type="checkbox"/>	4.8	أكثر من 9 دورات	<input type="checkbox"/>

## القسم الثاني: فقرات الإستبانة

فيما يلي مجموعة من الفقرات عن كفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية، وعليه تتمنى الباحثة عليك وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

### 1.2 كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام

"يقصد بها مدى نجاح البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها، ومدى التغييرات الإيجابية التي أحدثتها في سلوك الموظف أثناء ممارسته لأعماله".

الرقم	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	اطلاقاً	لا أعلم
1.	يوفر التدريب أثناء الخدمة اكتساب (معارف ومهارات) جديدة في مجال عملك						
2.	يسهم أسلوب التدريب المتبع في المؤسسة في تحقيق الأهداف.						
3.	يسهم التدريب في التقليل من مشاكل العمل.						
4.	يسهم التدريب في مساعدة الموظف للارتقاء بالسلم الوظيفي.						
5.	يسهم التدريب في إكساب الموظفين اتجاهات إيجابية إتجاه العمل.						
6.	يعزز التدريب في إحداث تطوير في أداء الموظفين.						
7.	تزيد التقنيات التدريبية من إنتاجية الموظفين.						
8.	يؤثر التدريب ايجابيا في (سلوكيات وتصرفات) العاملين بالمؤسسة.						
9.	يسهم التدريب في تقليل الحاجة للإشراف الإداري.						
10.	يوفر التدريب بيئة أفضل تمكن الموظف/ة من التكيف مع ظروف العمل المختلفة.						
11.	يسهم التدريب في رفع الروح المعنوية للموظفين.						
12.	يسهم التدريب الذي خضعت له في تبسيط اجراءات العمل في المؤسسة.						
13.	يسهم التدريب الذي خضعت له في تطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة.						
14.	ترصد المؤسسة ميزانية سنوية للتدريب.						

### 2.2 حصر الاحتياجات التدريبية

"يقصد بها تحديد مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها الموظف بناء على أهداف المؤسسة، والحاجة الفعلية لذلك".

الرقم	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	اطلاقاً	لا أعلم
1.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة بالاعتماد على منهج علمي.						
2.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة بالاستناد لعملية تحليل الوظيفة						
3.	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة بشكل ينسجم مع أهدافها.						

					4. يتم تحديد أهداف التدريب بناءً على الاحتياجات التدريبية للموظفين اللازمة لتطوير العمل.
					5. تتبنى مؤسستكم خطة استراتيجية للتدريب مبنية على احتياجات المؤسسة.
					6. تحدد البرامج التدريبية في مؤسستكم بناءً على مخرجات تقييم الاداء.
					7. تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال المقابلات مع العاملين أو الرؤساء.
					8. تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال الاستبيانات أو سجل العمل.
					9. تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال دراسة (الوثائق والسجلات).
					10. تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال فحص نوعية الخدمة المقدمة.
					11. تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل بيئة العمل الخاصة بالمؤسسة.
					12. تحدد الاحتياجات التدريبية من خلال (الندوات وورشات العمل) المتخصصة.
					13. يتم (إضافة وتعديل) البرامج التدريبية حسب الاحتياج الفعلي.

### 3.2 آلية اختيار المتدربين

"تتمثل في المعايير التي يتم الاستناد عليها في اختيار الموظفين لبرنامج تدريبي معين"

الرقم	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	اطلاقاً	لا أعلم
1.	يتم ايفاد المتدربين للبرامج التدريبية بالاعتماد على التخصص العلمي.						
2.	يتم ايفاد المتدربين للبرامج التدريبية بالاعتماد على المهام الوظيفية.						
3.	يتم ايفاد المتدربين للبرامج التدريبية لجسر الهوة بين مهارات الموظف وحاجة المؤسسة.						
4.	يتم ايفاد المتدربين للبرامج التدريبية بالاعتماد على الدرجة الوظيفية.						
5.	يتم ايفاد المتدربين للبرامج التدريبية بالاعتماد على نتائج تقييم الاداء السنوي.						
6.	يتم ايفاد المتدربين للبرامج التدريبية من خلال العلاقات الشخصية.						
7.	يتم ايفاد المتدربين للبرامج التدريبية بناءً على الخبرات المتراكمة لديهم.						
8.	يتم ايفاد المتدربين للبرامج التدريبية استكمالاً لبرامج تدريبية سابقة.						
9.	تراعي المؤسسة الشفافية والوضوح في إختيار المتدربين.						

## 4.2 المادة العلمية التدريبية

"تتمثل فيما يتم اعداده وطرحه من مواد أثناء البرامج التدريبية، ومدى وملاءمتها لأهداف التدريب".

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	اطلاقاً	لا أعلم
1.	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع حاجاتي في العمل.						
2.	المدة الزمنية للدورة كافية لتغطية المادة التدريبية.						
3.	تتناسب محتوى المادة التدريبية مع الخلفية العلمية للمتدربين.						
4.	تتناسب محتوى المادة التدريبية مع المهام الوظيفية للمتدربين.						
5.	تحتوي المادة التدريبية على أمثلة عملية من مجال عمل المتدربين.						
6.	المادة التدريبية مكتوبة بلغة (سليمة وسهلة وواضحة) يفهمها الجميع.						
7.	المحتوى التدريبي يتوافق مع قدرات المتدربين.						

## 5.2 الأساليب المتبعة في التدريب

"تتمثل في الطرق والأساليب التي يتم من خلالها طرح المادة التدريبية على المتدربين".

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	اطلاقاً	لا أعلم
1.	يتم استخدام اسلوب المحاضرات في التدريب.						
2.	يتم استخدام اسلوب المناقشة في التدريب.						
3.	يتم استخدام اسلوب دراسة الحالة في التدريب.						
4.	يتم استخدام اسلوب المجموعات في التدريب.						
5.	يتم استخدام اسلوب المطبوعات في التدريب.						
6.	يتم استخدام اسلوب القراءات والبحوث الاجرائية في التدريب.						
7.	يتم استخدام اسلوب الاجتماعات في التدريب.						
8.	يتم استخدام اسلوب التمارين في التدريب.						
9.	يتم استخدام اسلوب التعليم المبرمج في التدريب.						
10.	يتم استخدام اسلوب التدريب أثناء العمل في التدريب.						
11.	يتم استخدام اسلوب لعب الادوار في التدريب.						
12.	يتناسب محتوى البرنامج التدريبي مع المهام الوظيفية للمتدربين.						

## 6.2 التقييم والمتابعة

"يقصد به تحديد مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المرجوة، ومدى التغير الايجابي الذي أحدثه التدريب، ومراقبة

نتائج التدريب أثناء ممارسة الموظفين لأعمالهم".

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	اطلاقاً	لا أعلم
1.	يتم تقييم البرنامج التدريبي من قبل المتدربين بعد انتهاء التدريب.						
2.	يتم تقييم مدى اكتساب المتدربين (للمعارف والمهارات) من التدريب.						
3.	يتم متابعة المتدربين في أماكن عملهم بعد انتهاء فترة التدريب.						

						4. يتم تقييم وقياس أثر التدريب على الأداء في المؤسسة بعد انتهاء البرامج التدريبي
						5. يتم تقييم سير البرنامج التدريبي بشكل مستمر.
						6. يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع ومباشر.
						7. تستخدم الدائرة الحكومية أدوات محددة في تقييم البرنامج التدريبي.
						8. تقوم المؤسسة بعمل تغذية راجعة عن الجهات المنفذة للتدريب.
						9. تقوم الدائرة الحكومية بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات في نهاية التدريب.
						10. أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية تحقق غاية التدريب.
						11. يتم تقديم تقرير تفصيلي لمسؤول التدريب عن التدريب الذي خضعت له.
						12. يمتلك المدربون الخبرات (العلمية والعملية) اللازمة للتدريب

❖ من وجهة نظرك ما هي المعوقات التي تحد من كفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام؟

1.

2.

3.

4.

5.

❖ من وجهة نظرك ما هي وسائل تعزيز كفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام؟

1.

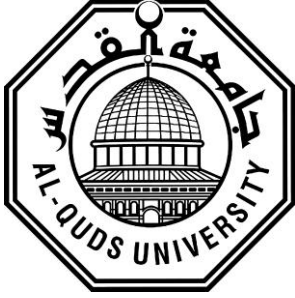
2.

3.

4.

5.

شاكراً لكم حسن تعاونكم



ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور/ة ..... المحترم /ة  
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:  
" كفاءة وفاعلية التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني/ الضفة الغربية "  
إشراف: د. ابراهيم عوض

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس.

**محاوير التحكيم:**

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترح حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

**نسخة أسماء المحكمين:**

1. د. محمد سعدي عوض/ أستاذ مساعد في الإدارة العامة في جامعة القدس.
2. د. عبد الرحمن سليم التميمي/ أستاذ مساعد في الإدارة العامة في جامعة القدس.
3. د. ابراهيم عوض/ أستاذ مشارك في الإدارة العامة في جامعة القدس.
4. د. شاهر عبيد/ أستاذ العلوم الإدارية والاقتصادية في جامعة القدس المفتوحة.
5. د. فتح الله غانم/ أستاذ العلوم الإدارية والاقتصادية في جامعة القدس المفتوحة.
6. أ. أحمد الكيلاني/ أستاذ في الإدارة في ديوان الموظفين العام.
7. أ. أحمد ابو بكر/ أستاذ في الإدارة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

الباحثة : هنادي الجعبري

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
128	.....الاستبانة بصورتها النهائية.....	1
134	.....رسالة تحكيم الاستبانة.....	2

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	أعداد الموظفين الموفدين في (بعثات دراسية، إجازات دراسية، دورات، تدريبية مهمات عمل) من الدوائر الحكومية للأعوام 2013-2015.....	30
1.3	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات أداة الدراسة.....	48
2.3	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	49
3.3	توزيع مجتمع الدراسة وحجم العينة.....	50
4.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.....	50
5.3	توزيع أفراد العينة بحسب العمر.....	51
6.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.....	51
7.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير التخصص العلمي.....	52
8.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.....	52
9.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.....	53
10.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع الدورات التدريبية.....	53
11.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية.....	54
12.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤسسة الحكومية.....	54
1.4	مفتاح التصحيح الخماسي.....	57
2.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق الذاتية بين فقرات مجال كفاءة التدريب بناء على إجابات المبحوثين.....	58
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة لمجال كفاءة التدريب مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي ودرجة التقدير.....	59
4.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق الذاتية بين فقرات مجال حصر الاحتياجات التدريبية بناء على إجابات المبحوثين.....	62
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على حصر الاحتياجات التدريبية.....	63
6.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق الذاتية بين فقرات مجال آلية اختيار المتدربين بناء على إجابات المبحوثين.....	66

67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على آلية اختيار المتدربين. ....	7.4
69	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق الذاتية بين فقرات مجال المادة العلمية التدريبية بناء على إجابات المبحوثين.....	8.4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مجال المادة العلمية التدريبية.....	9.4
72	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق الذاتية بين فقرات مجال الأساليب المتبعة في التدريب بناء على إجابات المبحوثين...	10.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مجال الأساليب المتبعة في التدريب.....	11.4
75	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق الذاتية بين فقرات مجال التقييم والمتابعة بناء على إجابات المبحوثين.....	12.4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مجال التقييم والمتابعة.....	13.4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مجالات الدراسة.....	14.4
80	مجموع التكرارات والنسب المئوية لاعلى 15 معيق من المعوقات التي أخذت من استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات مرتبة تنازلياً حسب تكرارها. ....	15.4
81	مجموع التكرارات والنسب المئوية لاعلى 14 وسيلة والتي من شأنها تعزيز كفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام التي أخذت من استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الوسائل مرتبة تنازلياً حسب تكرارها.....	16.4
83	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير ( Ridge Regression) .....	17.4
87	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية بحسب متغير الجنس.....	18.4

89	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية بحسب متغير العمر. ....	19.4
90	نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر. ....	20.4
92	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية بحسب متغير المؤهل العلمي. ....	21.4
93	نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. ....	22.4
95	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية بحسب متغير التخصص العلمي. ....	23.4
96	نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص العلمي. ....	24.4
98	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية بحسب متغير المسمى الوظيفي للموظف. ....	25.4
99	نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي. ....	26.4
101	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية بحسب متغير سنوات الخبرة. ....	27.4
102	نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ....	28.4
104	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية بحسب متغير نوع الدورات التدريبية. ..	29.4

105	نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع الدورات التدريبية.....	30.4
107	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية بحسب متغير عدد الدورات التدريبية....	31.4
108	نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية.....	32.4
110	المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بكفاءة التدريب في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية بحسب متغير المؤسسة الحكومية.....	33.4
111	نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤسسة الحكومية.....	34.4

## فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	.....مستويات وأهمية التدريب.....	1.2
45	.....يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة.....	1.3

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار.....	
ب	شكر و عرفان.....	
ج	تعريفات.....	
هـ	الملخص بالعربية.....	
ز	الملخص بالإنجليزية.....	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة.....	
1	المقدمة.....	1.1
3	مشكلة الدراسة.....	2.1
4	أهمية الدراسة.....	3.1
5	أهداف الدراسة.....	4.1
6	أسئلة الدراسة.....	5.1
7	فرضيات الدراسة.....	6.1
8	حدود الدراسة.....	7.1
8	مسلمات الدراسة.....	8.1
9	هيكلية الدراسة.....	9.1
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	
10	المقدمة.....	1.2
10	الإطار النظري.....	2.2
10	تمهيد.....	1.2.2
11	مفهوم التدريب.....	2.2.2
12	أهمية التدريب.....	3.2.2
14	أهداف التدريب.....	4.2.2
15	مجالات التدريب.....	5.2.2
15	مراحل العملية التدريبية.....	6.2.2

16	تحديد الاحتياجات التدريبية.....	1.6.2.2
17	تحديد أنواع التدريب.....	2.6.2.2
18	تصميم البرامج التدريبية.....	3.6.2.2
20	أساليب التدريب.....	4.6.2.2
24	تقييم البرامج التدريبية.....	5.6.2.2
24	اهداف عملية التقييم.....	1.5.6.2.2
24	معايير تقييم كفاءة التدريب.....	2.5.6.2.2
25	نماذج تقييم التدريب.....	3.5.6.2.2
28	دور ديوان الموظفين العام في مجال التدريب والتطوير.....	7.2.2
33	الدراسات السابقة.....	3.2
33	الدراسات العربية.....	1.3.2
37	الدراسات الأجنبية.....	2.3.2
41	تعقيب عام على الدراسات السابقة.....	3.3.2
<b>43</b>	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b> <b>واجراءاتها.....</b>	
43	المقدمة.....	.1.3
43	منهج الدراسة.....	2.3
44	مصادر بيانات الدراسة.....	.3.3
45	نموذج الدراسة.....	4.3
45	متغيرات الدراسة.....	5.4
46	أداة الدراسة.....	.6.3
46	صدق أداة الدراسة.....	.1.6.3
48	ثبات أداة الدراسة.....	.2.6.3
49	مجتمع الدراسة.....	.7.3
49	عينة الدراسة.....	8.3
55	إجراءات تطبيق الدراسة.....	.9.3
55	اساليب المعالجة الإحصائية.....	10.3

57	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.....	
57	المقدمة .....	1.4
57	النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	2.4
82	النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	3.4
114	الفصل الخامس: ملخص لاهم النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....	
114	نقاش نتائج الدراسة.....	1.5
118	الاستنتاجات.....	2.5
121	التوصيات.....	3.5
122	المقترحات البحثية.....	4.5
123	المراجع.....	
135	فهرس الملاحق.....	
136	فهرس الجداول.....	
140	فهرس الاشكال.....	
141	فهرس المحتويات.....	