

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

اتجاهات متدربي شرطة محافظة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على  
أدائهم الوظيفي

كفاح إسماعيل محمود أبو عودة

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1427هـ-2006م

اتجاهات متدربي شرطة محافظة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على  
أدائهم الوظيفي

إعداد:

كفاح إسماعيل محمود أبو عودة

تخصص خدمة اجتماعية - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف: الدكتور عبد الرحمن حاج إبراهيم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات  
من دائرة التنمية الريفية المستدامة/ جامعة القدس

1427هـ - 2006م

إجازة الرسالة

اتجاهات متدربي شرطة محافظة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على أدائهم الوظيفي

اسم الطالبة: كفاح إسماعيل محمود أبو عودة  
الرقم الجامعي (20211114)

المشرف: الدكتور عبد الرحمن حاج إبراهيم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2006/2/14 من لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم  
وتواقيعهم:

- ١ - رئيس لجنة المناقشة الدكتور عبد الرحمن حاج إبراهيم .....التوقيع
- ٢ - ممتحنا داخليا الدكتور يوسف أحمد أبو فارة .....التوقيع
- ٣ - ممتحنا خارجيا الدكتور عبد الفتاح أحمد الشملة .....التوقيع

القدس - فلسطين

1427هـ - 2006م

## الإهداء

أهدي هذه الدراسة

إلى أمي وأبي

إلى أستاذي القدير الدكتور زياد قنام الذي رعاني كل سنوات دراستي

إلى أستاذي المخلص الذي قدم لي المساعدة في كل وقت الأستاذ حاتم السوالمة

إلى كل زملائي الضباط وصف ضباط في الشرطة الفلسطينية

أهدي ثمرة جهدي هذه

كفاح إسماعيل محمود أبو عودة

## إقرار

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

التوقيع.....

كفاح إسماعيل محمود أبو عودة

التاريخ: 2006/2/14

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه الغر الميامين، وعلى من سار على دربه إلى يوم الدين.

"اللهم لا علم إلا ما علمت، إنك أنت السميع العليم"، أما وقد أعانني الله على إنجاز دراستي هذه فلا يسعني إلا أن أتقدم بوافر شكري وعظيم امتناني لكل الذين ساعدوني ومدوا إلي يد العون في مراحل بحثي المختلفة وعلى رأسهم أستاذي القدير الدكتور عبد الرحمن حاج إبراهيم الذي واكب هذه الدراسة وتعهدها تدقيقاً وتصويباً وتوجيهاً، ولم يتوان يوماً في تقديم المساعدة العلمية، ومنحني من وقته الكثير، ومن علمه الشيء الكثير، وكان لجهوده الفضل الكبير في ظهور هذه الدراسة إلى حيز الوجود، كما ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور زياد قنم رئيس قسم التنمية الريفية، وأعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقرأة هذه الرسالة ومناقشتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة وآرائهم السديدة.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى حكومة كندا، وإلى كل الأخوة العاملين في صندوق دعم الإصلاح التابع للوكالة الكندية للتنمية الدولية، حيث تولّى هذا الصندوق دعم مشروع التدريب في مديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة، وإلى الدكتور سائد جاسر، وإلى المهندسة سمر الحصري، والأستاذ حاتم السوالمه، مع التنويه إلى أنهم كانوا مصدرراً لمعلومات تم الحصول عليها عن طريق اللقاءات والاتصالات الشخصية معهم، كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى موظفي جهاز الشرطة الفلسطينية الذين شملتهم عيني البحثية، كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور وجيه سالم على تكريمه وقيامه بالتدقيق النحوي والإملائي للدراسة.

والله ولي التوفيق

الباحثة

كفاح إسماعيل محمود أبو عودة

## ملخص الدراسة

### "اتجاهات متدربي شرطة محافظة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على أدائهم الوظيفي"

إعداد:

كفاح إسماعيل محمود أبو عودة

إشراف:

الدكتور عبد الرحمن حاج إبراهيم

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على اتجاهات متدربي شرطة محافظة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على أدائهم الوظيفي من كانون الثاني/ 2004، ولغاية كانون الثاني/ 2005، في ظل ظاهرة انخفاض الأداء لدى أفراد جهاز الشرطة الفلسطينية، مما ينعكس بشكل سلبي على أداء مستوى الخدمة المقدمة للمنتفعين، كما وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تكمن وراء هذه الظاهرة.

واشتملت عينة الدراسة على (108) موظف من موظفي جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، والذين تلقوا برامج تدريب ذات موضوعات متعددة يقيمها جهاز الشرطة الفلسطينية بهدف تدريب كوادره وإعادة تأهيلهم لرفع مستوى أدائهم الوظيفي، واقتصرت الدراسة على العاملين في محافظة رام الله والبيرة بسبب تلقي نسبة جيدة من العاملين برامج تدريب متنوعة ومتعددة وعلى مدار السنة، وهذه النسبة جيدة للدراسة، إضافة إلى تغطية برامج التدريب لمعظم الأقسام التابعة لجهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

وقد اشتملت هذه الدراسة على أسئلة وفرضيات تبحث في اتجاهات متدربي شرطة محافظة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على أدائهم الوظيفي حسب متغير العمر، والمؤهل العلمي، وزمن التدريب، وإدارة التدريب، ونوع التدريب، ومحتوى التدريب، وذلك ضمن محددات وظيفية.

ولتحقيق أهداف الدراسة المرجوة تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من مصادر أولية تتمثل في (الكتب والمراجع والدوريات)، ومن خلال مصادر رئيسية تمثلت في الاستبانة الخاصة بالعمالين الذين تلقوا تدريب في مجالات متعددة من كانون الثاني/ 2004، ولغاية كانون الثاني/ 2005، وقد اشتملت الاستبانة الخاصة بالعمالين على قسمين، الأول منها يتضمن بيانات ديموغرافية خاصة بالعمرو، وبيانات خاصة بالمؤهل العلمي والتدريب، والقسم الثاني تضمن بيانات خاصة بالأداء الوظيفي للعمالين، وصيغت عبارات الاستبانة بصورة إيجابية وسلبية، وأعطى لكل عبارة وزنا مدرجا لتقدير أهمية العبارة، إضافة إلى مقابلات أجريت مع مدربين ومتدربين ورؤساء وقيادات جهاز الشرطة، ودراسة التقارير الرسمية وغير الرسمية عن النشاطات الأدائية والتدريبية لجهاز الشرطة الفلسطينية.

وعند إجراء التحليل الإحصائي لمدى الاعتمادية باستخدام معامل كرونباخ (ألفا)، لقياس مدى ثبات المقياس والاتساق الداخلي للاستبانة تبين أن قيمة كرونباخ ألفا تساوي (0.62)، وهذه النتيجة تشير تمتع الاستبانة بثبات يفي أغراض الاستبانة.

وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية لغرض التحليل منها أسلوب الإحصاء الوصفي كالتكرارات الحسابية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، كما واستخدم اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، كما تم استخدام اختبار (SCHEFFE) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير زمن التدريب، ومتغير إدارة التدريب، ومتغير نوع التدريب، ومتغير محتوى التدريب.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مؤشرات سلبية للتدريب، ولم يكن للتدريب أثر إيجابي بالمستوى المطلوب، وذلك لعدة أسباب منها توزيع المادة التدريبية بعد الجلسات التدريبية بحيث لم يسمح للاستفادة منها بأقصى قدر ممكن، واختيار المتدربين من قبل رؤسائهم لهم، وليس من خلال احتياجاتهم الحقيقية، وعدم ارتباط التدريب بمحفزات الترقية أو المكاسب الأخرى، إضافة إلى البنية التحتية للتدريب أي قاعات التدريب ومستلزماتها لم تكن كافية، وعدم التنوع في أساليب التدريب، إضافة إلى التعامل مع المتدربين يميل إلى النمط المدرسي الأكاديمي، وغياب التدريب التخصصي، والتدريب التحويلي، وعدم كفاية المدة الزمنية المقررة لبعض المقررات التدريبية كالحاسوب، واللغة الانجليزية، واللغة العبرية، وأغلب الدورات التدريبية كانت نظرية بعيدة عن التطبيق العملي.

وأشارت نتائج الدراسة إلى المؤشرات الإيجابية للتدريب والتي تعود لنقاط القوة المتمثلة في التزام واضح، وقوي من قبل المتدربين، وقيام الجهة المشرفة على البرنامج بالتقييم المرحلي، والمستمر لمجريات البرنامج من خلال متابعة المدربين، والمتدربين، والاتصال مع إدارة الشرطة خاصة في المرحلة الأولى من التدريب، وتفاعل مختلف الرتب والمستويات الإدارية مع بعضها، مما فتح مجالات اتصال ونقاش مستقبلية، والتركيز على المدخل التشاركي في التدريب، وخلق التدريب مواضيع للنقاش بين المتدربين، ورؤسائهم والبيئة المحيطة.

وخلصت الدراسة إلى توصيات وهي كما يلي:

تنفيذ التدريب وفقاً لسياسة واستراتيجية تدريب محدد الجوانب، والاتجاهات، والأهداف منعكسة في هيكلية الشرطة، ودراسة علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية ينتج عنها رصد لأولويات التدريب، وأهدافه، وميادين التركيز المطلوبة، إضافة إلى المحددات الأخرى مع الأخذ بعين الاعتبار المستويات الإدارية المختلفة، واختيار المدربين وفقاً لمعايير الأهداف التي يتوقع من التدريب أن يحققها، مع التأكيد على تخصص المدربين في مجالات الإدارة العامة، والعلوم الإنسانية ذات العلاقة بالأهداف التدريبية، وتحسين البنية التحتية المطلوبة لزيادة فاعلية التدريب، وتجهيز قاعة التدريب بما يلزم لتكون مناسبة لتنفيذ تدريب مهني فاعل، واعتماد التدريب المستقبلي على أسلوب العمل في مجموعات، وتقاسم الأدوار وفقاً لتخطيط شامل حول الأمر، وتحليل الأداء الوظيفي لموظف جهاز الشرطة، والخروج باستنتاجات عن الصعوبات التي تواجههم، وما يمكن أن يساهم به للتخلص من هذه الصعوبات، والابتعاد عن طرق التدريب التقليدية، والتركيز على دراسة الحالة، والتحليل والعمل التطبيقي.

## **Abstract**

### **»Trends of Police Trainees Of Ramallah and Al-Bireh Governarate Towards Training Effect on Their Job Performance«**

**Prepared by  
Kefah Ismaiel Abu Odeh**

**Supervised by  
Dr. Abdul- Rahman Haj Ibrahim**

The major objective of this study is to explore the attitudes of the policemen trainees of Ramallah and Al-Berieh governorate towards the impact of their occupational performance within the period from December/2004 to December/2005, within the existence of law performance rate phenomena of the members of Palestinian Police system which negatively affects the level and quality of offered service for the beneficiaries. The study also aims at introducing the reasons behind this phenomena.

The study's sample covered (108) members of the Palestinian Police staff in Ramallah and Al-Berieh governorate who have attended training courses in several topics held by Palestinian Police system to train and rehabilitate the staff to promote its performance level, the study was restricted to those operating in Ramallah and Al-Berieh governorate for the considerable and good level of training they have got. Moreover, the study also aims at addressing training programs held for most of Palestinian Police departments in Ramallah and Al-Berieh governorate.

The study consists of questions and assumptions that discuss the attitudes of the trainees of policemen in Ramallah and Al-Berieh governorate towards their occupational performance according to the variations of; age, academic qualification, period of training, training administrative standards.

To achieve the objectives of the study, data and information have been collected from primary resources (books, references, and periodicals), and from main resources represented in the questionnaire of the active policemen who attended training in various topics within the period from December/ 2004, to December/ 2005. This questionnaire is of two sections; the first consists of demographic data related to age, academic qualification, and training. While the second part consists of data related to occupational performance of active policemen.

The questionnaire statements are developed in both negative, and positive aspects, and each statement is given a stated measure to estimate the importance, and significance of the statement, in addition to conducting interviews with trainers, trainees, and officials of police commands. And also investigating the formal and informal reports of Palestinian Police system on the training and performance activities.

Conducting the statistical analysis of using Cronbach (Alfa ) factor reliability to measure measurement stability, and internal coherence of the questionnaire, it has been found that Cronbach ( Alfa ) equals (0.62 ). This result indicates that the questionnaire is of considerable stability that fulfills the aims of questionnaire.

The study also uses several statistical methods for the purpose of analysis among which descriptive statistic like calculation repetition, averages, standerized deviations, and conceptual rates. In addition to the use of One Way Anova, and Scheffe Test for comparisons between mathematical averages, the most significant results of the study are the following:

The study results indicated the differences regarding performance which caused by the age change factor, also the scientific qualification factor, the change of time factor, the training department changing factor, quality of the training factor, which is changeable, the content of training also is chainable.

The study indicated results negative indicators of training. Training doesn't have required positive impact for the following reasons.

Training contents and materials were distributed over participants after training sessions, which didn't allow them to benefit from them as possible, selecting the trainees by their officials, and not according to their actual needs, training wasn't connected with promotion encouragement or any other advantages, in sufficiency of training infrastructure like halls, and requirements, lack of colorful training methods, besides the school and academic way of dealing with the trainees by the trainers. Lack of specialized and transformal training, lack of sufficient time for training subjects like; computer, English language, and Hebrew language, most of the training courses were theoretical.

The study indicated results positive indicators of training which refer to the following, high commitment of trainees, conducting stage and continuous evaluation by the training program supervisors through following up the trainees, and communicating the Special Police department in the first stage of training, interaction of members of different ranks, and administrative levels, which provisioned future contact, and discussion, concentrating on participatory attitude in training, opening discussion topics among trainees, their officials and surrounding environment by the training.

The outcome of the study could be stated by the following recommendations:

Processing training according specific, sides, directions, and aims training that is reflected on police construction, scientific study to determine the training needs which gives training considerations, aims, requested concentration points, in addition to the other determinants with considering all different administrative levels, improving requested construction to increase training efficiency, and preparing the training halls that can be suitable for processing professional training, depending of training on group teamwork, and duties sharing upon general planing. Analyzing job performance of the police employee, and extracting results about difficulties that face him. To publish the positive effect of training and get the maximum utility, training must be for all police employees by a complete, and continuing from, giving trainees training fields jobs, and giving them enough time to finish that .

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها

#### 1.1 مقدمة

تعدّ مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاعاتها الحكومية مؤسسات في طور الإنشاء والبناء في المجالات كلها، وتعرض أداء بعضها لانتكاسة، بسبب إعادة الاحتلال الإسرائيلي للمدن الفلسطينية، مما أعادها إلى نقطة الصفر أدى إلى تدمير بنيتها التحتية من موارد بشرية أو مادية، وانعكس بشكل رئيسي على أداء العاملين في هذه القطاعات، نتج عن ذلك قصور وانخفاض في الأداء وبالتالي تدني نوعية الخدمات المقدمة في هذه القطاعات، مما تطلّب من هذه القطاعات مراجعة أهدافها وأساليبها وآليات عملها للنهوض بمستوى الأداء للعاملين فيها، ومن ما يمكن تبنيه للوصول إلى ذلك بتنفيذ برامج تدريبية مناسبة تعيد تأهيل العاملين بكل ما يعنيه ذلك من اكتساب معارف ومهارات واتجاهات في ضوء المتغيرات والمستجدات.

فالتدريب يحتل مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من القطاعات، باعتباره أحد السبل المهمة للتطوير ولسد العجز والقصور في الكفاءات، كما ويعتبر العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة أو أفكار لأداء عمل معين، أو بلوغ هدف معين.

أما نجاح أي برنامج تدريبي فهو يعتمد على العناصر المتوافرة له ومن أهمها محتوى المادة التدريبية، و نوع الدورات التدريبية، وطريقة التدريب، ومقدار التعلم وطول مدة التدريب، ومدى ملاءمتها من حيث طولها وسيرها، وملاءمة برامج التدريب مع مؤهلات المتدربين، وأعمارهم، وطبيعة العمل الحالي الذي يقومون به، ونوع التدريب.

ولقياس أثر التدريب على الأداء لا بد من تعريف الأداء وتحليله وتحديد مشكلاته، ثم تقييم الأداء بهدف تحديد نقاط الضعف لدى العاملين، لمعرفة أي البرامج تتلاءم معهم ولأي درجة يمكن أن يؤثر التدريب في تحسين هذا الأداء بعد الانتهاء من التدريب.

ولتدعيم الإطار النظري ورصد أثر التدريب على الأداء الوظيفي، قامت الباحثة باختيار أحد مؤسسات السلطة الفلسطينية وهو جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة لإجراء الدراسة.

وحول منهجية الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لوصف ظاهرة الأداء الوظيفي بعد تلقي برامج تدريب من وجهة نظر المتدربين، من خلال إجابات المتدربين في جهاز الشرطة الفلسطينية، وتحويل هذه الإجابات اللفظية إلى معطيات رقمية، وهذه الخطوات تمثل أحد أنماط المنهج الوصفي والمتمثلة بدراسة العلاقات المتبادلة وحالتها وارتباطها، وأبرزها دراسة الحالة والدراسات الارتباطية التي تبحث في مدى ارتباط متغيرين أو أكثر.

وتتطلب هذه الدراسة من خلال فرضيات صفرية تفيد بعدم وجود علاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، استخدمتها الباحثة وصولاً إلى إثبات أو نفي الفرضيات من خلال استنباهه يجب عليها أفراد عينة الدراسة، ثم تحويل هذه الإجابات إلى معطيات رقمية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، ثم التعليق عليها وتحليلها والوصول إلى استنتاجات، ومن ثم توصيات.

كما وتم تقسيم البحث على خمسة فصول، يتكون الفصل الأول من المقدمة ومشكلة الدراسة وهدفها وأهميتها وأسئلة الدراسة وفرضياتها، في حين يتكون الفصل الثاني من الإطار النظري والدراسات السابقة، ووصف لمجتمع الدراسة الذي يلقي الضوء على التدريب والأداء، كما ويتكون الفصل الثالث من منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وصدق أداة الدراسة وثباتها، ومتغيرات الدراسة وخصائص أفراد العينة، وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، ويتكون الفصل الرابع من تحليل النتائج واختبار الفرضيات ووصف لمستوى الأداء الوظيفي لعينة الدراسة حسب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، ثم نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، واختبار SCHEFFE لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغيرات الدراسة، وإثبات أو نفي الفرضيات، ثم تحليل النتائج ويتكون الفصل الخامس من ملخص النتائج، وتنتهي الدراسة بالفصل السادس، والذي يتضمن التوصيات.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يعد التطور العلمي، والتكنولوجي، والتقني، وتطور البحوث والدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية ظاهرة متسارعة، بحيث يتطلب من المؤسسات الحكومية في السلطة الوطنية الفلسطينية، وخاصة الأجهزة الأمنية ومنها جهاز الشرطة إعادة سياساتها تجاه الموارد البشرية لديها، بحيث تكون قادرة على مواكبة هذه التطورات المتسارعة والانتفاع منها في تحسين الأداء للعاملين لديها من خلال تنفيذ برامج تدريبية مستمرة، وهادفة.

ولمحاولة الوقوف عند هذه المشكلة ومعرفة مدى اثر التدريب في تطوير مهارات العاملين وزيادة قدراتهم وفعاليتهم وإنتاجيتهم، يقيم جهاز الشرطة الفلسطينية برامج تدريبية متعددة لتدريب كوادره وإعادة تأهيلهم بهدف رفع مستوى أدائهم وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمنتفعين، وتوظيف التطور العلمي والتكنولوجي والتقني لتطوير الأداء الشرطي والنهوض بمستوى هذا الأداء لينعكس بشكل إيجابي على المنتفعين، وخاصة وأنه قطاع خدماتي، لذا جاءت هذه الدراسة لتبين أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المتدربين من خلال أسئلة الدراسة:

1. ما هو اتجاه المتدربين نحو أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المتدربين.
2. ما هو اتجاه المتدربين نحو أثر زمن التدريب ونوع التدريب ومحتوى التدريب وإدارة التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المتدربين.
3. ما هو اتجاه المتدربين نحو أثر العمر والمؤهل العلمي على الأداء الوظيفي من خلال التدريب من وجهة نظر المتدربين.
4. ما هي الاقتراحات التي من شأنها الارتقاء بأثر التدريب على الأداء الوظيفي للمتدربين.

## 3.1 هدف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في تحديد أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظة رام الله والبيرة من كانون الثاني/ 2004، ولغاية كانون الثاني/2005 من وجهة نظر المتدربين من خلال دراسة لواقع البرامج التدريبية التي ينفذها جهاز

الشرطة الفلسطينية بهدف إكساب العاملين مهارات وخبرات لتحسين أدائهم ورفع مستوى إنتاجيتهم، ومدى جدوى هذه البرامج في تحسين أداء العاملين، وأما الأهداف المحددة فهي:

١. رصد الأثر الأدائي للتدريب في جهاز الشرطة الفلسطينية.
٢. قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة بعد تلقّيهم برامج تدريب.
٣. تحديد دور زمن التدريب ونوع التدريب ومحتوى التدريب وإدارة التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.
٤. تحديد دور العمر والمؤهل العلمي للمتدربين على الأداء الوظيفي من خلال التدريب.
٥. تقديم توصيات ومقترحات قد تسهم في التأثير عند اتخاذ القرارات حول إعداد الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وعند تحديد الاحتياجات التدريبية بهدف تحسين الأداء

#### 4.1 أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المبحوث، لما يشكل موضوع البحث من أهمية في تطوير الموارد البشرية، حيث ضرورة قيام جهاز الشرطة الفلسطينية بتقديم برامج تدريبية لأفراده باستمرار وبشكل متواصل، لذا تأتي أهمية هذه الدراسة لرصد اتجاهات المتدربين نحو أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، وبشكل عام تعتبر هذه الدراسة مهمة لكافة الأطراف ذات العلاقة وهي جهاز الشرطة الفلسطينية، والباحثة، والمؤسسات العامة، والمجتمع، ويمكن تلخيص ذلك بما يلي:

#### أهمية الدراسة بالنسبة لجهاز الشرطة الفلسطينية

- تحقق هذه الدراسة مجموعة من الفوائد بالنسبة لجهاز الشرطة الفلسطينية منها:
١. المساعدة في رسم السياسة والاستراتيجية الفاعلة لتدريب أفراد جهاز الشرطة الفلسطينية.
  ٢. الارتقاء بالكفاءات المتعلقة بتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها.
  ٣. رصد جوانب الضعف في ممارسة العملية التدريبية التي لا تؤدي إلى تحسن في المستوى المطلوب في الأداء ومعالجتها.
  ٤. رصد جوانب القوة في ممارسة العملية التدريبية التي تؤدي إلى تحسن بالمستوى المطلوب في الأداء، وتعزيزها.

٥. تقديم توصيات ومقترحات لدى صنّاع القرار بحيث تؤثر في رسم السياسات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين الأداء.

٦. تكامل النشاطات الإدارية في جهاز الشرطة والتفكير فيها من منطلق أدائي، ومنهجية أثر بعضها على بعض.

### أهمية الدراسة للباحثة:

تكسب هذه الدراسة الباحثة مهارات البحث العلمي المحكم تتعلق بتحديد مواطن الضعف والقوة في الأداء، ومعالجة ذلك من خلال إعداد وتنفيذ لبرامج تدريبية بهدف تحسين الأداء، وتقييمها، ومهارات التحليل الأدب النظري في مجال التدريب والأداء، وتوظيف وتطبيق هذه المهارات في مجال عمل الباحثة، إضافة إلى ذلك تعتبر هذه الدراسة مقدمة جهود بحثية تقوم بها الباحثة لمصلحة جهاز الشرطة الفلسطينية التي تعمل فيه لمساعدته في فاعليته، وإلى جانب ذلك فإن هذه الدراسة ستمكن الباحثة من الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات من جامعة القدس.

### أهمية الدراسة للتنظيمات العامة الفلسطينية

ولهذه الدراسة أهمية بالغة للتنظيمات العامة الفلسطينية منها:

١. وضع سياسة عامة للتدريب بهدف تحسين الأداء الوظيفي للعاملين لديهم.
٢. توفير قاعدة بيانات في مجال التدريب، بحيث يستفيد منها العاملون في هذه المؤسسات.
٣. توفير إطار نظري في مجال التدريب، لتفسير وضع التدريب في المؤسسات.

### أهمية الدراسة للجمهور

باعتبار هذه الدراسة أول دراسة علمية تجرى في جهاز الشرطة الفلسطينية، تمكن هذه الدراسة الجمهور من الاطلاع على واقع إدارة الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة، من خلال الإعداد لبرامج التدريب، وتنفيذها، وتقييمها، ورصد أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين لديها، كما وتمكن الراغبين من طلبة الدراسات العليا إجراء دراسات تكميلية في هذا المجال، وفي نفس المؤسسة، كما وتعتبر مرجع يمكن الاستدلال به لدى المعنيين من الجمهور.

## 5.1 فرضيات البحث

يقوم هذا البحث على الافتراضات التالية:

1. لا توجد فروق في الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p \leq 0.05$ ) تعود إلى الفئة العمرية.
2. لا توجد فروق في الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p \leq 0.05$ ) تعود إلى المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق في الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p \leq 0.05$ ) تعود إلى زمن التدريب.
4. لا توجد فروق في الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p \leq 0.05$ ) تعود إلى إدارة التدريب.
5. لا توجد فروق في الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p \leq 0.05$ ) تعود إلى نوع التدريب.
6. لا توجد فروق في الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $p \leq 0.05$ ) تعود إلى محتوى التدريب.

## 6.1 حدود الدراسة

1. تقتصر هذه الدراسة على تحليل أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظة رام الله والبيرة من كانون ثاني/2004، ولغاية كانون ثاني/2005.
2. المحدد الزماني: تقتصر هذه الدراسة على العاملين في مديرية الشرطة بمحافظة رام الله والبيرة من كانون ثاني/2004، ولغاية كانون ثاني/2005.
3. المحدد المكاني: مديرية الشرطة بمحافظة رام الله والبيرة.
4. المحدد الموضوعي: تدريب أعضاء الشرطة وعددهم ( 108 )، خلال الفترة الزمنية من كانون ثاني/2004، ولغاية كانون ثاني/2005.

## 7.1 التعريفات

### التدريب

"هو عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفاعلية في عملهم الحالي والمستقبلي، من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم". ( جبران، 2003 )

"والتدريب هو عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة الإدارية بصفتين أساسيتين هما الاستمرارية والانتظام". ( عوض، 2002 )

"والتدريب هو العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم، أو العملية التدريبية مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح". ( ديسلر، 2003 )

### أثر التدريب

"انتقال أثر تعلم عمل ما على تعلم عمل آخر، أو تعلم إنجاز معين يؤثر في تعلم إنجاز آخر". (محمد، 2004)

### تحليل المنظمة

"دراسة الأوضاع التنظيمية والأنماط الإدارية لتحديد مواطن الحاجة إلى التدريب، وكيفية تشخيص نوع التدريب المطلوب من خلال وصف الأعمال والإجراءات والتقسيمات الوظيفية، ثم تحديد مواطن القوة أو الضعف في التنظيم ومن ثم تحديد التغييرات الواجب إدخالها على التنظيم". ( الطعاني، 2002 )

## تحليل المهام

"دراسة المهام التي تقوم بها المؤسسة والمهارات المطلوبة لإنجاز هذه المهام، كوصف للمهارات والقدرات والمؤهلات والخبرات وإيجاد معايير لقياس الأداء لمعرفة ما إذا كان إنجاز المهام يتم على الوجه الصحيح". (الطعاني، 2002)

## تحليل الفرد

"قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء هذه الوظيفة ولأداء وظائف أخرى متوقعة، ويتضمن تحليل خصائص الفرد، ومؤهلاته العلمية، وخبراته، والأنشطة التدريبية التي شارك بها، والتي خطط لها ونفذها، والقدرات الذهنية والجسدية". (الطعاني، 2002)

## خطة التدريب

"بأنها مجموعة الإجراءات والتدابير موضوعة في تسلسل منطقي، لتمكين المدرب من تحقيق أهداف التدريب". (جبران، 2003)

## الأداء:

"قيام فرد أو مجموعة أفراد بإنجاز هدف أو أهداف المؤسسة" (عباس، 2003)

## تحليل الأداء

"طريقة من الطرق التي تستخدم بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي بمقتضاها يتم تحديد أهم مشكلات الأداء داخل نطاق العمل، وما إذا كان القصور يمكن علاجه من خلال التدريب أو من خلال أساليب أخرى متعددة كالنقل". (ديسلر، 2002)

## معدل الأداء

"كمية العمل التي ينجزها فرداً واحداً أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين (دقيقة، ساعة، يوم) تحت الظروف الطبيعية للعمل ومستوى محدد من الأداء". (عليوة، 2003)

## معدل الأداء

"مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية معينة من العمل". (عليوة، 2003)

## تقييم الأداء

"دراسة وتحليل لأداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءاتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى". (عبد الباقي، 200)

## اتجاهات المتدربين

"وهي آراء المتدربين نحو العملية التدريبية التي شاركوا فيها، وأثرها على أدائهم".

## الفصل الثاني

### الإطار النظري، والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

#### 2.2 التدريب

##### 1.2.2 تعريف التدريب:

يعدّ التدريب مفتاح النجاح، وبالتحديد للأفراد والشركات والمؤسسات...، فالأهل يدربون أطفالهم، وكل شخص لديه معرفة وخبرة يمررها إلى أولئك الذين يمكنهم الانتفاع بها، والاستفادة منها، وهناك مشرفون ومدراء يدربون من يعملون لصالحهم، فكلمة تدريب تتكرر يومياً سواء على الصعيد العملي، أو اللفظي، فما معنى كلمة تدريب؟.

عرف التدريب ( توفيق، 2002 ) بأنه: " مهنة ( نقل، تحريك، تحويل، تغيير ) "، فالتدريب نقل المعرفة والمهارة والعلم من المدرب إلى المتدرب سواء كان المدرب فرداً أو آلة أو برنامجاً، وعليه فإن كفاءة النقل مرتبطة بكفاءة آليات النقل، ويجب على التدريب أن ينتهي في النهاية إلى ( تحريك ) المستوى المهاري والمعرفي للمتدرب من مرحلة أو درجة إلى درجة أعلى بنفس التخصص أو المهنة أو المسار الإداري، أو الفني، وينطوي التدريب على تحويل المتدرب من عمل إلى آخر.

"والتدريب هو عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفاعلية في عملهم الحالي والمستقبلي، من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم". ( جبران، 2003 ). وعرفته ( عوض، 2002 ) بما يلي: "عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة الإدارية بصفتين أساسيتين هما الاستمرارية والانتظام".

وعرف التدريب ( ديسلر، 2003 ): "بأنه العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم، أو العملية التدريبية مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح".

وعرف التدريب ( شحاته، 2003 ) بأنه: " عملية إكساب الأفراد المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم لإنجاز أعمال محددة بأكثر الطرق فاعلية وكفاءة".

ولكي يتم إنجاز برنامج تدريب فعال لا بد من الإجابة على مجموعة من الأسئلة الأساسية عن التدريب وهي:

١. لماذا الاحتياجات التدريبية والأهداف؟.
٢. من الفئة المستهدفة؟.
٣. ما هي المحتويات المعارف والمهارات والاتجاهات؟.
٤. كيف الأساليب/ الوسائل؟.
٥. الحصول على ماذا النتائج؟.
٦. متى توقيت/ زمان التدريب؟.
٧. أين مكان التدريب؟.
٨. كيفية الحصول على النتائج المطلوبة؟.

من خلال التعاريف السابقة هناك مكونات رئيسية للتدريب:

١. نشاط لنقل المعرفة
٢. محاولة للتغيير في السلوك.
٣. إحداث تغيير في العمل الحالي والمستقبلي. ( وحيد، 2003 ).

## 2.2.2 أسباب الحاجة لبرامج التدريب:

ومن أسباب الحاجة لبرامج التدريب زيادة الإنتاج، وقد تكون هذه الزيادة كمية، أو نوعية كتحسين نوع الإنتاج، فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل، ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاجية.

وتكمن أسباب الحاجة للتدريب في التقليل من دوران العمل الذي يحقق نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنشأة ورفع معنويات العاملين، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقة العامل بالمؤسسة وإقبال العامل باستعداد نفسي للعمل دون الشعور بالملل أو الكراهية لهذا العمل.

ومن الأسباب المهمة للاحتياجات التدريبية مساعدة القائمين على إدارة الموارد البشرية في التخطيط وتهيئة القوى العاملة بشكل يخدم التنمية الصناعية والاقتصادية والاجتماعية، ويزيد من قدرات المديرين بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من حل مشاكل الإدارة ومعاملة العاملين معاملة إنسانية. (عليوة، 2001)

## 3.2.2 الاحتياجات التدريبية:

إن البحث عن تحديد الاحتياجات التدريبية أياً كانت مداخله يركز على كيفية التوصل بصورة علمية دقيقة إلى حجم الاحتياجات التدريبية ونوعيتها، وهناك العديد من الطرق لتحديد الاحتياجات التدريبية وأبرزها:

1. أولاً: تحليل المنظمة.
2. تحليل المهمات.
3. تحليل خصائص الفرد شاغل الوظيفة. (الطعاني، 2002)

ويقصد بتحليل المنظمة دراسة الأوضاع التنظيمية والأنماط الإدارية لتحديد مواطن الحاجة إلى التدريب، وكيفية تشخيص نوع التدريب المطلوب من خلال وصف الأعمال والإجراءات

والتقسيمات الوظيفية، ثم تحديد مواطن القوة أو الضعف في التنظيم ومن ثم تحديد التغييرات الواجب إدخالها على التنظيم. (الطعاني، 2002)

وأما تحليل المهام يعني دراسة المهمات التي تقوم بها المؤسسة والمهارات المطلوبة لإنجاز هذه المهمات، كوصف للمهارات والقدرات والمؤهلات والخبرات وإيجاد معايير لقياس الأداء لمعرفة ما إذا كان إنجاز المهمات يتم على الوجه الصحيح وأساليب تحليل المهمات متعددة منها الاستبانة والاختبارات والمقابلة والملاحظة. (الطعاني، 2002)

ويقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء هذه الوظيفة ولأداء وظائف أخرى متوقعة، ويتضمن تحليل خصائص الفرد مؤهلاته العلمية وخبراته والأنشطة التدريبية التي شارك بها والتي خطط لها ونفذها والقدرات الذهنية والجسدية. (الطعاني، 2002)

#### 4.2.2 أنواع التدريب:

يعدّ التدريب أثناء العمل أو التدريب المباشر من أنواع التدريب وهو الأوسع انتشاراً، ويعرّف بأنه مجموعة الإرشادات والتعليمات والتوجيهات التي يتم الحصول عليها من ذوي الخبرة أو الأعلى مرتبة، وذلك بصورة رسمية، ويعرّف التدريب في موقع العمل في أجهزة الخدمة العامة بأنه التعليمات المقدمة من قبل موظف حكومي بطريقة رسمية ومن شخص ذي مستوى عال.

(الفضالة، 2004)

والتدريب أثناء العمل له صفة العمومية والتلقائية، بحيث ارتبط تطبيقه بالدرجة الأولى بمدى رغبة الرئيس أو المشرف المباشر في تدريب مرؤسيه وتزويدهم بالخبرات الوظيفية المكثفة والمتلاحقة.

(توفيق، 2003)

وتتمثل عمليات التدريب أثناء العمل في حل المشاكل ويتم التركيز في هذه الخطوة على حاجات العامل التي لها أثر مباشر أو غير مباشر على الأداء وتحسين الأداء بغرض تصحيح عيب أو تقديم مهمة جديدة أو عمل جديد يحمل في طياته تحدياً يحس المدير أن العامل مستعداً له.

(توفيق، 2003)

وأما فيما يتعلق بالتدريب غير المباشر فيعرّف بأنه محاولة تحسين الأداء في عمل معين بممارسة عمل آخر أقل فعالية من التدريب المباشر، فإذا كان الناتج عن التدريب المباشر يساوي ( 100% ) فإن التحسن الناتج عن التدريب غير المباشر قد يمتد من ( 10-30% ) من وجهة نظر الكاتب. ( أبو جادو، 2000 )

ومن أنواع التدريب ( التدريب التمهيدي )، و ( التدريب التخصصي )، ويعد أكثر تخصصاً حيث يتم فيه تدريب العاملين على عمل محدد ومعين، وهذا يؤكد لكل عمل جديد مهاماً جديدة لا بد من التدريب عليها سواء كانت مدة التدريب ساعات قليلة كإرشادات عامة أو أسابيع أو شهور.

وهناك التدريب التحويلي ( إعادة التدريب )، حيث يتم تصميم برامج التدريب التحويلي لإعداد العاملين لتولي مهام جديدة أو واجبات جديدة، ويعتبر هذا النوع بمثابة تدريب مكمل للعمل الحالي، أو العمل السابق للقائم بالوظيفة، وأهميته للعاملين الذين يلتحقون بأعمال جديدة تكون مختلفة عن أعمالهم السابقة.

وتوجد تقسيمات أخرى للتدريب منها تدريب العاملين الجدد، والتدريب الفني، والتدريب الحرفي، والتدريب الإداري والإشرافي، والتدريب المكثف والموزع. ( الفضالة، 2004 )

## 5.2.2 التخطيط لبرامج التدريب:

تعرف خطة التدريب: "بأنها مجموعة الإجراءات والتدابير موضوعة في تسلسل منطقي، لتمكين المدرب من تحقيق أهداف التدريب، وتعتبر خطة التدريب مفيدة للمدرب". ( جبران، 2003 )

وحتى يتم وضع خطة لبرنامج تدريبي فإن عملية تخطيط البرنامج التدريبي تمر بمراحل متعددة وهي تحديد أهداف البرنامج، وتحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها، واختيار أسلوب التدريب، ووضع المنهاج التدريبي، واختيار المدربين، وتحديد مكان التدريب، وتحديد فترة برنامج التدريب، وتوفير مستلزمات البرنامج التدريبي وفيما يلي توضيح لكل خطوة:

١. تحديد أهداف البرنامج هي الغايات التي من المفترض تحقيقها، والأهداف عبارة عن نتائج يجري التصميم لها مسبقاً، وتوضح الأهداف السلوك المطلوب تغييره والاتجاهات ومستوى الأداء.

٢. تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها وهذه المهارات يمكن أن تكون:
١. مهارات لغوية أساسية كالقراءة وقواعد الكتابة.
  ٢. مهارات ذات طبيعة فنية: كالكتابة على الآلة الكاتبة أو الحاسوب....
  ٣. مهارات إقامة علاقات مع الآخرين: كالاتصالات، القيادة الإدارية....
  ٤. مهارات فكرية: كالتهيئة، والتنظيم، وإعداد السياسات....
٣. وضع البرنامج التدريبي يعتبر من الموضوعات التي ستدرس وتحدد وفق الاحتياجات التدريبية، وتحدد وفق الأهداف المطلوبة، وحتى يتحقق ذلك لا بد من أن تكون هذه الأهداف نابعة من البيئة الواقعية. ( جبران، 2003 ).
٤. اختيار أسلوب التدريب ويمكن استخدام أكثر من أسلوب، ويعتمد على مجموعة من المعايير كالمهدف من التدريب وطبيعته والمستوى الوظيفي والمادة التدريبية، وفترة التدريب والمدربون والتكاليف، وهذه الأساليب متنوعة منها: أسلوب المحاضرة، وأسلوب التطبيق العملي، وأسلوب دراسة الحالة، وأسلوب النقاش المخطط، وتمثيل الأدوار، والمباريات الإدارية، أو تدريب الحاسوبية.
٥. اختيار المدربين، ويعتبر من العناصر الهامة في عملية تخطيط البرامج التدريبية، وتحدد صفات للمدرب منها أن يكون محاضراً، وقائداً، ولديه القدرة على التدريب من خلال المناقشات، أو الحالات، كما يكون لديه خبرة في العلوم السلوكية.
٦. تحديد مكان التدريب، إما أن يكون في قاعة مخصصة للتدريب داخل المنشأة أو خارج مكان العمل.
٧. تحديد فترة برنامج التدريب، ويجب أن يكون في الوقت المناسب، الذي يتلاءم مع موضوع البرنامج المناسب، وقد يكون التدريب طويل المدى، أو قصير المدى.
٨. مستلزمات البرنامج التدريبي وتوفير الاحتياجات والإمكانات والوسائل اللازمة للتدريب، وقد تكون أدوات، أو معدات، أو وسائل سمعية، أو بصرية، أو آلية، أو تصويرية. ( جبران، 2003 )

## 6.2.2 تنفيذ البرامج التدريبية:

بعد تصميم البرنامج التدريبي يصبح هذا البرنامج جاهزاً للتنفيذ، وهنا يأتي دور إدارة البرنامج للقيام بسلسلة من الفعاليات التي تهدف أساساً إلى توفير المستلزمات والإمكانات اللازمة لتهيئة البيئة التدريبية الذي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة. ( الطعاني، 2003 )

وتقسم هذه الفعاليات إلى ثلاثة مراحل:

١. مرحلة ما قبل التنفيذ، وتتضمن تحديد مكان تنفيذ البرنامج واختيار المدربين وتهيئة المواد التدريبية وتجهيز القاعة التدريبية.
٢. أثناء التدريب، وتتضمن هذه المرحلة استقبال المشاركين والمدربين، ثم الافتتاح وبيدأ بعرض موضوعات التدريب وتعريف المشاركين بالمدربين، ومتابعة حضور المتدربين، ثم توزيع استمارات التقويم اليومي والنهائي وإعداد الشهادات.
٣. مرحلة ما بعد التنفيذ، ويتم في هذه المرحلة إجراء التسويات الحسابية الخاصة بالبرنامج وإعداد التقرير النهائي للبرنامج وكتابة ورصد النتائج وحفظها في وثائق خاصة ببرنامج التدريب. ( الطعاني، 2002 )

## 7.2.2 المتابعة والتقييم:

بعد تنفيذ البرنامج التدريبي لا بد من تقويم ومتابعة للتدريب لغرض تحديد مدى فاعليته، من حيث تحقيق الأهداف للتدريب ومدى تلبية التدريب لاحتياجات بيئة العمل، وملاءمة أساليب التدريب والمواد التدريبية، ذلك لأن وجود الكادر التدريبي، أو مجموعة من المحاضرات أو المواضيع، أو نوعية التدريب لا يضمن حدوث التعلم لدى المتدرب، وإنما تمتد لتثبت بأساليب عملية أن هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة البرنامج التدريبي. ( سالم، حرفوش، 2002 )

## 8.2.2 صعوبات التدريب:

وفيما يلي قياس تقدير الصعوبات المرتبطة بالتدريب:

١. الصعوبات المرتبطة بالتدريب كإهمال احتياجات المتدربين، وعدم وجود أهداف واضحة للتدريب، وعدم مراعاة خصائص نمو المتدربين، وإهمال التدريب للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.
٢. الصعوبات المرتبطة بإدارة وتنفيذ التدريب، وتتمثل في وجود حزم أثناء التدريب، وإهمال آراء المتدربين، وعدم تمشي التدريب مع التخطيط له.

٣. الصعوبات المرتبطة بمحتوى التدريب ومثال ذلك بعد المحتوى عن الواقع العملي، وعدم تمشي الموضوعات مع طبيعة الوظيفة، وعدم ترابط موضوعات التدريب، والتكرار والطابع النظري.

٤. الصعوبات المرتبطة بمواعيد التدريب وتتضمن عدم ملاءمة المواعيد مع المتدربين، وعدم كفاية مدة التدريب، والتوزيع غير المناسب للوقت.

٥. الصعوبات الخاصة بالمدرّبين. (جبران، 2003)

## 3.2 الأداء الوظيفي

### 1.3.2 تعريف الأداء ومراحله:

يعرّف الأداء بأنه: " قيام فرد أو مجموعة أفراد بإنجاز هدف أو أهداف المؤسسة ". ( عباس، 2003 )

ويتفاوت الأداء بين الأفراد، فقد يأتي الأداء ضعيفاً في المراحل الأولى من الإنجاز ويمكن التغلب على ذلك بتحسين الأداء، وقد يكون الأداء قوياً وهذا يتطلب المحافظة عليه، ويتم مقارنة أداء الأفراد مع الأداء الطبيعي الذي تتوقعه المؤسسة من الفرد بالاستعانة بمعدلات الأداء. ( عباس، 2003 )

وتمر عملية الأداء بمراحل متعددة تتمثل المرحلة الأولى في تحليل الوظائف وتعريف الأداء وتسهيل وتشجيع الأداء وتقييم الأداء، وأما المرحلة الأولى فهي مرحلة تحليل الوظائف ويعرّف هذا المفهوم بأنه: " أسلوب يمكن من خلاله تحليل وتحديد نوع العمل والمهارات اللازمة للقيام بواجباته "، وتستخدم هذه المرحلة لتحديد عنوان الأداء وشروطه. (ديسلر، 2003)

وأما المرحلة الثانية فهي مرحلة تعريف الأداء أي تحديد مقاييس الأداء ووضع الأهداف بحيث تكون واضحة ومحددة، ويؤثر ذلك على الأداء وجودته، ويعتبر مقياس لناتج الأداء.

والمرحلة الثالثة تسهيل وتشجيع الأداء، فتسهيل الأداء يحصل من خلال إزاحة العوائق لإنجاح الأداء وضخ الموارد الكافية وحسن اختيار الأفراد لتحسين وإنجاز الأداء، وأما التشجيع فيحصل عبر تحفيز الأفراد ومدّهم بالتعويضات والمنافع العادلة والكافية في الوقت المناسب لأداء الأفراد ما هو مطلوب منهم.

والمرحلة الأخيرة عملية تقييم الأداء، وفي هذه المرحلة يتم تحديد مكانن قوى ومخابئ ضعف الأفراد بهدف التقييم، ثم تحسين الأداء. ( عباس، 2003 )

### 2.3.2 تحليل الأداء:

يعرّف تحليل الأداء بأنه: " طريقة من الطرق التي تستخدم بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي بمقتضاها يتم تحديد أهم مشكلات الأداء داخل نطاق العمل، وما إذا كان القصور يمكن علاجه من خلال التدريب أو من خلال أساليب أخرى متعددة كالنقل". (ديسلر، 2003)

وعند وجود نقص أو قصور الأداء، فإن الأداء يقوم من خلال التدريب أو من خلال وسائل أخرى كنقل الموظفين، والخطوة الأولى لتحديد قصور الأداء تتمثل في تقييم عمل الموظف كبدائية لتحسينه ومقارنة نتائج العمل الحالي بما يجب أن يكون عليه، فجوهر تحليل الأداء هو التمييز بين مشكلات عدم القدرة وعدم الرغبة ونقطة البداية هي تحديد ما إذا كانت المشكلة هي عدم قدرة، وإذا كان الأمر كذلك قد تكون من التوقعات تتمثل في عدم معرفة العاملين لما يجب عليهم عمله، وقد تكون المشكلة في معايير المنظمة وعقبات في النظام كالاقتدار إلى الأدوات أو الإمدادات أو المعينات على أداء العمل، وقد يكون كل ذلك ناتج عن سوء اختيار الموظفين أو أن التدريب غير مناسب. (ديسلر، 2003)

### 3.3.2 مشكلات الأداء:

تشكل خطوة الوقوف على مشكلات الأداء تشخيصاً سليماً لمعرفة الأسباب الكامنة وراء سوء الأداء، فالتناقض في وجهات النظر حول الإدراك ومستوى الأداء بالنسبة للتوقعات من قبل المدير والمرؤوس يؤدي خلافاً بينهما، وإذا لم يتم حل هذا الخلاف ينعكس ذلك على عملية تشخيص الأداء لمحاولة حل مشكلة سوء الأداء، وتشكل الموارد الضرورية داعماً قوياً للأداء الجيد، وفي حالة نقص هذه الموارد يشكل عقبة رئيسية في وجه الأداء الجيد، وتتضمن الموارد دعم المواد والعاملين بين مجموعات العمل.

وفي حالة الطلب من الأفراد العاملين أداء مهام تتجاوز المستوى الحالي لمهاراتهم أو معرفتهم، يمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال التدريب، فإهمال التدريب يؤثر على الأداء الجيد وفي حالة فشل برامج التدريب في رفع مستوى الأداء لدى العامل يجب الانتباه إلى مشكلة الاستعداد لدى هذا العامل، والتي يرتبط جزء من هذه المشكلة بنظام الحوافز لدى المنظمة والرغبة الداخلية للعامل

في أن يكون له موقع أو مكانة ما، إضافة إلى مشكلة التوقعات والمتعلقة بالمرؤوس وتوقعاته بشأن أهداف الوظيفة ومتطلبات الوظيفة. (ويتون، كاميرون، 2001 )

#### 4.3.2 معدلات الأداء وأبعاده واستخداماته:

يعرّف معدل الأداء بأنه: " كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين [ دقيقة/ ساعة/ يوم ] تحت الظروف الطبيعية للعمل ومستوى محدد من الأداء"، ومن خلال هذا التعريف فإن أبعاد معدلات الأداء هي العمل ومستوى الأداء والزمن. ( عليوة، 2001 )

ويعرّف معدل الأداء بأنه: " مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية معينة من العمل ". ( عليوة، 2001 )

وعليه فإن أنواع معدلات الأداء اثنين هما المعدل الكمي والمعدل النوعي، ويعرّف المعدل الكمي بأنه: " تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين"، وأما المعدل النوعي فإنه: " الوصول إلى إنتاج وحدات العمل بمستوى معين من الجودة والإتقان".

وأما مجالات استخدام معدلات الأداء فتستخدم في التخطيط لتقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطة وتحديد العاملين اللازمين لتنفيذها، كما تعد وسيلة للرقابة على تنفيذ الخطة ومتابعتها، وتعد مؤشراً لتحديد نطاق الإشراف ومستواه من خلال تحديدها للعدد المتوقع من العاملين، كما وتستخدم في التمويل وفي شؤون الأفراد. ( عليوة، 2001 )

#### 5.3.2 تعريف عملية تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءاتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى". ( عبد الباقي، 2000 )

وتعرّف عملية تقييم الأداء بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه، وهذا يتطلب وضع معدلات للعمل وتقييم أداء الموظف الفعلي بهذه المعدلات وإضافة تغذية مرتجعة للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء، أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب. (ديسلر، 2003 )

لذا تكمن أهمية مراجعة أداء العاملين في كافة مستوياتهم الوظيفية خلال وبعد ممارسة نشاطاتهم، وذلك للتأكد من مدى كفاءتهم الإنتاجية التي تتخذ على ضوءها القرارات المتعلقة بشؤونهم الوظيفية، وتستند معايير التقييم على معاني التعديل والتحسين والتطوير بناءً على عملية قياس سلوكيات العاملين في محيط العمل وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ونتائج أعمالهم، فمن هنا أصبح تقييم الأداء ركيزة أساسية من اهتمامات الإدارة لتنمية قدرات وجهود العاملين وسلوكياتهم إنسانياً ووظيفياً لتحقيق الأهداف بأقل خسائر وأعلى عائديهم (مربحية) على قاعدة الكفاءة والفاعلية باستخدام نظم إدارة الأداء. (خليل، 2005)

وتكمن أسباب تقييم الأداء في توفير المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين، ويعتبر تقييم الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة يمكن من خلالها مراجعة خطط ونظم العمل وتحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة. (ديسلر، 2003)

### 6.3.2 أهداف تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين هما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فتقييم الأداء يسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1. توحيد الأسس التي تتم بناءً عليها الترقية، أو زيادة الأجور، أو توقيع الجزاءات.
2. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم، كما لزيادة الإنتاجية.
3. قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة، وتسهيل تخطيط القوى العاملة.
4. تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة، أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم للمحافظة على مستوى عالٍ للكفاية الإنتاجية، وتزويد الإدارة بهذه المعلومات لإلقاء الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية. (توفيق، 2003)

### 7.3.2 أنواع تقييم الأداء وطرقه:

وتقوم غالب المؤسسات أو الشركات بتقييمات رسمية على أداء الموظفين سنوياً، لكن الفحص السنوي لا يكفي لتنوع الأداء وتغيير الأهداف وتعدد المشاكل، فالوضع الصحيح للتقييم أن يتم أربع

مرات في العام، ويعتبر التقييم الرسمي وشبه الرسمي معياراً لتقييم الأداء، لكن توجد أنواع أخرى لتقييم الأداء.

ومن أنواع تقييم الأداء التقييم من خلال السمات أو طريقة المقاييس المتدرجة، وهو من أكثر النظم استخداماً، ويقوم على وضع قائمة بأهم السمات ويتم قياس كل منها باستخدام مقياس يتدرج من تقدير غير مرضي إلى ممتاز، وقد يبدو هذا النظام سهل التنفيذ والفهم، وفي المقابل تعترضه مشاكل متعددة تتمثل في عدم الدقة في إعطاء تقييم دقيق لكل سمة، ويكون التقييم نسبياً، إضافة إلى تدخل الآراء والانحيازات الشخصية، وعادة ما يتم تذكره في عملية التقييم آخر سلوك أو أحدث سلوك.

وهناك طرق للتغلب على هذه المشاكل بحيث يكون التقييم أكثر عدلاً، ومن هذه الطرق توضيح المعايير بحيث يستطيع كل فرد فهمها واستخدامها وإنشاء ضوابط للتقييم لتمييز الموظف الذي لديه كفاءة عن غيره، ووضع سجل يتم فيه تدوين الأداء الجيد، والأداء الذي فشل فيه الموظف. ( بيل، 2003 )

وبدلاً من تقييم العاملين بالاعتماد على سماتهم يمكن استخدام نظم تقييم النتائج، فهذا النظام أسهل للاستخدام إذا وجدت عوامل قابلة للقياس في المجالات غير المادية ( المعنوية )، كتحقيق أهداف معينة في تطوير الإدارة، وفي هذا النظام لا يعتمد على الحكم الشخصي في عملية التقييم، ولكن يمكن التركيز على ما كان متوقعا من العامل وإنجاز ما هو متوقع له، وما هو متوقع يتم تحديده في بداية عمل الفرد ويتم تقييمه في نهاية عمله في المدة الزمنية المحددة لذلك، وطريقة هذا النظام تبدأ بموافقة قائد العمل على النتائج المتوقعة من هذا الأداء، ثم وضع الضوابط التي يتم فيها التقييم، وتقاس إنجازات الفرد في ضوء ما هو متوقع منه، ثم تقديم تقرير سردي ملخص عن الأداء. ( بيل، 2003 )

وبعد الانتهاء من التقييم بالنتائج أو بالسمات أو التقييمات المشتركة، لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة والتي تعتمد على دراسة وتحليل نتائج التقييم حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياساتهم، كما تفيد في اتخاذ القرارات حول المكافآت المادية والعلاوات والعقوبات والنقل، والتقييم بالنسبة للمنشأة أو المؤسسة، كما ويساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية. ( عبد الباقي، 2000 )

ومن طرق تقييم الأداء طريقة الأحداث الهامة، وتتخلص بعمل سجل لأمتثلة من الفعاليات والأحداث المرغوبة واللامرغوبة لسلوك كل من مرؤسية في العمل، وكل ستة أشهر يلتقي المشرف والمرعوس ويناقشا أداء المرعوس، وهذا يعني أن الطريقة تقدم أمثلة ملموسة على الأداء يدرسها المدير والمرعوس لتفادي عيوب الأداء. (ديسلر، 2003)

### 8.3.2 مسؤولية تقييم الأداء:

ويقصد بمسؤولية تقييم الأداء تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن تقييم العاملين، وعادةً يتطلب تقييم الأداء شخص قريب منه ويلاحظ أدائه طوال الوقت، ومن الشائع يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء المرؤوسين لقيام هذا الشخص بتحديد أهداف إدارته وتحديد المسؤوليات والواجبات، كما توجيهه للمرؤوسين وتواجهه الدائم ومعرفة نقاط ضعف وقوة العاملين، إلا أن ذلك قد يفتقر لنوع من العدالة في عملية التقييم.

ولضمان عدالة أكثر في عملية التقييم يتم عرض تقديرات هذا المدير على سلطة رئاسية أعلى لمراجعة التقارير التي وضعها الرئيس المباشر وله حق التعديل أو التعليق مع إبداء الأسباب، وفي بعض الإدارات تتكون لجنة تقييم تتولى وضع التقارير عن أداء العاملين وسلوكهم وأعضاء اللجنة أشخاص من الذين لهم صلة بالموظف، أو لديهم بيانات كافية عنه. (عبد الباقي، 2000)

كما وتستخدم بعض الإدارات التقييم الذاتي (بالتوازي مع تقييم المشرفين والمراقبين)، أو التقييم من جانب المرؤوسين، فالكثير من المؤسسات أو الشركات تدع المرؤوسين يقيمون أداء المشرفين في وقت واحد وهي عملية يطلق عليها التغذية العكسية التصاعدي (لأعلى)، وهذه الطريقة تساعد المديرين الأعلى في تشخيص أساليب الإدارة وتحديد مشاكل الأفراد المحتملة، واتخاذ إجراء تقويمي مع المدير من الأفراد إذا لزم، وهذه التقييمات هامة عندما تستخدم لغرض تطوير أكثر منه تقييمي. (ديسلر، 2003)

وبعض الإدارات تتبع طريقة تقييم المجموعة، أو التقييم الجماعي وهنا يقوم المشرف بتقييم أداء العاملين في قسمه وأداء العاملين في أقسام أخرى تحت رئاسة مشرفين آخرين، ويعقد هؤلاء الأفراد اجتماعات ويقوم كل منهم بتقييم مرؤسيه ومرؤسي الآخرين، وهذه الاجتماعات تفيد في تحسين أحكام جماعية عن العاملين وتفاذي التحيز أو عدم الدقة التي قد تنتج عن الأحكام الفردية. (توفيق، 2003)

### 9.3.2 خطوات تقييم الأداء:

إن أسس المساءلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين، وكيفية تقييم هذا العمل، وقد تكون واردة في الوصف الوظيفي وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب التخطيط للعمل بهدف تزويد الموظف بفهم واضح للعمل المتوقع إنجازه ووضع أسس مساءلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم بما يوجد إطار عمل مشترك من أجل تقييم لاحق لمدى جودة الأداء التي تم بها تحقيق أسس المساءلة المحددة. (توفيق، 2003)

وأثناء فترة تقييم الأداء يتطلب معرفة أداء كل موظف من خلال الملاحظة الشخصية ومراقبة التقدم تجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها لتطوير أو تعديل الأهداف، أو تصحيح الأداء في الوقت المحدد ومكافأة الأداء المتميز، ولتحقيق ذلك يتم تسجيل كافة المساءلات ذات الصلة من خلال استمارة تقييم الأداء وتسليمها لكل موظف لإضافة أي معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء، وعلى المدراء الأخذ بعين الاعتبار لهذه الملاحظات قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء من خلال جلسات رسمية.

وتعقد الجلسات الرسمية لتقييم الأداء يشترك فيه المدير والموظف بهدف مناقشة منهجية تقييم الأداء ويتم التركيز على نموذج تقييم الأداء، ويعطى للموظف فرصة لردده على تعليقات المدير ثم توقع وتحفظ في ملف الموظف للتوصية بالمرتب، ويوضح الشكل التالي خطوات تقييم الأداء. (توفيق، 2003)

### 10.3.2 علاقة التدريب في الأداء الوظيفي:

تتضح أهمية التدريب بشكل كبير، وتزداد قيمته عندما يدفع التدريب الأداء أشواطاً إلى الأمام بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة له، وأن يعطي نتائج جيدة ما بعد مرحلة تطبيقه، وتقييمه، إضافة إلى أن تقييم أداء الأفراد هو بحد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء كون تقييم الأداء يكشف عن حجم التدريب اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب، إذ يكشف التدريب عن الفوراق والنواقص التي قد تصيب أداء بعض الأفراد وقد لا تتطابق مع معايير ومقاييس الأداء الفعلي المطلوب منهم. (عباس، 2003)

ويرتبط أيضاً تقييم الأداء بالتدريب من خلال استخدام الأداء كمعيار هام لتقييم فاعلية التدريب، فالتدريب الذي يساهم في تفعيل، وزيادة الأفراد الذين خضعوا لشروطه ومعاييرته يؤدي إلى تقييم إيجابي أفضل للأفراد الذين أمضوا مراحلهم مقارنة بالتقييم الذي حصل عليه نفس الأفراد قبل مرحلة التدريب. (عباس، 2003)

## 4.2 وصف لمديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة

بشكل عام تتمثل استراتيجيات جهاز الشرطة الفلسطينية باستراتيجية إقامة الدولة الفلسطينية، وتتمثل الأهداف العامة لجهاز الشرطة الفلسطينية فيما يلي: انظر الملحق (1.2)

1. تحقيق النظام العام للمجتمع الفلسطيني.
2. حماية المواطن الفلسطيني.
3. تطبيق القانون، وتنفيذ أوامر العدالة والمحاكم.
4. بناء مؤسسة نظامية ملتزمة بالقانون والشرعية، وقادرة على تنفيذ سياسة القضاء والقانون، والمحاكم. (حسني، 2005)

وحتى يتم تحقيق أهداف الشرطة الفلسطينية وتنفيذها لا بد من موازنة مالية، إلا أن الظروف التي يعانيها جهاز الشرطة الفلسطينية، والمتمثلة بالاحتلال الإسرائيلي وفقر الموارد المالية حالت دون وجود موازنة لجهاز الشرطة، ولكن توجد مصاريف، وهذه المصاريف غير ثابتة، ويتم الحصول عليها حسب الإمكانيات المالية المتوفرة لدى وزارة المالية، ووزارة الداخلية، ولم يتم تثبيت أي موازنة من قبل وزارة الداخلية.

وتقدر احتياجات جهاز الشرطة الفلسطينية ضمن خطة جديدة تم إعدادها حوالي (ثلاثة مليون شيقل شهرياً) للجهاز الشرطي في الضفة الغربية وغزة بما في ذلك احتياجات التدريب، ولكن ما يحصل عليه جهاز الشرطة يقدر بحوالي (400 ألف شيقل شهرياً) للضفة الغربية وغزة.

وأما عن عدد العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية يتمثل فيما يلي:

1. العدد الإجمالي للعاملين في الضفة الغربية، وغزة (19 ألف).
2. يشكل من النسبة السابقة (4500 ضابط) في الضفة الغربية وغزة.
3. يشكل الباقي ضباط وصف ضباط وعددهم (14500).

وأما عن مديريات الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية وغزة تتمثل فيما يلي:

١. في الضفة الغربية: مديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة، وشرطة الضواحي، ومديرية شرطة نابلس، ومديرية شرطة جنين، ومديرية شرطة طولكرم، ومديرية شرطة قلقيلية وسلفيت، ومديرية شرطة أريحا، ومديرية شرطة بيت لحم، ومديرية شرطة الخليل.
٢. في غزة: مديرية شرطة رفح، ومديرية شرطة خان يونس، ومديرية شرطة دير البلح، ومديرية شرطة غزة، ومديرية شرطة شمال غزة. (حسني، 2005)

وأما عن الإدارات العامة المتخصصة لجهاز الشرطة الفلسطينية في الضفة الغربية وغزة فهي كما يلي:

المباحث العامة لمكافحة المخدرات، وأمن الشرطة، والسجون، والمحاكم، والمرور، والحراسات، والنجدة، والمعابر والحدود، والسياحة والآثار، والشرطة النسائية، والهندسة والمتفجرات، والتدريب. (حسني، 2005)

#### 1.4.2 الهيكل الوظيفي لمديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة:

١. مدير شرطة المحافظة، ومساعد مدير الشرطة، ونائب مدير الشرطة.
٢. التنظيم والإدارة، والعمليات، والمالية.
٣. المباحث العامة، ومكافحة المخدرات، وحفظ النظام، والعلاقات العامة، وأمن الشرطة، والإصلاح والتأهيل، والسياحة والآثار، والحراسات، والمرور.
٤. مركز شرطة رام الله، مركز شرطة بير زيت. (الإدارة والتنظيم، 2005)

#### 2.4.2 هيكلية عمل الإدارات الفرعية لمديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة:

##### 1. هيكلية عمل التنظيم والإدارة:

١. قسم التسجيل: وتتمثل مهامه بتسجيل الكتب الصادرة، والواردة والكتب الداخلية، ومن ثم تسليمها إلى قسم الأرشفة، والذاتيات، وإرسال الكتب التي تتعلق بالعقوبات والتسويات، والترقيات والتجنيد، وإنهاء الخدمات إلى قسم الكمبيوتر لإجراء اللازم.

٢. قسم الكمبيوتر: وتتمثل مهامه في الطباعة وإضافة وتعديل البيانات الخاصة بأفراد الشرطة، وأرشفة الكتب الصادرة والواردة اليومية.
٣. قسم شؤون القوة: ومهام هذا القسم تتمثل في متابعة كل ما يتعلق بشؤون الأفراد من إجازات داخلية وخارجية، أو مرضية، وتنقلات، واعتقالات، والغياب، ووقف المخصص، وإنهاء الخدمات، وتعديل حالة اجتماعية، وتسويات وضع، والتأمينات الصحية.
٤. قسم التجنيد: ويتولى مهام متابعة معاملات تجنيد الأفراد، ومتابعة دورات الضباط، والأفراد والإعادة على القيود، وما يترتب عليها من إجراءات.
٥. قسم الذاتيات.
٦. قسم المتابعة: ويتولى مهام متابعة العاملين، وحضورهم اليومي، والمرشحين للدورات، وغيرها من موارد مادية.
٧. قسم الأرشيف: ويتولى مهام حفظ الكتب الواردة، وإرسال الكتب الصادرة إلى الجهة المعنية بعد تسجيلها في سجل البريد.

## 2. الهيكل الوظيفي لتقسم عمليات شرطة المحافظة

١. مدير إدارة العمليات: ومهامه الإشراف على سير العمل من حيث الوصل بين مدير الشرطة والإدارات الأخرى والضبط والسيطرة للمكالمات بواسطة الأجهزة، ورفع كفاءة وأداء مرتبه، وعمل الدراسات اللازمة للمحافظة من حيث المساحة، والسكان، والقرى المحيطة بها.
  ٢. الإدارة: وتتمثل مهامه في إعداد وطباعة التقارير، وإدارة شؤون العاملين، والأرشفة..
  ٣. غرفة العمليات: وتتمثل المهام في استقبال جميع الشارات والمعلومات والشكاوى الواردة، ثم تحليلها، وتصنيف وتوثيق المعلومات، والمتابعة المستمرة للحصول على معلومات دقيقة ومفصلة من المصادر الموثقة، وتبليغها إلى الجهات المعنية بأقصى سرعة.
- ### 3. الهيكل الوظيفي لإدارة الفرع المالي
١. مدير الفرع المالي.
  ٢. التدقيق: وتتمثل مهامه بمتابعة وتدقيق الفواتير في الإدارات والأقسام.
  ٣. الرواتب: متابعة الحسومات، وقسائم الرواتب، ومعاملات البنوك...
  ٤. الإدارة: وتتمثل في المهام المنجزة باستخدام الكمبيوتر، والأرشفة.
- ### 4. الهيكل الوظيفي لعمل الشؤون الإدارية
١. مدير الشؤون الإدارية، ونائبه.
  ٢. الإدارة.
  ٣. المخازن والتموين اليومي.

٤. المطبخ.
٥. النقلات: (متابعة أمور السيارات).
٦. قسم الصيانة: لإصلاح أي عطل كهربائي.
٧. التسليح.
5. الهيكل الوظيفي لعمل مركز شرطة المدينة
  ١. إدارة المركز.
  ٢. قسم التحقيق: تلقي الشكاوى، متابعة إجراءات الشكاوى المسجلة، التوقيف، إحالة القضايا إلى النيابة خلال ( 48 ساعة )، الأرشفة.
  ٣. قسم الدوريات: الحراسة على المنشآت، والوزارات، والتدخل في حالة حدوث إشكاليات بين المواطنين، وتسيير الدوريات في المناطق المزدحمة، والتجارية، وفي المناطق خارج نطاق المدينة.
  ٤. قسم التنفيذ: تنفيذ ما يصدر عن النيابة العامة، ومحكمة الصلح، والبداية من مذكرات القبض والإحضار، وتنفيذ ما يصدر من دائرة الإجراء، وتنفيذ القرارات الصادرة من المحكمة الشرعية، ودائرة الإجراء.
  ٥. أمن المستشفى: التدخل الفوري في حال حدوث إشكال داخل المستشفى، والإبلاغ عم أي حادث جنائي، أو سير، أو إصابات.
  6. قسم الأحوال والنظارة، وتمثل مهام هذا القسم في متابعة الأمور الإدارية الخاصة بالعاملين، واستقبال الزائرين لمركز شرطة المحافظة.
  7. الهيكل الوظيفي لمركز شرطة بير زيت
    ١. مدير المركز، ونائبه.
    ٢. قسم التحقيق.
    ٣. إدارة المركز.
    ٤. حراسة المقر، والأحوال.
  8. الهيكل الوظيفي لإدارة فرع المباحث العامة، ومكافحة المخدرات، وإدارة التدخل وحفظ النظام، وتتكون الهيكلية الوظيفية لهذه الأقسام من المدير، ونائبه، والإدارة، والتحقيق، والمتابعة، ويضاف إلى غدارة التدخل وحفظ النظام مهام أمن المؤسسات، وسرية الدعم، وسرية الشغب، وسرية المهام.
  9. الهيكل الوظيفي لقسم العلاقات العامة، ويتمثل في المدير، ونائبه، والإدارة، والتنسيق مع الأجهزة الأمنية، والتنسيق الداخلي للمديرية، والتنسيق الخارجي مع مؤسسات المجتمع المدني.

10. الهيكل التنظيمي لفرع المرور والنجدة، ويتمثل في مدير المرور، وضابط الدوريات، والإدارة، وقسم الحوادث الذي يتكون من خبير سير، وخبراء تحقيق حوادث، ومحقق حوادث، وأما هيكلية النجدة فتتمثل في قسم العمليات، والإدارة، والشؤون الإدارية.

#### 3.4.2 برامج التدريب في مديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة:

نفذت مديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة برنامج تدريبي في مجالات مختلفة بهدف تنمية المهارات لدى العاملين لتحسين أدائهم الوظيفي، بدعم من صندوق الإصلاح التابع للوكالة الكندية للتنمية الدولية، ونفذته منظمة تواصل وهي منظمة مختصة في التدريب.

وأما عن مدة البرنامج التدريبي ست شهور ابتداءً من أبريل-نيسان/ 2004، ولغاية سبتمبر-أيلول/2004، إضافة إلى دورات تدريبية متفرقة أعدتها منظمات مختلفة، وخاصة في مجال الحاسوب واللغة الإنجليزية، وفي مجالات مختلفة، كما واستهدفت هذه المرحلة من التدريب (95 ضابطاً) من أقسام الشرطة المختلفة في مديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة، وتم تقسيم العدد على خمس مجموعات، وكان عدد ساعات البرنامج التدريبي لهذه المرحلة (147 ساعة تدريبية) في مجالات متعددة موضحة في الجدول رقم (1.2) كما يلي:

يوضح الجدول 1.2: موضوع التدريب، وعدد الساعات، وعدد المنتفعين.

الرقم	موضوع التدريب	عدد الساعات	عدد المنتفعين
1	مهارات الاتصال	21	33
2	الإدارة والقيادة	30	19
3	التعامل مع الجمهور	30	12
4	فض النزاعات	42	13
5	التحفيز	24	16
	المجموع	147	93

وأما عن أهداف البرنامج التدريبي، لقد استهدف البرنامج التدريبي تطوير قدرات ومهارات العاملين في مديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة، ليكون لهذه المديرية دوراً أكثر نشاطاً في تنمية المجتمع، ولدعم وتطوير الديمقراطية وتفعيل دور القانون.

وأما عن مكان التدريب، تم تجهيز قاعة للتدريب من قبل منظمة تواصل داخل مديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة، يتلقى المتدربون التدريب في هذه القاعة من خلال مدربين مؤهلين في مجالات متعددة، واستخدم المدربون الطريقة التشاركية في التدريب، مما سمح للمتدربين إبداء وجهات نظرهم وآرائهم بحرية، وهذا أضفى جو جيد للتدريب، وسمح للمتدربين الاستفادة من خبرات وتجارب بعضهم. ( الحصري، 2004 )

وفي نهاية التدريب تم تقييم البرنامج التدريبي وأثر التدريب من قبل مؤسسة خارجية بهدف تقديم تحليل مستقل خارجي غير متأثر في مشروع التدريب، وعملية تطبيق البرنامج التدريبي، إضافة إلى تقديم تعليقات بناءة بهدف التطوير المستمر للمشروع، كما وتمثلت الأهداف الرئيسية لتقييم البرنامج التدريبي فيما يلي:

1. تقييم مدى تأثير التدريب في تنمية مهارات المتدربين.
2. تقييم مدى الملاءمة بين منهجية التدريب والمادة التدريبية.
3. تقييم عمليات وإجراءات التطبيق، ومدى فعالية هذه الإجراءات في المراحل المختلفة لتنفيذ مشروع التدريب.
4. تقييم النتيجة وتأثير منفعة التدريب الحالي لتوجيه المستفيدين.
5. تقديم توصيات بهدف تحديد المرحلة اللاحقة للتدريب وفق احتياجات الشرطة.

وأما عن المنهجية في تقييم البرنامج التدريبي الذي أعدته مديرية الشرطة في محافظة رام الله والبيرة، تحدثت ( الحصري، 2005 ) عن منهجية التقييم التي اتبعتها بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي حيث اعتمدت على أربعة قضايا: انظر الملحق ( 1.2 )

1. تقييم مستوى الأداء لكل من منظمة تواصل التي أعدت البرنامج التدريبي، والمدربين والمتدربين.
2. تقييم مستوى الرضا لدى المتدربين والمدربين عن أداء منظمة تواصل، والبرنامج التدريبي، ومكان التدريب.
3. تقييم مستوى التعلم الذي اكتسبه المتدربين بعد الانتهاء من تلقيهم محتوى التدريب.
4. تقييم مدى تطبيق المهارات التي اكتسبها المتدربين في مجال عملهم.

وأما عن الأداة التي اعتمدها ( الحصري، 2005 ) في عملية التقييم، فقد اعتمدت على استمارة أجاب عليها المتدربين، كما واعتمدت على الاجتماعات مع مدراء الشرطة، والمدربين من خلال عقد ورشات حوارية، إضافة إلى ملفات التدريب.

وأما عن نقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي من وجهة نظر أحد المدربين ( جاسر، 2005 ) تمثّلت فيما يلي: انظر الملحق ( 1.2 )

#### 1. نقاط الضعف

1. عدم تفرغ المتدربين من العمل لتمكينهم من متابعة الدورة التدريبية باهتمام كاف.
2. عدم تجهيز قاعات التدريب بحيث يسمح لاستخدام وسائل تدريب حديثة وخاصة في مجال المشاركة والعمل الجماعي
3. مكان التدريب غير ملائم، كون التدريب داخل بيئة العمل، وهذه البيئة لم توفر البيئة التشغيلية، والإمكانات المادية، والوسائل التشغيلية كالمختبرات الجنائية، ومختبرات تحليل البصمات وغيرها لتطبيق الدراسة النظرية.
4. محتوى التدريب لم يشكل سلسلة من الحلقات المتصلة، فهي حلقات تدريبية منفصلة لا يوجد ترابط بينها.
5. توقيت التدريب غير مناسب، حيث يحتسب الزمن المستغرق لمتابعة التدريب من ساعات العمل للمتدربين، وبعد الانتهاء من التدريب، يذهب المتدربين لمتابعة عملهم، مما أثر على متابعة الواجبات المنزلية للتدريب.
6. غياب التدريب التخصصي.

#### 2. نقاط القوة

1. المستوى التعليمي للمتدربين كان حافزاً، مما أكسب التدريب مستوى جيد.
2. الحالة النفسية للضباط المتدربين، وسعيهم لتطوير ذاتهم كان حافزاً إيجابياً.
3. القيادة واستعدادها لتقبل التدريب من خارج إطار جهاز الشرطة، والتعاون الكامل من قبل القيادة من أجل إنجاح البرنامج التدريبي بتحقيق درجة عالية من الفائدة للمتدربين.
4. مدة التدريب كانت مناسبة لمحتوى الدورات التدريبية.

ولتقييم أثر التدريب على المدى الطويل فإن ذلك يحتاج إلى وقت طويل، وإنما يمكن تقييم أثر التدريب على المدى القصير من خلال المتدربين أنفسهم، ومراقبة المشرفين على التدريب، والمدربين، وكشف المقابلات والاستفتاء، وتمثل أثر التدريب فيما يلي: ( الحصري، 2004 )

## 1. أثر التدريب في مزاولة المهارات والمعرفة

1. خلق نوع من النقاش المقبول للرأي والرأي الآخر بين المتدربين.
  2. خلق نوع من العلاقة الشخصية بين الموظفين المتدربين من الأقسام المختلفة في مديرية الشرطة بمحافظة رام الله والبيرة.
  3. تعويد المتدربين الاستماع إلى الآخرين عند استلام الشكاوى من الجمهور، والتعامل مع الشكاوى بشكل أفضل من السابق من حيث السرعة في الانجاز، والدقة في العمل، والموضوعية...
  4. تنظيم الوقت في التخطيط للعمل اليومي، والقدرة على التخطيط لإنجاز أهداف العمل.
  5. العمل الجماعي أفضل من السابق.
  6. المتدربون لديهم قدرة على تهيئة خطة قصيرة أو طويلة مستقبلية لجمع معلومات متعلقة بخطة العمل.
  7. لدى المتدربين ثقة بأنفسهم أكثر من السابق.
  8. لدى المتدربين قدرات أفضل في حل المشاكل.
- ## 2. أثر التدريب في المستوى الإداري
1. نظم التدريب طريقة التفكير، والتصرف في المواقف الحرجة.
  2. حسّن التدريب من مستوى الممارسة، وذلك من خلال تخفيض حجم المشاكل بين الشرطة والجمهور كمؤشر النجاح.
  3. تحسين معرفة المتدربين في مجال إدارة العمل، من حيث الأولويات، استغلال الوقت في إنجاز معاملات أكثر، توظيف الحاسوب في العمل...
  4. أثر التدريب على طريقة التعامل بين العاملين المتدربين والقيادات العليا من خلال فتح نقاش مع الأطراف.

## 5.2 الدراسات السابقة

سيتناول هذا الفصل الدراسات السابقة، في مجال التدريب والأداء وتشمل الدراسات السابقة الدراسات الميدانية، إضافة إلى وجود مجموعة من الدراسات السابقة تم الاستعانة بها في الإطار النظري:

### 1.5.2 الدراسات السابقة في التدريب:

#### 1.1.5.2 دراسة ( رفاعي، 2000 ):

هدفت هذه الدراسة بعنوان "تقويم برنامج تهيئة المعلمين المبعوثين للخارج المنعقد بالمركز الإقليمي لتعليم الكبار بسرس الليان في الفترة من 1999/3/12-1999/3/23 إلى التعرف على آراء المعلمين المبتعثين للخارج حول البرنامج التدريبي لتهيئتهم، والمنعقد في الفترة من 1999/3/12-1999/3/23، كما وهدفت هذه الدراسة إلى تقويم برنامج تدريبي بغرض تهيئة المعلمين المبعوثين للخارج بالمركز الإقليمي لتعليم الكبار ثقافياً، وتربوياً، وقومياً، وعلمياً، من خلال تنمية مهارات المتدربين في اللغات الأجنبية، واستخدام الحاسوب وبرامجه، وأسس البحث العلمي، والتعريف بأهم مصادر وتقنيات المعرفة، وكيفية استخدامها، وتزويد المتدربين بثقافة، ونظم التعليم في مصر والدول الخارجية، وتوعية المتدربين بعادات وتقاليد مناخ دول الابتعاث.

ويتكون هذا البرنامج التدريبي المقترح من ثلاثة مكونات تتمثل في مكون الكمبيوتر، وعدد ساعاته ( 24 ساعة تدريبية )، والمكون الثقافي والتربوي، وعدد ساعاته ( 48 ساعة تدريبية )، ومكون اللغة الأجنبية وعدد الساعات ( 16 ساعة تدريبية )، كما وتكونت عينة الدراسة من جميع المتدربين الذين حضروا برنامج التهيئة، وعددهم ( 370 متدرباً )، واستخدم الباحث استبانة بلغت مفرداتها ( 25 مفردة موزعة على تسعة محاور ) منها أهداف البرنامج، وأساليب التدريب، ومحتوى التدريب، والمدرّبون والمحاضرون، وتوقيت البرنامج، ومعينات التدريب، والمادة التدريبية، وإدارة البرنامج، كما واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للحصول على البيانات، وقام الباحث بمعالجة البيانات إحصائياً باستخراج التكرارات، والمتوسط، والفروق بين المتوسطات، والنسب المئوية، والفروق بين النسب.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق كبيرة نسبياً بين آراء المتدربين بالنسبة لتعليم اللغة والحاسوب، ويعزى ذلك إلى أن تحقيق الأهداف من تدريب هذه المواد يحتاج إلى وقت طويل، وتدريب عملي، ووجود فروق بسيطة بين آراء العينة تعود إلى أن محتوى التدريب كافياً لتحقيق أهداف التدريب، وانخفاض المتوسطات لكل فئة فيما يتعلق بتوقيت البرنامج، ومدته في مجال تدريب الحاسوب واللغة باعتبارها غير كافية، كما وخلصت الدراسة إلى توصيات كالتركيز على مكون الكمبيوتر وتوفير الأجهزة الخاصة بذلك حتى يتمكن المتدربين من التدريب بشكل جيد، وتوفير معينات التدريب، وفرص التدريب العملي، والتركيز على الحوار والمناقشات بدلاً من الإلقاء والتلقين.

### 2.2.5.2 دراسة ( فرج، 2000 ):

هدفت هذه الدراسة بعنوان "برنامج تدريبي مقترح لتنمية السلوك الديمقراطي وسلوك التفاعل الاجتماعي عند تدريس مادة الفلسفة" إلى التعرف على أثر استخدام البرنامج التدريبي لمجموعة من المعلمين الذين تم تدريبهم على تنمية مهارات السلوك الديمقراطي، وسلوك التفاعل الاجتماعي، كما هدفت إلى الكشف عن فاعلية البرنامج التدريبي المقترح، والذي تم تطبيقه على عينة الدراسة، كما وهدفت الدراسة إلى قياس مدى تمكن المعلمين من المهارات التي اكتسبوها في مجال مهارات السلوك الإنساني، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات التفاعل الاجتماعي، ومهارات التدريس.

واستخدمت الباحثة المنهج التجريبي، حيث قامت باختيار ثلاثين معلماً للفلسفة، وقسمتهم إلى مجموعتين متكافئتين من حيث ( العمر، والخبرات، وعدد مرات التدريب السابقة لهم ) مجموعة ضابطة تتكون من ( 15 معلماً )، والأخرى تجريبية تتكون من ( 15 معلماً )، وقامت الباحثة بتطبيق البرنامج التدريبي على المجموعة التجريبية، حيث استغرق البرنامج ( 16 أسبوعاً ) بواقع أربع ساعات أسبوعياً، كما واعتمدت الباحثة استبانة تحتوي على مجموعة من الفقرات في مجال السلوك الإنساني، ومهارات التفاعل الاجتماعي، ومهارات التدريس، حيث تم توزيعها على المجموعتين الضابطة والتجريبية، كما واستخدمت الباحثة معامل كرونباخ ألفا، واستخراج النسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي One Way Anova .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود فروق واضحة لصالح المجموعة التجريبية والتي تلقت برنامجاً تدريبي، وهذا يوضح فاعلية البرنامج التدريبي الذي تم تطبيقه على المعلمين المتدربين،

وخلصت الدراسة إلى توصيات كان من أهمها عمل برنامج تدريبي أثناء الخدمة لزيادة المهارات الاجتماعية وإكسابهم السلوك الديمقراطي، والاهتمام بهذه الموضوعات بشكل أكبر.

### 3.2.5.2 دراسة ( عوض، 2002 ):

وأشارت هذه الدراسة الميدانية بعنوان "تقويم البرنامج التدريبي لمديرات ومساعدات مدارس التعليم العام في كلية التربية للبنات بالرياض" إلى مجموعة أهداف أهمها تقويم البرنامج التدريبي للإدارة المدرسية لمديرات ومساعدات مدارس التعليم العام بالمرحلة الثانوية أثناء الخدمة، لتحديد نقاط القوة والضعف في البرنامج وتقديم التوصيات.

وأما عن متغيرات الدراسة فهي الوظيفة، والمرحلة، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والتخصص، ويتضمن البرنامج التدريبي محور الإعداد، وتحقيق الأهداف، وفعالية المقررات، وفعالية التدريس، كما واعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة للحصول على البيانات اللازمة من عينة الدراسة، واشتملت على عدة بنود تحدد أربعة محاور وهي محور الإعداد وتحقيق الأهداف، ومحور فعالية المقررات الدراسية، ومحور فعالية التدريس، ومحور فعالية المقررات، إضافة إلى سؤال مفتوح لإبداء المقترحات، كما واشتملت على بيانات أولية عن خصائص العينة، وأجريت الدراسة على جميع أفراد العينة ( المديرات والمساعدات )، لقياس واقع برنامج الإدارة المدرسية المقام في كلية التربية للبنات الأقسام الأدبية بمنطقة الرياض التعليمية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ( 1421-1422 )، وعددهن ( 20 ) مديرة ومساعدة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها نجاح برنامج التدريب في الإشراف والتخطيط والتنظيم، وفي تطوير مهارات المتدربات الإدارية والتربوية والتعليمية، وإحداث تغييرات سلوكية في العلاقات الإنسانية، في حين وجود أثر سلبي على نتائج التدريب بسبب استخدام الأسلوب التقليدي النظري في التدريب كالمحاضرة وإجراء البحوث وعدم استخدام الأساليب التطبيقية الحديثة كالتعليم المصغر وورش العمل، إضافة إلى ذلك لم يحقق البرنامج أهدافا مرضية في تنمية قدرة المتدربات على استخدام الحاسب الآلي في الأعمال المدرسية، وقصور البرنامج التدريبي باحتوائه على مقررات أو موضوعات ضمن الاحتياجات التدريبية لهن، وأوصت الدراسة إلى الاهتمام بتدريب المديرات أثناء الخدمة وتعديل أفكارهن وتطويرها، واستخدام أساليب تدريبية حديثة، واستخدام وسائل تكنولوجيا التعليم الحديثة بما يتناسب مع أهداف برنامج التدريب، والتركيز على الجانب التطبيقي في التدريب أكثر من الجانب النظري، وتدريب المدربين.

#### 4.2.5.2 دراسة ( مبارك، 2004 ):

أشارت أهداف هذه الدراسة بعنوان "أثر برنامج تدريبي في الإرشاد والتوجيه الجمعي المهني على النضج واتخاذ القرار المهني لدى طلاب وطالبات الصف العاشر في مدارس مديرية الخليل" إلى اختبار أثر برنامج تدريبي في الإرشاد والتوجيه الجمعي المهني على النضج المهني، واتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف العاشر الأساسي في مدارس مديرية الخليل، إضافة إلى قياس أثر كل من الجنس، وموقع السكن، ومستوى أسرة الطالب المادي، ومستوى تحصيل الطالب، ومستوى الوالدين العلمي، ومهنة الأب والأم، وتفاعل كل منها في البرنامج التدريبي على النضج المهني، واتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف العاشر.

واعتمد الباحث في دراسته على مقياس حل المشكلات، واتخاذ القرار لهبتر وبيترس ( 1982 )، ومقياس النضج المهني لجون كرايس ( 1961-1962 ) لغايات جمع البيانات، ومقارنة الأداء القبلي، والبعدي للمجموعتين الضابطة، والتجريبية من خلال اختبار قبلي وبعدي معتمداً على المقاييس السابقين بعد تعريض المجموعة التجريبية لبرنامج تدريبي.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب وطالبات الصف العاشر في المدارس الحكومية بمديرية تربية الخليل، وبلغ العدد الكلي لمجتمع الدراسة ( 4563 طالباً وطالبة )، وبلغ عدد عينة البحث ( 263 طالباً وطالبة )، واستخدم الباحث الطريقة العنقودية العشوائية في اختيار عينة الدراسة، كما استخدم في المعالجة الإحصائية تحليل التباين الأحادي، واختبار T.Test ، واختبار كرونباخ ألفا، ونظام الرزم الإحصائية SPSS-PC.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن البرنامج التدريبي المستخدم في الدراسة كان فعالاً في تحسين مستوى النضج المهني، واتخاذ القرار لدى المجموعة التجريبية، وانتهت الدراسة بعدة توصيات أهمها تقديم فعاليات التوجيه المهني كبرامج تدريبية بدلاً من تقديم فعاليات مجزوءة، وضرورة تعاون الوزارات في تحديد حاجة السوق المحلي، والإقليمي للمهن والوظائف، وضرورة تعليم الأمهات والآباء، ورفع مستوى دخل الأسرة.

## 5.2.5.2 دراسة ( الجندي، 1999 ):

أشارت هذه الدراسة بعنوان "الواقع التدريبي والتدريب المأمول على الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في فلسطين من وجهتي نظرهم ونظر رؤسائهم" إلى مجموعة أهداف أهمها التعرف على واقع تدريب المشرفين التربويين في فلسطين، واحتياجاتهم التدريبية، والتعرف على التدريب المأمول على تلك الاحتياجات من وجهتي نظرهم ونظر رؤسائهم وعلاقتها ببعض المتغيرات ( كالعمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والمؤهل التربوي، ومنطقة العمل، والسلطة المشرفة، والخبرة في مجال العمل الإشرافي، والمبحث الإشرافي، والواقع التدريبي، والتدريب المأمول ).

كما واعتمدت الباحثة على أداتين للدراسة، أولها الاستبانة لدراسة الاحتياجات التدريبية، وتكونت من ( 72 فقرة ) في مجال ( التخطيط، والقيادة، والعلاقات الإنسانية، والاتصال والتواصل، والمناهج المدرسية، والنمو المهني، وتطوير الواقع التدريبي، ومقياس التدريب، والتدريب المأمول )، والأداة الأخرى مجموعة أسئلة استخدمتها الباحثة في المقابلات الشخصية مع عدد من مسؤولي التدريب.

وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المشرفين التربويين في فلسطين، ومجموعة الرؤساء التي تضم جميع رؤساء أقسام الإشراف التربوي، والنواب الفنيين لمديري التربية والتعليم في كافة مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، ومسؤولي التدريب في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مركز التطوير التربوي، كما وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة بتاريخ 1998/11/13 ( 231 )، و ( 25 ) رئيساً، وتكونت عينة الدراسة من ( 156 مشرفاً )، و ( 21 رئيساً )، واستخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي Anova للإجابة على أسئلة الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة اتفاق نتائج المقابلات مع نتائج الاستبانة في إبراز قلة التدريب على بعض الاحتياجات التدريبية مثل الحاسوب، والتقنيات التعليمية الأخرى في التعليم، وفي مجال البحث والدراسات، وأن المشرفين التربويين بحاجة إلى التدريب بدرجة كبيرة، كما وأشارت توصيات الدراسة إلى دراسة الاحتياجات التدريبية، وتحديدًا بدقة باعتماد أكثر من طريقة، والاعتماد على هذه الاحتياجات في التخطيط، وضرورة تقييم البرامج التدريبية، وتصميم برامج تعليمية خاصة بالطلبة المتفوقين بحيث تلبي احتياجاتهم التعليمية.

## 6.2.5.2 دراسة ( النمورة، 2006 ):

هدفت هذه الدراسة بعنوان "العلاقة بين استراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي في مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية" إلى تحليل العلاقة بين استراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي للموظفين في مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية ( مدينة بيت لحم ومدينة الخليل )، والتعرف على واقع استراتيجية التدريب في مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية ( مدينة بيت لحم، ومدينة الخليل )، وتحليل آثار مجموعة من المتغيرات في استراتيجية التدريب، والإجهاد الوظيفي.

وأما عن متغيرات الدراسة فهي (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، وحجم المؤسسة، ونوع الوزارة، ومتغير الإجهاد الوظيفي، ومتغير استراتيجية التدريب)، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للحصول على البيانات، وتكونت من قسمين، القسم الأول يحتوي على معلومات تخص أفراد عينة الدراسة، والمؤسسة، والقسم الثاني يحتوي على سبعة محاور في مجال ( أهداف التدريب، وتحديد المؤسسة لاحتياجاتها التدريبية، والمؤشرات التي تستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة، وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، والأساليب التي تستخدم في العملية التدريبية، ونتائج العملية التدريبية، وتقييم رقابة العملية التدريبية )، كما وتتكون الاستبانة الثانية من قسمين، القسم الأول يحتوي على المعلومات التي تخص أفراد عينة الدراسة، والقسم الثاني يحتوي على محور لقياس مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين، كما واستخدم الباحث لتحليل البيانات كلاً من المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط.

ومن النتائج التي أشارت إليها الدراسة وجود فروق معنوية في استراتيجية التدريب تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والجنس، وعدم وجود فروق معنوية في استراتيجية التدريب تعزى لمتغيرات العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، ونوع الوزارة، كما وتمثلت أهم توصيات الدراسة بتصميم نظام شامل للتدريب في مؤسسات القطاع العام يراعي أهداف العمل، وخصوصية طبيعة كل وظيفة، وبناء وتنفيذ برامج تدريب قادرة على تخفيض مستوى الإجهاد الوظيفي لدى موظفي مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية ( مدينة الخليل، وبيت لحم ).

## 7.2.5.2 دراسة ( عابدين، 2004 ):

لقد هدفت هذه الدراسة بعنوان "التدريب في جامعة القدس كما يتصوره أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية" للتعرف إلى واقع التدريب في جامعة القدس من حيث اهتمام الجامعة بالتدريب، وملاءمته للاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، والهيئة الإدارية، وأساليب تنفيذه، والرضا عنه، كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين في جامعة القدس لواقع التدريب في الجامعة باختلاف بعض المتغيرات المستقلة.

وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء الهيئتين التدريسية، والإدارية في جامعة القدس خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ( 2000-2001 )، وبلغ عدد العاملين في التدريس ( 237 عامل (، كما واستخدم الباحث العينة الطبقية العشوائية، وبلغ مجموع أفرادها ( 90 عضو ) من أعضاء هيئة مختلف المستويات الإدارية، والمسميات الوظيفية، ومجالات العمل والمواقع، واستخدم الباحث استبانة تكونت من قسمين الأول منها خاص بالمعلومات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة كمجال العمل، والمؤهل العلمي، والخبرات، والقسم الثاني يتضمن مجالات وهي الاهتمام بالتدريب، وملاءمة التدريب، كما واستخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية واختبار تحليل التباين الأحادي Anova، واختبار شيفية للمقارنات البعدية، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا.

وأظهرت نتائج الدراسة أن ( 59% ) من أفراد عينة الدراسة لم يشاركوا في أية برامج أو أنشطة تدريبية في الجامعة، وأن تقديرات أفراد عينة الدراسة للتدريب في جامعة القدس بشكل عام متوسطة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة وفقاً لمجال العمل والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وأما توصيات الدراسة فهي ضرورة التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتنظيم أنشطة تدريبية مختلفة والإفادة من أقسام الجامعة، وأطقمها في ذلك، وتشجيع الالتحاق ببرامج تدريبية خارج الجامعة.

## 8.2.5.2 دراسة خاصة ( بغرفة تجارة وصناعة رام الله والبيرة، 2003 ):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية لدى المشاريع الصغيرة، ومدى إيفائها باحتياجات تلك المشاريع، وبالتالي التعرف على المجالات التدريبية التي تحتاجها المشاريع في جوانب التدريب الإداري، والمهني، كما ويتكون مجتمع الدراسة من المنشآت الخاصة صغيرة الحجم، والتي لا يزيد عدد العاملين فيها عن عشرين عاملاً، وبلغ مجتمع الدراسة ( 80 مديراً )،

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة، حيث قسمت إلى ثلاثة أقسام الأول منها يحتوي على معلومات عامة عن المؤسسة وتشمل القطاع الاقتصادي، والكيان القانوني، وعدد العاملين، والكفاءة العلمية، ومدير المشروع، وعمر المشروع، ويحتوي القسم الثاني على الاحتياجات التدريبية في المجالات الإدارية، والمهنية، والفنية، واللغات، والقسم الثالث يحتوي على واقع التدريب، البرامج التدريبية، ميزانية التدريب، والنماذج المتبعة في التدريب، والتعرف على الاحتياجات التدريبية، مشاكل التدريب، المؤسسات التدريبية، كما واستخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات وتحليل التباين.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود حاجة ملحة لدى أصحاب المشاريع لمجموعة من البرامج التدريبية، والفنية، ووجود قصور في البرامج التي تقدمها مؤسسات التدريب للمشاريع الخاصة، وأن الخصائص الديمغرافية لأصحاب المشروع تعتبر عوامل مشجعة جداً لتقبل برامج التدريب التي تعتمد بشكل كبير على التطوير التكنولوجي وأساليب الإدارة الحديثة، وأما عن توصيات الدراسة فهي تطوير برامج عمل مشتركة بين مؤسسات التدريب جميعها بهدف تطوير برنامج وطني يلبي الاحتياجات العلمية سواء في الجوانب الإدارية، والمهنية في المشاريع المستهدفة، والتركيز على البرامج الخاصة بالكمبيوتر والانترنت والتجارة الالكترونية.

## 2.5.2 الدراسات السابقة في الأداء الوظيفي:

### 1.2.5.2 دراسة ( عبد الرازق، 2004 ):

وفي دراسة ميدانية بعنوان "دراسة تقويمية لأداء المشرف الخارجي في برنامج التربية بجامعة الكويت" تحدثت الباحثة حول تقويم أداء المشرف الخارجي على طلبة التربية العملية من خلال تحديد مدى قيامه بالمهام والأنشطة التي يجب أن يمارسها أثناء قيامه بعملية الإشراف بمراحلها المختلفة.

وأما عن متغيرات الدراسة فهي التخصص، والجنس، والمنطقة التعليمية، والجهة التي ينتمي إليها المشرف المستجيب، ونوع الموجه، والأداء الخارجي، كما واعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة للحصول على البيانات اللازمة من عينة الدراسة، واشتملت على عدة بنود تحدد الأنشطة والأدوار التي يجب أن يقوم بها المشرف الخارجي، وطبقت الدراسة على جميع أفراد العينة

( مدرسين وطلاب متدربين ) وعددهم ( 457 )، منهم ( 65% ) طلبة متدربون و ( 35% )  
مدرسون متعاونون.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أداء المشرفين بشكل عام جيد بنسبة ( 81% )، ويعود إلى الإلمام  
الكافي في المواد العلمية، وبالمقابل انخفاض مستوى التوجيه في تخصصات الآداب للمرحلة  
الابتدائية، واللغة الإنجليزية للمتوسط والثانوي، والعلوم والرياضيات ابتدائي، ويعود إلى العلاقة بين  
التخصص الدقيق والأداء، وانخفاض مستوى الأداء في التوجيه في محافظة العاصمة الكويت بنسبة  
( 76% )، وارتفاع مستوى التوجيه في محافظة الجهراء بنسبة ( 86% ).

وأما أهم توصيات الدراسة تمثلت في تحديد الدورات التدريبية في المجالات التي شكلت نسبة نتائج  
الدراسة فيها نسب متدنية في مجال طرق وأساليب ربط المعلم بالبيئة المدرسية، والأساليب الحديثة  
في طرق التقويم الصفية واللاصفية، والأساليب العلمية في حل المشكلات وتفهم طبيعة العلاقات  
الإنسانية، وإعادة النظر في استراتيجية التوجيه في مجال التخصص والإشراف، حيث يكون  
الإشراف ضمن مجال التخصص الدقيق في مواد اللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم، إضافة إلى  
تسليط الضوء على مشكلة أخرى تتطلب دراسة وهي سبب انخفاض الأداء في العاصمة وارتفاع  
الأداء في المحافظات الأخرى.

#### 2.2.5.2 دراسة ( عبد الرزاق، الرمال، مسيف، 2004 ):

عالجت هذه الدراسة الميدانية من فلسطين بعنوان " تقييم أداء وزارة المالية الفلسطينية "، أداء وزارة  
المالية في المجالات الاقتصادية والإدارية والتنظيمية والمساهمة من خلال ذلك في رفع إنتاجية  
وكفاءة وزارة المالية بما يخدم إعادة هيكلتها من خلال الأهداف التالية:

1. مراجعة وتقييم أداء الوزارة في رسم السياسات الاقتصادية وخطط التنمية.
2. مراجعة وتقييم أداء الوزارة في رسم السياسات المالية وتنفيذها.
3. مراجعة وتقييم أداء الوزارة في آلية إعداد الموازنة العامة وإدارة المالية العامة بأقسامها  
( الإيرادات، النفقات، المديونية العامة ).
4. فحص مدى كفاءة الهياكل الإدارية والتنظيمية بما في ذلك آليات التوظيف.

واعتمد الباحثون الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات وفحص مدى كفاءة الهياكل الإدارية  
والتنظيمية ومدى الرضا الوظيفي للعاملين في الوزارة وأثر ذلك على الأداء الوظيفي لهم، وتم

تقسيم مجتمع الدراسة وعددهم ( 183 ) إلى قسمين ( المديرين والموظفين )، وتم تصميم استمارتين واحدة لكل قسم، حسب سجلات وزارة المالية الفلسطينية، ( 83% ) في الضفة الغربية و ( 62% ) في غزة.

وتمثلت نتائج الدراسة بوجود عوامل خارجية وداخلية كانت سببا في تدني الأداء منها غياب الاستراتيجية العامة والموحدة، وعدم وضوحها، وعدم وجود أهداف مكتوبة يمكن اعتبارها مرجعية في التخطيط، وتغييب التخطيط، وتعدد الجهات المخولة بالإنفاق والتوظيف العام وتعدد الحسابات...، ونقص الكفاءات المهنية اللازمة لتطوير الإيرادات العامة وعملية الموازنة والتخطيط بشكل عام، إضافة إلى وجود مشاكل تتعلق بالمنهجية الإدارية والأنظمة والإجراءات الداخلية في الوزارة، والفوضى وعدم سيادة القانون، وارتفاع نسبة وحجم الضرائب.

وكانت أهم التوصيات في هذه الدراسة توظيف كفاءات قادرة على التخطيط وتدريب وتطوير الموارد البشرية، اعتماد آلية توظيف موضوعية وشفافية، دعم القطاعات الزراعية والاقتصادية والتعليمية والاجتماعية، وتقليص مخصصات الأجهزة الأمنية، تعديل القوانين وتفعيلها وإعادة صياغة لها.

### 3.2.5.2 دراسة للباحث ( زقوت، 1998 ):

هدفت هذه الدراسة بعنوان "تقييم طلبة الدراسات العليا للخبرات والممارسات التربوية لأساتذتهم في كلية التربية بالجامعة الإسلامية في غزة" إلى تقييم طلبة الدراسات العليا للخبرات، والممارسات التربوية لأساتذتهم في كلية التربية بالجامعة الإسلامية في غزة وما إذا كان لمتغيري الجنس، والخبرة عند الطلبة أثر على تقييمهم لهؤلاء الأساتذة، والتعرف على درجة تقييم هؤلاء الطلبة لأساتذتهم.

وأجريت الدراسة على عينة مكونة من ( 128 طالباً، وطالبة ) بطريقة المسح الشامل، طبقت عليهم استبانة تحتوي على أربع مجالات أولها المجال الأكاديمي التخصصي، والمجال الثقافي العام، ومجال العلاقات الإنسانية، واحتوت هذه المجالات على ( 82 فقرة )، وأما عن المعالجة الإحصائية فاستخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، واختبار ( T.Test ) لمعرفة دلالة الفروق بين الجنسين لدى أفراد عينة الدراسة.

وأُسفرت الدراسة عن عدّة نتائج منها تدني درجات تقييم طلبة الدراسات العليا لأساتذتهم في المجالات كافة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات التقييم ولصالح الطالبات، ولم تظهر الدراسة فروق في التقييم تعزى لمتغير الخبرة عند الطلبة، وأما أبرز توصيات الدراسة زيادة الاهتمام بالجوانب الأكاديمية، والمهنية، والثقافية، والإنسانية الضرورية لمهنة التدريس لطلبة الجامعة في قسم الدراسات العليا، وضرورة الاهتمام، والمتابعة لبرنامج الدراسات العليا في كلية التربية بالجامعة الإسلامية للتعرف على أوضاع الدارسين، ومشكلاتهم، كما ورفع كفاءة الأساتذة العاملين في قسم الدراسات العليا عن طريق توعيتهم، وتعريفهم بالأدوار المنوطة بهم، وإطلاعهم على نتائج عملية التقييم.

#### 4.2.5.2 دراسة الباحث ( قمر، 2002 ):

لقد هدفت هذه الدراسة بعنوان "أساليب تقويم أداء مشرفي الأنشطة الاجتماعية بالمرحلة الثانوية- دراسة ميدانية" إلى إبراز أهمية تقويم أداء مشرفي الأنشطة الاجتماعية، ورصد واقع أساليب النشاط بهدف تبصير المشرفين بمكانتهم، وتبيين نواحي التفوق، ونواحي الضعف لديهم بهدف العمل على زيادة كفاءتهم وتطويرها، ووضع الخطط العملية والواقعية لتطوير الأداء لديهم وعلاج جوانب الضعف.

واعتمد الباحث الاستبيان للحصول على البيانات من عينة الدراسة، وتضمنت الاستبانة عدة محاور منها أسلوب تقدير الطلاب، وأسلوب تقدير الذات، وأسلوب تقدير الرؤساء، وأسلوب بيئة الجماعة، وبلغت عينة الدراسة ( 102 مشرفاً )، و ( 230 معلمة )، كما واستخدم الباحث للمعالجة الإحصائية كل من التكرارات، والنسب المئوية، واختبار ( Z ) للفرق بين نسبتين للكشف عن الفروق بين النسب المئوية للمؤيدين والمعارضين لكل أسلوب، وطرق البرامج الإحصائية Microstat .

وأُسفرت هذه الدراسة عن نتائج أبرزها أيدت غالبية عينة الدراسة من المعلمات استخدام هذه الأساليب في التقييم، في حين رفضها مشرفي الأنشطة الاجتماعية، وكانت أبرز التوصيات توعية مشرفي الأنشطة الاجتماعية بالهدف الأساسي لعملية التقييم تحسين الأداء والنمو المهني، وليس الرقابة والسيطرة وتصييد الأخطاء، كما وتدريب المشرفين والمعلمات على كيفية استخدام وتطبيق هذه الأساليب.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 1.3 منهجية الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرض المنهجية المستخدمة في تحليل اتجاهات المتدربين نحو أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من كانون الثاني/2004 ولغاية كانون الثاني/2005، ويتمثل بوصف لمجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها، والأداة المستخدمة لجمع البيانات، والتحقق من صدقها وثباتها ووصفاً لتطبيقها والمعالجات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها ووصفها.

##### 1.1.3 أدوات جمع المعلومات:

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام أدوات متعددة لجمع وتحليل ومعالجة البيانات، وهي كما يلي:

1. الاستبانة: وهي مجموعة أسئلة تمثل أسئلة الدراسة، يجيب عليها أفراد عينة الدراسة من العاملين في مديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة، وتم تصميم استبانة للقيام بإجراءات جمع المعلومات حول الظاهرة المستهدفة [ أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من كانون ثاني/ 2004 ولغاية كانون ثاني/2005، بناءً على الدراسات السابقة، كما يوضح الملحق ( 1.3 )، واشتملت الاستبانة على جزأين من الفقرات:

1. الجزء الأول يتضمن بيانات أولية تعرّف بالعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية المفحوصين الذين سيقومون بالإجابة على أسئلة الدراسة، وهي بيانات تتعلق بالعمر

والمؤهل العلمي وزمن التدريب وإدارة التدريب ونوع التدريب ومحتوى التدريب، كما هو موضح في الملحق ( 3.1 ).

٢. الجزء الثاني ويتكون من مجال واحد وهو الأداء الوظيفي ويتكون من عشرين فقرة. وقد تم وضع سلم ليكرت الخماسي أمام فقرات استبانة الدراسة لتقدير الأداء الوظيفي للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظة رام الله والبيرة وتمثلت الخيارات فيما يلي:

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
5	4	3	2	1

وتعني دائماً ( درجة كبيرة جداً )، وتعني غالباً ( درجة كبيرة )، وأما أحياناً فإنها تعني ( درجة متوسطة )، وأما نادراً فإنها تعني ( درجة قليلة )، والمقياس الأخير أبداً ويعني ذلك ( درجة قليلة جداً )، وقد تم توزيع ( 108 ) استبانة استنفادت الباحثة منها لجمع البيانات من خلال رصد اتجاهات المتدربين من شرطة محافظة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على أدائهم الوظيفي، وقد كان تجاوب المتدربين ممتازاً، وقوياً.

2. المقابلة: تم إجراء العديد من المقابلات للحصول على المعلومات عن التدريب والأداء الوظيفي، وكانت الفئات التي تم مقابلتها قيادة الشرطة، مسؤولي قسم التخطيط والتدريب، والمتدربين، ومسؤولي المؤسسة المشرفة على التدريب ( تواصل )، ومن الذين تم مقابلتهم العميد علاء حسني قائد الشرطة الفلسطينية، والعاملين في صندوق دعم الإصلاح التابع للوكالة الكندية للتنمية الدولية، والدكتور سائد جاسر وهو مدرب، والمهندسة سمر الحصري.

3. دراسة التقارير الرسمية وغير الرسمية عن النشاطات الأدائية، والتدريبية، والمشاكل التي تواجه جهاز الشرطة في أدائه لعمله، إضافة إلى ما كتب عن البيئة المحيطة لعمل هذا الجهاز.

4. الدراسة النظرية، وتتضمن ما كتب عن المادة النظرية حول التدريب، والأداء الوظيفي، والدراسات السابقة من خلال دراسة الكتب والدوريات والأبحاث التي تتعلق بموضوع الدراسة.

### 2.1.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة في محافظة رام الله والبيرة من كانون ثاني/ 2004 ولغاية كانون ثاني/ 2005، والذين تلقوا برامج تدريبية، وبلغ عددهم ( 108 ) موزعين حسب الرتب التالية:

١. ضباط وعددهم ( 82 ) موزعين حسب تسلسل الرتب ابتداءً من رتبة مقدم عدد ( 1 ) ورتبة رائد عدد ( 3 )، ورتبة نقيب عدد ( 24 )، ورتبة ملازم أول عدد ( 52 )، ورتبة ملازم عدد ( 2 ) .

٢. صف ضباط وعددهم ( 26 )، موزعين حسب تسلسل الرتب ابتداءً من رتبة مساعد عدد ( 4 )، ورقيب أول عدد ( 11 )، ورقيب عدد ( 11 ) .

٣. المراكز الوظيفية للفئة المستهدفة فهي قسم التحقيق، والمباحث، والمخدرات، والإدارة والتنظيم، والدوريات، والأحوال والنظارة، عمليات الشرطة، السياحة والآثار، والعلاقات العامة، وأمن الشرطة، وحفظ النظام، والهندسة والمتفجرات.

### 3.1.3 عينة الدراسة:

بلغ حجم عينة الدراسة ( 108 ) من العاملين في مديرية الشرطة بمحافظة رام الله والبيرة من كانون ثاني/2004 ولغاية كانون ثاني/2005، والذين التحقوا ببرامج تدريبية، وقد تم تحديد العينة بطريقة المسح الشامل، وتم أخذ كامل مجتمع الدراسة، وعددها ( 108 )، وكون مجتمع الدراسة صغير أجاب جميع عينة الدراسة بالكامل على أسئلة الاستبانة.

### 4.1.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة وهي الاستبانة قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس وعددهم سبعة لإبداء رأيهم لتحكيم الاستبانة وقياس درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها لغويا وإحصائيا، ومدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه الاستبانة، وكان لآراء وملاحظاتهم واقتراحاتهم دور كبير في تحسين الاستبانة ووضعها في صورتها النهائية، ويوضح الملحق رقم ( 2.3 ) أسماء المحكمين الذين شاركوا في تحكيم الاستبانة، وبناءً عليه تم تعديل الاستبانة واعتمادها في صورتها النهائية لأغراض هذه الدراسة، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة بشكل تجريبي وكان عددهم ( 20 )، وتم تسجيل الملاحظات على الاستبانة حول وضوح فقراتها ووضوح المعنى بالنسبة لعينة الدراسة وتم أخذها بعين الاعتبار عند تصويب الاستبانة، ثم توزيعها بشكلها النهائي على بقية أفراد عينة الدراسة.

### 5.1.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا، على العينة التجريبية وعددهم ( 20 )، وبلغ معامل الثبات ( 62.0 % )، كما وبلغ معامل الثبات ( 62.0 % ) بعد إعادة الاختبار على نفس العينة التجريبية وعددهم (20).

### 6.1.3 متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة وتتضمن ما يلي:

1. العمر وله أربعة مستويات، المستوى الأول من 20-29 عاماً، والمستوى الثاني من 30-39 عاماً، والمستوى الثالث من 40-49 عاماً، والمستوى الرابع من 50 فما فوق.
2. المؤهل العلمي وله ستة مستويات، المستوى الأول ما دون الثانوية، والمستوى الثاني ثانوية عامة، والمستوى الثالث دبلوم كلية مجتمع، والمستوى الرابع بكالوريوس، والمستوى الخامس ماجستير، والمستوى السادس دكتوراه.
3. زمن التدريب وله أربعة مستويات، المستوى الأول من يوم إلى أسبوع، والمستوى الثاني من أسبوع إلى أسبوعين، والمستوى الثالث أكثر من أسبوعين والمستوى الرابع غير ذلك.
4. إدارة التدريب التي يتبع لها المتدرب ولها أربعة مستويات، المستوى الأول إدارة تعد أفراداً يمثلون لها، والمستوى الثاني إدارة تعد أفراداً مبدعين، والمستوى الثالث إدارة تقوم على أسس علمية وموضوعية والمستوى الرابع إدارة تشارك المدراء والأفراد والقيادات العليا في تحديد الاحتياجات التدريبية.
5. نوع التدريب وله خمسة مستويات، المستوى الأول توجيهات من المسؤول مباشرة، والمستوى الثاني ضمن عمل محدد، والمستوى الثالث لتولي مهام جديدة، والمستوى الرابع داخل بيئة العمل، والمستوى الخامس خارج بيئة العمل في مراكز التدريب.
6. محتوى التدريب وله خمسة مستويات، المستوى الأول مهارات إدارية، والمستوى الثاني مهارات قيادية، والمستوى الثالث مهارات تقنية، والمستوى الرابع في مجال القانون وحقوق الإنسان، والمستوى الخامس مهارات لغوية.

## 2. المتغيرات التابعة

يوجد للدراسة متغير تابع واحد وهو الأداء الوظيفي، ويحتوي على مستويات وعددها (20 مستوى)، وهي دلالات إيجابية، وأخرى سلبية.

### 7.1.3 المعالجة الإحصائية:

تم تحليل الاستبيان والتعامل معه باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( SPSS )، وتم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أفراد مجتمع الدراسة لأدائهم الوظيفي بعد تلقيهم برامج تدريب، واستخدام برنامج تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY ANOVA )، واستخدام اختبار ( SCHEFFE )، واستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، إضافة إلى ذلك قامت الباحثة بعملية التحليل النظري للمعلومات النوعية من خلال المقارنات، وطرح الأسئلة للتوصل إلى المعلومات الحقيقية من مصادر جمع البيانات الأخرى.

## 2.3 خصائص أفراد العينة

يركز هذا الجزء من الدراسة على استعراض خصائص العينة الديمغرافية حسب العمر ، وتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، وزمن التدريب، وتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب إدارة التدريب التي يتبعون إليها، ونوع التدريب، وحسب محتوى التدريب.

1.2.3 توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

### 2.2.3 توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يبين الجدول رقم ( 1.3 ) نسبة أفراد العينة العمرية من الفئة ( 20-29 ) عاما، وكان عددهم ( 52 ) ونسبتهم ( 48.1% ) من أفراد العينة وكانت النسبة الأعلى بين أفراد العينة، يليها الفئة العمرية ( 30-39 ) عاما ونسبتهم ( 43.5% )، وأما الفئة ( 40-49 ) عاما شكلت نسبتهم ( 4.6% ) وكانت أقل فئة عمرية في عينة الدراسة ( 50 ) فما فوق وكانت نسبتهم ( 3.7% ).

### جدول 1.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر.

الرقم	الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية	
1	20-29 عاما	52	48.1%	
2	30-39 عاما	47	43.5%	
3	40-49 عاما	5	4.6%	
4	50 فما فوق	4	3.7%	
المجموع			108	100%

### 3.2.3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يشير الجدول ( 2.3 ) إلى نسبة أفراد العينة حسب المؤهل العلمي من فئة حملة البكالوريوس وكان عددهم ( 63 ) ونسبتهم ( 58.3% ) من أفراد العينة، وكانت النسبة الأعلى بين أفراد العينة، يليها فئة الثانوية العامة وشكلت نسبتهم ( 16.7% )، أما فئة الماجستير ودبلوم كلية مجتمع شكلت

نسبتهما ( 9.3% ) بالتساوي، وكانت أقل فئة ما دون الثانوية العامة حيث شكلت أقل نسبة ( 6.5% ).

جدول 2.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الرقم	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	ما دون الثانوية العامة	7	6.5%
2	ثانوية عامة	18	16.7%
3	دبلوم كلية مجتمع	10	9.3%
4	بكالوريوس	63	58.3%
5	ماجستير	10	9.3%
6	دكتوراه	-	-
المجموع			100%

### 4.2.3 توزيع أفراد العينة حسب زمن التدريب:

يبين الجدول ( 3.3 ) نسبة أفراد العينة الذين تلقوا برامج تدريبية حسب زمن التدريب، وشكلت الفئة التي تلقت برامج تدريبية زمنها أكثر من أسبوعين ( متوسط المدى ) نسبة ( 53.7% ) و عددهم ( 58 )، يليها الفئة من أسبوع إلى أسبوعين ( برامج قصيرة المدى ) وكان عددهم ( 25 ) ونسبتهم ( 23.1% )، والفئة التي تلقت تدريب لمدة سنة كاملة تحت بند غير ذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة شكلت نسبتهم ( 18% )، وكانت أقل نسبة الفئة التي تلقت تدريب من يوم إلى أسبوع (فترة قصيرة المدى)، وشكلت نسبتهم ( 4.6% ) و عددهم ( 5 ) .

جدول 3.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب زمن التدريب.

الرقم	زمن التدريب	العدد	النسبة المئوية
1	من يوم إلى أسبوع	5	4.6%
2	من أسبوع إلى أسبوعين	25	23.1%
3	أكثر من أسبوعين	58	53.7%
4	غير ذلك (أكثر من شهر)	20	18.5%
المجموع			100%

### 5.2.3 توزيع أفراد العينة حسب إدارة التدريب التي تمثلهم:

يوضح الجدول ( 4.3 ) نسبة أفراد العينة التي تمثل إدارة التدريب التي يتبعون لها والقائمة على إعداد البرامج التدريبية، وشكلت فئة الأفراد الذين يتبعون إلى إدارة تعد أفرادا يمثلون لها بمعنى إدارة مركزية تخضعهم لقراراتها وصلاحياتها نسبة ( 50%) و عددهم (54)، يليها فئة أفراد عينة الدراسة الذين يتبعون إلى إدارة تقوم على أسس علمية بمعنى جمع المعلومات عن الأداء وتحديد مصادرها ثم تحديد مستويات البرامج التدريبية ( الأسلوب العلمي ) في تحديد برامج التدريب وحل مشكلات ضعف الأداء نسبة ( 29.6%) و عددهم (32)، وأما فئة أفراد عينة الدراسة الذين يتبعون إلى إدارة تشارك الأفراد والمدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية شكلت نسبة ( 13.0%) وكانت أقل نسبة من أفراد العينة يتبعون إلى إدارة تعد أفرادا مبدعين ( إدارة ديمقراطية تسمح للإبداع بعيدا عن الصلاحيات والسلطات ) نسبة ( 7.4%).

### جدول 4.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب إدارة التدريب التي تمثلهم.

الرقم	إدارة التدريب	العدد	النسبة المئوية	
1	إدارة تعد أفرادا يمثلون لها	54	50%	
2	إدارة تعد أفرادا مبدعين	8	7.4%	
3	إدارة تقوم على أسس علمية	32	29.6%	
4	إدارة تشارك المدراء والأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية	14	13.0%	
المجموع			108	100%

### 6.2.3 توزيع أفراد العينة حسب نوع التدريب:

يشكل الجدول ( 5.3 ) نسبة أفراد العينة الذين تلقوا برامج تدريب حسب نوع التدريب، وشكلت نسبة الأفراد الذين تلقوا برامج تدريبية داخل بيئة العمل و عددهم ( 28 ) نسبة ( 25.9 % )، وكانت أعلى نسبة، أما نسبة أفراد العينة الذين تلقوا توجيهات من المسؤول مباشرة ( التدريب المباشر ) نسبتهم ( 24.1 % )، وأما نسبة أفراد العينة الذين تلقوا برامج تدريب خارج بيئة العمل بمعنى تدريب خارجي بمراكز التدريب المتخصصة شكلت نسبتهم ( 22.2 % )، وأما نسبة أفراد العينة الذين تلقوا تدريب لتولي مهام جديدة ( تدريب تحويلي ) نسبة ( 14.8 % )، وأقل نسبة من أفراد العينة من تلقوا تدريب تخصصي وشكلت نسبتهم ( 13.0 % ).

### جدول 5.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع التدريب.

النسبة المئوية	العدد	نوع التدريب	الرقم
%24.1	26	توجيهات من المسؤول مباشرة	1
%13.0	14	ضمن عمل محدد	2
%14.8	16	لتولي مهام جديدة	3
%25.9	28	داخل بيئة العمل	4
%22.2	24	خارج بيئة العمل	5
%100	108	المجموع	

### 7.2.3 توزيع أفراد العينة حسب محتوى التدريب:

يشكل الجدول ( 6.3 ) نسبة أفراد العينة الذين تلقوا برامج تدريب حسب محتوى التدريب، وشكلت نسبة أفراد العينة الذين تلقوا برامج تدريبية في مجال المهارات القيادية وعددهم ( 39 ) نسبة ( 36.1 % ) وكانت أعلى نسبة، يليها نسبة أفراد عينة الدراسة الذين تلقوا تدريب في مجال المهارات الإدارية وعددهم ( 30 ) ونسبتهم ( 27.8 % )، وأما نسبة أفراد العينة الذين تلقوا تدريب في مجال القانون وحقوق الإنسان وعددهم ( 20 ) ونسبتهم ( 18.5 % )، ثم نسبة من تلقوا تدريب في مجال المهارات التقنية وعددهم ( 14 ) ونسبتهم ( 13.0 % )، وأقل نسبة من تلقوا تدريب في مجال المهارات اللغوية وعددهم ( 5 ) ونسبتهم ( 4.6 % ).

### جدول 6.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب محتوى التدريب.

النسبة المئوية	العدد	نوع الدورة التدريبية	الرقم
%27.8	30	مهارات إدارية	1
%36.1	39	مهارات قيادية	2
%13.0	14	مهارات تقنية	3
%18.5	20	في مجال القانون وحقوق الإنسان	4
%4.6	5	مهارات لغوية	5
%100	108	المجموع	

### 3-3 وصف أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية شرطة محافظة

رام الله والبيرة

يحتوي هذا القسم من الاستبانة والتي تمثل الأداء الوظيفي على ( 20 فقرة )، كما وتوضح الجداول اللاحقة التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى أثر التدريب على الأداء الوظيفي لعينة الدراسة بعد تلقيهم برامج تدريبية، وتم اعتماد درجات التقدير بناءً على القيمة العليا ( 5 ) لمقياس ليكرت الخماسي:

الرقم	الدرجة	المدى
1	0.99-0.00	متدنية جداً
2	1.99-1.00	متدنية
3	2.99-2.00	متوسطة
4	3.99-3.00	جيدة
5	4.99-4.00	ممتازة

ويوضح الجدول ( 7.3 ) نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ ( 3.04 )، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين ( 1.55-4.29 )، وتشير هذه النتائج إلى أن تقدير أفراد عينة الدراسة لأثر التدريب على أدائهم الوظيفي بعد التحاقهم ببرامج التدريب يقع ضمن المدى جيد.

جدول 7.3: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الأداء الوظيفي لعينة الدراسة.

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
									العدد	النسبة %
1	يجد المتدرب صعوبة في اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة.	10	16	50	24	8	3.03	1.02	العدد	
		9.3	14.8	46.3	22.2	7.4			النسبة %	
2	يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه.	29	36	31	10	2	2.25	1.01	العدد	
		26.9	33.3	28.7	9.3	1.9			النسبة %	
3	يحدد المتدرب مشاكل العمل بدقة.	33	48	21	5	1	3.99	0.88	العدد	
		30.6	44.4	19.4	4.6	0.9			النسبة %	
4	يتعامل المتدرب مع مهامه الوظيفية حسب أولويات العمل.	52	42	10	2	2	4.29	0.85	العدد	
		48.1	38.9	9.3	1.9	1.9			النسبة %	
5	ينجز المتدرب أعماله وفق خطة محددة أعدها بنفسه.	20	27	29	19	13	3.20	1.27	العدد	
		18.5	25.0	26.9	17.6	12.0			النسبة %	
6	يستعين المتدرب بخبراء خارج بيئة العمل لتطوير العمل.	9	19	44	22	15	3.15	1.10	العدد	
		7.4	17.6	40.7	20.4	13.9			النسبة %	
7	يشارك المتدرب المدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية.	6	28	37	19	18	2.86	1.14	العدد	
		5.6	25.9	34.3	17.6	16.7			النسبة %	
8	يقوم المتدرب بإنجاز مهام تتجاوز مستواه التعليمي.	8	24	42	24	10	3.03	1.05	العدد	
		7.4	22.2	38.9	22.2	9.3			النسبة %	
9	يستخدم المتدرب وسائل قديمة في توثيق العمل لعدم قدرته على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة كالحاسوب.	11	24	29	26	18	3.14	1.23	العدد	
		10.2	22.2	26.9	24.1	16.7			النسبة %	

يتبع.....

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	يواجه المتدرب صعوبة في قراءة وفهم المعاملات بغير اللغة العربية.	العدد	23	33	34	13	5	2.48
		النسبة %	21.3	30.6	31.5	12.0	4.6	
11	يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في طباعة وإعداد التقارير بلغة غير اللغة العربية.	العدد	26	42	18	11	11	2.43
		النسبة %	24.1	38.9	16.7	10.2	10.2	
12	يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل.	العدد	9	33	27	21	18	3.05
		النسبة %	8.3	30.6	25.0	19.4	16.7	
13	يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار بهدف تطويرها.	العدد	22	46	23	11	6	3.62
		النسبة %	20.4	42.6	21.3	10.2	5.6	
14	يستطيع المتدرب تطبيق المفاهيم والمهارات التي اكتسبها أثناء التدريب والتي في مجال اختصاصه.	العدد	44	45	16	3	-	4.20
		النسبة %	40.7	41.7	14.8	2.8	-	
15	يقلل المتدرب من درجة اعتماده على العلاقات الشخصية في العمل.	العدد	19	27	33	18	11	3.23
		النسبة %	17.6	25.0	30.6	16.7	10.2	
16	يستعين المتدرب بمعلومات زملائه وخبراتهم أثناء وجود موقف في العمل يتطلب ذلك.	العدد	35	42	24	6	1	2.03
		النسبة %	32.4	38.9	22.2	5.6	0.9	
17	يعتذر المتدرب لزملائه عند إنجاز مهام تتطلب عمل جماعي.	العدد	16	19	23	22	28	3.25
		النسبة %	14.8	17.6	21.3	20.4	25.9	
18	يقدم المتدرب المساعدة للجمهور في الوقت المناسب.	العدد	43	44	13	7	1	4.12
		النسبة %	39.8	40.7	12.0	6.5	0.9	
19	يلتزم المتدرب بالتوجيهات التي يتلقاها من رؤسائه مباشرة من خلال تطبيقها في عمله.	العدد	61	38	6	2	1	1.55
		النسبة %	56.5	35.2	5.6	1.9	0.9	
20	يتوجه المتدرب لتلقي برنامج تدريبي تم فرضه من رؤسائه.	العدد	45	32	18	10	3	2.01
		النسبة %	41.7	29.6	16.7	9.3	2.8	

وتشير نتائج التحليل الإحصائي في الفقرة رقم ( 1 ) في الجدول السابق ( 7.3 ) "يجد المتدرب صعوبة في اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة" نسبة ( 46.3% ) من إجابات عينة الدراسة ( أحياناً ) وهي أعلى نسبة من إجابات عينة الدراسة، وهذا يعني عدم قدرة المتدربين على اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة بعد تلقّيهم برامج تدريب، وشكلت درجة ( أبدأ ) نسبة ( 7.4% ) من إجابات عينة الدراسة وهي أدنى نسبة إجابة من إجابات عينة الدراسة اكتسبوا مهارات بعد التحاقهم بالتدريب، بحيث تجعلهم قادرين على اتخاذ قرارات في مواقف محرجة، وبلغ المتوسط الحسابي ( 3.03 ) أعلى من المتوسط الحسابي الكلي ( 3.04 )، وهذا يعني أن التدريب لم يؤثر في تنمية مهارة اتخاذ القرار في أي موقف محرج يواجهه المتدربين أثناء أدائهم لعملهم، وهذا من وجهة نظر المدرب ( جاسر، 2005 ) يعود إلى عدم توفير البيئة التشغيلية للمتدربين، بحيث تتاح لهم فرصة اتخاذ القرارات أثناء أدائهم لعملهم.

وأما الفقرة رقم ( 2 ) في الجدول السابق ( 7.3 ) "يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه"، شكلت أعلى نسبة إجابات في هذه الفقرة ( غالباً ) بنسبة ( 33.3% )، وهي نسبة مرتفعة من إجابات عينة الدراسة لم يكتسبوا مهارات بعد التحاقهم ببرامج تدريب، بحيث تجعلهم قادرين حل المشاكل التي تواجههم في العمل دون اللجوء إلى مدرائهم، وشكلت الدرجة ( أبدأ ) نسبة ( 1.9% ) من إجابات عينة الدراسة مستفيدين من التدريب بحيث أصبحوا قادرين على حل المشاكل دون مساعدة مدرائهم، وهي أدنى نسبة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ( 2.25 ) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي ( 3.04 )، وهذا يعني أن التدريب لم يؤثر في تنمية مهارة حل المشكلات في العمل لدى المتدربين دون الاعتماد على الآخرين، وقد يعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى قصور التدريب في إعداد محتوى تدريبي في هذا المجال بشكل حلقات متكاملة.

وتبين نتائج التحليل في الفقرة رقم ( 3 ) في الجدول السابق ( 7.3 ) أن قدرة أفراد عينة الدراسة على تحديد مشاكل العمل بدقة، شكلت درجة ( غالباً ) نسبة ( 44.4% ) أعلى نسبة من عينة الدراسة استفادت من التدريب، ودرجة ( أبدأ ) نسبة ( 0.9% ) وهي أدنى نسبة من عينة الدراسة لا يوجد لديهم مهارة تحديد مشاكل العمل بدقة بعد التحاقهم ببرامج تدريب، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ( 3.99 ) أعلى من المتوسط الحسابي الكلي ( 3.04 )، وهذا يعني أن التدريب أكسب المتدربين مهارة تحديد مشاكل العمل بدقة، إلا أنهم غير قادرين على إيجاد حلول لهذه المشاكل كما ورد في الفقرة السابقة دون اللجوء إلى القيادات العليا، وهذا من وجهة نظر المدرب ( جاسر، 2005 ) قد يعود إلى غياب التدريب التخصصي.

وأما الفقرة رقم ( 4 ) في الجدول السابق ( 7.3 ) "يتعامل المتدرب مع مهامه الوظيفية حسب أولويات العمل" شكلت درجة ( دائماً ) نسبة ( 48.1% ) وهي نسبة مرتفعة بالنسبة لإجابات عينة الدراسة ممن لديهم مهارات تجعلهم قادرين على تحديد مشاكل العمل بدقة بعد التحاقهم ببرامج التدريب، ودرجة ( نادراً )، ودرجة ( أبداً ) نسبة ( 1.9% ) بالتساوي وهي أدنى نسبة لم يكتسبوا هذه المهارات بعد التحاقهم بالتدريب، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ( 4.29 ) أعلى من المتوسط الحسابي الكلي ( 3.04 )، وهذا يعني أن التدريب أكسب المتدربين مهارات تحديد المهام الوظيفية حسب درجة أهميتها، ويعزى ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أثر التدريب الإيجابي في مجال التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.

وتشير نتائج التحليل في الفقرة رقم ( 5 ) في الجدول السابق ( 7.3 ) "ينجز المتدرب أعماله وفق خطة محددة أعدها بنفسه" إلى أن درجة ( أحياناً ) نسبة ( 26% ) لديهم مهارات إنجاز أعمالهم على خطة يعدونها بأنفسهم بعد التحاقهم بالتدريب، وهي أعلى نسبة من إجابات عينة الدراسة، ودرجة ( أبداً ) نسبة ( 12% ) من عينة الدراسة لا توجد لديهم مهارات إنجاز أعمالهم على خطة بعد التحاقهم بالتدريب، وهي أدنى نسبة، وبلغ المتوسط الحسابي ( 3.20 ) أعلى من المتوسط الحسابي الكلي ( 3.04 )، وهذا يعني من وجهة نظر الباحثة أن التدريب أكسب المتدربين مهارة التخطيط اليومي لإنجاز مهامهم الوظيفية اليومية.

وتوضح نتائج التحليل الإحصائي للفقرة رقم ( 6 ) في الجدول السابق ( 7.3 ) "يستعين المتدرب بخبراء خارج بيئة العمل لتطوير العمل" أن درجة ( أحياناً ) شكلت نسبة ( 40.7% ) وهي أعلى نسبة من إجابات عينة الدراسة لا توجد لديهم مهارات بحيث تمكنهم من الاعتماد على أنفسهم في العمل دون الاستعانة بخبراء خارج بيئة العمل، وشكلت درجة ( أبداً ) نسبة ( 13.9% ) من عينة الدراسة لديهم مهارات اكتسبوها من التدريب بحيث يعتمدون على خبراتهم ومهاراتهم دون استعانة خبراء من خارج بيئة العمل، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ( 3.15 ) أعلى من المتوسط الحسابي الكلي ( 3.04 )، وهذا يعني أن التدريب لم يكسب المتدربين مهارات تمكنهم من الاعتماد على أنفسهم في العمل دون الاستعانة بخبراء خارجية، قد يعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى قصور التدريب التخصصي.

وأما الفقرة رقم ( 7 ) في الجدول السابق ( 7.3 ) "يشارك المتدرب المدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية"، شكلت درجة ( أحياناً ) نسبة ( 34.3% ) من عينة الدراسة يشاركون مدراءهم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وهي أعلى نسبة، ودرجة ( أبداً ) نسبة ( 16.7% ) من عينة الدراسة

لا يشاركون مدرائهم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ( 2.86 )  
أدنى من المتوسط الحسابي الكلي ( 3.04 )، وهذا يعني أن التدريب أكسب المتدربين مهارات  
تحديد نقاط الضعف في أدائهم بحيث تمكنهم من تحديد الاحتياجات التدريبية لديهم، وهذا يفسر من  
وجهة نظر ( الحصري، 2005 ) زيادة الثقة بالنفس لدى المتدربين بشكل أكبر من السابق، أي قبل  
تلقيهم برامج تدريب.

وتشير نتائج الفقرة رقم ( 8 ) في الجدول السابق ( 7.3 ) "يقوم المتدرب بإنجاز مهام تتجاوز  
مستواه التعليمي"، شكلت درجة ( أحياناً ) نسبة ( 38.9 % ) وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة مع باقي  
إجابات عينة الدراسة لديهم مهارات تساعدهم على ممارسة مهام أعلى من مستواهم التعليمي بعد  
التحاقهم بالتدريب، وشكلت درجة ( أبداً ) نسبة ( 9.3 % ) من إجابات عينة الدراسة، وبلغ  
المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ( 3.03 ) أدنى بقليل من المتوسط الحسابي الكلي ( 3.04 )، وهذا  
يشير إلى أثر التدريب في إكساب المتدربين مهارات تمكنهم من إنجاز مهام تتجاوز مستواهم  
التعليمي، أي أن التدريب من وجهة نظر الباحثة يتمتع بنوع من المرونة والشمولية بحيث تراعي  
كافة المستويات التعليمية.

وتشير نتائج التحليل للفقرة رقم ( 9 ) في الجدول السابق ( 7.3 ) "يستخدم المتدربين وسائل قديمة  
في توثيق العمل لعدم قدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة كالحاسوب" إلى أن درجة  
( أحياناً ) نسبة ( 26.9 % ) أعلى نسبة من إجابات عينة الدراسة استخدموا وسائل قديمة  
كالسجلات لعدم وجود مهارات تساعدهم في استخدام وسائل حديثة في العمل كالحاسوب بعد  
التحاقهم بالتدريب، وأدنى نسبة من إجابات عينة الدراسة درجة ( دائماً ) نسبة ( 10.2 % )، وبلغ  
المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ( 3.14 ) أعلى من المتوسط الحسابي الكلي ( 3.04 )، وهذا يشير  
إلى قصور التدريب في إكساب المتدربين مهارات استخدام الحاسوب، والتعامل مع الحاسوب  
ك تكنولوجيا حديثة يفترض أن توظف بشكل إيجابي بحيث يخدم احتياجات العمل، كالتوثيق،  
الطباعة، تخزين ملفات التحقيق التي تتعلق بالقضايا الجنائية وغيرها، وهذا يعود من وجهة نظر  
الباحثة إلى عدم ملاءمة مكان التدريب للتدريب بحيث تفتقر إلى المساحة الواسعة لتجهيز قاعات  
تدريبية تحتوي على وسائل تعليمية أساسية في التدريب بمجال الحاسوب ويتضح من الفقرة رقم ( 10 )  
في الجدول السابق ( 7.3 ) "يواجه المتدرب صعوبة في قراءة وفهم المعاملات بلغة  
غير اللغة العربية" أن المتدربين من أفراد عينة الدراسة لا يوجد لديهم مهارات لغوية تمكنهم من  
قراءة وفهم المعاملات بغير اللغة العربية بعد التحاقهم بالتدريب، وشكلت هذه الإجابات الدرجة ( )  
أحياناً ) نسبة ( 31.5 % )، وهي أعلى نسبة من إجابات عينة الدراسة، في حين شكلت إجابات

أفراد عينة الدراسة ممن لديهم مهارات لغوية اكتسبوها بعد التحاقهم بالتدريب الدرجة (أبداً) نسبة (4.6%) وهي أدنى نسبة من إجابات أفراد عينة الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.48) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي (3.04)، وهذا يفسر قصور التدريب في إكساب المتدربين مهارات في مجال اللغات، وخاصة اللغة الإنجليزية والعبرية ويعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى عدم كفاية مدة التدريب المقررة في هذه المجالات.

وتشير نتائج التحليل في الفقرة رقم (11) في الجدول السابق (7.3) أن المتدربين من أفراد عينة الدراسة لا توجد لديهم مهارات الطباعة باستخدام الحاسوب بحيث يعتمدون على آخرين في طباعة التقارير بعد التحاقهم بالتدريب، وشكلت الدرجة غالباً نسبة (38.9%) وهي أعلى نسبة من إجابات عينة الدراسة، وشكلت الدرجة (نادراً) و (أحياناً) نسبة (10.2%) بالتساوي، وهي أدنى نسبة من إجابات أفراد عينة الدراسة اكتسبوا هذه المهارات بعد التحاقهم بالتدريب، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.14) أعلى من المتوسط الحسابي الكلي (3.04)، وهذا يشير إلى قصور التدريب في إكساب المتدربين مهارات استخدام الحاسوب، والتعامل مع الحاسوب كتكنولوجيا حديثة يفترض أن توظف بشكل إيجابي بحيث يخدم احتياجات العمل، مثل التوثيق، الطباعة، تخزين ملفات التحقيق التي تتعلق بالقضايا الجنائية وغيرها، ويعود ذلك من وجهة نظر (جاسر، 2005) إلى مكان التدريب.

وأما الفقرة رقم (12) في الجدول السابق (7.3) "يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل"، شكلت درجة (غالباً) نسبة (30.6%) من إجابات عينة الدراسة لا يوجد لديهم مهارات تحليل الأعمال التي يقومون بها بعد التحاقهم بالتدريب دون تأجيل، وشكلت درجة (أبداً) نسبة (16.7%) استفادوا من التدريب بحيث اكتسبوا مهارات تساعدهم في إنجاز أعمال تتطلب تحليل وإنجاز دون تأجيل، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.05) أعلى من المتوسط الحسابي الكلي (3.04)، أي أن التدريب لم يكسب المتدربين مهارات تحليل المهام التي تتطلب ذلك، ويعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى إدارة التدريب التي تفتقر القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية وفق دراسات وبحوث علمية، بحيث يتم تحديد برامج تدريبية تنمي مهارات التفكير والتحليل لدى المتدربين.

وأما الفقرة رقم (13) في الجدول السابق (7.3) "يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار بهدف تطويرها" شكلت درجة (غالباً) نسبة (42.6%) وهي أعلى نسبة إجابات بالمقارنة مع باقي إجابات عينة الدراسة لديهم مهارات، بحيث تجعلهم قادرين على تحديد نقاط

الضعف لديهم بهدف تطويرها، وهذه المهارات اكتسبوها بعد التحاقهم ببرامج التدريب، وشكلت درجة (أبداً) نسبة ( 5.6% ) وهي أدنى نسبة إجابات، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرات ( 3.62 ) أعلى من المتوسط الحسابي الكلي ( 3.04 )، وهذا يعني أن التدريب أكسب المتدربين مهارات تمكنهم من تحديد نقاط الضعف في أدائهم بهدف تطويرها، ويشير ذلك من وجهة نظر ( الحصري، 2005 ) إلى زيادة الثقة بالنفس والتي تعود إلى آثار التدريب الإيجابية.

وتشير نتائج التحليل الإحصائي للفقرة رقم ( 14 ) في الجدول السابق ( 7.3 ) "يستطيع المتدرب تطبيق المفاهيم والمهارات التي اكتسبها أثناء التدريب والتي في مجال اختصاصه" شكلت درجة (دائماً) نسبة ( 41.7% ) وهي أعلى نسبة من إجابات عينة الدراسة قادرين على تطبيق المهارات التي اكتسبوها بعد التحاقهم بالتدريب في العمل، في حين شكلت درجة ( نادراً ) نسبة ( 2.8% ) وهي أدنى نسبة من إجابات عينة الدراسة غير قادرين على تطبيق ما اكتسبوه من مهارات في العمل بعد التحاقهم بالتدريب، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ( 4.20 ) أعلى من المتوسط الحسابي الكلي ( 3.04 )، وهذا يعود إلى أثر التدريب على المتدربين بزيادة الثقة بأنفسهم بحيث يطبقون المهارات والمفاهيم التي تعلموها أثناء التدريب في أدائهم لوظائفهم، وهذا يعود من وجهة نظر ( الحصري، 2005 ) إلى أثر التدريب الإيجابي في تحسين معرفة المتدربين مما زاد من ثقتهم بأنفسهم.

ويتضح من نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة في الفقرة رقم ( 15 ) في الجدول السابق ( 7.3 ) "يقلل المتدرب من درجة اعتماده على العلاقات الشخصية في العمل" أن درجة ( أحياناً ) شكلت نسبتها ( 30.6% ) وهي أعلى نسبة من إجابات عينة الدراسة لديهم مهارات تمكنهم من الاعتماد على أنفسهم دون الاعتماد على العلاقات الشخصية في العمل، وشكلت درجة (أبداً) نسبة ( 10.2% ) وهي أدنى نسبة من إجابات عينة الدراسة يعتمدون على العلاقات الشخصية في العمل ولا توجد لديهم مهارات تمكنهم من الاعتماد على أنفسهم في العمل بعد التحاقهم بالتدريب، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ( 3.23 ) أعلى من المتوسط الحسابي الكلي ( 3.04 )، وذلك يعود إلى مساهمة التدريب بزيادة الثقة بالنفس، وبالمهارات التي تعلموها أثناء التدريب، بحيث لا يعتمدون على العلاقات الشخصية في العمل، وإنما يعتمدون على مهاراتهم وقدراتهم التي تم تنميتها بفعل التدريب وذلك من وجهة نظر ( الحصري، 2005 ).

وتشير نتائج الفقرة رقم ( 16 ) في الجدول السابق ( 7.3 ) "يستعين المتدرب بمعلومات زملائه وخبراتهم أثناء وجود موقف في العمل يتطلب ذلك"، شكلت درجة ( غالباً ) نسبة ( 38.9% ) أعلى

نسبة من إجابات عينة الدراسة يستعينون بمعلومات زملائهم وخبراتهم أثناء وجودهم في موقف يتطلب ذلك، وشكلت درجة (أبداً) نسبة (0.9%) وهي أدنى نسبة من عينة الدراسة قادرين على استخدام مهاراتهم دون الاستعانة بمهارات الآخرين، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.03) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي (3.04)، وهذا يعود من وجهة (الحصري، 2005) إلى نجاح التدريب في تكسير الحواجز النفسية لدى المتدربين، وذلك بتعزيز مهارة الاستماع لبعضهم البعض، والتعرف على خبرات بعضهم، مما زاد الاحترام والثقة بالآخرين بخبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم.

وأما الفقرة رقم (17) في الجدول السابق (7.3) "يعتذر المتدرب لزملائه عند إنجاز مهام تتطلب عمل جماعي"، شكلت درجة (أبداً) نسبة (25.9%) أعلى نسبة من إجابات عينة الدراسة استفادوا من برامج التدريب في تنمية مهارة العمل الجماعي لديهم، وشكلت درجة (دائماً) نسبة (14.8%) أدنى نسبة من عينة الدراسة لم يستفيدوا من برامج التدريب في تنمية مهارة العمل الجماعي لديهم بعد التحاقهم ببرامج تدريب، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.25) أعلى من المتوسط الحسابي الكلي (3.04)، وهذا يعني أن التدريب أكسب المتدربين مهارة العمل الجماعي، ويتفق ذلك مع نتائج تقييم (الحصري، 2005).

وأما الفقرة رقم (18) في الجدول السابق (7.3) "يقدم المتدرب المساعدة للجمهور في الوقت المناسب"، شكلت درجة (دائماً) نسبة (40.7%) من إجابات عينة الدراسة وتؤكد مهارة السرعة في أداء العمل وتقديم المساعدة في الوقت المناسب بعد التحاقهم ببرامج تدريب، وشكلت درجة (أبداً) نسبة (0.9%) وهي أدنى نسبة، وبلغ المتوسط الحسابي (4.12) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي (3.04)، وهذا يعني من وجهة نظر الباحثة أن التدريب أكسب المتدربين مهارات تمكنهم من أداء عملهم بأسرع وقت، وتقديم الخدمة للجمهور في الوقت المناسب.

وتوضح نتائج التحليل الإحصائي للفقرة رقم (19) في الجدول السابق (7.3) "يلتزم المتدرب بالتوجيهات والتعليمات التي يتلقاها من رؤسائه مباشرة من خلال تطبيقها في عمله"، أن الدرجة (دائماً) شكلت أعلى نسبة (56.5%) من أفراد عينة الدراسة يلتزمون بالتعليمات التي يتلقونها من رؤسائهم مباشرة ولا يبادرون بالعمل دون انتظار تعليمات وأوامر من رؤسائهم، لعدم وجود المهارات والخبرات لديهم على الرغم من التحاقهم ببرامج تدريب، وشكلت الدرجة (أبداً) نسبة (0.9%) من أفراد عينة الدراسة يعتمدون على أنفسهم بالعمل دون انتظار تعليمات رؤسائهم، وهي أدنى نسبة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (1.55) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي (3.04)، وهذا يعني من وجهة نظر الباحثة أن التدريب لم يؤثر في بعض المهارات لدى

المتدربين تمكنهم من المبادرة بالعمل دون اضطرارهم للالتزام بالتوجيهات والتعليمات من الرؤساء التي قد تعزى إلى فقرهم لمهارة الحوار والنقاش الجريء مع رؤسائهم.

وتشير نتائج التحليل الإحصائي للفقرة رقم ( 20 ) في الجدول السابق ( 7.3 ) "يتوجه المتدرب لتلقي برنامج تدريبي تم فرضه من رؤسائهم"، أن الدرجة ( دائماً ) تشكل نسبة ( 41.7% ) من إجابات عينة الدراسة التحقوا بتدريب مفروض عليهم من رؤسائهم دون مشاركتهم في تحديد احتياجاتهم من التدريب، وشكلت الدرجة ( أبداً ) نسبة ( 2.8% ) من إجابات عينة الدراسة لا يتوجهون إلى التدريب المفروض عليهم من رؤسائهم، وهي أدنى نسبة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ( 2.01 ) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي ( 3.04 )، وهذا يعني أن إدارة التدريب في مديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة هي إدارة مركزية، بحيث لا تسمح للمتدربين المشاركة في تحديد محتوى التدريب الذي يحتاجون إليه، علماً بأن التدريب أكسبهم مهارات تحديد نقاط الضعف لديهم، وبالتالي القدرة على تحديد احتياجات التدريب، ويعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى إدارة التدريب المركزية التي تفرض برامج تدريبية دون مراعاة للاحتياجات الحقيقية للمتدربين من التدريب.

### 1.3.3 جوانب الضعف والقوة في البرنامج التدريبي:

من خلال التحليل السابق لأثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة، بعد تلقيهم برامج تدريب، هناك جوانب ضعف وقوة في البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي:

1. جوانب الضعف أو القصور في البرنامج التدريبي
  1. لم يؤثر التدريب في إكساب المتدربين مهارة السرعة في اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة.
  2. قصور التدريب في إكساب المتدربين مهارات حل مشاكل العمل بأنفسهم، على الرغم من وجود قدرة لديهم في تحديد مشاكل العمل بدقة.
  3. قصور التدريب في إكساب المتدربين بعض المهارات التي يحتاجونها بحيث تمكنهم من الاعتماد على أنفسهم، دون الاستعانة بخبراء، وهذا يعود إلى غياب التدريب التخصصي.
  4. قصور التدريب في إكساب المتدربين مهارات في مجال الحاسوب، وتوظيفه لخدمة احتياجات العمل.

٥. قصور التدريب في إكساب المتدربين مهارات في مجال اللغات، وخاصة اللغة الإنجليزية والعبرية.

٦. قصور التدريب في إكساب المتدربين مهارات تحليل العمل.

2. جوانب القوة في البرنامج التدريبي

١. أكسب التدريب المتدربين ثقة بأنفسهم بشكل أكبر بحيث تمكنهم من تحديد نقاط الضعف في أدائهم، وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى تطبيق المفاهيم والمهارات في مجال عملهم.

٢. أكسب التدريب المتدربين مهارة تحديد مشاكل العمل بدقة.

٣. أكسب التدريب المتدربين مهارة تحديد المهام الوظيفية حسب درجة أهميتها.

٤. أكسب التدريب المتدربين مهارة العمل الجماعي.

٥. أكسب التدريب المتدربين مهارة السرعة في إنجاز العمل.

٦. أكسب التدريب المتدربين مهارة التخطيط اليومي لإنجاز المهام الوظيفية اليومية.

٧. من آثار التدريب المساهمة في كسر الحواجز النفسية لدى المتدربين، بحيث تجعلهم أكثر تقبلاً لبعضهم، وزيادة ثقتهم بخبرات بعضهم من خلال جلوسهم في قاعات التدريب، واستماعهم لبعضهم.

تستنتج الباحثة مما تم الحديث عنه من الآثار الإيجابية للتدريب وعناصر القوة وجوانب قصوره أن هناك فجوة لا بأس فيها لأثر التدريب، إذ أن تكاملية أثر التدريب غير متحصلة في هذا الإطار، ولدى استقصاء الأسباب تبين ما يلي:

١. عدم اعتماد التدريب المذكور على آلية علمية متكاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية وأولوياتها.

٢. الفروق في الأداء من قبل المدربين.

٣. عدم اعتبار المتدربين لمكتسبات التدريب بأنها جديدة وأنها كانت ممارسة لديهم من قبل، والسبب في ذلك أنها لا تشكل لهم أولوية من ناحية، وطريقة التعريف بها أو تطبيقها كانت تقليدية، وكانت بعيدة عن خصوصية الممارسات الشرطية.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المتدربين نحو أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظة رام الله والبيرة من خلال استبانة يقيم فيها أفراد عينة الدراسة أدائهم الوظيفي بعد التحاقهم ببرامج تدريب ومن ثم البحث عن أي فروق ممكنة في الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة وهي ( العمر، المؤهل العلمي، زمن التدريب، إدارة التدريب، نوع التدريب، محتوى التدريب )، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أيدت بعض الدراسات السابقة وإلى أخرى اختلفت معها، وأضافت نتائج جديدة لم تكن الدراسات السابقة قد أشارت إليها.

وأما فيما يتعلق بفروض الدراسة ومدى مطابقتها للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي وتحليل التباين، فقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الفروض واختلفت مع بعضها الآخر، وفيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل إليها والمتعلقة بفرضيات الدراسة ومقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة.

#### 1.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA ونتائج اختبار SCHEFFE لدلالة

الفروق في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

##### 1.1.4 الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه "لا توجد فروق في الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.05$  ) تعود إلى العمر".

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وتشير نتائج التحليل كما وردت في الجدول ( 2.4 ) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.05$  ) في الأداء الوظيفي تعود إلى العمر في الفئرتين اللتين تمثلان مزاولة المهارات والمعرفة حيث تنص الفقرة الأولى على أنه "يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في طباعة وإعداد التقارير بلغة غير العربي" ومستوى الدلالة الإحصائية ( 0.01 )، والفقرة الثانية التي تنص على أنه "يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل"، ومستوى الدلالة الإحصائية ( 0.02 )، وتشير هذه النتائج إلى أن جميع الفروق السابقة والتي تمثل قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية (  $P \leq 0.05$  )، وهي قيم دالة إحصائية.

وبناءً على نتيجة تحليل التباين الأحادي Anova تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول فرضية العدم التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي عند مستوى (  $P \leq 0.05$  ) تعود إلى متغير العمر.

جدول 2.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي

لعينة الدراسة حسب متغير العمر، مشتق من الجدول 1.4.

الرقم	الفقرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
11	يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في طباعة وإعداد التقارير بلغة غير اللغة العربية.	بين المجموعات	15.647	3	5.216	3.595	0.016
		داخل المجموعات	150.899	104	1.451		
		المجموع	166.546	107	-		
12	يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل.	بين المجموعات	14.237	3	4.746	3.348	0.022
		داخل المجموعات	147.430	104	1.418		
		المجموع	161.667	107	-		

في حين لم تظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالأداء الوظيفي عند مستوى ( $p \leq 0.05$ ) تعود إلى متغير العمر في الجدول (1.4) بالنسبة إلى الفقرة التي تنص على أنه "يجد المتدرب صعوبة في اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة"، والفقرة التي تنص على أنه "يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه"، والفقرة التي تنص على أنه "يحدد المتدرب مشاكل العمل بدقة" والفقرة التي تنص على أنه "يتعامل المتدرب مع مهامه الوظيفية حسب أولويات العمل"، والفقرة التي تنص على أنه "ينجز المتدرب أعماله وفق خطة محددة أعدها بنفسه" والفقرة التي تنص على أنه "يستعين المتدرب بخبراء خارج بيئة العمل"، والفقرة التي تنص على أنه "قيام المتدرب بإنجاز مهام تتجاوز مستواه التعليمي"، كما في الفقرة التي تنص على أنه "يستخدم المتدرب وسائل قديمة كالسجلات لعدم قدرته على استخدام التكنولوجيا الحديثة كالحاسوب"، والفقرة التي تنص على أنه "يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في الطباعة"، كما في الفقرة التي تنص على أنه "يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار"، والفقرة التي تنص على أنه "يستطيع المتدرب تطبيق المفاهيم والمهارات التي اكتسبها أثناء التدريب والتي في مجال اختصاصه"، والفقرة التي تنص على أنه "يقلل المتدرب من اعتماده على العلاقات الشخصية في العمل"، وأيضاً في الفقرة التي تنص على أنه "يستعين المتدرب بمعلومات زملائه"، والفقرة التي تنص على أنه "يعتذر المتدرب عند إنجاز مهام تتطلب عمل جماعي"، والفقرة التي تنص على أنه "يقدم المتدرب المساعدة للجمهور في الوقت المناسب" والفقرة التي تنص على أنه "يلتزم المتدرب بالتوجيهات والتعليمات التي يتلقاها من خلال رؤسائه في العمل من خلال تطبيقها في عمله"، وأخيراً الفقرة التي تنص على أنه "يتوجه المتدرب لتلقي برنامج تدريبي تم فرضه من رؤسائه".

وتشير نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفقرات التي تمثل قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ( $p \leq 0.05$ )، وهي قيم غير دالة إحصائياً.

وترى الباحثة أن وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر يعود أن غالبية عينة الدراسة من الفئة الشبابية، حيث تشير نتائج التحليل أن نسبة 48% من عينة الدراسة كانت من الفئة العمرية (20-29)، ونسبة 44% من عينة الدراسة كانت من الفئة العمرية (30-39)، وهذا انعكس بشكل واضح على درجة استيعاب برامج التدريب والتفاعل معها مما أدى إلى مستوى جيد في الأداء الوظيفي، وهذه النتائج اختلفت مع نتائج دراسة الباحث (الشمور، 2006) التي تشير إلى عدم وجود فروق في استراتيجية التدريب تعزى لمتغير العمر.

#### 2.1.4 الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه "لا توجد فروق في الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) تعود إلى المؤهل العلمي"

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي Anova، وتشير نتائج التحليل كما وردت في الجدول ( 4.4 ) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) في الأداء الوظيفي تعود إلى المؤهل العلمي في الفقرة التي تنص على أنه يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه"، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، والفقرة التي تنص على أنه "تحدد المتدرب مشاكل العمل بدقة"، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.03)، وفي الفقرة التي تنص على أنه "يلتزم المتدرب بالتوجيهات التي يتلقاها من رؤسائه مباشرة من خلال تطبيقها في العمل"، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.01)، والفقرة التي تنص على أنه "يتوجه المتدرب لتلقي برنامج تدريبي تم فرضه من رؤسائه"، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.03)، وتشير هذه النتائج إلى أن جميع الفروق السابقة والتي تمثل قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ( $P \leq 0.05$ )، وهي قيم دالة إحصائياً.

وبناءً على قيمة تحليل التباين الأحادي Anova، ومستوى الدلالة الإحصائية تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول فرضية العدم التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) تعود إلى المؤهل العلمي.

جدول 4.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي

لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، مشتق من الجدول 3.4.

الرقم	الفقرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
2	يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه.	بين المجموعات	12.826	4	3.207	3.373	0.012
		داخل المجموعات	97.914	103	0.951		
		المجموع	110.741	107	-		
3	يحدد المتدرب مشاكل العمل بدقة.	بين المجموعات	9.672	4	2.418	3.397	0.012
		داخل المجموعات	73.319	103	0.712		
		المجموع	82.991	107	-		

يتبع.....

0.033	2.726	2.868	4	11.472	بين المجموعات	8 يقوم المتدرب بإنجاز مهام تتجاوز مهامه الحالية.
		1.052	103	108.379	داخل المجموعات	
		-	107	119.852	المجموع	
0.011	3.434	1.843	4	7.373	بين المجموعات	19 يلتزم المتدرب بالتوجيهات التي يتلقاها من رؤسائه مباشرة من خلال تطبيقها في عمله.
		0.537	103	55.294	داخل المجموعات	
		-	107	62.667	المجموع	
0.031	2.771	3.157	4	12.626	بين المجموعات	20 يتوجه المتدرب لتلقي برنامج تدريبي تم فرضه من رؤسائه.
		1.139	103	117.337	داخل المجموعات	
		-	107	129.963	المجموع	

في حين لم تظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالأداء الوظيفي عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) تعود إلى متغير المؤهل العلمي في الجدول (3.4) بالنسبة إلى الفقرة التي تنص على أنه "يجد المتدرب صعوبة في اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة"، والفقرة التي تنص على أنه "يتعامل المتدرب مع مهامه الوظيفية حسب أولويات العمل"، كما في الفقرة التي تنص على أنه "ينجز المتدرب أعماله وفق خطة محددة أعدها بنفسه"، والفقرة التي تنص على أنه "يستعين المتدرب بخبراء خارج بيئة العمل"، كما في الفقرة التي تنص على أنه "يستخدم المتدرب وسائل قديمة لعدم قدرته على استخدام التكنولوجيا الحديثة كالحاسوب"، والفقرة التي تنص على أنه "يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في الطباعة"، والفقرة التي تنص على أنه "يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في طباعة وإعداد التقارير بلغة غير اللغة العربية"، والفقرة التي تشير إلى أنه "يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل"، كما في الفقرة التي تنص على أنه "يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار"، والفقرة التي تشير على أنه "يستطيع المتدرب تطبيق المفاهيم والمهارات التي اكتسبها أثناء التدريب والتي في مجال اختصاصه"، والفقرة التي تشير إلى أنه "يقلل المتدرب من اعتماده على العلاقات الشخصية في العمل"، والفقرة التي تشير إلى أنه "يستعين المتدرب بمعلومات زملائه وخبراتهم أثناء وجود موقف في العمل يتطلب ذلك"، والفقرة التي تشير إلى أنه "يعتذر المتدرب عند إنجاز مهام تتطلب عمل جماعي"، والفقرة التي تشير إلى أنه "يقدم المتدرب المساعدة للجمهور في الوقت".

وتشير نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفقرات التي تمثل قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ( $P < 0.05$ )، وهي قيم غير دالة إحصائياً.

ويوضح الجدول ( 5.4 ) نتائج اختبار ( SCHEFFE ) أن الفروق كانت لصالح الفئة من حملة درجة الماجستير، والبكالوريوس، و الثانوية العامة، ودبلوم كلية المجتمع.

جدول 5.4: اختبار (SCHEFFE) لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي.

الرقم	المحدد	المؤهل العلمي	الفرق في المتوسط	الدلالة الإحصائية
1	يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه في العمل. ما دون الثانوية العامة * بكالوريوس	ما دون الثانوية	0.3175	0.955
		ثانوية عامة	0.0635	1.000
		دبلوم كلية مجتمع	-0.1254	0.998
		ماجستير	-1.1254	0.027
ماجستير		ما دون الثانوية	1.4429	0.068
		ثانوية عامة	1.1889	0.056
		دبلوم كلية مجتمع	1.0000	0.269
		بكالوريوس	1.1254	0.027
2	يحدد المتدرب مشاكل العمل بدقة. ما دون الثانوية العامة * ثانوية عامة	ما دون الثانوية	0.8968	0.231
		دبلوم كلية مجتمع	0.8111	0.212
		بكالوريوس	0.7698	0.025
		ماجستير	0.4111	0.821
بكالوريوس		ما دون الثانوية	0.1270	0.998
		ثانوية عامة	-0.7698	0.025
		دبلوم كلية مجتمع	0.0413	1.000
		ماجستير	-0.3587	0.815
3	يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل. ما دون الثانوية العامة * ثانوية عامة	ما دون الثانوية	0.7460	0.727
		دبلوم كلية مجتمع	1.2889	0.108
		بكالوريوس	1.0794	0.023
		ماجستير	0.3889	0.950
بكالوريوس		ما دون الثانوية	-0.3333	0.972
		ثانوية عامة	-1.0794	0.023
		دبلوم كلية مجتمع	0.2095	0.991
		ماجستير	-0.6905	0.560
4	يسنعين المتدرب بمعلومات زملائه وخبراتهم أثناء وجود موقف في العمل يتطلب ذلك. * دبلوم كلية مجتمع	ما دون الثانوية	-0.9286	0.334
		ثانوية عامة	-0.6667	0.449
		بكالوريوس	-0.4048	0.764
		ماجستير	-1.4000	0.016
بكالوريوس		ما دون الثانوية	-0.5238	0.690
		ثانوية عامة	-0.2619	0.869
		دبلوم كلية مجتمع	0.4048	0.764
		ماجستير	-0.9952	0.030

0.879	0.4714	ماجستير	ما دون الثانوية
0.348	0.7333	ثانوية عامة	
0.016	1.4000	دبلوم كلية مجتمع	
0.030	0.9952	بكالوريوس	
0.958	-0.2619	5	يلتزم المتدرب بالتوجيهات التي يتلقاها من رؤسائه مباشرة من خلال تطبيقها في عمله. * ثانوية عامة
0.957	-0.2333	دبلوم كلية مجتمع	
0.298	0.4365	بكالوريوس	
0.016	-1.0333	ماجستير	
0.341	0.7714	ماجستير	ما دون الثانوية
0.016	1.0333	ثانوية عامة	
0.211	0.8000	دبلوم كلية مجتمع	
0.229	0.5968	بكالوريوس	
0.893	-0.5000	6	ينوجه المتدرب لتلقي برنامج تدريبي تم فرضه من رؤسائه. * ثانوية عامة
0.842	-0.5000	دبلوم كلية مجتمع	
0.485	-0.5317	بكالوريوس	
0.031	-1.4000	ماجستير	
0.572	0.9000	ماجستير	ما دون الثانوية
0.031	1.4000	ثانوية عامة	
0.474	0.9000	دبلوم كلية مجتمع	
0.230	0.8683	بكالوريوس	
0.727	0.7460	7	يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل. * ثانوية عامة
0.108	1.2889	دبلوم كلية مجتمع	
0.023	1.0794	بكالوريوس	
0.950	0.3889	ماجستير	
0.972	-0.3333	بكالوريوس	ما دون الثانوية
0.023	-1.0794	ثانوية عامة	
0.991	0.2095	دبلوم كلية مجتمع	
0.560	-0.6905	ماجستير	

وترى الباحثة أن وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبما أن مستوى الأداء جيد، وغالبية المتدربين من حملة درجة البكالوريوس، حيث شكّلت نسبتهم 58.3%، فإن ذلك مؤشر جيد وعامل مشجع لاستيعاب برامج التدريب بكافة أنواعها، وهذا يعكس بشكل واضح الأثر الإيجابي للتدريب على الأداء الوظيفي في مجال المهارات والسلوكيات، ويعود إلى إدارة التدريب في ترشيح متدربين مؤهلين أكاديمياً تتلاءم تخصصاتهم مع برامج التدريب، وهذه النتائج تتفق مع دراسة الباحث (رفاعي، 2000).

#### 3.1.4 الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه "لا توجد فروق في الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) تعود إلى زمن التدريب".

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي Anova في الجدول ( 7.4 ) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) تعود إلى زمن التدريب في الفقرة التي تنص على أنه "ينجز المتدرب أعماله وفق خطة"، ومستوى الدلالة الإحصائية ( 0.03 )، والفقرة التي تنص على أنه "يستخدم المتدرب وسائل قديمة في توثيق العمل لعدم قدرته على التعامل مع التكنولوجيا"، ومستوى الدلالة الإحصائية ( 0.02 )، والفقرة التي تنص على أنه "يقلل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل"، ومستوى الدلالة الإحصائية ( 0.05 )، والفقرة التي تنص على أنه "يقلل المتدرب من درجة اعتماده على العلاقات الشخصية في العمل"، ومستوى الدلالة الإحصائية ( 0.04 )، وأن جميع الفروق السابقة في الدلالة الإحصائية والتي تمثل قيمة F المحسوبة هي أقل من قيمة F الجدولية، وبناءً على قيم تحليل التباين الأحادي Anova، ومستوى الدلالة الإحصائية تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول فرضية العدم التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) تعود إلى زمن التدريب.

جدول 7.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي

لعينة الدراسة حسب زمن التدريب، مشتق من الجدول 6.4.

الرقم	الفقرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
5	ينجز المتدرب أعماله وفق خطة محددة أدها بنفسه.	بين المجموعات	13.541	3	4.514	2.934	0.037
		داخل المجموعات	159.977	104	1.538		
		المجموع	173.519	107	-		
9	يستخدم المتدرب وسائل قديمة في توثيق العمل لعدم قدرته على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	بين المجموعات	14.197	3	4.732	3.294	0.024
		داخل المجموعات	149.433	104	1.437		
		المجموع	163.630	107	-		

0.050	2.694	3.886	3	11.659	بين المجموعات	يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل.	12
		1.442	104	150.007	داخل المجموعات		
		-	107	161.667	المجموع		

يتبع.....

0.043	2.809	3.977	3	11.932	بين المجموعات	يقلل المتدرب من درجة اعتماده على العلاقات الشخصية في العمل.	15
		1.416	104	147.281	داخل المجموعات		
		-	107	159.213	المجموع		

في حين لم تظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالأداء الوظيفي عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) تعود إلى متغير زمن التدريب في الجدول ( 6.4 ) بالنسبة إلى الفقرة التي تنص على أنه "يجد المتدرب صعوبة في اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة"، كما في الفقرة التي تنص على أنه "يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه"، والفقرة التي تنص على أنه "يحدد المتدرب مشاكل العمل بدقة"، والفقرة التي تنص على أنه "يتعامل المتدرب مع مهامه الوظيفية حسب أولويات العمل"، والفقرة التي تنص على أنه "يستعين المتدرب بخبراء خارج بيئة العمل"، والفقرة التي تنص على أنه "يشارك المتدرب في تحديد الاحتياجات التدريبية"، والفقرة التي تنص على أنه "قيام المتدرب بإنجاز مهام تتجاوز مستواه التعليمي"، والفقرة التي تنص على أنه "يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في الطباعة"، والفقرة التي تنص على أنه "يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في طباعة وإعداد التقارير بلغة غير اللغة العربية"، كما في الفقرة التي تنص على أنه "يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار"، والفقرة التي تنص على أنه "يستطيع المتدرب تطبيق المفاهيم والمهارات التي اكتسبها أثناء التدريب والتي في مجال اختصاصه"، وأيضاً في الفقرة التي تنص على أنه "يستعين المتدرب بمعلومات زملائه"، والفقرة التي تنص على أنه "يعتذر المتدرب عند إنجاز مهام تتطلب عمل جماعي"، والفقرة التي تنص على أنه "يقدم المتدرب المساعدة للجمهور في الوقت المناسب"، والفقرة التي تنص على أنه "يلتزم المتدرب بالتوجيهات والتعليمات التي يتلقاها من خلال رؤسائه في العمل من خلال تطبيقها في عمله"، وأخيراً الفقرة التي تنص على أنه "يتوجه المتدرب لتلقي برنامج تدريبي تم فرضه من رؤسائه".

وتشير نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفقرات التي تمثل قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ( $P \leq 0.05$ )، وهي قيم غير دالة إحصائياً.

ويوضح الجدول رقم ( 8.4 ) نتائج اختبار ( SCHEFFE ) أن الفروق لصالح الفئة التي تلقت تدريب مدته الزمنية ( أكثر من شهر )، والفئة التي تلقت تدريب مدته الزمنية ( من أسبوع أسبوعين ) في الفقرة رقم ( 5 ) ينجز المتدرب أعماله وفق خطة محددة أعدها بنفسه.

جدول 8.4: اختبار (SCHEFFE) لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير زمن التدريب.

الرقم	المحدد	زمن التدريب	الفرق في المتوسط	الدلالة الإحصائية
1	ينجز المتدرب أعماله وفق خطة أعدها بنفسه. من يوم إلى أسبوع	من أسبوع إلى أسبوعين	-0.3600	0.950
		أكثر من أسبوعين	-0.093	0.999
		غير ذلك- أكثر من شهر	0.7000	0.736
	من أسبوع إلى أسبوعين	من يوم إلى أسبوع	0.3600	0.950
		أكثر من أسبوعين	0.2669	0.847
		غير ذلك- أكثر من شهر	1.0600	0.049
	أكثر من أسبوعين	من يوم إلى أسبوع	0.0931	0.999
		من أسبوع إلى أسبوعين	-0.2669	0.847
		غير ذلك- أكثر من شهر	0.7931	0.115
	غير ذلك- أكثر من شهر	من يوم إلى أسبوع	-0.7000	0.736
		من أسبوع إلى أسبوعين	-1.0600	0.049
		أكثر من أسبوعين	-0.7931	0.115

وترى الباحثة أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير زمن التدريب الذي انعكس بشكل إيجابي وسلبي على التدريب، وبالتالي على الأداء الوظيفي، كما وأن زمن التدريب لم يكن كافياً في بعض مجالات التدريب التي تمثل المهارات الإدارية كاستخدام الحاسوب في العمل، واللغة والمهارات المعرفية، في حين تلاهمت مدة التدريب مع بعض محاور التدريب التي تمثل السلوكيات كالتعامل مع الجمهور، وتقبل الآخرين، وتقديم الخدمة في الوقت المناسب، أو الدورات التي في مجال القانون. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الباحث ( رفاعي، 2000 )، كما وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الباحثة ( الجندي، 1999 ).

#### 4.1.4 الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه "لا توجد فروق في الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.05$  ) تعود إلى إدارة التدريب".

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي Anova كما وردت في الجدول ( 10.4 ) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.05$  ) تعود إلى إدارة التدريب في الفقرة التي تنص على أنه "يقوم المتدرب بإنجاز مهام تتجاوز مهامه الحالية"، ومستوى الدلالة الإحصائية ( 0.02 )، والفقرة التي تنص على أنه "يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار بهدف تطويرها"، ومستوى الدلالة الإحصائية ( 0.04 )، وأن جميع الفروق السابقة في الدلالة الإحصائية والتي تمثل قيمة F المحسوبة هي أقل من قيمة F الجدولية.

وبناءً على قيم تحليل التباين الأحادي Anova، ومستوى الدلالة الإحصائية تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول فرضية العدم التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي عند مستوى (  $P \leq 0.05$  ) تعزى لمتغير إدارة التدريب.

**جدول 10.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة حسب متغير إدارة التدريب، مشتق من الجدول 9.4.**

الرقم	الفقرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
8	يقوم المتدرب بإنجاز مهام تتجاوز مهامه الحالية.	بين المجموعات	10.781	3	3.594	3.427	0.020
		داخل المجموعات	109.071	104	1.049		
		المجموع	119.852	107	-		
13	يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار بهدف تطويرها.	بين المجموعات	9.298	3	3.099	2.729	0.048
		داخل المجموعات	118.137	104	1.136		
		المجموع	127.435	107	-		

في حين لم تظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالأداء الوظيفي عند مستوى (  $P \leq 0.05$  ) تعود لمتغير إدارة التدريب" بالنسبة للجدول ( 9.4 ) في الفقرة التي تنص على أنه "يجد المتدرب صعوبة في اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة"، كما في الفقرة

التي تنص على أنه "يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه"، والفقرة التي تنص على أنه "يحدد المتدرب مشاكل العمل بدقة"، والفقرة التي تنص على أنه "يتعامل المتدرب مع مهامه الوظيفية حسب أولويات العمل"، كما في الفقرة التي تنص على أنه "ينجز المتدرب أعماله وفق خطة محددة أعدها بنفسه"، والفقرة التي تنص على أنه "يستعين المتدرب بخبراء خارج بيئة العمل"، والفقرة التي تنص على أنه "يشارك المتدرب في تحديد الاحتياجات التدريبية"، كما في الفقرة التي تنص على أنه "يستخدم المتدرب وسائل قديمة كالسجلات لعدم قدرته على استخدام التكنولوجيا الحديثة كالحاسوب"، والفقرة التي تنص على أنه "يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في الطباعة"، كما في الفقرة التي تنص على أنه "يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل"، والفقرة التي تنص على أنه "يستطيع المتدرب تطبيق المفاهيم والمهارات التي اكتسبها أثناء التدريب والتي في مجال اختصاصه"، والفقرة التي تنص على أنه "يقلل المتدرب من اعتماده على العلاقات الشخصية في العمل"، وفي الفقرة التي تنص على أنه "يستعين المتدرب بمعلومات زملائه"، والفقرة التي تنص على أنه "يعتذر المتدرب عند إنجاز مهام تتطلب عمل جماعي"، والفقرة التي تنص على أنه "يقدم المتدرب المساعدة للجمهور في الوقت المناسب"، والفقرة التي تنص على أنه "يلتزم المتدرب بالتوجيهات والتعليمات التي يتلقاها من خلال رؤسائه في العمل من خلال تطبيقها في عمله"، وأخيراً الفقرة التي تنص على أنه "يتوجه المتدرب لتلقي برنامج تدريبي تم فرضه من رؤسائه"، وتشير نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفقرات التي تمثل قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية (  $P \leq 0.05$  )، وهي قيم غير دالة إحصائياً.

ويوضح الجدول رقم ( 14.4 ) نتائج اختبار ( SCHEFFE ) أن الفروق كانت لصالح إدارة التدريب التي تقوم على أسس علمية وموضوعية، ولصالح الإدارة التي تعد أفراداً مبدعين في الفقرة رقم ( 8 ) يقوم المتدرب بإنجاز مهام تتجاوز مهامه الحالية.

جدول 11.4: اختبار (SCHEFFE) لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير إدارة التدريب.

الرقم	المحدد	نمط الإدارة الحالية	الفرق في المتوسط	الدلالة الإحصائية
1	يقوم المتدرب بإنجاز مهام تتجاوز مهامه الحالية. * تعد أفرادا يمثلون لها	تعد أفرادا مبدعين	0.8935	0.158
		تقوم على أسس علمية موضوعية	-0.3565	0.490
		تشارك المدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية	0.1614	0.964
تعد أفرادا مبدعين		تعد أفرادا يمثلون لها	-0.8935	0.158
		تقوم على أسس علمية موضوعية	-1.2500	0.027
		تشارك المدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية	-0.7321	0.461
تقوم على أسس علمية موضوعية		تعد أفرادا يمثلون لها	0.3565	0.490
		تعد أفرادا مبدعين	1.2500	0.027
		تشارك المدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية	0.5179	0.480
تشارك المدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية		تعد أفرادا يمثلون لها	-0.1614	0.964
		تعد أفرادا مبدعين	0.7321	0.461
		تقوم على أسس علمية موضوعية	-0.5179	0.480

وترى الباحثة أن وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير إدارة التدريب من خلال نسب عينة الدراسة التي تمثل ( 50% ) يؤكدون أن إدارة التدريب التي ترسم سياسة التدريب هي إدارة تعد أفراداً يمثلون لها، أي إدارة مركزية تفرض على المتدربين برامج تدريب وفق رؤيتها الخاصة بها، هذا أدى إلى غياب الدراسات والبحوث العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة أساساً على المشاركة بين كافة أطراف عملية التدريب، كما وانعكس بشكل سلبي على التدريب، وتحد من مشاركة المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم، وعدم قدرتهم على اتخاذ القرارات في كل المواقف سواء في المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية أو في العمل، وهذه النتائج تختلف مع دراسة الباحث ( رفاعي، 2000 )، فالإدارة القائمة على المشاركة والتي تعتمد البحث العلمي والتخطيط في تحديد الاحتياجات التدريبية هي إدارة تعتمد بشكل كبير على التطوير التكنولوجي، وأساليب الإدارة الحديثة، وهذا مغيب في إدارة التدريب لدى جهاز الشرطة، وهذه النتيجة إضافة جديدة.

#### 5.2.4 الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه "لا توجد فروق في الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.05$  ) تعود إلى نوع التدريب".

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي Anova في الجدول ( 13.4 ) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.05$  ) تعود إلى متغير نوع التدريب في الفقرة التي تنص على أنه "يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه"، ومستوى الدلالة الإحصائية ( 0.01 )، والفقرة التي تنص على أنه "يستخدم المتدرب وسائل قديمة في توثيق لعدم قدرته على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة"، ومستوى الدلالة الإحصائية ( 0.03 )، وأن جميع الفروق السابقة في الدلالة الإحصائية والتي تمثل قيمة F المحسوبة هي أقل من قيمة F الجدولية (  $P \leq 0.05$  ).

وبناءً على قيم تحليل التباين الأحادي Anova، ومستوى الدلالة الإحصائية تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول فرضية العدم التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي عند مستوى (  $P \leq 0.05$  ) تعزى لمتغير نوع التدريب.

جدول 13.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي

لعينة الدراسة حسب متغير نوع التدريب، مشتق من الجدول 12.4.

الرقم	الفقرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
2	يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه.	بين المجموعات	12.342	4	3.086	3.230	0.015
		داخل المجموعات	98.399	103	0.955		
		المجموع	110.741	107	-		
9	يستخدم المتدرب وسائل قديمة في توثيق العمل، لعدم قدرته على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	بين المجموعات	15.112	4	3.778	2.620	0.039
		داخل المجموعات	148.517	103	1.442		
		المجموع	163.630	107	-		

في حين لم تظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالأداء الوظيفي عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) تعود إلى متغير نوع التدريب في الجدول ( 12.4 ) بالنسبة إلى التي تشير إلى أنه "يجد المتدرب صعوبة في اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة"، والفقرة التي تشير إلى أنه "يحدد المتدرب مشاكل العمل بدقة"، والفقرة التي تشير إلى أنه "يتعامل المتدرب مع مهامه الوظيفية حسب أولويات العمل"، كما في الفقرة التي تشير إلى أنه "ينجز المتدرب أعماله وفق خطة محددة أعدها بنفسه"، والفقرة التي تشير إلى أنه "يستعين المتدرب بخبراء خارج بيئة العمل"، والفقرة التي تشير إلى أنه "يشارك المتدرب في تحديد الاحتياجات التدريبية"، والفقرة التي تشير إلى أنه "قيام المتدرب بإنجاز مهام تتجاوز مستواه التعليمي"، والفقرة التي تشير إلى أنه "يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في الطباخة"، كما في الفقرة التي تشير إلى أنه "يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل"، والفقرة التي تشير إلى أنه "يستطيع المتدرب تطبيق المفاهيم والمهارات التي اكتسبها أثناء التدريب والتي في مجال اختصاصه"، والفقرة التي تشير إلى أنه "يقلل المتدرب من اعتماده على العلاقات الشخصية في العمل"، وأيضا في الفقرة التي تشير إلى أنه "يستعين المتدرب بمعلومات زملائه"، والفقرة التي تشير إلى أنه "يعتذر المتدرب عند إنجاز مهام تتطلب عمل جماعي"، والفقرة التي تشير إلى أنه "يقدم المتدرب المساعدة للجمهور في الوقت المناسب"، والفقرة التي تشير إلى أنه "يلتزم المتدرب بالتوجيهات والتعليمات التي يتلقاها من خلال رؤسائه في العمل من خلال تطبيقها في عمله"، وأخيرا الفقرة التي تشير إلى أنه "يتوجه المتدرب لتلقي برنامجا تدريبيا تم فرضه من رؤسائه"، وتشير نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفقرات التي تمثل قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ( $P \leq 0.05$ )، وهي قيم غير دالة إحصائياً.

ويوضح الجدول رقم ( 14.4 ) نتائج اختبار ( SCHEFFE ) أن الفروق كانت لصالح الفئة التي تلقت تدريباً خارج بيئة العمل في مراكز التدريب، والفئة التي تلقت تدريباً ضمن توجيهات مباشرة من المسؤول، كما كانت الفروق لصالح الفئات التي تلقت تدريباً داخل بيئة العمل، والفئة التي تلقت تدريباً ضمن عمل محدد.

جدول 14.4: اختبار (SCHEFFE) لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير نوع التدريب.

الرقم	المحدد	نوع التدريب	الفرق في المتوسط	الدلالة الإحصائية
1	يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه. توجيهات من المسؤول مباشرة	ضمن عمل محدد	-0.4780	0.704
		لتولي مهام جديدة	-0.5048	0.621
		داخل بيئة العمل	-0.3709	0.746
		خارج بيئة العمل في مراكز التدريب	-0.9840	0.017
	ضمن عمل محدد	توجيهات من المسؤول مباشرة	0.4780	0.704
		لتولي مهام جديدة	-0.0268	1.000
		داخل بيئة العمل	0.1071	0.998
		خارج بيئة العمل في مراكز التدريب	-0.5060	0.669
	لتولي مهام جديدة	توجيهات من المسؤول مباشرة	0.5048	0.621
		ضمن عمل محدد	0.0268	1.000
		داخل بيئة العمل	0.1339	0.996
		خارج بيئة العمل في مراكز التدريب	-0.4792	0.680
	داخل بيئة العمل	توجيهات من المسؤول مباشرة	0.3709	0.746
		ضمن عمل محدد	-0.1017	0.998
		لتولي مهام جديدة	-0.1339	0.996
		خارج بيئة العمل في مراكز التدريب	-0.6131	0.286
	خارج بيئة العمل في مراكز التدريب	توجيهات من المسؤول مباشرة	0.9840	0.017
		ضمن عمل محدد	0.5060	0.669
		لتولي مهام جديدة	0.4792	0.680
		داخل بيئة العمل	0.6131	0.286
2	يشارك المتدرب المدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية. توجيهات من المسؤول مباشرة	ضمن عمل محدد	0.441	0.826
		لتولي مهام جديدة	0.2308	0.979
		داخل بيئة العمل	-0.7335	0.204
		خارج بيئة العمل في مراكز التدريب	-0.1442	0.994
	ضمن عمل محدد	توجيهات من المسؤول مباشرة	-0.4451	0.826
		لتولي مهام جديدة	-0.2143	0.991
		داخل بيئة العمل	-1.1786	0.035
		خارج بيئة العمل في مراكز التدريب	-0.5893	0.635

0.979	-0.2308	توجيهات من المسؤول مباشرة	لتولي مهام جديدة
0.991	0.2143	ضمن عمل محدد	
0.104	-0.9643	داخل بيئة العمل	
0.889	-0.3750	خارج بيئة العمل في مراكز التدريب	

يتبع....

0.204	0.7335	توجيهات من المسؤول مباشرة	داخل بيئة العمل
0.035	1.1786	ضمن عمل محدد	
0.104	0.9643	لتولي مهام جديدة	
0.447	0.5893	خارج بيئة العمل في مراكز التدريب	
0.994	0.1442	توجيهات من المسؤول مباشرة	خارج بيئة العمل في مراكز التدريب
0.635	0.5893	ضمن عمل محدد	
0.889	0.3750	لتولي مهام جديدة	
0.447	-0.5893	داخل بيئة العمل	

وترى الباحثة أن وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع التدريب يعود ذلك إلى أن أكبر نسبة من عينة الدراسة تلقت تدريب داخل بيئة العمل، وشكلت نسبتهم ( 25.9% )، وهذا انعكس بشكل إيجابي على التدريب في بعض المواد التي تتطلب بيئة عمل مباشرة، وممارسة ما تم عمله مباشرة كمزاولة المهارات في التخطيط، ومزاولة السلوكيات كالتعامل مع الجمهور، والعمل الجماعي، ومزاولة المهام الإدارية، وإدارة الوقت، كما وانعكس بشكل سلبي على بعض المواد التدريبية في مجال اللغة والحاسوب لنقص البنية التحتية لقاءات التدريب التي تحد من نجاح التدريب كالتطبيق العملي في الحاسوب، والتدريب التشاركي، وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الباحثة ( فرج، 2000 )، والباحثة ( الجنيدى، 1999 )، والباحثة ( عوض، 2002 ).

#### 6.2.4. الفرضية السادسة

تنص الفرضية السادسة على أنه "لا توجد فروق في الأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.05$  ) تعود إلى محتوى التدريب".

وتشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي Anova، في الجدول ( 16.4 ) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $P \leq 0.05$  ) في الأداء الوظيفي تعود إلى محتوى التدريب في الفقرة التي تنص على أنه "يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في طباعة وإعداد التقارير" ومستوى

الدلالة الإحصائية ( 0.04 )، وفي الفقرة التي تشير إلى أنه "يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار بهدف تطويرها"، ومستوى الدلالة الإحصائية ( 0.03 )، والفقرة التي تشير إلى أنه "يستعين المتدرب بمعلومات زملائه وخبراتهم أثناء وجود موقف في العمل يتطلب ذلك"، ومستوى الدلالة الإحصائية ( 0.01 )، وأن جميع الفروق السابقة في الدلالة الإحصائية والتي تمثل قيمة F المحسوبة هي أقل من قيمة F الجدولية ( $P \leq 0.05$ ).

وبناءً على قيم تحليل التباين الأحادي Anova، ومستوى الدلالة الإحصائية تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول فرضية العدم التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير محتوى التدريب.

جدول 16.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي

لعينة الدراسة حسب متغير محتوى التدريب مشتق من الجدول 15.4.

الرقم	الفقرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
11	يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في طباعة وإعداد التقارير بلغة غير اللغة العربية.	بين المجموعات	15.022	4	3.755	2.553	0.043
		داخل المجموعات	151.525	103	1.471		
		المجموع	166.546	107	-		
13	يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار بهدف تطويرها.	بين المجموعات	12.494	4	3.124	2.799	0.030
		داخل المجموعات	114.941	103	1.116		
		المجموع	127.435	107	-		
16	يستعين المتدرب بمعلومات زملائه وخبراتهم أثناء وجود موقف في العمل يتطلب ذلك.	بين المجموعات	10.512	4	2.628	3.328	0.013
		داخل المجموعات	81.340	103	0.790		
		المجموع	91.852	107	-		

في حين لم تظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالأداء الوظيفي عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ) تعود إلى متغير محتوى التدريب في الجدول ( 15.4 ) بالنسبة

إلى الفقرة التي تنص على أنه "يجد المتدرب صعوبة في اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة"، كما في الفقرة التي تنص على أنه "يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه"، والفقرة التي تنص على أنه "يحدد المتدرب مشاكل العمل بدقة"، والفقرة التي تنص على أنه "يتعامل المتدرب مع مهامه الوظيفية حسب أولويات العمل"، كما في الفقرة التي تنص على أنه "ينجز المتدرب أعماله على خطة محددة أعدها بنفسه"، والفقرة التي تنص على أنه "يستعين المتدرب بخبراء خارج بيئة العمل"، والفقرة التي تنص على أنه "يشارك المتدرب في تحديد الاحتياجات التدريبية"، والفقرة التي تنص على أنه "قيام المتدرب بإنجاز مهام تتجاوز مستواه التعليمي"، كما في الفقرة التي تنص على أنه "يستخدم المتدرب وسائل قديمة لعدم قدرته على استخدام التكنولوجيا الحديثة كالحاسوب"، والفقرة التي تنص على أنه "يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في الطباعة"، والفقرة التي تنص على أنه "يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب"، كما في الفقرة التي تنص على أنه "يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار بهدف تطويرها"، والفقرة التي تنص على أنه "يستطيع المتدرب تطبيق المفاهيم والمهارات التي اكتسبها أثناء التدريب والتي في مجال اختصاصه"، والفقرة التي تنص على أنه "يقلل المتدرب من اعتماده على العلاقات الشخصية في العمل"، والفقرة التي تنص على أنه "يعتذر المتدرب عند إنجاز مهام تتطلب عمل جماعي"، والفقرة التي تنص على أنه "يقدم المتدرب المساعدة للجمهور في الوقت المناسب"، والفقرة التي تنص على أنه "يلتزم المتدرب بالتوجيهات والتعليمات التي يتلقاها من خلال رؤسائه في العمل من خلال تطبيقها في عمله"، وأخيراً الفقرة التي تنص على أنه "يتوجه المتدرب لتلقي برنامج تدريبي تم فرضه من رؤسائه"، وتشير نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفقرات التي تمثل قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ( $p \leq 0.05$ )، وهي قيم غير دالة إحصائياً.

ويوضح الجدول رقم ( 16.4 ) نتائج اختبار ( SCHEFFE ) أن الفروق كانت لصالح الفئة التي تلقت تدريب في مجال القانون وحقوق الإنسان والمهارات القيادية.

جدول 17.4: اختبار (SCHEFFE) لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير محتوى التدريب.

الرقم	المحدد	نوع الدورة التدريبية	الفرق في المتوسط	الدلالة الإحصائية
1	يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار بهدف تطويرها. * مهارات إدارية	مهارات قيادية	0.1744	0.977
		مهارات تقنية	0.0333	1.000
		في مجال القانون وحقوق الإنسان	-0.7667	0.185
		مهارات لغوية	-0.2667	0.991
	مهارات قيادية	مهارات إدارية	-0.1744	0.977
		مهارات تقنية	-0.1410	0.996
		في مجال القانون وحقوق الإنسان	-0.9410	0.039
		مهارات لغوية	-0.4410	0.942
	مهارات تقنية	مهارات إدارية	0.0333	1.000
		مهارات قيادية	0.1410	0.996
		في مجال القانون وحقوق الإنسان	-0.8000	0.324
		مهارات لغوية	-0.3000	0.990

يتبع.....

	في مجال القانون وحقوق الإنسان	مهارات إدارية	0.7667	0.185
		مهارات قيادية	0.9410	0.039
		مهارات تقنية	0.8000	0.324
		مهارات لغوية	0.5000	0.924
	مهارات لغوية	مهارات إدارية	0.2667	0.991
		مهارات قيادية	0.4410	0.942
		مهارات تقنية	0.3000	0.990
		في مجال القانون وحقوق الإنسان	-0.5000	0.924

وترى الباحثة أن وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير محتوى التدريب، فإن هذا يوضح أثر محتوى التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال البرامج التدريبية المتعددة كالمهارات الإدارية، والقيادية، والتقنية، والمهارات في مجال القانون وحقوق الإنسان، والمهارات اللغوية، وتركيز عينة الدراسة لتلقي التدريب في مجال المهارات الإدارية والقيادية، والتي كانت ضمن الاحتياجات الفعلية للمتدربين، وهذا انعكس بشكل إيجابي على الأداء، حيث أن مستوى الأداء يقع ضمن المدى جيد، إلا أن هناك قصور في بعض المجالات، وخاصة اللغة والحاسوب حيث أن نسبة قليلة من المتدربين شاركوا في هذه الدورات ولم تتجاوز نسبتهم ( 4.6% )، والمجالات التقنية، ولم تتجاوز نسبتهم ( 13.0% )، ويعزى سبب القصور إلى عدم تشكيل سلسلة حلقات تدريبية متكاملة لموضوعات التدريب، وعدم وجود محتوى تدريبي متكامل في بعض المجالات كاللغة والحاسوب، فهي عبارة عم دورات تدريبية متقطعة لا تفي بأهداف التدريب، ومحتوى التدريب لم يكن كافياً لتحقيق أهداف التدريب.

وانفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الباحثة ( فرج، 2000 )، كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الباحث ( رفاعي، 2000 ).

## الفصل الخامس

### ملخص النتائج

#### 1.5 ملخص النتائج

يتناول هذا الجزء من الدراسة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي:

1. من المؤشرات السلبية للتدريب لم يكن أثر التدريب إيجابياً للمستوى المطلوب للأسباب التالية:

١ - البنية التحتية لقاعة التدريب، وبيئته لم تكن كافية ( كالتهووية، المعدات ضعيفة، الوسائل التعليمية تقليدية،....).

٢ - توزيع المادة التدريبية بعد الجلسات التدريبية لم يسمح بالاستفادة منها لأقصى قدر ممكن.

٣ - لم يستند التدريب إلى تحديد واضح للاحتياجات التدريبية للفئة التي تم تدريبها، هذا إضافة إلى عدم وضوح الرؤيا والارتباط بمستقبل العمل الشرطي.

٤ - عدم تجانس الجماعة التدريبية من حيث المهمات، والرتب، والمواقع الوظيفية.

٥ - لم يغطي التدريب كافة القطاعات، مما يقلل من أثره، وتحقيقه لأهدافه بشكل أكثر شمولية.

٦ - لم يرتبط التدريب بمحفزات الترقية، وأو المكاسب الأخرى، وهذا يتطلب وضع سياسة تدريبية محفزة.

٧ - تمت عملية اختيار المتدربين من خلال اختيار رؤسائهم لهم، وليس من خلال احتياجاتهم الحقيقية، أو اطلاعهم على محتوى، وأهداف التدريب، هذا مع غياب السياسة العامة لأسس الاختيار.

٨ - عدم التنوع الكافي في أساليب التدريب، فقد كان التركيز على الطريقة التشاركية، وقليلاً من دراسة الحالة والتطبيقات.

٩ تعامل المدربين مع المتدربين كان يميل إلى النمط المدرسي الأكاديمي، إضافة إلى افتقار المدربين للمعرفة حول مهام وأعمال الشرطة.

١٠ - لم تشكل المواضيع التدريبية اهتماماً جديداً وعمقاً مختلفاً عن ما استخدمه المتدربون حالياً، مما يعني أنه لم يتم التدريب وفقاً لتحديد صحيح للاحتياجات التدريبية، وهذا ما أشار إليه المتدربون لدى تقييمهم للبرنامج.

١١ - أغلب الدورات التدريبية كانت نظرية بعيدة عن التطبيق العملي.

2. من المؤشرات الإيجابية للتدريب، والتي تعود لنقاط القوة التالية:

١. التزام واضح وقوي من قبل المتدربين.
٢. قيام الجهة المشرفة على البرنامج بالتقييم المرحلي، والمستمر لمجريات البرنامج من خلال متابعة المدربين والمتدربين والاتصال مع إدارة الشرطة خاصة في المرحلة الأولى للتدريب.
٣. اتفاق أطراف التدريب على أهميته، والتزامهم بمحاولة تحقيق أهدافه.
٤. تفاعل مختلف الرتب والمستويات الإدارية مع بعضها، مما فتح مجالات اتصال ونقاش مستقبلية.
٥. التركيز على المدخل التشاركي في التدريب.
٦. خلق هذا التدريب مواضيع للنقاش بين المدربين، ورؤسائهم، والبيئة المحيطة.

## 1.6 التوصيات

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية التي تم إجرائها بعنوان " اتجاهات متدربي شرطة محافظة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على أدائهم الوظيفي"، والتي من شأنها الارتقاء بمستوى التدريب، وليؤدي إلى فاعلية أداء الموظفين الشرطيين في مختلف مواقعهم ومستوياتهم ومهامهم، توصي الباحثة في هذه الدراسة بما يلي:

1. تنفيذ التدريب وفقاً لسياسة واستراتيجية تدريبية محددة الجوانب، والاتجاهات، والأهداف منعكسة في هيكلية الشرطة.
2. تفعيل قسم التدريب في الشرطة وفقاً للأصول المهنية.
3. دراسة علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية ينتج عنها رصد لأولويات التدريب، وأهدافه، وميادين التركيز المطلوبة، إضافة إلى المحددات الأخرى مع الأخذ بعين الاعتبار المستويات الإدارية المختلفة.
4. اختيار المدربين وفقاً لمعايير الأهداف التي يتوقع من التدريب أن يحققها، مع التأكيد على تخصص المدربين في مجالات الإدارة العامة، والعلوم الإنسانية ذات العلاقة بالأهداف التدريبية.
5. ربط التدريب بالحوافز وبآلية الترقية، وشروطها، واعتباره جزءاً من متطلباتها واعتباراتها.
6. تحسين البنية التحتية المطلوبة لزيادة فاعلية التدريب، وتوفير متطلبات التدريب كالقاعات والأجهزة والوسائل التعليمية.... وغيرها بما يلزم لتكون مناسبة لتنفيذ تدريب مهني فاعل.

٧. اعتماد التدريب المستقبلي على أسلوب العمل في مجموعات، وتقاسم الأدوار وفقاً لتخطيط شامل حول الأمر.

٨. تنفيذ النشاطات التدريبية وفقاً لتصميم واضح للمادة التدريبية يشتمل على كل العناصر المفترضة على أن يطلع عليها المتدربون قبل بدء التدريب بوقت كافٍ.

٩. تحليل الأداء الوظيفي لموظف جهاز الشرطة، والخروج باستنتاجات عن الصعوبات التي تواجههم، وما يمكن أن يساهم به للتخلص من هذه الصعوبات الناتجة عن غيابه شبه الكامل.

١٠. وضع تصور للتدخلات الأخرى الداعمة للتدريب، والتي من شأنها تكريس فاعليته.

١١. لا يمكن لاستمرار الأثر الإيجابي للتدريب على أداء الشرطة بدون متابعة أثره باستمرار، وتواجد المدربين لخدمة المتدربين في حال مواجهة مشاكل، وقد يكون ذلك من خلال عقد لقاء متابعة لقدرة المتدربين على تطبيق ما تعلموه واكتسبوه من خلال التدريب.

١٢. لنشر الأثر الإيجابي للتدريب والاستفادة منه بطاقته القصوى يتوجب تدريب كافة موظفي جهاز الشرطة في مجالات الحاجة، وبشكل متكامل ومستمر.

١٣. التأكيد على انسجام جماعة المتدربين من خلال التجانس الوظيفي، والمهام، وبيئة العمل.

١٤. الابتعاد عن طرق التدريب التقليدية، والتركيز على دراسة الحالة، والتحليل والعمل التطبيقي.

١٥. تكليف المتدربين بمهام ميدانية تدريبية، وإعطائهم الوقت الكافي لإنجاز ذلك باعتباره جزءاً من العمل.

## المراجع

١. أبو جادو، ص . ( 2000 ) : علم النفس التربوي ، الطبعة الأولى والثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
٢. الإدارة والتنظيم . ( 2005 ) ، الهيكل الوظيفي لمديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة ، رام الله، مديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة.
٣. أبو علام، ر . ( 2004 ) : التعلم أسسه وتطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
٤. بيل، آ . ( 2003 ) : بناء فريق العمل، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
٥. جاسر، س . ( نيسان، 2005 ) : نقاط الضعف والقوة في البرنامج التدريبي الخاص بمديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة، اتصال شخصي.
٦. جبران، و . ( 2003 ) : دليل المدرب للتدريب الفعال، معهد تدريب المعلمين، رام الله.
٧. الجندي، ن . ( 1999 ) : الواقع التدريبي والتدريب المأمول على الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في فلسطين من وجهتي نظرهم ونظر رؤسائهم ، جامعة القدس، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
٨. ديسلر، ج . ( 2003 ) : إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض.
٩. ويتون، د، كامرون، ت . ( 2001 ) : الإدارة والقيادة...التفاعل الإيجابي ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
١٠. زقوت، م . ( مايو، 1998 ) : تقييم طلبة الدراسات العليا للخبرات والممارسات التربوية لأساتذتهم في كلية التربية بالجامعة الإسلامية ، مجلة الدراسات والبحوث التربوية الفلسطينية، العدد الأول، ص ص 98-128.
١١. حسني، ع . ( نيسان، 2005 ) ، استراتيجية وأهداف وهيكلية جهاز الشرطة ، ، مقابلة شخصية.
١٢. الحصري، س . ( نيسان، 2005 ) ، منهجية تقييم البرنامج التدريبي الخاص بمديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة، مقابلة شخصية.
١٣. الحصري، س . ( 2004 ) ، تقرير التقييم النهائي.

١٤. الطعاني، ح . ( 2002 ) : التدريب مفهومه وفعالياته- بناء البرامج التدريبية وتقويمها ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
١٥. مبارك، خ . ( 2002 ) : أثر برنامج تدريبي في الإرشاد والتوجيه الجمعي على النضج المهني واتخاذ القرار المهني لدى طلاب وطالبات الصف العاشر في مدارس مديرية الخليل ، جامعة القدس، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
١٦. محمد، م . ( 2004 ) : علم النفس التجريبي والتجارب والتجريب في فروع علم النفس ، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان.
١٧. محمد، س . ( يناير، 2002 ) : تقويم البرنامج التدريبي لمديرات ومساعدات مدارس التعليم العام في كلية التربية للبنات بالرياض ، مجلة مستقبل التربية العربية ص ص 243-274.
١٨. النمورة، س . ( 2006 ) : العلاقة بين استراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي في مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية )، جامعة القدس، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
١٩. سالم، م، حرفوش، ع . ( 2002 ) : إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، اربد.
٢٠. عابدين، م . ( نيسان، 2004 ) : التدريب في جامعة القدس كما يتصوره أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد الثالث، ص ص 80-112.
٢١. عبد الباقي، ص . ( 2000 ) : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٢٢. عباس، س . ( 2003 ) : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان.
٢٣. عبد الرزاق، ع، الرمال، إ، مسيف، م . ( 2004 ) : تقييم أداء وزارة المالية الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، رام الله.
٢٤. عوض، س . ( يناير، 2002 ) : تقويم البرنامج التدريبي لمديرات ومساعدات مدارس التعليم العام في كلية التربية للبنات بالرياض، مجلة مستقبل التربية العربية، ص ص 243-274.
٢٥. عبد الحميد، ط . ( 2004 ) : العولمة ومستقبل تعليم الكبار في الوطن العربي ، فرحة للنشر والتوزيع، ألبانيا.
٢٦. عليوة، س . ( 2001 ) : تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، الطبعة الأولى، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة.

٢٧. الفضالة، ف . ( 2004 ) : التدريب أثناء الخدمة ودوره في التنمية البشرية ، الطبعة الأولى، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت.
٢٨. فرج، إ . ( مايو، 2000 ) : برنامج تدريب مقترح لتنمية السلوك الديمقراطي وسلوك التفاعل الاجتماعي عند تدريس مادة الفلسفة، مجلة عالم التربية، العدد الأول، ص ص 205-257.
٢٩. قمر، ع . ( يوليو، 2002 ) : أساليب تقويم أداء مشرفي الأنشطة الاجتماعية بالمرحلة الثانوية- دراسة ميدانية، مجلة التربية العربية، العدد السادس والعشرون، ص ص 91-142.
٣٠. رفاعي، ع . ( مايو، 2000 ) : تقويم برنامج تهيئة المعلمين للخارج المنعقد بالمركز الإقليمي لتعليم الكبار بسرس اللينان في الفترة 12/3-23/3/1999، مجلة عالم التربية، العدد الأول، ص ص 267-292.
٣١. شحاته، ح . ( 2003 ) : نحو تطوير التعليم في الوطن العربي بين الواقع والمستقبل، دار الشرق للنشر والتوزيع، رام الله.
٣٢. توفيق، ع . ( 2002 ) : أفكار لكسر الإطار حتى لا يبقى الحال كما هو عليه ، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ص 322.
٣٣. توفيق، ع . ( 2003 ) : التدريب على رأس العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة.
٣٤. الخطيب، أ . ( 2003 ) : البحث العلمي والتعليم العالي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
٣٥. خليل، م . ( 2005 ) : الإدارة المعاصرة المبادئ- الوظائف- الممارسة ، دار المريخ للنشر، الرياض.
٣٦. خميس، ن . ( مارس، 2004 ) : دراسة تقييمية لأداء المشرف الخارجي في برنامج التربية العملية في كلية التربية جامعة الكويت، المجلة التربوية، ص ص 160-191.
٣٧. غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة ( 2003 ) : تدريب العاملين في المشاريع صغيرة الحجم الواقع والاحتياجات، رام الله، فلسطين.
٣٨. توفيق، ع . ( 2003 ) : منهج النظم والأساليب- نظم تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.

ملحق ( 1.2 )

يوضح أسئلة المقابلة التي تم تنظيمها مع مدير عام الشرطة، ونوابه، ومنتدربين ومدربين...

١. ما هي استراتيجيات جهاز الشرطة الفلسطيني؟.
٢. ما هي سياسات جهاز الشرطة الفلسطينية؟.
٣. ما هي أهداف جهاز الشرطة الفلسطينية؟.
٤. ما هو حجم الموازنة في جهاز الشرطة الفلسطينية؟.
٥. ما هي الاحتياجات الحقيقية لجهاز الشرطة الفلسطينية؟.
٦. ما هي المنهجية المتبعة في عملية تقييم البرنامج التدريبي؟.
٧. ما هي الأداة التي اعتمدها مقيمة البرنامج التدريبي؟.
٨. ما نقاط الضعف والقوة في البرنامج التدريبي من خلال مدة التدريب، مكان التدريب، نوع التدريب، توقيت التدريب، موضوع التدريب؟.
٩. ما هو أثر المؤهل العلمي للمنتدربين في التدريب؟.

### ملحق ( 1.3 )

استبيان لقياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في شرطة محافظة رام الله والبيرة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

الدراسات العليا

برنامج التنمية الريفية المستدامة/ تخصص بناء مؤسسات

حضرات الاخوة/ات المتدربين/ات في شرطة محافظة رام الله والبيرة حفظهم الله  
تحية الوطن،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "اتجاهات متدربي شرطة محافظة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على أدائهم الوظيفي"، استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص التنمية الريفية المستدامة ( بناء مؤسسات ) في جامعة القدس.  
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التدريب في شرطة محافظة رام الله والبيرة، وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين.  
وبما أنكم تلقيتم برامج تدريبية أثناء عملكم، تأمل الباحثة في أن ينال الموضوع اهتمامكم من خلال تقويمكم لأدائكم بموضوعية وأمانة علمية وفقاً للاستمارة المرفقة بوضع علامة ( x ) في المربع الذي يعبر عن أدائك، كي يتم الوصول إلى نتائج صادقة في هذه الدراسة.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثة/ كفاح أبو عودة

## القسم الأول:

يتضمن هذا القسم معلومات شخصية عن خلفية المفحوصين ومعلومات عن خلفية التدريب، ينتظر أن تفيد الباحث في تحليل الدراسة، يرجى علامة ( X ) على العبارة التي تنطبق عليك.

### ١ - العمر

- |                          |               |                          |               |
|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | أ- 29-20 عاما | <input type="checkbox"/> | ب- 30-39 عاما |
| <input type="checkbox"/> | ج- 40-49 عاما | <input type="checkbox"/> | د- 50 فما فوق |

### ٢ - المؤهل العلمي

- |                          |                           |                          |                |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | أ- ما دون الثانوية العامة | <input type="checkbox"/> | ب- ثانوية عامة |
| <input type="checkbox"/> | ج- دبلوم كلية مجتمع       | <input type="checkbox"/> | د- بكالوريوس   |
| <input type="checkbox"/> | هـ- ماجستير               | <input type="checkbox"/> | و- دكتوراه     |

### ٣ - زمن التدريب

- |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أ- من يوم إلى أسبوع     |
| <input type="checkbox"/> | ب- من أسبوع إلى أسبوعين |
| <input type="checkbox"/> | ج- أكثر من أسبوعين      |
| <input type="checkbox"/> | VIII - غير ذلك          |

### ٤ - إدارة التدريب التي يتبع لها المتدرب

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | I - إدارة تعد أفرادا يمثلون لها.  |
| <input type="checkbox"/> | ب- إدارة تعد أفرادا مبدعين.   |
| <input type="checkbox"/> | ج- إدارة تقوم على أسس علمية وموضوعية تتخذ شكل العدالة في القرارات.                  |
| <input type="checkbox"/> | VIII - إدارة تشارك المدراء والأفراد والقيادات العليا في تحديد الاحتياجات التدريبية. |

## ٥ - نوع التدريب

- أ- توجيهات من المسؤول مباشرة.
- ب- ضمن عمل محدد.
- ج- لتولي مهام جديدة.
- د- داخل بيئة العمل.
- هـ- خارج بيئة العمل في مراكز التدريب.

## ٦ - محتوى التدريب

- أ- مهارات إدارية.
- ب- مهارات قيادية.
- ج- مهارات تقنية.
- د- في مجال القانون وحقوق الإنسان.
- هـ- مهارات لغوية.

## القسم الثاني:

يتضمن هذا القسم استبانة تتكون من فقرات تتعلق بوجهة نظرك اتجاه الأداء الوظيفي، ودرجة موافقتك تجاه مجالات تطوير الأداء الوظيفي لديك، وكل فقرة تحمل ( 5 ) إجابات تتدرج من "غالبا" ثم "دائما" ثم "أحيانا" ثم "نادرا" ثم "أبدا"، يرجى قراءة كل فقرة والإجابة عنها بوضع إشارة ( X ) تحت إحدى درجات المقياس التدريجي والتي تمثل وجهة نظرك.

### 1- الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1-	يجد المتدرب صعوبة في اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة.					
2-	يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه في العمل.					
3-	يحدد المتدرب مشاكل العمل بدقة.					
4-	يتعامل المتدرب مع مهامه الوظيفية حسب أولويات العمل.					
5-	ينجز المتدرب أعماله وفق خطة محددة أعدها بنفسه.					
6-	يستعين المتدرب بخبراء خارج بيئة العمل لتطوير العمل.					
7-	يشارك المتدرب المدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية.					
8-	يقوم المتدرب بإنجاز مهام تتجاوز مستواه التعليمي .					
9-	يستخدم المتدرب وسائل قديمة في توثيق العمل، لعدم قدرته على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة كالحاسوب.					
10-	يواجه المتدرب صعوبة في قراءة وفهم المعاملات بلغة غير اللغة العربية.					
11-	يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في طباعة وإعداد التقارير بلغة غير اللغة العربية.					
12-	يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل.					

يتبع.....

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
13-	يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار بهدف تطويرها.					

					14- يستطيع المتدرب تطبيق المفاهيم والمهارات التي اكتسبها أثناء التدريب والتي في مجال اختصاصه.
					15- يقلل المتدرب من درجة اعتماده على العلاقات الشخصية في العمل.
					16- يستعين المتدرب بمعلومات زملائه وخبراتهم أثناء وجود موقف في العمل يتطلب ذلك.
					17- يعتذر المتدرب لزملائه عند إنجاز مهام تتطلب عمل جماعي.
					18- يقدم المتدرب المساعدة للجمهور في الوقت المناسب.
					19- يلتزم المتدرب بالتوجيهات التي يتلقاها من رؤسائه مباشرة من خلال تطبيقها في عمله.
					20- يتوجه المتدرب لتلقي برنامج تدريبي تم فرضه من رؤسائه.

### ملحق رقم ( 2.3 )

#### رسالة تحكيم استبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

الدراسات العليا

برنامج التنمية الريفية المستدامة/ تخصص بناء مؤسسات

حضرة الدكتور/ة.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نظراً لما تتمتعون به من خبرة طويلة وكفاءة علمية، فإن الباحثة تتوجه إليكم لمساعدتها في تحكيم

الاستبانة التي استخدمها كأداة لجمع البيانات الخاصة برسالة الماجستير بعنوان:

"اتجاهات متدربي شرطة محافظة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على أدائهم الوظيفي"

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة  
كفاح أبو عودة

تابع للملحق رقم ( 2.3 )

يوضح أسماء بعض المحكمين الذين ساهموا في تحكيم الاستبانة

الجامعة التي يعمل بها	اسم المحكم	الرقم
كلية الطيرة	أ. حاتم السوالمه	1
جامعة القدس	أ. صلاح الدين جبر العوده	2
جامعة القدس المفتوحة	د. ذياب جرار	3
جامعة القدس	د. إبراهيم الغروز	4
جامعة القدس	د. غسان حسان	5
جامعة القدس	د. محسن عدس	6

## قائمة الجداول

جدول 1.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي

لعينة الدراسة حسب العمر.

الرقم	الفقرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
1	يجد المتدرب صعوبة في اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة.	بين المجموعات	5.799	3	1.933	1.896	0.135
		داخل المجموعات	106.053	104	1.020		
		المجموع	111.852	107	-		
2	يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه.	بين المجموعات	0.497	3	0.166	0.156	0.925
		داخل المجموعات	110.244	104	1.060		
		المجموع	110.741	107	-		
3	يحدد المتدرب مشاكل العمل بدقة.	بين المجموعات	0.268	3	0.089	0.112	0.953
		داخل المجموعات	82.723	104	0.795		
		المجموع	82.991	107	-		
4	يتعامل المتدرب مع مهامه الوظيفية حسب أولويات العمل.	بين المجموعات	2.658	3	0.886	1.214	0.308
		داخل المجموعات	75.861	104	0.729		
		المجموع	78.519	107	-		
5	ينجز المتدرب أعماله وفق خطة محددة أدها بنفسه.	بين المجموعات	7.268	3	2.423	1.515	0.215
		داخل المجموعات	166.251	104	1.599		
		المجموع	173.519	107	-		
6	يستعين المتدرب بخبراء خارج بيئة العمل لتطوير العمل.	بين المجموعات	0.243	3	0.081	0.065	0.978
		داخل المجموعات	130.081	104	1.251		
		المجموع	130.324	107	-		
7	يشارك المتدرب المدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية.	بين المجموعات	1.257	3	0.419	0.312	0.917
		داخل المجموعات	139.659	104	1.343		
		المجموع	140.917	107	-		
8	يقوم المتدرب بإتجاز مهام	بين المجموعات	3.437	3	1.146	1.024	0.385

		1.119	104	116.415	داخل المجموعات	تتجاوز مهامه الحالية.
			107	119.852	المجموع	

يتبع.....

0.723	0.443	0.688	3	2.064	بين المجموعات	يستخدم المتدرب وسائل قديمة في توثيق العمل لعدم قدرته على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	9
		1.554	104	161.565	داخل المجموعات		
			107	163.630	المجموع		
0.251	1.388	1.655	3	4.966	بين المجموعات	يواجه المتدرب صعوبة في قراءة وفهم المعاملات بلغة غير اللغة العربية.	10
		1.192	104	123.997	داخل المجموعات		
			107	128.963	المجموع		
0.016	3.595	5.216	3	15.647	بين المجموعات	يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في طباعة وإعداد التقارير بلغة غير اللغة العربية.	11
		1.451	104	150.899	داخل المجموعات		
		-	107	166.546	المجموع		
0.022	3.348	4.746	3	14.237	بين المجموعات	يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل.	12
		1.418	104	147.430	داخل المجموعات		
		-	107	161.667	المجموع		
0.360	1.082	1.285	3	3.856	بين المجموعات	يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار بهدف تطويرها.	13
		1.188	104	123.579	داخل المجموعات		
		-	107	127.435	المجموع		
0.941	0.133	0.086	3	0.257	بين المجموعات	يستطيع المتدرب تطبيق المفاهيم والمهارات التي اكتسبها أثناء التدريب في مجال اختصاصه.	14
		0.647	104	67.261	داخل المجموعات		
		-	107	67.519	المجموع		
0.723	0.443	0.669	3	2.007	بين المجموعات	يقلل المتدرب من درجة اعتماده على العلاقات الشخصية في العمل.	15
		1.512	104	157.213	داخل المجموعات		
		-	107	159.213	المجموع		
0.129	1.931	1.615	3	4.846	بين المجموعات	يستعين المتدرب بمعلومات زملائه وخبراتهم أثناء وجود موقف في العمل يتطلب ذلك.	16
		0.837	104	87.006	داخل المجموعات		
		-	107	91.852	المجموع		

0.664	0.528	1.051	3	3.153	بين المجموعات	يعتذر المتدرب لزملائه عند إنجاز مهام تتطلب عمل جماعي.	17
		1.991	104	207.097	داخل المجموعات		
		-	107	210.250	المجموع		
0.610	0.610	0.527	3	1.582	بين المجموعات	يقدم المتدرب المساعدة للجمهور في الوقت المناسب.	18
		0.864	104	89.853	داخل المجموعات		
		-	107	91.435	المجموع		

يتبع.....

0.681	0.502	0.298	3	0.895	بين المجموعات	يلتزم المتدرب بالتوجيهات التي يتلقاها من رؤسائه مباشرة من خلال تطبيقها في عمله.	19
		0.594	104	61.771	داخل المجموعات		
		-	107	62.667	المجموع		
0.158	1.765	2.099	3	6.297	بين المجموعات	يتوجه المتدرب لتلقي برنامج تدريبي تم فرضه من رؤسائه.	20
		1.189	104	123.666	داخل المجموعات		
		-	107	129.963	المجموع		

جدول 3.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الرقم	الفقرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
1	يجد المتدرب صعوبة في اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة.	بين المجموعات	4.114	4	1.028	0.983	0.420
		داخل المجموعات	107.738	103	1.046		
		المجموع	111.852	107	-		
2	يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه.	بين المجموعات	12.826	4	3.207	3.373	0.012
		داخل المجموعات	97.914	103	0.951		
		المجموع	110.741	107	-		
3	يحدد المتدرب مشاكل العمل بدقة.	بين المجموعات	9.672	4	2.418	3.397	0.012
		داخل المجموعات	73.319	103	0.712		
		المجموع	82.991	107	-		

0.216	1.473	1.062	4	4.249	بين المجموعات	يتعامل المتدرب مع مهامه الوظيفية حسب أولويات العمل.	4
		0.721	103	74.270	داخل المجموعات		
		-	107	78.519	المجموع		
0.584	0.714	1.171	4	4.682	بين المجموعات	ينجز المتدرب أعماله وفق خطة محددة أعدها بنفسه.	5
		1.639	103	168.837	داخل المجموعات		
		-	107	173.519	المجموع		
0.909	0.250	0.313	4	1.253	بين المجموعات	يستعين المتدرب بخبراء خارج بيئة العمل لتطوير العمل.	6
		1.253	103	129.071	داخل المجموعات		
		-	107	130.324	المجموع		
0.729	0.509	0.683	4	2.731	بين المجموعات	يشارك المتدرب المدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية.	7
		1.342	103	138.186	داخل المجموعات		
		-	107	140.917	المجموع		
0.033	2.726	2.868	4	11.472	بين المجموعات	يقوم المتدرب بإنجاز مهام تتجاوز مهامه الحالية.	8
		1.052	103	108.379	داخل المجموعات		
		-	107	119.852	المجموع		
0.428	0.969	1.484	4	5.936	بين المجموعات	يستخدم المتدرب وسائل قديمة في توثيق العمل لعدم قدرته على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	9
		1.531	103	157.694	داخل المجموعات		
		-	107	163.630	المجموع		

يتبع.....

0.629	0.649	0.792	4	3.169	بين المجموعات	يواجه المتدرب صعوبة في قراءة وفهم المعاملات بلغة غير اللغة العربية.	10
		1.221	103	125.794	داخل المجموعات		
		-	107	128.963	المجموع		
0.979	0.110	0.177	4	0.708	بين المجموعات	يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في طباعة وإعداد التقارير بلغة غير اللغة العربية.	11
		1.610	103	165.838	داخل المجموعات		
		-	107	166.546	المجموع		
0.007	3.722	5.104	4	20.417	بين المجموعات	يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل.	12
		1.371	103	141.249	داخل المجموعات		

		-	107	161.667	المجموع		
0.155	1.703	1.977	4	7.907	بين المجموعات	يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار بهدف تطويرها.	13
		1.160	103	119.529	داخل المجموعات		
		-	107	127.435	المجموع		
0.187	1.572	0.971	4	3.884	بين المجموعات	يستطيع المتدرب تطبيق المفاهيم والمهارات التي اكتسبها أثناء التدريب والتي في مجال اختصاصه.	14
		0.618	103	63.635	داخل المجموعات		
		-	107	67.519	المجموع		
0.394	1.034	1.536	4	6.145	بين المجموعات	يقلل المتدرب من درجة اعتماده على العلاقات الشخصية في العمل.	15
		1.486	103	153.068	داخل المجموعات		
		-	107	159.213	المجموع		
0.004	4.173	3.202	4	12.809	بين المجموعات	يستعين المتدرب بمعلومات زملائه وخبراتهم أثناء وجود موقف في العمل يتطلب ذلك.	16
		0.767	103	79.043	داخل المجموعات		
		-	107	91.852	المجموع		
0.063	2.311	4.328	4	17.313	بين المجموعات	يعتذر المتدرب لزملائه عند إنجاز مهام تتطلب عمل جماعي.	17
		1.873	103	192.937	داخل المجموعات		
		-	107	210.250	المجموع		
0.233	1.418	1.193	4	4.772	بين المجموعات	يقدم المتدرب المساعدة للجمهور في الوقت المناسب.	18
		0.841	103	86.663	داخل المجموعات		
		-	107	91.435	المجموع		
0.011	3.434	1.843	4	7.373	بين المجموعات	يلتزم المتدرب بالتوجيهات والتعليمات التي يتلقاها من رؤسائه مباشرة من خلال تطبيقها في عمله.	19
		0.537	103	55.294	داخل المجموعات		
		-	107	62.667	المجموع		
0.031	2.771	3.157	4	12.626	بين المجموعات	يتوجه المتدرب لتلقي برنامج تدريبي تم فرضه من رؤسائه.	20
		1.139	103	117.337	داخل المجموعات		
		-	107	129.963	المجموع		

جدول 6.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في الأداء

الوظيفي لعينة الدراسة حسب زمن التدريب.

الرقم	الفقرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
1	يجد المتدرب صعوبة في اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة.	بين المجموعات	3.376	3	1.125	1.079	0.361
		داخل المجموعات	108.47 6	104	1.043		
		المجموع	111.85 2	107	-		
2	يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه.	بين المجموعات	1.984	3	0.661	0.632	0.596
		داخل المجموعات	108.75 7	104	1.046		
		المجموع	110.74 1	107	-		
3	يحدد المتدرب مشاكل العمل بدقة.	بين المجموعات	3.211	3	1.070	1.395	0.248
		داخل المجموعات	79.779	104	0.767		
		المجموع	82.991	107	-		
4	يتعامل المتدرب مع مهامه الوظيفية حسب أولويات العمل.	بين المجموعات	0.622	3	0.207	0.277	0.842
		داخل المجموعات	77.896	104	0.749		
		المجموع	78.519	107	-		
5	ينجز المتدرب أعماله وفق خطة محددة أعدها بنفسه.	بين المجموعات	13.541	3	4.514	2.934	0.037
		داخل المجموعات	159.97 7	104	1.538		
		المجموع	173.51 9	107	-		
6	يستعين المتدرب بخبراء خارج بيئة العمل لتطوير العمل.	بين المجموعات	1.650	3	0.550	0.445	0.722
		داخل المجموعات	128.67 4	104	1.237		

		-	107	130.32 4	المجموع		
0.445	0.898	1.186	3	3.557	بين المجموعات	يشارك المتدرب المدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية.	7
		1.321	104	137.36 0	داخل المجموعات		
		-	107	140.91 7	المجموع		
0.722	0.444	0.505	3	1.515	بين المجموعات	يقوم المتدرب بإنجاز مهام تتجاوز مهامه الحالية.	8
		1.138	104	118.33 7	داخل المجموعات		
		-	107	119.85 2	المجموع		
0.024	3.294	4.732	3	14.197	بين المجموعات	يستخدم المتدرب وسائل قديمة في توثيق العمل لعدم قدرته على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	9
		1.437	104	1149.4 33	داخل المجموعات		
		-	107	163.63 0	المجموع		

يتبع.....

0.912	0.438	1.101	3	3.304	بين المجموعات	يواجه المتدرب صعوبة في قراءة وفهم المعاملات بلغة غير اللغة العربية.	10
		1.203	104	125.659	داخل المجموعات		
		-	107	128.963	المجموع		
0.539	0.725	1.137	3	3.411	بين المجموعات	يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في طباعة وإعداد التقارير بلغة غير اللغة العربية.	11
		1.569	104	163.135	داخل المجموعات		
		-	107	166.546	المجموع		
0.050	2.694	3.886	3	11.659	بين المجموعات	يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل.	12
		1.442	104	150.007	داخل المجموعات		
		-	107	161.667	المجموع		
0.638	0.567	0.683	3	2.050	بين المجموعات	يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار	13
		1.206	104	125.385	داخل المجموعات		

		-	107	127.435	المجموع	بهدف تطويرها.	
0.125	1.957	1.203	3	3.608	بين المجموعات	يستطيع المتدرب تطبيق المفاهيم والمهارات التي اكتسبها أثناء التدريب والتي في مجال اختصاصه.	14
		0.615	104	63.911	داخل المجموعات		
		-	107	67.519	المجموع		
0.043	2.809	3.977	3	11.932	بين المجموعات	يقلل المتدرب من درجة اعتماده على العلاقات الشخصية في العمل.	15
		1.416	104	147.281	داخل المجموعات		
		-	107	159.213	المجموع		
0.479	0.833	0.718	3	2.155	بين المجموعات	يستعين المتدرب بمعلومات زملائه وخبراتهم أثناء وجود موقف في العمل يتطلب ذلك.	16
		0.862	104	89.697	داخل المجموعات		
		-	107	91.852	المجموع		
0.509	0.777	1.537	3	4.611	بين المجموعات	يعتذر المتدرب لزملائه عند إنجاز مهام تتطلب عمل جماعي.	17
		1.977	104	205.639	داخل المجموعات		
		-	107	210.250	المجموع		
0.333	1.148	0.977	3	2.931	بين المجموعات	يقدم المتدرب المساعدة للجمهور في الوقت المناسب.	18
		0.851	104	88.504	داخل المجموعات		
		-	107	91.435	المجموع		
0.144	1.842	1.054	3	3.162	بين المجموعات	يلتزم المتدرب بالتوجيهات التي يتلقاها من رؤسائه مباشرة من خلال تطبيقها في عمله.	19
		0.572	104	59.505	داخل المجموعات		
		-	107	62.667	المجموع		
0.212	1.525	1.826	3	5.477	بين المجموعات	يتوجه المتدرب لتلقي برنامج تدريبي تم فرضه من رؤسائه.	20
		1.197	104	124.486	داخل المجموعات		
		-	107	129.963	المجموع		

جدول 9.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي

لعينة الدراسة حسب متغير إدارة التدريب.

الرقم	الفقرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
1	يجد المتدرب صعوبة في اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة.	بين المجموعات	0.937	3	0.312	0.293	0.830
		داخل المجموعات	110.915	104	1.066		
		المجموع	111.852	107	-		
2	يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه.	بين المجموعات	1.437	3	0.479	0.456	714
		داخل المجموعات	109.304	104	1.051		
		المجموع	110.741	107	-		
3	يحدد المتدرب مشاكل العمل بدقة.	بين المجموعات	1.775	3	0.592	0.758	0.520
		داخل المجموعات	81.216	104	0.781		
		المجموع	82.991	107	-		
4	يتعامل المتدرب مع مهامه الوظيفية حسب أولويات العمل.	بين المجموعات	5.542	3	1.847	2.633	0.054
		داخل المجموعات	72.976	104	0.702		
		المجموع	78.519	107	-		
5	ينجز المتدرب أعماله وفق خطة محددة أعدها بنفسه.	بين المجموعات	6.664	3	2.221	1.385	0.252
		داخل المجموعات	166.854	104	1.604		
		المجموع	173.519	107	-		
6	يستعين المتدرب بخبراء خارج بيئة العمل لتطوير العمل.	بين المجموعات	3.600	3	1.200	0.985	0.403
		داخل المجموعات	126.724	104	1.219		
		المجموع	130.324	107	-		
7	يشارك المتدرب المدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية.	بين المجموعات	3.632	3	1.211	0.917	0.435
		داخل المجموعات	137.284	104	1.320		
		المجموع	140.917	107	-		
8	يقوم المتدرب بإنجاز مهام	بين المجموعات	10.781	3	3.594	3.427	0.020

		1.049	104	109.071	داخل المجموعات	تتجاوز مهامه الحالية.	
		-	107	119.852	المجموع		
0.968	0.085	0.133	3	0.399	بين المجموعات	يستخدم المتدرب وسائل قديمة في توثيق العمل لعدم قدرته على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	9
		1.570	104	163.231	داخل المجموعات		
		-	107	163.630	المجموع		

يتبع.....

0.103	2.112	2.468	3	7.405	بين المجموعات	يواجه المتدرب صعوبة في قراءة وفهم المعاملات بلغة غير اللغة العربية.	10
		1.169	104	121.558	داخل المجموعات		
		-	107	128.963	المجموع		
0.338	1.136	1.761	3	5.284	بين المجموعات	يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في طباعة وإعداد التقارير بلغة غير اللغة العربية.	11
		1.551	104	161.262	داخل المجموعات		
		-	107	166.546	المجموع		
0.556	0.697	1.062	3	3.186	بين المجموعات	يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل.	12
		1.524	104	158.481	داخل المجموعات		
		-	107	161.667	المجموع		
0.048	2.729	3.099	3	9.298	بين المجموعات	يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار بهدف تطويرها.	13
		1.136	104	118.137	داخل المجموعات		
		-	107	127.435	المجموع		
0.713	0.457	0.293	3	0.878	بين المجموعات	يستطيع المتدرب تطبيق المفاهيم والمهارات التي اكتسبها أثناء التدريب والتي في مجال اختصاصه.	14
		0.641	104	66.641	داخل المجموعات		
		-	107	67.519	المجموع		
0.065	2.485	3.549	3	10.647	بين المجموعات	يقل المتدرب من درجة اعتماده على العلاقات الشخصية في العمل.	15
		1.429	104	148.565	داخل المجموعات		
		-	107	159.213	المجموع		
0.158	1.767	1.485	3	4.455	بين المجموعات	يستعين المتدرب بمعلومات زملائه وخبراتهم أثناء وجود موقف في العمل يتطلب ذلك.	16
		0.840	104	87.397	داخل المجموعات		
		-	107	91.852	المجموع		

0.557	0.695	1.378	3	4.135	بين المجموعات	يعتذر المتدرب لزملائه عند إنجاز مهام تتطلب عمل جماعي.	17
		1.982	104	206.115	داخل المجموعات		
		-	107	210.250	المجموع		
0.515	0.768	0.660	3	1.981	بين المجموعات	يقدم المتدرب المساعدة للجمهور في الوقت المناسب.	18
		0.860	104	89.454	داخل المجموعات		
		-	107	91.435	المجموع		
0.426	0.936	0.549	3	1.647	بين المجموعات	يلتزم المتدرب بالتوجيهات والتعليمات التي يتلقاها من رؤسائه مباشرة من خلال تطبيقها في عمله.	19
		0.587	104	61.020	داخل المجموعات		
		-	107	62.667	المجموع		
0.135	1.893	2.244	3	6.731	بين المجموعات	يتوجه المتدرب لتلقي برنامج تدريبي تم فرضه من رؤسائه.	20
		1.185	104	123.232	داخل المجموعات		
		-	107	129.963	المجموع		

جدول 12.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة حسب متغير نوع التدريب.

الرقم	الفقرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
1	يجد المتدرب صعوبة في اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة.	بين المجموعات	10729	4	0.432	0.404	0.805
		داخل المجموعات	110.123	103	1.069		
		المجموع	111.852	107	-		
2	يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه.	بين المجموعات	12.342	4	3.086	3.230	0.015
		داخل المجموعات	98.399	103	0.955		
		المجموع	110.741	107	-		
3	يحدد المتدرب مشاكل العمل بدقة.	بين المجموعات	4.173	4	1.043	1.363	0.252
		داخل المجموعات	78.818	103	0.765		

		-	107	82.991	المجموع		
0.354	1.114	0.814	4	3.257	بين المجموعات	يتعامل المتدرب مع مهامه الوظيفية حسب أولويات العمل.	4
		0.731	103	75.262	داخل المجموعات		
		-	107	78.519	المجموع		
0.789	0.427	0.708	4	2.830	بين المجموعات	ينجز المتدرب أعماله وفق خطة محددة أعتها بنفسه.	5
		1.657	103	170.688	داخل المجموعات		
		-	107	173.519	المجموع		
0.111	1.931	2.272	4	9.090	بين المجموعات	يستعين المتدرب بخبراء خارج بيئة العمل لتطوير العمل.	6
		1.177	103	121.234	داخل المجموعات		
		-	107	130.324	المجموع		
0.008	3.617	4.339	4	17.355	بين المجموعات	يشارك المتدرب المدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية.	7
		1.200	103	123.562	داخل المجموعات		
		-	107	140.917	المجموع		
0.851	0.339	0.390	4	1.559	بين المجموعات	يقوم المتدرب بإنجاز مهام تتجاوز مهامه الحالية.	8
		1.148	103	118.293	داخل المجموعات		
		-	107	119.852	المجموع		
0.039	2.620	3.778	4	15.112	بين المجموعات	يستخدم المتدرب وسائل قديمة في توثيق العمل لعدم قدرته على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	9
		1.442	103	148.517	داخل المجموعات		
		-	107	163.630	المجموع		

يتبع.....

0.528	0.800	0.971	4	3.885	بين المجموعات	يواجه المتدرب صعوبة في قراءة وفهم المعاملات بلغة غير اللغة العربية.	10
		1.214	103	125.078	داخل المجموعات		
		-	107	128.963	المجموع		
0.119	1.886	2.841	4	11.365	بين المجموعات	يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في طباعة وإعداد التقارير بلغة غير اللغة العربية.	11
		1.507	103	155.181	داخل المجموعات		
		-	107	166.546	المجموع		

0.092	2.053	2.985	4	11.940	بين المجموعات	يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل.	12
		1.454	103	149.727	داخل المجموعات		
		-	107	161.667	المجموع		
0.214	1.479	1.730	4	6.920	بين المجموعات	يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار بهدف تطويرها.	13
		1.170	103	120.515	داخل المجموعات		
		-	107	127.435	المجموع		
0.248	1.375	0.856	4	3.424	بين المجموعات	يستطيع المتدرب تطبيق المفاهيم والمهارات التي اكتسبها أثناء التدريب والتي في مجال اختصاصه.	14
		0.622	103	64.095	داخل المجموعات		
		-	107	67.519	المجموع		
0.368	1.085	1.610	4	6.440	بين المجموعات	يقلل المتدرب من درجة اعتماده على العلاقات الشخصية في العمل.	15
		1.483	103	152.773	داخل المجموعات		
		-	107	159.213	المجموع		
0.107	1.957	1.622	4	6.489	بين المجموعات	يستعين المتدرب بمعلومات زملائه وخبراتهم أثناء وجود موقف في العمل يتطلب ذلك.	16
		0.829	103	85.363	داخل المجموعات		
		-	107	91.852	المجموع		
0.140	1.773	3.386	4	13.544	بين المجموعات	يعتذر المتدرب لزملائه عند إنجاز مهام تتطلب عمل جماعي.	17
		1.910	103	169.706	داخل المجموعات		
		-	107	210.250	المجموع		
0.553	0.761	0.656	4	2.623	بين المجموعات	يقدم المتدرب المساعدة للجمهور في الوقت المناسب.	18
		0.862	103	88.812	داخل المجموعات		
		-	107	91.435	المجموع		
0.711	0.533	0.318	4	1.272	بين المجموعات	يلتزم المتدرب بالتوجيهات التي يتلقاها من رؤسائه مباشرة من خلال تطبيقها في عمله.	19
		0.596	103	61.397	داخل المجموعات		
		-	107	62.667	المجموع		
0.191	1.558	1.854	4	7.415	بين المجموعات	يتوجه المتدرب لتلقي برنامج تدريبي تم فرضه من رؤسائه.	20
		1.190	103	122.548	داخل المجموعات		
		-	107	129.963	المجموع		

جدول 15.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي

لعينة الدراسة حسب متغير محتوى التدريب.

الرقم	الفقرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
1	يجد المتدرب صعوبة في اتخاذ القرارات في المواقف المحرجة.	بين المجموعات	0.798	4	0.199	0.185	0.946
		داخل المجموعات	111.054	103	1.078		
		المجموع	111.852	107	-		
2	يلجأ المتدرب للمدير في المشكلات التي تواجهه.	بين المجموعات	4.038	4	1.009	0.974	0.425
		داخل المجموعات	106.703	103	1.036		
		المجموع	110.741	107	-		
3	يحدد المتدرب مشاكل العمل بدقة.	بين المجموعات	2.165	4	0.541	0.690	0.601
		داخل المجموعات	80.826	103	0.785		
		المجموع	82.991	107	-		
4	يتعامل المتدرب مع مهامه الوظيفية حسب أولويات العمل.	بين المجموعات	1.043	4	0.261	0.347	0.846
		داخل المجموعات	77.476	103	0.752		
		المجموع	78.519	107	-		
5	ينجز المتدرب أعماله وفق خطة محددة أعدها بنفسه.	بين المجموعات	0.646	4	0.162	0.096	0.983
		داخل المجموعات	172.872	103	1.678		
		المجموع	173.519	107	-		
6	يستعين المتدرب بخبراء خارج بيئة العمل لتطوير العمل.	بين المجموعات	2.303	4	0.576	0.463	0.763
		داخل المجموعات	128.021	103	1.243		
		المجموع	130.324	107	-		
7	يشارك المتدرب المدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية.	بين المجموعات	5.561	4	1.390	1.058	0.381
		داخل المجموعات	135.355	103	1.314		
		المجموع	140.917	107	-		
8	يقوم المتدرب بإنجاز مهام تتجاوز مهامه الحالية.	بين المجموعات	2.331	4	0.583	0.511	0.728
		داخل المجموعات	117.521	103	1.141		

		-	107	119.852	المجموع	
0.153	1.711	2.549	4	10.195	بين المجموعات	9 يستخدم المتدرب وسائل قديمة في توثيق العمل لعدم قدرته على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.
		1.490	103	153.435	داخل المجموعات	
		-	107	163.630	المجموع	

يتبع.....

0.251	1.366	1.624	4	6.466	بين المجموعات	10 يواجه المتدرب صعوبة في قراءة وفهم المعاملات بلغة غير اللغة العربية.
		1.189	103	122.466	داخل المجموعات	
		-	107	128.963	المجموع	
0.043	2.553	3.755	4	15.022	بين المجموعات	11 يعتمد المتدرب على موظفين آخرين في طباعة وإعداد التقارير بلغة غير اللغة العربية.
		1.471	103	151.525	داخل المجموعات	
		-	107	166.546	المجموع	
0.596	0.696	1.064	4	4.257	بين المجموعات	12 يؤجل المتدرب الأعمال التي تتطلب تحليل.
		1.528	103	157.410	داخل المجموعات	
		-	107	161.667	المجموع	
0.030	2.799	3.124	4	12.494	بين المجموعات	13 يستطيع المتدرب تحديد نقاط الضعف في أدائه باستمرار بهدف تطويرها.
		1.116	103	114.941	داخل المجموعات	
		-	107	127.435	المجموع	
0.308	1.217	0.762	4	3.048	بين المجموعات	14 يستطيع المتدرب تطبيق المفاهيم والمهارات التي اكتسبها أثناء التدريب والتي في مجال اختصاصه.
		0.626	103	64.471	داخل المجموعات	
		-	107	67.519	المجموع	
0.549	0.767	1.151	4	4.603	بين المجموعات	15 يقلل المتدرب من درجة اعتماده على العلاقات الشخصية في العمل.
		1.501	103	154.610	داخل المجموعات	
		-	107	159.213	المجموع	
0.013	3.328	2.628	4	10.512	بين المجموعات	16 يستعين المتدرب بمعلومات زملائه وخبراتهم أثناء وجود موقف في العمل يتطلب ذلك.
		0.790	103	81.340	داخل المجموعات	
		-	107	91.852	المجموع	

0.512	0.826	1.633	4	6.533	بين المجموعات	يعتذر المتدرب لزملائه عند إنجاز مهام تتطلب عمل جماعي.	17
		1.978	103	203.717	داخل المجموعات		
		-	107	210.250	المجموع		
0.330	1.167	0.991	4	3.964	بين المجموعات	يقدم المتدرب المساعدة للجمهور في الوقت المناسب.	18
		0.849	103	87.471	داخل المجموعات		
		-	107	91.435	المجموع		
0.640	0.634	0.376	4	1.505	بين المجموعات	يلتزم المتدرب بالتوجيهات التي يتلقاها من رؤسائه مباشرة من خلال تطبيقها في عمله.	19
		0.594	103	61.162	داخل المجموعات		
		-	107	62.667	المجموع		
0.749	0.481	0.596	4	2.385	بين المجموعات	يتوجه المتدرب لتلقي برنامج تدريبي تم فرضه من رؤسائه.	20
		1.239	103	127.578	داخل المجموعات		
		-	107	129.963	المجموع		

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
29	..... موضوع التدريب وعدد الساعات وعدد المنتفعين.....	1.2
49	..... توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.....	1.3
50	..... توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....	2.3
50	..... توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير زمن التدريب.....	3.3
51	..... توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير إدارة التدريب.....	4.3
52	..... توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير نوع التدريب.....	5.3
52	..... توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير محتوى التدريب.....	6.3
54	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمستوى الأداء الوظيفي.....	7.3
100	نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير العمر.....	1.4
66	نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير العمر مشتق من الجدول ( 1.4 ) .....(	2.4
103	نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي.....	3.4
68	نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي مشتق من الجدول ( 3.4 ) .....(	4.4
70	نتائج اختبار Scheffe لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي.....	5.4
105	نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير زمن التدريب.....	6.4
72	نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير زمن التدريب مشتق من الجدول ( 6.4 )	7.4

.....(

يتبع.....

- 8.4 نتائج اختبار Scheffe لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير 74  
..... زمن التدريب
- 9.4 نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي 107  
..... حسب متغير إدارة التدريب
- 10.4 نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي 75  
9.4 حسب متغير إدارة التدريب مشتق من الجدول )  
.....(
- 11.4 نتائج اختبار Scheffe لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير 77  
..... إدارة التدريب
- 12.4 نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي 109  
..... حسب متغير نوع التدريب
- 13.4 نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي 78  
12.4 حسب متغير نوع التدريب مشتق من الجدول )  
.....(
- 14.4 نتائج اختبار Scheffe لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير 80  
..... نوع التدريب
- 15.4 نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي 111  
..... حسب متغير محتوى التدريب
- 16.4 نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي 82  
15.4 حسب متغير محتوى التدريب مشتق من الجدول )  
.....(
- 17.4 نتائج اختبار Scheffe لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي حسب متغير 83  
..... محتوى التدريب

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	موضوع الملحق	الرقم
92	أسئلة المقابلة مع قائد الشرطة ونوابه والمتدربين والمدربين.	1.2
93	استبيان لقياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية.....	1.3
98	رسالة تحكيم الاستبانة وأسماء المحكمين.....	2.3

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
.I	الإقرار .....
.II	الشكر .....
ج-هـ	الملخص بالعربية .....
و-ز	الملخص بالإنجليزية .....
1	<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها</b> .....
1	1.1 مقدمة .....
3	2.1 مشكلة الدراسة .....
3	3.1 هدف الدراسة .....
4	4.1 أهمية الدراسة .....
6	5.1 فرضيات الدراسة .....
6	6.1 حدود الدراسة .....
7	7.1 التعريفات .....
10	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري، والدراسات السابقة</b> .....
10	1.2 الإطار النظري .....
10	2.2 التدريب .....
10	1.2.2 تعريف التدريب .....
12	2.2.2 أسباب الحاجة لبرامج التدريب .....
12	3.2.2 الاحتياجات التدريبية .....
13	4.2.2 أنواع التدريب .....

14	..... التخطيط لبرامج التدريب	5.2.2
15	..... تنفيذ البرامج التدريبية	6.2.2
16	..... المتابعة والتقييم	7.2.2
16	..... صعوبات التدريب	8.2.2
18	..... الأداء الوظيفي	3.2
21	..... تعريف الأداء ومراحله	1.3.2
19	..... تحليل الأداء	2.3.2
19	..... مشكلات الأداء	3.3.2
20	..... معدلات الأداء وأبعاده واستخداماته	4.3.2
20	..... تعريف عملية تقييم الأداء	5.3.2
21	..... أهداف تقييم الأداء	6.3.2
22	..... أنواع تقييم الأداء	7.3.2
23	..... مسؤولية تقييم الأداء	8.3.2
23	..... خطوات تقييم الأداء	9.3.2
24	..... علاقة التدريب في الأداء الوظيفي	10.3.2
25	..... وصف لمديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة	4.2
26	..... الهيكل الوظيفي لمديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة	1.4.2
26	..... هيكلية عمل الإدارات الفرعية لمديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة	2.4.2
28	..... برامج التدريب في مديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة	3.4.2
33	..... الدراسات السابقة	5.2
33	..... الدراسات السابقة في التدريب	1.5.2
40	..... الدراسات السابقة في الأداء الوظيفي	2.5.2

#### 44 ..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة

44	..... منهجية الدراسة	1.3
44	..... أدوات جمع المعلومات	1.1.3
45	..... مجتمع الدراسة	2.1.3
46	..... عينة الدراسة	3.1.3

46	..... صدق أداة الدراسة	4.1.3
47	..... ثبات أداة الدراسة	5.1.3
47	..... متغيرات الدراسة	6.1.3
48	..... المعالجة الإحصائية	7.1.3
49	..... خصائص أفراد عينة الدراسة	2.3
49	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	1.2.3
49	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	2.2.3
49	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3.2.3
50	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب زمن التدريب	4.2.3
51	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب إدارة التدريب	5.2.3
51	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع التدريب	6.2.3
52	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب محتوى التدريب	7.2.3
53	وصف أثر التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في مديرية شرطة محافظة رام الله والبيرة.....	3.3
62	..... جوانب القوة والضعف في البرنامج التدريبي	1.3.3
65	..... الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
66	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA ونتائج اختبار SCHEFFE لدلالة الفروق في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة.....	1.4
66	..... اختبار الفرضية الأولى بالنسبة لمتغير العمر	1.1.4
68	..... اختبار الفرضية الثانية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	2.1.4
72	..... اختبار الفرضية الثالثة بالنسبة لمتغير زمن التدريب	3.1.4
75	..... اختبار الفرضية الرابعة بالنسبة لمتغير إدارة التدريب	4.1.4
78	..... اختبار الفرضية الخامسة بالنسبة لمتغير نوع التدريب	5.1.4
81	..... اختبار الفرضية السادسة بالنسبة لمتغير محتوى التدريب	6.1.4
85	..... الفصل الخامس: ملخص النتائج	
85	..... ملخص النتائج	1.5



87	.....الفصل السادس: عرض التوصيات
87	.....عرض التوصيات 1.6
89	.....المراجع
92	.....الملاحق
100	.....الجداول
112	.....فهرس .....الجداول
115	.....فهرس .....الملاحق
116	.....فهرس .....المحتويات

