



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

اتجاهات الإدارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة  
جنين نحو تدريبهم

إعداد: وفاء جرار

إشراف: الدكتور عبد الفتاح الشملة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434 هـ - 2013

# اتجاهات الإدارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم

إعداد: وفاء جرار

إشراف : الدكتور عبد الفتاح الشملة

قدمت هذه الرسالة استكملاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة  
/ بناء المؤسسات / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

القدس - فلسطين

1434 هـ - 2013



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

اتجاهات الإدارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم

اسم الطالبة: وفاء عرسان عبد الله جرار  
الرقم الجامعي: 20913338

المشرف الرئيس: الدكتور: عبد الفتاح الشملة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ : (2013/8/23) من لجنة المناقشة المدرجة أسما وهم  
وتوافقهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د: عبد الفتاح الشملة  
التوقيع:.....
- 2- ممتحنٌ داخلي: د. اياد خليفة  
التوقيع:.....
- 3- ممتحنٌ خارجي: د. سهيل سلطان  
التوقيع:.....

القدس - فلسطين

1434 هـ - 2013

## الإهداء

أهدي بحثي هذا الى من هم أعز وأغلى علي من كل إنسان...

الى أبي الغالي الذي اخصه به فطالما أمدني بدعمه ومساندته لي طيلة عملي في إنجاز هذا العمل البحثي...

الى أمي الحنون التي أمدتني بالحياة والتفاؤل الدائمين...

الى زوجي العزيز الذي ساندني طيلة فترة انجاز هذا العمل البحثي...

الى أخوتي وأخواتي....

الى جميع الأصدقاء...

وفاء جرار

## إقرار

أقر أنا\_ وفاء جرّار\_ أن هذه الرسالة قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة بِلِستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

وفاء عرسان عبد الله جرار

التاريخ: 2014/5/19 م

## شكر وعرافان

بعد الشكر لله العلي القدير الذي وفقني الى إتمام بحثي هذا، أتوجه بالشكر الى إدارة الجامعة وإدارة  
وهيئة التدريس في معهد التنمية المستدامة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير الى الدكتور عبد الفتاح الشملة المشرف على هذه الدراسة، الذي أمدني  
بفكره النير ونظره الثاقب وتوجيهاته البالغة الأثر في إتمام هذا البحث وإخراجه بأحسن صورة.

كما وأتقدم بالشكر....

إلى جميع موظفي التنظيمات الحكومية في محافظة جنين الذين أبدوا تعاوناً مشكوراً في إنجاز هذا  
العمل البحثي.

ولا أنسى أن اقدم شكري هنا لزوجي وجميع الاهل والزملاء الذين كانوا عوناً وسنداً لي لإنجاز هذا  
العمل البحثي سواء في توزيع الاستمارة واسترجاعها أو في إبداء النصح والارشاد.

كما لا يفوتني أن اشكر الاستاذ محمد الحاج حسين- مشرف اللغة العربية في جنين، لمساهمته في  
تدقيق هذه الرسالة.

وفاء جرار

## مصطلحات الدراسة

- التدريب** : هو عملية إكساب فرد ما المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بكيفية اداء عمل ما، او كيفية التصرف في موقف محدد بأعلى قدر من الفاعلية والكفاءة (ابو علفة،2005).
- فعالية التدريب** : هي الاجراءات والمراحل التي تمر بها البرامج التدريبية ابتداء من فكرة التدريب وحتى الوصول الى مرحلة التقييم النهائي للتدريب.
- الادارة الوسطى** : الإدارة التنفيذية المكونة من الجهاز الاداري الذي يعمل على تسيير أعمال المشروع وتوجيه العاملين فيه، وقيادتهم لتحقيق الاهداف التي أقرتها الإدارة العليا (المغربي،2000).
- التعريف الاجرائي** : الفئة الإدارية التي تقوم بتسيير اعمال المنظمة من خلال التنسيق ما بين الادارات المختلفة وما بين الادارة العليا والمستويات الدنيا في المنظمة وتسهيل التواصل بينهما لانجاز العمل المطلوب.
- اتجاهات المتدربين** : هي اتجاه الفرد النفسي والعصبي،ويستنتج ذلك من سلوكه، ويشمل ايضاً أفكاره ومبادئه وشعوره واتجاه هدف معين كالإيمان بالتدريب وأهميته للفرد والمجتمع كونه عاملاً اساسياً وفعالاً من عوامل التنمية الإدارية (جاد الرب،2009).
- التنظيمات الحكومية** : هي التنظيمات التي يتم انشائها لخدمة المصلحة العامة وتعمل من خلال قوانين وتعليمات تضمن ذلك.
- المديرون** : هم من يقومون بممارسة صلاحياتهم الادارية الموكلة إليهم حسب نظام الخدمة المدنية في اطار دائرتهم داخل المحافظة التي يعملون فيها وفي اطار هيكلية الوزارة المختصة.

- رؤساء  
الاقسام** : هم من يتولون مهام إعداد الخطط التنفيذية على مستوى وحداتهم ومتابعة تنفيذها، واقتراح أساليب لتطوير ووضع السياسات العامة والاهداف الاستراتيجية للدائرة او المؤسسة وتنظيم اجراءات ومنهجيات العمل والاشراف على الموظفين اضافة الى القيام بالمهام الفنية التخصصية والتنفيذية لتحقيق اهداف الدائرة او المؤسسة (وزارة تطوير القطاع العام،2010).
- تقييم التدريب** : عملية قياس الاعمال المنجزة ومقارنتها مع ما يجب ان يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في الدورات التدريبية. (فطيس،2004)
- التعريف  
الاجرائي** : دراسة اثر التدريب على المتدربين في الجوانب المختلفة اضافة الى العائد على المنظمات من هذا التدريب ومردوده على الاداء والتنمية.
- الاحتياجات  
التدريبية** : مجموع التغييرات المطلوب احداثها في معارف ومهارات واتجاهات الافراد لتعديل او تطوير سلوكهم، او استخدام السلوك المرغوب صدوره عنهم، والذي يمكن ان يحقق وصولهم الى الكفاية الانتاجية في ادائهم (عبد المعطي،2001).
- الدورات  
التدريبية** : هي مجموعة من أنشطة منظمة مخطط لها مسبقاً ومستمرة، تهدف الى تزويد القوى البشرية في المنظمة الى معارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، إضافة الى التغيير في سلوكياتها واتجاهاتها بشكل ايجابي ( ابو قفة، 2003).

## ملخص الدراسة

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين شهر شباط 2011 وشهر تموز 2012، وقد استهدفت فئة الإدارات الوسطى في التنظيمات الحكومية في محافظة جنين حيث هدفت الى التعرف على اتجاهات الإدارات الوسطى في محافظة جنين نحو تدريبهم، والخروج بتوصيات ومقترحات من شأنها أن تسهم بزيادة فاعلية التدريب في تلك المنظمات.

وللوصول لأهداف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات ودراسة واختبار الفرضيات بالاستعانة بالادبيات السابقة ومعالجتها وتحليلها، من خلال الاعتماد على استبانة صممت خصيصا لهذه الدراسة واشتملت على أربعة أجزاء: الجزء الاول ويتضمن معلومات عامة عن خصائص افراد الدراسة، والثاني كيفية اختيارهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية، والجزء الثالث وصف البرامج التدريبية التي تلقوها، وما إذا تم تقييمهم قبل وأثناء وبعد التدريب أم لا، أما الجزء الرابع فيتضمن مخرجات التدريب وتأثيرها على المتدربين. وتكون مجتمع الدراسة من (200) مدير ورئيس قسم وذلك بحسب الاحصائية التي توصلت اليها الباحثة من التنظيمات من خلال الاتصال هاتفيا على تلك التنظيمات إضافة الى تأكيدها أثناء عملية التوزيع وجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع (179) منها، أي بنسبة ارجاع (89.5%)، وقد أخضعت (141) استبانة منها للتحليل الاحصائي، في حين استبعد (23) استبانة) وذلك لأن المبحوثين لم يتلقوا أي تدريب. كما تم استثناء (15) استبانة) بسبب عدم صلاحيتها للتحليل. وبذلك تكون نسبة الاستبانات التي خضعت للتحليل الاحصائي (78.77 % ) من مجتمع الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن اتجاه الإدارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين نحو تدريبهم جاء متوسطاً بشكل عام. كما أظهرت النتائج أن أعلى مستوى اتجاه للمتدربين جاء نحو الأدوات والتقنيات التدريبية. أما بما يتعلق بمستوى اتجاههم نحو كل من: كيفية اختيار المتدربين واحتياجاتهم التدريبية، وصف عناصر البرنامج التدريبي وأسس تقييم المتدربين فقد جاء متوسطاً. أما أقل اتجاه من قبل المتدربين فهو عملية رصد الإنحرافات أثناء التدريب، إضافة الى كثافة الدورات التدريبية مع عدم توافر الوقت مع مدتها. كما أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ). ويعزى ذلك لمتغيرات كل من

العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة. وتبين بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بما يتعلق بمجال بيئة التدريب من حيث الحالة الاجتماعية وذلك لصالح فئة أعزب. إضافة الى وجود فروق في متغير سنوات الخبرة بما يتعلق بمجال التقنيات التدريبية ومخرجات التدريب.

وفي ضوء النتائج السابقة تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات ومنها: صياغة رؤيا واستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية لدى السلطة الوطنية الفلسطينية خاصة بما يتعلق بالتدريب، إعداد تخطيط مسبق بما يتعلق بعناصر البرنامج التدريبي كتنفيذ البرامج التدريبية بناءً على الموضوعية والحاجة الفعلية للموظفين لا على سياسة الممول، تصميم المادة التدريبية قبل تبنيها وتحديد المدة المخصصة لإنهائها، تخصيص أوقات محددة للتدريب تتناسب مع أوقات الدوام الرسمي إضافة إلى ضرورة الكشف ومعالجة الانحرافات أثناء عملية التدريب وذلك لضمان تحقيق تدريب ذو فاعلية عالية.

# **the attitudes of middle level management employees of Jenin Governorate towards the training they attended**

**Prepare by: Wafa jarrar**

**Superv: Abdel Fattah Al-shamleh**

## **Abstract**

This study which was conducted between Feb 2011 and July 2012 aimed at exploring the attitudes of middle level management employees of Jenin Governorate towards the training they attended. It was also aimed to reaching some recommendations to improve the efficiency of training organized for the employees of those organizations.

The descriptive approach was adopted to fulfill the study objectives. This implied data collection and analysis for examining the assumptions with the help of relevant literature and previous research. A questionnaire was designed for the purpose. It consisted of four parts: the first is demographic details of the respondents, the 2<sup>nd</sup> is about the TNI machinery, the 3<sup>rd</sup> part relates to the details of training employees attended and the way it was evaluated, the 4<sup>th</sup> part Indicates the training outputs and their impact on trainees. 200 questionnaires were distributed to the study population, 179 of them (89.5%) were filled and returned. Only 141 of them ( 78.77%) were found valid for statistical analysis.

The study sample evaluated the efficiency of the training they attended as medium. The highest scores were for Training tools and techniques. Sample attitudes for program components, and evaluation of trainees were rated as medium. The lowest level satisfaction was from the machinery of pinpointing training gaps, the intensification of training and the duration of training. Results revealed no statistical differences in study sample responses referred to gender, age, qualification, marital status and current job. Statistical differences was only found with regard to marital status to the side of singles. Differences were also found with regard to years of experience in regard to the training techniques and outputs .

Based on the stated conclusions, a group of recommendations were listed, among them is: there is an excessive need for evolving a training strategy for the PNO employees, a training calendar should be designed based on the real training needs not as a response to sponsors' agendas, training material should be tailored to fit the real training needs, training should be conducted within the working days, a machinery should be adopted to pinpoint and treat the training gaps and deficiencies to enhance training efficiency.

## الفصل الاول

### خلفية الدراسة

#### 1:1 المقدمة

تعتبر عملية استثمار الموارد البشرية احد اهم ادوات التنمية الشاملة، لأن العنصر البشري الكفؤ يعتبر متطلباً أساسياً لنجاح المنظمات، في ضوء الانتشار الواسع لها واتساع مجال عملها وحدة التنافس فيما بينها على اختلاف انواعها واهدافها، حيث تسعى كل منها ليس فقط الى بقائها واستمرارية عملها وانما تميزها. ولهذا فقد اتخذت تلك المنظمات من التدريب الركن الاساسي لاستثمار مواردها البشرية. وقد اختلف الكثيرون حول ايجاد تعريف موحد لمصطلح التدريب، فقد عرفه البعض بأنه: عملية تهتم بتنمية قدرات الافراد بشكل اساسي وتزويدهم بالمعارف والمهارات المحددة بما يسهم في تحسين ادائهم، او انه يساعد الافراد على تصحيح اخطائهم في مجال عملهم (جاد الرب، 2009). وعرفه النجار بأنه: "وسيلة علمية وعملية تهدف الى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي بين الاهداف والنتائج التدريبية" (البيشي، 2009). اما (ياغي، 2010) يرى أن بتعريف التدريب يتعين الإشارة إلى العناصر التالية:

- أنه نشاط لنقل المعرفة من اجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الأفعال لأفراد التنظيم.

- محاولة للتغيير في سلوك الافراد لسد الثغرة بين الاداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.
- اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

وبشكل عام يمكن تعريف التدريب بأنه " هو كل جهد يهدف الى بناء وتعزيز أداء المتدرب وكفاءته ليصبح اكثر فاعلية في اداء عمله.

وتكمن أهمية التدريب في النظر اليه بأنه استثمار تلجأ اليه المنظمات الادراية بغية تحقيق الاهداف المرجوة، فيرى كل من (ميا واخرون، 2009) إن أهمية التدريب تكمن بتنمية كفاءة وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم، إعداد اجيال لشغل الوظائف القيادية لمواجهة التغييرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

ولنجاح أي برنامج تدريبي لا بد من انطلاقه من مجموعة من الاسس منها: الوضوح والواقعية، ان يلبي احتياجات تدريبية حقيقية، توفر عنصر المرونة، المادة التدريبية متطورة وتعكس الاحتياجات التدريبية، استخدام اسلوب التدريب المناسب ، ومواكبة التطورات في مختلف المجالات (الطعاني، 2002).

إضافة الى مراعاة المراحل الاساسية المترابطة والمنظمة والتي تتمثل في: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ التدريب والمرحلة الاخيرة وهي مرحلة تقييم التدريب وهي المرحلة الاكثر حساسية لأنه من خلالها يتم فحص مدى نجاح التدريب في تحقيق أهدافه، وتتخذ كأساس لعملية بناء القرارات الناجحة اللازمة لتقويم التدريب للاستفادة منه في التجارب اللاحقة. ويعد التقييم بأنه عملية دراسة فاعلية البرنامج التدريبي وتقويمه واثناء وبعد الانتهاء من التدريب، لمعرفة فيما اذا حقق هذا التدريب أهدافه أم لا؟ أي هل ارتقى بكفاءة المتدربين، مدى مساهمته في تبني الخبرات والمهارات التي اكتسبها في عملهم، معرفة التغييرات التي طرأت على سلوك وعادات المتدربين بما يخدم المصلحة التنظيمية، اضافة الى معرفة مدى النجاح في تطبيق مبادئ واسس التدريب الصحيحة في البرامج التدريبية التي تم تنفيذها(ياغي، 2010).

وعند تصميم أي نظام للتقييم لابد وأن يتضمن إجابة عن مجموعة من الأسئلة وهي: لماذا نقيم؟ كيف سنقيم؟ ما هي الادوات اللازمة لعملية التقييم؟ ماذا سنقيم؟ من سنقيم؟ ما هي الاجراءات اللازم اتباعها وما مؤشرات النجاح في عملية التقييم...الخ؟

## 2.1 مشكلة الدراسة

من الملاحظ ان هناك تساؤلات كثيرة حول اتجاهات المتدربين نحو التدريب بشكل عام، إذ انه يؤثر على اداء العاملين في مجال عملهم مقارنة بتكاليفه التي لا يستهان بها. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة والتي تتمثل بالسؤال التالي:

"ما اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم؟".

## 3.1 مبررات الدراسة

تتمثل مبررات الدراسة بما يلي:

- اثار العديد من الدراسات والممارسات الميدانية تساؤلات كثيرة حول جدوى برامج التدريب. ومثال على احدها: دراسة النجار (2011) بعنوان البرامج التدريبية واثرها على اداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: الواقع والطموحات.
- من خلال عمل الباحثة في احد مراكز التدريب، فقد لفت انتباهها شكوى العديد من المؤسسات حول فعالية وجدوى البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها. ولهذا فقد استقطب موضوع التدريب اهتمامها وجعلها تختاره كمتطلب لنيل رسالة الماجستير.
- من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات العلمية السابقة ذات العلاقة بموضوع التدريب، لمست الباحثة قصورا في دراسات فاعلية التدريب واليات تعزيزه في التنظيمات الحكومية بشكل عام فقد اقتصر على بعض الوزارات اضافة الى عدم تناولها محافظة جنين بشكل خاص، ولهذا فقد اختارت الباحثة هذه الدراسة كمتطلب لنيل درجة الماجستير.

## 4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في موضوعها والنتائج المترتبة على توفير المعلومات بشأنها والقرارات المترتبة عليها فهذه الدراسة مهمة لكافة اطراف العملية التدريبية ولكافة الاطراف ذات العلاقة وفقا لما يلي:

### ● الأهمية العلمية:

- اضافت هذه الدراسة اسهاماً علمياً في موضوع قلّت الدراسات في مجاله فلسطينياً، فهو بحث يعالج نقصاً في الدراسات ذات العلاقة ويتم دراسات اخرى في مجال التدريب كان لا بد لسلسلتها من ان تكتمل لتكون ذا معنى وتساعد في البناء والتطوير التنظيمي عموماً.
- تشكل هذه الدراسة مرجعاً للباحثين في هذا المجال، وجزءاً من المحتوى التعليمي في المساقات الدراسية ذات العلاقة. ومن ناحية اخرى عملت هذه الدراسة على استئارة الباحثين لمتابعة مثل هذا النوع من الابحاث لتحسين البنية العلمية لممارستها في فلسطين.

### ● الأهمية التطبيقية:

- ان من قبيل نتائج هذه الدراسة المساهمة في تحسين تخطيط وتنفيذ النشاطات التدريبية لتعزيز فاعليتها ومساهمتها في تطوير التنظيمات واستمرارها، فهي تشير الى جوانب القصور وامكانيات التحسين والبدائل الفضلى من وجهة نظر الاطراف ذات العلاقة.
- القت هذه الدراسة الضوء على ما يتوجب ان تقوم به مختلف الاطراف ذات العلاقة للارتقاء بالممارسات التدريبية الى مستوى افضل، اذ من المفترض ان يكون المتدربون اكثر نشاطاً واندماجاً فيها، حيث تم الاستماع لملاحظاتهم واقتراحاتهم والاخذ بها.
- في حال الاخذ بما توصلت اليه الدراسة من مقترحات وتوصيات من قبل الجهات صاحبة القرار وتطبيقها على افراد مجتمع الدراسة فإن ذلك من شأنه ان يسهم في الارتقاء بهم بمستوى ثقافي علمي ومهني اكثر.

والدراسة مهمة للعديد من الاطراف ومنها:

- التنظيمات الحكومية: من خلال رفع كفاءة عملية التدريب وتبسيط الضوء على اهميتها والتي بدورها تسهم بزيادة سرعة انجاز العمل ودقته اضافة الى التقليل من معدل دورانها، والذي يسهم في الارتقاء بمستوى التطوير الاداري للتنظيمات الحكومية وبالتالي تكاليف اقل، رسم سياسات واستراتيجيات وخطط تدريب بما يلزم ويتلائم مع اولوياتها اضافة الى ثقافتها ودقتها في القرارات التي تتخذها.
- الموظفين: يعتبر التدريب الفعال للموظفين استثماراً طويلاً الاجل، فهو يزودهم بالمهارات الادارية والقيادية في العمل، اضافة الى انه يفتح المجال امامهم للتنمية والتطوير في مجال عملهم مما يزيد من فرصة ترقيةهم والسمعة المهنية الطيبة في مجال عملهم.
- الجمهور: الاداء الجيد من العاملين وعمل التنظيمات بكفاءة وفاعلية سيسهم في رفع وتحسين مستوى ونوعية الخدمة المقدمة الى المواطنين وجودتها.

## 5.1 اهداف الدراسة

استندت الدراسة الى هدف رئيس ومجموعة من الاهداف الفرعية التي توصلت اليها الدراسة وذلك من خلال مجموعة من الاسئلة التي رصدت آراء الباحثين في موضوعات وتفصيلات التدريب، اما الهدف الرئيس من الدراسة فهو: "التعرف على اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم".

وأما الاهداف الفرعية فتمثلت بما يأتي:

- التعرف على اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين نحو كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين نحو عناصر النظام التدريبي بما يشمله من:

كفاءة المدربين.

التقنيات التدريبية ( وسائل وادوات التدريب).

المادة التدريبية.

إدارة البرنامج التدريبي.  
بيئة التدريب ( المكان، التوقيت، اللوجستيات... ).  
التعرف على اتجاهات الإدارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين نحو طرق  
تقييم المتدربين.

- التعرف على اتجاهات الإدارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين نحو أثر  
مخرجات التدريب للمجالات المختلفة للمتدربين.
- الكشف عن جوانب الضعف التي تعاني منها العملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين.
- اقتراح آلية لتعزيز فاعلية التدريب للإدارات الوسطى في مديريات الوزارات الفلسطينية في  
محافظة جنين.

## 6.1 اسئلة الدراسة

تجيب الدراسة عن سؤال رئيس ومجموعة اسئلة فرعية. اما السؤال الرئيس فينص على:

"ما اتجاهات الإدارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم؟"

والأسئلة الفرعية هي:

- ما اتجاه المتدربين نحو كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- ما اتجاهات المتدربين نحو عناصر البرنامج التدريبي بما تشمله من ؟  
-كفاءة المتدربين.  
-المادة التدريبية التي تم استخدامها.  
-إدارة البرنامج التدريبي.  
-التقنيات التدريبية (وسائل وادوات التدريب ) التي تم استخدامها.  
-بيئة التدريب ( المكان، التوقيت، اللوجستيات... ).  
-طرق واساليب التدريب.  
-ما اتجاهات المتدربين نحو طرق تقييم المتدربين من وجهة نظرهم؟

- ما اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين نحو اثر مخرجات التدريب للمجالات المختلفة للمتدربين.
- ما جوانب الضعف التي تعاني منها العملية التدريبية والتي تؤثر سلبا على فاعليتها من وجهة نظر المتدربين؟
- كيف يمكن معالجة الضعف القائم في البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين؟

### 7.1 فرضيات الدراسة

استندت هذه الدراسة الى فرضية بحثية (خبرية) ومجموعة من الفرضيات الاحصائية. أما الفرضية البحثية فهي

- "ان اتجاه موظفي الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين نحو التدريب الذي شاركوا فيه سلبياً."

أما الفرضيات الاحصائية فهي:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) في اتجاهات عينة الدراسة نحو تدريبهم تعزى لمتغيرات:

- العمر.
- الجنس.
- الحالة الاجتماعية.
- المؤهل العلمي.
- المسمى الوظيفي.
- سنوات الخبرة.

## 8.1 هيكلية الدراسة

اشتملت الدراسة على خمسة فصول وهي على النحو الآتي:

**الفصل الأول:** المقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، هيكلية الدراسة.

**الفصل الثاني:** يتناول الإطار النظري للدراسة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

**الفصل الثالث:** منهج الدراسة، منهج الدراسة، إجراءات الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، صدق الاداة، ثبات اداة الدراسة، حدود الدراسة، محددات الدراسة، مجتمع الدراسة، وصف خصائص مجتمع الدراسة، التحليل النظري، التحليل الاحصائي.

**الفصل الرابع:** عرض النتائج ومناقشتها، مقدمة، التدريب الذي تلقاه موظفو الادارات الوسطى، اسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة.

**الفصل الخامس:** الاستنتاجات، المقترحات (التوصيات)، اقتراحات لدراسات مستقبلية.

وفي نهاية الدراسة هناك قائمة بأهم الأدبيات العلمية التي تم اللجوء اليها اثناء الدراسة. ومن ثم الملاحق المساندة للدراسة .

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المقدمة

للمؤسسات الحكومية والتنظيمات الادارية بشكل خاص مشكلة في انخفاض مستوى الانتاجية لديها، الا ان هذه ليست من المشكلات المستحدثة، فهناك شعور عام ومنذ سنوات بأن الاجهزة الحكومية في الدول العربية تؤدي اعمالا كثيرة ومتشعبة، ولكن بمستوى قليل من الكفاءة والفاعلية وبتكلفة عالية، اضافة الى ما يوجه الى هذه الاجهزة من اتهامات حول الاهمال وسوء الادارة والتكاليف الادارية الباهظة(مخيمر واخرون، 2000).

ونظراً لذلك فإن هذه التنظيمات تسعى جاهدة الى رفع مدى كفاءتها وفعاليتها في درجة نجاحها بتحقيق اهدافها المنشودة. ولتحقيق ذلك لابد من الاخذ بالاعتبار الى ضرورة النظر الى اهمية العنصر البشري في ذلك فهم يمثلون قوة التغيير والبناء والتواصل لاي مجتمع من المجتمعات بما لديه من قدرة على الابداع والابتكار اضافة الى انهم يمثلون احد اهم عناصر الانتاج من خلال مدى قدرتهم على استغلال الموارد المتاحة. وهذا ما يبرر لجوء العديد من المنظمات الى التدريب على اعتباره الوسيلة الاساسية الاكثر نجاحا لزيادة معرفة الافراد ورفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم الشخصية والادارية على نحو يسهم في تحقيق اهداف التنظيمات التي يعملون بها وبالتالي زيادة فعاليتها، فالعنصر البشري يعد الركيزة الاساسية لتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات الاقتصادية والثقافية وغيرها(عيسي، 2007).

في هذا الفصل سيتم اجراء توضيح لمختلف الجوانب المتعلقة بالتدريب اضافة الى توضيح مفهوم الادارات الوسطى و اتجاهاتهم.

## 2.2 التدريب

الأساس في التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين من خلال وسائل اتصال وأساليب تدريب متنوعة بهدف رفع القدرات الوظيفية للمتدربين و التأثير على سلوكياتهم، الا ان الاراء اختلفت من قبل الباحثين حول ايجاد تعريف موحد وشامل للتدريب، ولكن وعلى الرغم من تعددها الا انها تتفق على مجموعة من العناصر والمبادئ الاساسية التي تبرز دوره في رفع الاداء.

### 1.2.2. مفهوم التدريب:

يعرف التدريب بأنه "نشاط مخطط له مسبقا بهدف احداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم، معارفهم ومهاراتهم اضافة الى سلوكياتهم، مما يجعلهم لائقين اكثر في مجال عملهم بكفاية و انتاجية عالية"(حجازي،2010). وعرفه توفيق على انه " عملية مستمرة منظمة شاملة تهدف الى تزويد العاملين على اختلاف مستوياتهم الادارية في المؤسسة و اِكسابهم المعارف والمهارات والخبرات الهادفة الى تطويرهم بغرض تحسين الانتاج كما ونوعاً، اضافة الى تعديل سلوك الافراد والجماعات وتوجيه اتجاهاتهم وتطوير اساليب لديهم التفكير وصولاً لتحقيق اهداف المؤسسة " (توفيق، 2002).

وبالنسبة ل Dessler فقد ركز على أهمية التدريب بالنسبة للموظفين الجدد ومن هم بالخدمة حيث نظر إليه بإعتباره اداة من اجل تزويد الموظفين الجدد ومن هم في الخدمة بالمهارات اللازمة من أجل أداء اعمالهم بشكل افضل.(Dessler,2003). أما Noe فاعتبر التدريب عبارة عن جهد منظم الهدف منه تسهيل عملية تعلم الموظفين ومنحهم القدرات اللازمة من أجل أداء أعمالهم بشكل افضل، حيث أن هذه القدرات تتضمن المعرفة والمهارات والسلوكيات التي يحتاجها الموظف من أجل أداء وظيفته.(Noe,2005)

وبذلك يمكن اجمال تعريف التدريب على انه " كل جهد يهدف الى بناء وتعزيز أداء المتدرب وكفاءته ليصبح اكثر فاعلية في اداء عمله سواء أكان موظفاً جديداً ام على رأس عمله".  
ولكن لا بد من الاشارة الى ان التدريب يتحدد في نوعين: الاول التدريب الاداري، ويشمل المستويات الادارية الدنيا والوسطى والعليا، ويعتبر هذا النوع جزءاً من مفهوم اشملى وهو التنمية الادارية بمعنى التخطيط لاحداث تغييرات في عمل ووظائف العاملين والادارة... الخ. حيث سيتم التركيز على هذا النوع من التدريب في هذه الدراسة نظراً لكونها تتناول اهمية التدريب للادارات الوسطى واتجاهاتهم نحوها في التنظيمات الحكومية الفلسطينية اما النوع الثاني من التدريب فهو التدريب المهني (الفني)، وهو يختص بتدريب القوى العاملة، ويهدف الى رفع مستواها المهني وبشكل خاص في مجالي الصناعة والزراعة (معا، 1994).

### 2.2.2. التدريب والتنمية:

التدريب والتنمية مصطلحان ربط الباحثون بينهما حيث يعتبر كل منهما مكمل للآخر، فالتنمية الادارية هي: التغييرات المستمرة التي يمكن ادخالها على نظم وهياكل واساليب الجهاز الاداري، وعلى ما فيه من سلوك بشري للوصول الى مستوى الكفاءة والفاعلية وبالتالي تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية (سلطان، 2007). اما التدريب الاداري فهو نشاط مستمر يهدف الى تنمية مهارات الافراد العاملين وتطويرها من خلال التغيير في سلوكياتهم واتجاهاتهم إزاء عملهم. وبذلك يمكن القول بان التنمية لن تتحقق دون رفع كفاءة الافراد وما يقود الى ذلك هو التدريب الذي يسعى الى تنمية مهاراتهم وكفاءتهم في العمل.

### 3.2.2. التدريب والتعليم:

العلاقة بين التدريب والتعليم وثيقة، ويعتبر كل منهما مكمل للآخر، فالتعليم يهدف لاكساب الافراد الاعداد المهني المتخصص، اما التدريب فيزيد من قدرة الافراد ويكسبهم المهارات التي تساعدهم على تطبيق ما تعلموه من علوم ونظريات وبشكل خاص في مجال عملهم. وبهذا يمكن القول بأن التدريب هو عملية مساندة للتعليم، ويتيح الفرصة للافراد بتطبيق ما تعلموه واكتسابه من معلومات بكفاءة وفاعلية اكبر، وبهذا انتقاله من مستوى الى مستوى افضل منه (سلطان، 2007).

#### 4.2.2. اهداف التدريب وأهميته:

تبرز أهمية التدريب من خلال أهمية الاهداف التي يسعى الى تحقيقها، فتحقيق المنظمة لاهدافها يكسب التدريب أهمية عالية ومكانة ضرورية في المنظمات ومن هذه الاهداف التي تكسبه أهمية عالية كما وردت عند ( ياغي، 2010) تتمثل في تحسين مستوى اداء افراد التنظيم، وهذا يؤدي الى رفع الكفاءة الادارية والانتاجية، واحداث تغيير في سلوك الافراد لسد الثغرة بين الاداء الفعلي ومستوى الاداء المرجو تحقيقه، بالاضافة لخلق علاقة ايجابية بين المنظمة وافرادها مما يؤدي الى دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد، كما ويساعد في عملية تخطيط القوى العاملة باعتبارها احد عناصر الانتاج الهامة، وهذا بالتالي يؤدي الى تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية.

ويرى(توفيق، 2002) ان اهداف التدريب تتمثل في: تنمية وتطوير مهارات الافراد الشخصية، العلمية والعملية، مساعدة الافراد على اكتشاف جوانب القوة والضعف لديهم والعمل على تحسينها وتطويرها، اضافة الى تحسين خدمات المؤسسات العاملة ومخرجات عملها وزيادة دقة الافراد في مجال عملهم.

أما بالنسبة لأهمية التدريب فهي تبرز كما يرى ( العزاوي، 2006) من خلال: التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات في طرق الانتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الافراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها اساسا لتطوير اعمالهم، التطورات الانتاجية والثورة التكنولوجية التي ادت الى استنباط اساليب جديدة في العمل بما تتطلبه من تخصصات علمية ومهارات فنية وادارية عالية مختلفة مثل: (أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات، اعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب، وانشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء). والتغيير والاختلاف في دوافع الافراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الانتاجي.

ويمكن اجمال اهداف التدريب في ضوء التقسيم لانواع العاملين الذين يشملهم التدريب وتبعاً لاحتياجاتهم التدريبية وهي تتمثل في المستويات الادارية الثلاث وهي:

- الإدارة العليا واهدافها ابداعية وابتكارية
- الإدارة الوسطى واهدافها اشرافية، تنسيقية، اضافة الى حل المشكلات الناجمة عن العمل.
- الإدارة الدنيا أو العاملين وأهدافها اعتيادية ومعلوماتية وتنمية المهارات التي يحتاجها عملهم.

## 5.2.2. مبادئ عملية التدريب:

يتسم التدريب بمجموعة من المبادئ التي تكسبه الكفاءة والفاعلية ومن هذه المبادئ،(عيثي، 2006):

- الاستمرارية بمعنى أن لا يقتصر التدريب على فترة زمنية محددة، ولا تتوقف عملية التدريب على عدد محدد من الدورات وللبعض الموظفين الجدد وانما متابعتهم بشكل مستمر، اضافة الى العمل على متابعة الموظفين القدامى لتنمية قدراتهم بما يجعلهم يواكبون التطورات التكنولوجية وتأثيرها على العمل.
  - متجددة ومتغيرة، بمعنى ان التدريب يتعامل مع التغيرات والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية داخل المنظمة وخارجها بمرونة.
  - التدريب نشاط إداري فني بنفس الوقت : فهو اداري بمعنى ان تتوفر فيه مقومات العمل الاداري كوضع الاهداف ورسم الخطط والبرامج والسياسات. وفنيّ بمعنى انه يحتاج الى خبراء متخصصين في مجال البرامج التدريبية واعدادها ومتابعتها وتقييمها.
  - قائم على مقومات تنظيمية ادارية كوجود خطط تحدد الاهداف والانشطة التدريبية، توافر نظام سليم لقياس اداء العاملين وتقييم كفاءتهم اضافة الى توافر الامكانيات اللازمة لاداء العمل.
  - التدريب نظام متكامل، بمعنى ان يكون متكاملًا من حيث: مدخلات التدريب، الانشطة التدريبية ونتائج التدريب.
- اضافة الى مجموعة مبادئ اضافها ( العزاوي، 2006): وتتمثل في ( العمق، المسؤولية، الايجابية، الذاتية والتفؤل).

ولكن (العاجز، 2009) يرى ان التدريب وبشكل خاص الاداري حتى يكون مبنيا على اسس سليمة لا بد وان تتوفر فيه مجموعة من الخصائص وهي:

- الاساس العلمي: بأن يقوم التدريب بناءً على دراسات علمية ميدانية توضح الحاجة الى التدريب.
- الشمولية: ان يشمل التدريب جميع العاملين والاداريين بمختلف المستويات في المنظمة.
- المشاركة: أي ان يقوم المتدربون الذين تم تعيينهم لتلقي التدريب بالمشاركة في التخطيط للتدريب وتحديد الاساليب المناسبة لهم.
- الوظيفة: ان يرتبط التدريب بالعمل الميداني واسلوب الاداء الوظيفي.

- الحوافز: بمعنى انه لكي يتكون لدى المتدربين حافز للتدريب لابد أن يبنى على نظام الحوافز كإحتساب الدورات التدريبية في الترقية الوظيفية الى درجات اعلى اضافة الى تحسين مستوى دخل الموظف.

## 6.2.2 فاعلية التدريب

لكي يحقق التدريب اهدافه على اكمل وجه لا بد من التزامه ببعض العناصر او الشروط الاساسية التي تجعل منه فعالا وذا تأثير ايجابي كبير، ومن هذه الوسائل او الشروط: (القدس المفتوحة، 2011)

- ان يكون التدريب قائماً اساساً على احتياجات العمل والافراد معاً.
- ايجاد الظروف الملائمة للتدريب، بمعنى ان تتوفر بيئات تدريب تتناسب مع عملية التدريب حيث تسمح للمتدربين بتطبيق ما تعلموه في واقع عملهم.
- ان ينظر الى التدريب على انه عملية نشاط مستمرة ولا تتوقف على مرة واحدة فقط.
- ان ينظر اليه على انه مسؤولية كل مشرف في أي مستوى اداري، يحتاج الى دعم مستمر من قبل الادارة.
- تدريب الرؤساء يجب ان يوجه بالنهاية الى التدريب على حل المشكلات واتخاذ القرارات. اما (الطعاني، 2002) فقد اضاف عليها:
  - التدرج من السهولة الى الصعوبة في عملية التدريب.
  - أن يكون التدريب متطوراً من حيث المادة التدريبية وأسلوب التدريب.
  - الشمولية ومواكبة التطورات الجديدة في مختلف المجالات.
  - تقييم ومتابعة المتدربين حتى بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي لمعرفة مدى استفادتهم منه وتأثيره على أعمالهم.

## 7.2.2 معوقات التدريب:

بالرغم من الأهمية التي يتمتع بها التدريب وما يحققه من تنمية وتطوير على مستوى الافراد والمنظمات ورفع كفاءة ادائها وفعاليتها، الا انه ايضا يواجه العديد من المعوقات التي تحد من فاعليته في بعض الاحيان، ومن هذه المعوقات: (بداد، 2011)

- إعداد الخطط التدريبية بشكل غير سليم احيانا، فقد تكون وليدة جهد شخصي او منقولة عن خطط اخرى قديمة.
  - محدودية ادراك وايمان بعض الرؤساء والمنفذين لاهمية التدريب في تنمية المهارات الفنية والتعاملية للأفراد وزيادة كفاءة المنظمة وقدرتها التنافسية.
  - اتجاه بعض المديرين لاستخدام التدريب كمكافأة لمن يودون مجاملته ( تدريب للسياحة )، او التخلص من موظف مشاغب، او للتخلص من فائض في موازنة التدريب دون ان يكون الهدف هو سد لاحتياجات تدريبية حقيقية.
  - إغفال بعض المنظمات القيام بتصميم برامج تدريبية خاصة لتدريب الرؤساء على العملية الادارية ومهارات اخرى، والاكتفاء ببرامج التدريب الفنية التخصصية لرؤساء الاقسام ومديري الادارت في مجالات مثل الشراء والتخزين، والنواحي الهندسية للحسابات، وهي برامج لا تهيء الافق الاداري الواسع ومهارات القيادة والتخطيط الاداري الاستراتيجي.
  - الاعتماد على اسلوب المحاضرة في اغلب الاحيان كطريقة اساسية في التدريب حتى في الحالات التي تحتاج الى تطبيق عملي.
- وقد اضاف (الحلايقة 1994) بعض المعوقات ومنها:
- لا توجد رؤية او تصور مسبق للاحتياجات التدريبية والتطويرية.
  - الاتجاه نحو التركيز على الاصول الثابتة والمظاهر التي يمكن قياسها كالمكاتب والاثاث وغير ذلك والابتعاد عن ما يصعب قياسه كأداء الموظفين العاملين والتركيز على تنميتها.

## 8.2.2. أنواع التدريب:

- يرى الكثيرون بأن تحديد نوع التدريب يختلف باختلاف المنظور الذي ننظر اليه فيه، مثل (بشارت، 2009) حيث يرى ان نوع التدريب يتحدد بما يلي:
- التدريب بحسب الهدف من التدريب، وتختلف هذه الاهداف فقد يكون التدريب: تدريباً لتجديد المعلومات، ويسمى بالتدريب الانعاشي. التدريب السلوكي، ويهدف الى التغيير في انماط وسلوك المتدربين وتطويرها وهو مبني على امثلة علمية وواقعية. تدريب المهارات: ويهدف الى تنمية مهارات الاداريين ورفع كفاءتهم وفعاليتهم في الادارة. التدريب للترقية: ويهدف لرفع كفاءة الموظفين بغية رفع مستوى ادائهم وتحسين امكانياتهم وذلك تمهيدا لترقيتهم الى مستوى وظيفي اعلى.

اما في كتاب (جامعة القدس المفتوحة، 2011) فيرى ان تحديد نوع التدريب يتم بناء على:

• التدريب حسب تاريخ التعيين في المنظمة: وهما نوعان:

- تدريب العاملين الجدد (التدريب بعد التعيين مباشرة): ويكون هذا التدريب للموظفين الذي التحقوا بالعمل للمنظمة على مختلف مستواهم الوظيفي ويهدف الى تهيئة وتعريف العاملين باعمال المنظمة والعمل الجديد الذي اصبح مسنداً اليهم.
- تدريب العاملين القدامى (التدريب اثناء الخدمة): ويهدف الى تنمية مهارات الافراد العاملين ورفع كفاءتهم وذلك منذ بداية التحاقهم بالعمل، اضافة الى غرس اتجاهات جديدة لديهم سواء كانت نحو العمل او العاملين.

في حين اشار (العزاوي، 2006) ان تحديد التدريب يكون بناء على:

• التدريب في ضوء احتياجات المنشأة او المنظمة، وقد قسم التدريب الى نوعين:

- التدريب التخصصي: يهدف الى دعم العاملين في مجال تخصصهم.
  - التدريب القيادي، ويوجه هذا النوع من التدريب الى الادارات الثلاث: التدريب لمستوى الاشراف الاول، مستوى الادارة العليا ومستوى الادارة الوسطى ويهدف الى تنمية مهارات العاملين مباشرة فوق مستوى الاشراف الاول ويصل الى مستوى اقل مباشرة من الادارة العليا، ولهذا المستوى اهمية كبيرة لانه حلقة الاتصال بين القيادة العليا والمستويات الدنيا.
  - التدريب حسب فئة العاملين في المنظمة: وهذا التدريب يشمل فئتين هما: التدريب الصناعي والتدريب الاداري، ويشتمل التدريب الاداري على كل من: (اعضاء الادارة العليا، موظفي الادارة الوسطى، تدريب المشرفين).
- وقد اضاف (حجازي، 2010) الى ذلك:

- التدريب حسب عدد الافراد المشاركين فقد يكون التدريب فردياً وقد يكون جماعياً
- التدريب حسب مكان التدريب وينقسم الى التدريب في موقع العمل والتدريب خارج موقع العمل.

## 9.2.2. مراحل عملية التدريب:

لا يعد التدريب عملية روتينية او عشوائية وانما عملية فنية قائمة على اسس سليمة ومخطط لها مسبقاً، وتتم بمراحل معينة، الا ان المختصين بالتدريب اختلفوا في تحديد عدد مراحل التدريب وتسميتها (فالسن، 2005) يرى انها تمر بثلاث مراحل محددة وهي:

- 1 -مرحلة التخطيط او تصميم البرنامج التدريبي، ويشتمل على حصر ودراسة الاحتياجات التدريبية، وإعداد وتصميم البرامج التدريبية، وتحديد اسلوب التدريب ووسائله.
- 2 -مرحلة التنفيذ: والتي يركز نجاحها على دعمتين مهمتين، الاولى الدعامة البشرية (المدرّبين- المتدربين)، اما الثانية فهي الدعامة المادية (قاعات التدريب- ميزانية التدريب).
- 3 -مرحلة التقييم، وتهدف الى قياس نتائج التدريب واثره على مستوى اداء المتدربين.

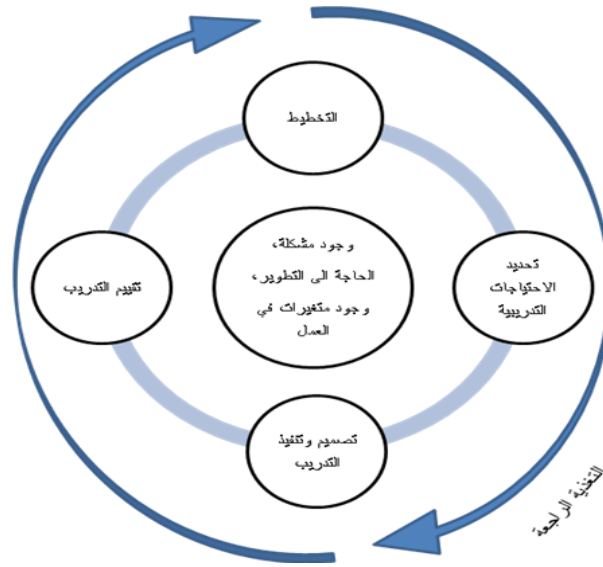
أما (الببشي،2009) فيرى انها تمر بأربع مراحل وهي: (مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، مرحلة تنفيذ التدريب، مرحلة تقويم البرنامج التدريبي).

وعند (ياغي،2010) فالتدريب يمر بخمس مراحل وهي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد انواع التدريب.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تحديد اساليب التدريب.
- تقويم البرامج التدريبية.

اختلاف المختصين بتحديد تلك المراحل بشكل محدد لا يعني بأن كل مرحلة مستقلة بذاتها، وانما هذه الوظائف متداخلة ومتراطة ببعضها بحيث يصعب الفصل بينها. ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات والكتب لتحديد تلك المراحل، يمكن القول انه لا بد لكل مؤسسة او وزارة ان تمتلك تخطيطا مسبقا لاي جانب من جوانب عملها وبالتحديد ما يتعلق بالتدريب، فهي تعمل وبشكل اساس على تنمية وتطوير مسار الانتاج ومخرجاته اضافة الى تنمية موظفيها، ولهذا يجب ان تكون على استعداد تام لتنفيذ ذلك. ففي حال شعورها بوجود حاجة لوضع برنامج تدريبي نتيجة احساسها بوجود مشكلة لديها سواء في ضعف الانتاج والقصور في الاداء او شعورها بالحاجة لتطوير موظفيها نتيجة تغيير في طبيعة عملها او عملهم او دخول الات واساليب جديدة على العمل واستقبال موظفين جدد. ولهذا تقوم اية منظمة وبشكل مستمر بعمل مسح الاحتياجات التدريبية للموظفين لتحديد من هم بحاجة الى التدريب. ومن ثم تصمم البرامج التدريبية بناء على حاجاتهم مع مراعاة المتدربين انفسهم من حيث العمر والجنس وسنوات الخبرة وما الى ذلك من البيانات الديمغرافية المتعلقة بهم، ومن اهم ما تشتمل عليه مرحلة تصميم البرامج هي: (المادة التدريبية، المدربون، التقنيات التدريبية، اساليب التدريب، بيئة التدريب وإدارة البرنامج التدريبي) حيث سيتم الحديث عنها بشكل مفصل خلال هذا الفصل، وبعد ذلك تبدأ مرحلة تنفيذ

التدريب، ففي هذه المرحلة لا بد وان يكون هناك تتبعا وتقييما بشكل مستمر لمجمل عملية التدريب حتى يتم استكشاف الاخطاء وتداركها، ومن ثم تأتي عملية تقييم المتدربين بشكل نهائي في نهاية التدريب وما بعد التدريب اضافة الى التوصل الى مدى فاعلية التدريب وتأثيره على مجال عمل المتدربين. اما التغذية الراجعة فهي تمر في جميع مراحل عملية التدريب فهي تساعد في الكشف عن الانحرافات وتقويمها او لا بأول. والشكل الاتي يوضح مراحل عملية التدريب من وجهة نظر الباحثة.



الشكل 1.2: مراحل العملية التدريبية

جاء بواسطة الباحثة

وفيما يلي عرضٌ تفصيليٌ لهذه المراحل:

### 1.9.2.2. المرحلة الاولى: التخطيط للتدريب

القيام بأية عمل او مهمة ما بصورة ناجحة لا بد وان يبنى ويعتمد على خطة موضوعة مسبقاً، بمعنى ان توضع خطة يتم من خلالها توضيح كافة الجوانب المتعلقة والمحيطه بهذا العمل. فالتخطيط يعتبر من اهم المبادئ التي يجب ان يتسم بها التدريب ومن اهم العوامل المسببة لنجاحه، فالتخطيط السليم يقود الى نتائج سليمة، وتحقيق جيد للهدف الذي وضع من اجله التدريب. وفي الشكل التالي يمكن توضيح ماذا يعني التدريب وما الهدف منه اضافة الى الغاية منه.



الشكل 2.2: ماذا يعني التدريب وما الهدف والغاية منه (حجازي، 2010).

وبذلك يمكن اجمال مفهوم تخطيط التدريب على انه : عملية رسم سياسات سليمة للمستقبل تقوم على تنظيم البرامج والعملية التدريبية في ضوء الامكانيات المتاحة لضمان تلبية احتياجات الافراد العاملين والارتقاء بمستوى ادائهم في مختلف المستويات و تأهيل الموظفين وتوجيههم (الخليفات، 2010).

ولا بد من الاشارة مرة اخرى الى ان عملية تخطيط التدريب تعتبر من الارقان الاساسية التي تقود الى نجاح التدريب وتحقيق اهدافه، فالخطة التدريبية تعبر عن احتياجات الافراد ورسم سياسات سليمة لتحقيقها، اضافة الى انها تساعد على ايجاد تكامل وترابط ما بين اهداف التدريب ووضعها بدقة ووضوح، والتنسيق ما بين مختلف الاحتياجات التدريبية لمختلف الافراد، وتنظيم وترتيب عملية التدريب، تحديد مراحل وخطوات تصميم البرامج التدريبية والطرق والاجراءات المتبعة في تنفيذها (الخليفات، 2010).

#### 1.1.9.2.2 التخطيط على مستوى الوزارات والادارات الوسطى

تختلف الوزارات على مستوى الدولة عن بعضها فكل منها تختص بتحقيق اهدافا معينة، فالتخطيط فيها يختلف باختلاف تخصصها اضافة اختلاف مستوى الادارة داخل الوزارة نفسها، فكل منها لا بد وان تهتم بتدريب متدربيها في ادارة التدريب لوزارتها، على ان يكون هذا التدريب مرتكزا على

مشاكل المنظمة ومشاكل الاعداد اضافة الى السلوكيات التي يحتاج اليها المتدرب مستقبلا وذلك تحت جهة اشراف مركزية مسؤولة عن التدريب في الدولة. لذا فعلى الوزارات ان تقوم بوضع خطة سنوية تدريبية نابعة من التنمية الذاتية للقيادات الادارية بما يدعم قدراتهم على القيادة والادارة، ولهذا فيجب امدادهم بالمواد العلمية التي تناسب مجال عملهم اولاً بأول، وتكليفهم بوضع ابحاث ودراسات في مجال عملهم وتخصصهم بما يحقق تنمية المنظمة، وعمل برامج تدريبية محلية تقوم بها القيادات الادارية بتدريب المرؤوسين ونقل الخبرة لديهم. هذا اضافة الى تضمين الخطة بما يجب ان تلتزم به المنظمات من تدريب النوعيات الاتية من العاملين محليا وداخل المنظمة وهم: (العاملون الجدد، العاملون في الاعمال النمطية، اضافة الى رجال المستوى الاشرافي الاول والادارة الوسطى حتى يكونوا قريبين من مشاكل العمل وعلاقاته) (العزاوي، 2006).

وبما يتعلق بتخطيط التدريب على مستوى الادارة الوسطى، فيرى (العزاوي، 2006) انه يجب وضع خطة تهدف الى تدريب العاملين على هذا المستوى بهدف تحمل مسؤوليتها في الادارة الوسطى او العليا وذلك من خلال: تعميق المفاهيم في العملية الادارية لديهم، تعميق المفاهيم في سلوكيات الادارة ضمن اطار النظرة الشاملة مع ظروف البيئة، الاهداف الاجتماعية والاقتصادية.

#### 2.1.9.2.2. فاعلية التخطيط للتدريب ومعيقاته

يرى (البيشي، 2009) في دراسته ان عملية التخطيط للتدريب حتى تحقق الفاعلية المرجوة منها وتحقيقها لأهداف المنظمة التي وضعت من اجلها لا بد وان تقوم على مجموعة من العوامل يمكن ايجازها كالآتي:

- الغايات والاهداف والخطط، ان تتفق مع الاهداف العامة للدولة والمجتمع والاهداف العامة لسياسة المنظمة، وان تتكامل مع الخطط المختلفة لانها تتأثر ببعضها البعض.
- المرونة: من حيث القابلية للتغير والتعديل وقت الحاجة ان تكون تلك الخطط قابلة للتغير والتعديل وقت الحاجة.
- مراعاة طبيعة عمل المنظمة: بأن تكون كل خطة مبنية لكل منظمة او ادارة بناء على حاجتها للتدريب وطبيعة عملها.

- امكانيات التدريب: يجب الاخذ بالاعتبار الامكانيات المتاحة لتنفيذ عملية التدريب عند التخطيط له، كالمكان والزمان والتكاليف وفئة الخبراء والمختصين القائمين على تنفيذ التدريب، هذا اضافة الى وضع بدائل في حال عدم توفر البعض منها. وبالرغم من الالتزام بالعوامل السابقة عند التخطيط للتدريب الا ان المخطط له يواجه العديد من المشاكل التي تحد من نجاحه، وقد اوجز (حجازي، 2010) هذه المشاكل او المعوقات بالتالي: عدم احتفاظ إدارة التدريب بمجموعة السجلات التدريبية، اضافة الى سجلات متابعة وتقييم الخطط والبرامج السابق تنفيذها والتي تعكس القصور والصعوبات التي تواجهها، عدم وجود خطط تبين التحركات الوظيفية لافراد المنظمة، نقص في المدربين، عدم كفاية الامكانيات التدريبية المكانية، مشكلة الاولويات وعدم انفتاح ادارة التدريب على باقي القطاعات المختلفة.

#### 2.9.2.2. المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية المرحلة الاساسية والاهم في عملية التدريب ونجاحها، والطريقة الامثل لتحديد نوعية التدريب. فهي تقوم بالكشف عن اهم نقاط الضعف والقصور في العمل واداء العاملين ومعلوماتهم وقدراتهم ومهاراتهم للعمل على معالجتها بشكل يساهم في رفع مستوى افضل لاداء العاملين، اضافة الى ان تحديد الاحتياجات التدريبية يقود الى تحديد اهداف التدريب صادقة ومنها الى تخطيط وتصميم برنامج تدريبي علمي سليم. فمن خلال تقدير تلك الاحتياجات يتم التوصل الى: نوع ومستوى الافراد المطلوب تدريبهم، نوع المهارات المطلوب التدريب عليها والمنهاج او محتوى المادة التدريبية التي تلبي احتياج التدريب وتتناسب مع الفئة المطلوب تدريبها (عبدالله، 2007). ويعرف (عبد المعطي، 2001) الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغييرات المطلوب احداثها في معارف ومهارات واتجاهات الافراد لتعديل او تطوير سلوكهم، او استخدام السلوك المرغوب صدوره عنهم، والذي يمكن ان يحقق وصولهم الى الكفاية الانتاجية في ادائهم. أما (العاجز، 2009) فقد اوجز مفهوم تحديد الاحتياجات ضمن معادلة رياضية وهي كالاتي: (احتياجات انجاز العمل - الاداء الفعلي = الاحتياج التدريبي).

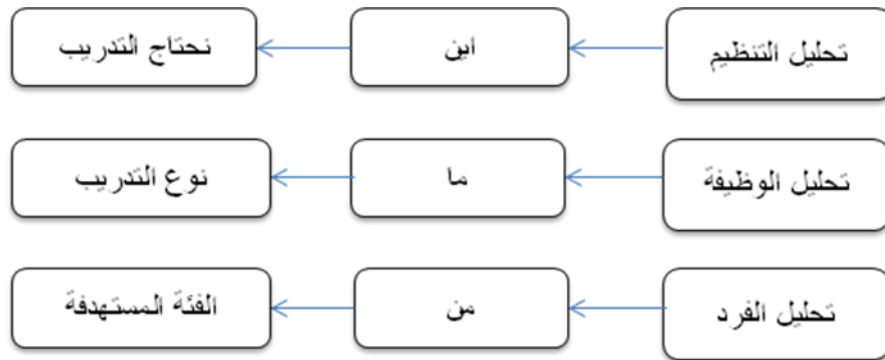
#### 1.2.9.2.2. اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

ان نجاح أي برنامج تدريبي يقاس من خلال مدى تحقيقه لاهدافه. فالاهداف ما هي الا ترجمة للاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها وحصرها مسبقاً، ويرى الكثيرون بأن هذه المرحلة تعتبر

الحجر الاساسي والركيزة الاساسية لبناء أي برنامج تدريبي فعال يسهم بتطوير اداء العاملين والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم لمستوى افضل. هذا ما اضفى اهمية عالية لتلك المرحلة وهو مشاركة الكثير من الاطراف في تحديدها كالادارة العليا، المستشار الخارجي او الخبير المختص، المدير او الرئيس المباشر في العمل، اختصاص التدريب في التنظيم والموظفون في العمل. (النويجم، 2005).

## 2.2.9.2.2. مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:

اجمع الكثيرون الى ان أي تدريب يقوم على ثلاثة مستويات مختلفة فكل منظمة تختلف عن الاخرى طبقاً لتلك المستويات فمنها ما هو بحاجة الى ترقية الافراد العاملين لديها ومنها من تعنى بتطوير الوظائف او تنمية وتطوير المنظمة ككل. والشكل التالي يوضح تلك المستويات والهدف منها كما أوجزها (عبد الوهاب، 1981):



الشكل 3.2 : مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية

وفيما يلي موجزاً لكل مستوى على حده:

أولاً: تحليل التنظيم: ويقصد به قيام ادارة البرنامج التدريبي بدراسة الاوضاع التنظيمية والادارية داخل التنظيم، كتحليل الهيكل التنظيمي، دراسة وتحليل مؤشرات الكفاءة، وسياسات ولوائح المنظمة اضافة الى الاهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة. فالهدف من ذلك هو التوصل الى: التعرف على طبيعة توزيع العمالة في المنظمة وهيكلها، وكيفية توزيعه على الوحدات المختلفة ومدى استقراره. التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للمنظمة وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وموقعها (حجازي، 2010).

ثانياً: تحليل الوظيفة (العمل): ويُعنى بدراسة الوظائف والاعمال المختلفة التي يقوم بها افراد التنظيم. وتركز على العمل او الوظيفة بصرف النظر عن الموظف القائم بالاعمال. وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة من حيث الوصف والتوصيف الوظيفي لها ومحتواها وواجباتها ومسؤولياتها، اضافة الى الاحتياجات والمواصفات الواجب توافرها في من سيشغل الوظيفة.(سلطان،2007)

ثالثاً: تحليل الفرد (شاغل الوظيفة): عملية تحليل الوظيفة تهدف الى التعرف على المواصفات المعيارية للوظيفة والتي يجب ان يشغلها القائم بأعمالها، اما عملية تحليل الفرد (الموظف) فهي تهدف الى التعرف على المعارف والمهارات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة، ومعرفة ذلك يساعد المخطط للتدريب بالوصول الى الفجوة بين مستوى الاداء المرغوب فيه والمستوى الفعلي للاداء هذا ويتضمن تحليل خصائص الفرد كالانشطة التدريبية التي شارك فيها، الانشطة التدريبية التي خطط لها، خبراته العملية والعلمية، المتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي والمهارات الفنية اضافة الى المتطلبات الفكرية كالقدرة على التحليل والتركيز الذهني(الطعاني، 2001).

وتساعد مخرجات تلك العملية بالتعرف على مستوى الاداء الفعلي للفرد ومنها تحديد احتياجاته التدريبية اضافة الى الفئة المستهدفة لعملية التدريب.

### 3.2.9.2.2 أساليب التعرف على الاحتياجات التدريبية

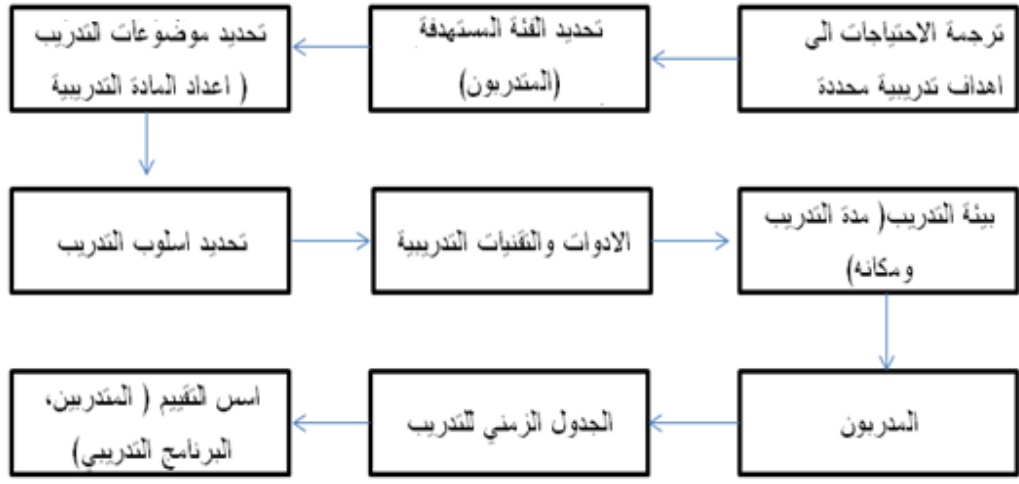
تختلف الاساليب والطرق التي تساعد في جمع البيانات المتعلقة بأداء الافراد والتي تسهم في الوصول الى تحديد احتياجاتهم التدريبية وذلك من منظمة لآخرى اضافة الى تنوعها وذلك حرصاً على دقتها وموضوعيتها في جمع المعلومات، ومن هذه الاساليب: (ياغي، 2010)

1. المقابلات الشخصية: وتقوم على المواجه ما بين شخصين او اكثر والقيام بمناقشة اهم المهارات التي يتمتع بها وما هو بحاجة فعلية اليها. وقد تكون هذه الوظيفة ما بين شاغل الوظيفة والرئيس المباشر للعمل او ما بين شاغل الوظيفة والمخطط لعملية التدريب. وتعتبر تلك الوسيلة من افضل الوسائل واوسعها الا انها تستغرق وقتاً كبيراً.
2. الاختبارات: والمقصود بذلك اخضاع الموظفين العاملين في المنظمات الى اختبارات شفوية او تحريرية يلجأ اليها الرؤساء او المسؤولون عن عملية التدريب، ونتائج تلك الاختبارات

- تكشف عن المعارف والمهارات التي يتمتع بها الموظفون وجوانب القصور التي يعانون منها. الا ان تلك الاختبارات تعطي مؤشرات عامة ولا تعتبر نهائية في تقويم اداء الافراد.
3. الملاحظة الشخصية: وتتم من خلال ملاحظة رؤساء العمل او المسؤولين عن التدريب للموظفين اثناء تأدية ادائهم لعملهم وتسجيل الملاحظات المتعلقة بذلك. وبهذا امكانية تحديد جوانب حاجات الموظف.
4. الاستبانة: هو عبارة عن استمارة تتكون من العديد من الاسئلة الموجهة للموظفين والمطلوب منهم الاجابة عنها، حيث يكون مضمون تلك الاسئلة حول المعارف والمهارات التي يتمتعون بها، والجوانب التي يشعر الموظف فيها بأنه بحاجة الى تنميتها وتطويرها. وما يميز تلك الطريقة هو امكانية وصولها الى اكبر عدد ممكن من الموظفين اضافة الى قلة تكاليفها.
5. مراجعة السجلات والوثائق الرسمية للموظفين: فلكل موظف في اية منظمة وثائق تتعلق به كسيرته الذاتية وتتضمن المهارات والمعارف التي يتمتع بها العلمية والعملية، اضافة الى سجلات تقييم لادائه السنوي في العمل الذي يقوم به رئيسه المباشر عن العمل. وهذه الوسائل تسهم بالكشف عن جوانب القوة والضعف لدى أي موظف اضافة الى الجوانب التي يجب تنميتها بما يتوافق مع عمله.
- وقد اضاف (حجازي، 2010) :
6. تغيير نظام العمل او ظروفه: العديد من المنظمات قد تغير في نظام العمل لديها كالتغيير في الهياكل التنظيمية، ادخال الالات جديدة، ترقية وظيفية او صدور قوانين ولوائح جديدة تؤثر على العاملين. وفي هذه الحالة يحتاج الموظفون الى تدريب جديد، قد يكون لعلاج نقص اوضاع لدى البعض او لتنمية وتطوير جوانب معينة لدى البعض الاخر من الموظفين.
7. تقييم المسؤولين المباشر: الرؤساء في العمل بحكم وظائفهم فهم اكثر معرفة ودراية بالوظائف ومتطلباتها اضافة الى اطلاعهم الدائم على العاملين وادائهم بشكل مستمر، ولذلك فهم اكثر فئمة يمكنها حصر جوانب ضعف مستوى الاداء لديها للعمل على تنميتها، اضافة الى تحديد نوع التدريب والاساليب التي تتناسب معها.
8. مراجعة الاداء المتوقع: لكل وظيفة واجبات يجب اداؤها بالشكل السليم، وعملية مراجعة اداء الموظف المتوقع يكشف عن ما تم انجازه من عمل وما لم يتم انجازه، ولهذا فهي تعطي مؤشراً واضحاً حول الجوانب التي بحاجة الى تدريب.

### 3.9.2.2. المرحلة الثالثة: تصميم التدريب

بعد تخطيط التدريب وحصص وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة، تأتي مرحلة تصميم التدريب حيث تمثل هذه المرحلة عمليات وإجراءات التهيئة لاعداد البرنامج التدريبي لاجراجه الى التنفيذ (المبيضين وجرادات، 2001). والشكل التالي يوضح موجزا لمراحل تصميم التدريب حيث سيتم عرضها مفصلا في صفحات لاحقة:



الشكل 4.2: مراحل تصميم التدريب  
جرد بواسطة الباحثة

### 4.9.2.2. المرحلة الرابعة: تنفيذ التدريب

مرحلة تنفيذ التدريب تعتبر مرحلة ادارة البرنامج التدريبي و اخرجه الى حيز التنفيذ على ارض الواقع، حيث يظهر فيها حسن وسلامة التخطيط والتصميم وفي هذه المرحلة يجب الاهتمام بجانبين اثناء التدريب وهما: الحرص على حيوية وفاعلية التدريب ، وتوظيف خبرات المشاركين في عملية التدريب.(المبيضين وجرادات، 2001) اضافة الى مجموعة امور يجب مراعاتها لضمان حسن سيرها بالمستوى المطلوب وهي: موعد بدء و انتهاء البرنامج التدريبي، توزيع العمل التدريبي خلال فترة التدريب، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة، التأكد من حضور جميع المتدربين الى موقع التدريب، اجراء تقييم قبلي للمتدربين لتحديد مستواهم ومقارنته بما بعد الانتهاء منه، الاخذ برأي المتدربين وتوقعاتهم من عملية التدريب، الحرص على ان يتخذ التدريب الطابع العملي والتطبيقي (الآغا، 2005).

## 5.9.2.2. المرحلة الخامسة: تقييم التدريب

مرحلة تقييم التدريب هي ليست مرحلة تتوقف على فترة محددة من التدريب وانما هي مرحلة تمر وتتداخل مع جميع مراحل التدريب وذلك ابتداءً من التخطيط الى ما بعد التدريب فتقييم تخطيط التدريب أولاً بأول يقود الى تصميم وتنفيذ افضل فمن خلالها يتم الكشف عن الانحرافات والعمل على تقويمها وصولاً الى التقييم النهائي، والذي يعتبر الاكثر صعوبة وتعقيداً فالكثير من المنظمات تتفق مبالغ طائلة على تدريب موظفيها وتحسين مستوى ادائهم، ولهذا فهي تسعى جاهدة الى معرفة النتائج التي توصل اليها المتدربون من التدريب وهنا يكمن معرفة السبب الرئيس للتقييم وهو: تحديد فاعلية البرامج التدريبية او المدخلات التي تحدثها المنشأة بهدف التطوير والتغيير، اضافة الى مجموعة اهداف اخرى سيتم الحديث عنها لاحقاً.

### 3.2 التقييم

يعرف التقييم بحسب معجم مصطلحات التنمية بأنه " تقدير منهجي وموضوعي لمشروع او برنامج او سياسة (جارية او مكتملة) لتصميمها وتنفيذها والتوصل لنتائجها، والهدف من ذلك هو معرفة الاهداف ومدى تحققها، فلا بد للتقييم من ان يقدم معلومات دقيقة وموثوقة، تمكن من دمج الدروس المستفادة في سيرورة اتخاذ كل من المستفيدين والمانحين للقرار. كما يتضمن التقييم تحديد معايير مناسبة لفحص الاداء في ضوء تلك المعايير، وتقدير نتائجه المتوقعة والفعالية واستخلاص الدروس الملائمة.

أما تقييم التدريب كما ورد في (القدس المفتوحة، 2011) فهو الاجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق اهدافه المرسومة كما تقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في احداثه بهم اضافة الى قياس كفاءة المدربين الذين قامو بتنفيذ العمل. أما عند (نعمان، 2008) فهي عملية قياس الاعمال المنجزة ومقارنتها مع ما يجب ان يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في الدورات التدريبية. وبهذا تتوصل الباحثة من خلال التعريفات السابقة الى ان تقييم التدريب هو دراسة اثر التدريب على المتدربين في الجوانب المختلفة اضافة الى العائد على المنظمات من هذا التدريب ومردوده على الاداء والتنمية.

أما التقييم في هذه الدراسة فهو عملية الحكم على التدريب واثره من قبل الادارات الوسطى في التنظيمات الحكومية في محافظة جنين واتجاههم نحوه.

### 1.3.2. أهداف تقييم التدريب واهميته

بواسطة التقييم يتم التوصل الى قيمة الشيء ومعرفة الدرجة التقديرية له من حيث المستوى سواء ماديا او معنويا حيث يكون اما بالتجربة والفحص او الامتحان، والهدف من التقييم كما يرى (مبروك،2009) هو: الارشاد والتوجيه والتقييم لخدمة المجتمع، ، والاصلاح وتحسين الذات.

ولكن عملية قياس اثر التدريب بعد الانتهاء من التدريب والبرامج التدريبية تحقق عدداً من الاهداف والتي تتمثل كما يرى (البيشي،2009) في:

- التعرف على ما تم انجازه من خطة التدريب وما تم تحقيقه من اهدافها.
- قياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي واساليب التدريب ومدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التدريبية.
- تقدير ما وصل اليه المتدرب من فاعلية وقياس مدى فاعلية اداء المدرب وصلاحيته للممارسة العملية التدريبية.
- بيان نواحي القوة والضعف في البرامج التدريبية، وذلك لمعالجة جوانب الضعف ودعم وتعزيز جوانب القوة.
- التعرف على التغيرات التي طرأت على سلوكيات وعادات المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وقياس اثر البرنامج على كل منهم.
- تقرير مدى الحاجة الى تدريب جديد من خلال سد البرنامج لاحتياجات المتدربين في نهاية التدريب.

أما (خليفة،2010) فقد اضاف الى ذلك : تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج التدريبية والعمل على تذليلها لضمان تحقيق اهدافها مستقبلا، اضافة الى توفير البيانات والمعلومات التي تساعد الادارة على اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، ومدى اسهام كل برنامج من برامج التدريب في اشباع احتياجات المنظمة. ويمكن القول ان اهمية التقييم تظهر مما ذكر مسبقاً، فهي تساعد عند تحديد الاخطاء والانحرافات اثناء التدريب بأقتراح حلول مناسبة ولعلاج مثل تلك الانحرافات، اضافة الى انها تسهم وبشكل كبير جدا بتوفير قاعدة بيانات ومعلومات يمكن الاستفادة منها عند التخطيط للتدريب مستقبلا.

## 2.3.2. خطوات التقييم

تقوم عملية التقييم على مجموعة من الخطوات قبل البدء بتنفيذ التقييم وهي:

- تحديد مستويات التقييم: ما هي المراحل والوحدات التي يتم فيها التقييم؟
- تحديد اسئلة التقييم: ماذا نريد ان نقيم؟
- تحديد اساليب التقييم: كيف نجمع المعلومات ومن اين؟

## 3.3.2. المراحل الزمنية التي تمر بها عملية تقييم التدريب

مراجعة ومتابعة فعاليات التدريب وبرامجه واساليبه ضرورة ملحة وذلك للوقوف على: نواقص الخطة التدريبية، نقاط القوة والضعف لدى المتدربين، كفاءة المدربين ومدى تطبيق الاساليب الحديثة في التدريب. ولذلك لا بد من التطرق الى كل مستوى على حدة وفي كل مرحلة من مراحل التدريب التي تتمثل في: مرحلة التقييم قبل التدريب، مرحلة التقييم اثناء التنفيذ ومرحلة التقييم بعد التدريب. اضافة الى مرحلة تقييم فاعلية التدريب والعائد منه. وفيما يلي تفصيلا لكل مستوى في كل مرحلة من مراحل التدريب (العزاوي، 2006).

## 1.3.3.2. تقييم المتدربين

المتدربون هم الاشخاص الذين يتم استهدافهم لتلقي التدريب، ولذلك فإن عملية اختيار المتدربين ليست عملية سهلة وانما تحتاج الى تخطيط وتنظيم دقيقين، بحيث يتم الاستفادة من مرحلة جمع البيانات وحصر الاحتياجات التدريبية التي تم الحديث عنها مسبقاً، فالمتدربون الذين يتم اختيارهم وترشيحهم لتلقي التدريب لهم دور اساس ورئيس في انجاح البرنامج التدريبي وفشله. و يظهر ذلك من خلال رغبة المتدرب وقدرته ومدى جديته لتلقي التدريب، اضافة الى استعداده الكافي وامتلاكه لبعض المهارات والقدرات التي يرغب بتنميتها وتطويرها سواء على الصعيد الشخصي او في مجال عمله. ومن هنا يمكن القول بأن اختيار المتدربين شيء اساسي في انجاح وزيادة فاعلية التدريب. (المبيضين وجرادات، 2001). وبذلك تمر عملية تقييم المتدربين بمراحل وهي:

#### - تقييم قبل البدء بالتدريب:

هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها فيمن يتم ترشيحه للبرنامج التدريبي كما تبين عند (الطويل،1990) وهي: اقتناع تام لدى المتدرب في اهمية التدريب وتحقيقه للاهداف التي يسعى الى تحقيقها، ان يكون المتدرب مدركاً لوجود مشكلة يعاني منها، وانه بحاجة قوية الى تعلم مهارات جديدة تمكنه من الوصول الى حلول للمشكلات في مجال عمله، وتوافر الحد الأدنى من الخبرة لديه وذلك حتى يمتلك القدرة على اثاره النقاش والتفاعل اثناء تلقي التدريب. وبالإضافة الى ذلك فإن وجود تجانس ما بين المتدربين انفسهم في التدريب له دور اساسي ايضاً في انجاح التدريب وزيادة فاعليته، ويتم ذلك من خلال مراعاة مستوياتهم الادارية، اعمارهم المتقاربة والهدف التعليمي المراد تحقيقه لديهم، لان التجانس يؤدي الى التقارب الفكري وتقوية علاقة الاتصال والتواصل فيما بينهم وبالتالي تبادل الخبرات والتشارك في حل المشكلات التي يواجهونها في مجال عملهم بشكل جماعي مما يسهم في اثراء التدريب.

#### - تقييم اثناء التدريب:

في هذه الفترة او المرحلة يتم التعرف على مدى انتظام المتدربين في التدريب اضافة الى التزامهم بحثيات التدريب ومدى محافظتهم على علاقاتهم مع المدرب ومجموعة التدريب، اضافة الى الكشف عن المعرفة والمهارات الجديدة التي تعلموها. ويتم تقييم ذلك بعدة وسائل وهي اما عن طريق ملاحظة المدرب المباشرة اثناء التدريب، او ملاحظة جهة خارجية كإدارة البرنامج التدريبي، او من خلال تقارير يرفعها المدربون.

#### - تقييم بعد التدريب:

في هذه المرحلة يتم قياس مدى كفاءة المتدربين والمستوى الذي توصلوا اليه من التدريب، ومعرفة ما اذا حقق التدريب اهدافه بالنسبة للمتدربين ام لا، حيث تتم في هذه المرحلة ايضاً المقارنة ما بين اداء المتدربين قبل التدريب وما اصبحوا عليه بعد التدريب.(العزاوي،2006)

وتتم عملية التقييم هذه من خلال مجموعة من الوسائل وتتمثل في: رصد نسبة الحضور والغياب لدى المتدربين، رصد الانحرافات اثناء التدريب، استبانة لمعرفة اراء المتدربين، الاختبارات،

ملاحظات المدربين ورائهم، مدى اهتمام المتدرب ومشاركته في التدريب، اضافة الى قيام بعض المتدربين بإجراء حوار ونقاش جماعي مع المتدربين في نهاية التدريب او من خلال حوار فردي مع كل متدرب بعد الانتهاء من التدريب. وفيما يتعلق بتقييم اثر التدريب على المتدربين في مجال عملهم فلا يتم تقييمهم بعد التدريب مباشرة وانما بعد مدة زمنية من العمل وذلك للتمكن من قياس مدى تأثير التدريب على مستوى اداء المتدرب في العمل اضافة الى معرفة مدى تحسن انتاجيته في العمل والتزامه به.

### 2.3.3.2. تقييم المدربين:

نجاح البرنامج التدريبي وتحقيق التدريب لاهدافه يعتمد على مدى كفاءة المدربين ومهاراتهم في التدريب. ولهذا لا بد من التأني ومراعاة الدقة عند اختيارهم، فالمدرّب هو من يقوم بتوجيه المتدربين وارشادهم ومدّهم بالمعلومات التي يحتاجون اليها، اضافة الى انه الشخص المؤثر على المتدربين من حيث اتجاهاتهم وسلوكياتهم والارتقاء بها نحو الافضل وإثارة النقاش الجماعي ما بين المتدربين وتبادل خبراتهم. وهو الوسيلة التي من خلالها يتم نقل محتوى المادة التدريبية الى المتدربين. وهناك امور يتوقف اختيار المدربين بناءً عليها كالمادة التدريبية ومحتواها فكل مادة تتطلب مدرب معين ومتخصص في مجالها، اضافة الى الاساليب التدريبية المتبعة في عملية التدريب، وكما ذكر العزاوي (2006) في كتابه ان المدرّب يجب ان يخضع للتقييم قبل التدريب واثناء وبعد التدريب.

- قبل التدريب:

في هذه المرحلة يتم التعرف على المدربين ومعرفة خلفيتهم العلمية وربطها بالجوانب العملية ومدى قدرتهم على توصيل المعلومات لدى المتدربين، اضافة الى مجموعة من الامور التي لا بد ان تتوفر بالمدربين وهي كما اتفق عليها كل من (الاغا، 2005، وجبران، 2003):

- ✓ ان يكون ملماً بالوسائل التدريبية الحديثة.
- ✓ ان يمتلك القدرة على توصيل المعاني والافكار وتسهيل فهمها لدى المتدربين.
- ✓ قدرته على قيادة المجموعة وحسن التصرف في المواقف الفجائية.
- ✓ ان يكون لديه خبرة عملية ومدعومة بالمادة العلمية.
- ✓ ان يكون لديه قدرة على اثاره اهتمام المتدربين بموضوع التدريب.

اما (النجار، 2011) فقد اوجزها في:

- ✓ ان يتمتع بالمهارات الاجتماعية بحيث يكون فاعلاً عند الاختلاط بالناس ولديه القدرة على التواصل معهم.
- ✓ ان يتمتع بالمرونة: قدرته على احداث تغييرات في مجرى السلوك نحو الاتجاه الهادف وفي الوقت المحدد.
- ✓ قدرته على التفكير الايجابي: أي تطبيق بعض الافكار بطريقة علمية مناسبة فيما يمارسه وذلك حتى يشجع المتدربين على الابتكار والابداع.

اضافة الى بعض الصفات الشخصية كالثقة بالنفس، الطموح، حب العمل، الصبر، التفهم، الموضوعية، المصادقية، حسن الخلق والاتزان، الاسلوب الجذاب.

- أثناء التدريب:

في هذه المرحلة يتم التعرف على مدى جدية المدربين في عملية التدريب، اضافة الى التزامهم بمواعيد واوقات التدريب المحددة مع التعرف على اساليبهم المتبعة في التدريب ومدى مراعاتهم لعلاقاته الانسانية مع المتدربين وكيفية توصيل المعلومة لديهم، اضافة الى موضوعيتهم في قيادة مجموعة المتدربين. وتتم عملية التقييم هذه من خلال اراء المتدربين وملاحظاتهم اضافة الى تقارير تصدرها جهات خارجية كإدارة برنامج التدريب ومن يهه نتائج التدريب.

- بعد التدريب:

بعد الانتهاء من عملية التدريب يتم تحديد قدرات المدربين من خلال حكم كل من المشرفين على عملية التدريب اضافة الى تقييم المتدربين لهم، بحيث يتم تحديد نقاط القوة التي يمتلكونها والعمل على دعمها ونقاط الضعف واخطارهم بها للعمل على اصلاح انفسهم وتقويمها(نويجم، 2005). وبالاضافة الى ذلك يمكن الاخذ بالاعتبار ايضاً الى ان كفاءة المتدربين وقدراتهم ومعرفة مدى التغيير في اتجاهاتهم وتحسين مستوى الاداء لديهم في العمل يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم المدربين، فالمدرّب الجيد هو من لديه القدرة العالية على التأثير في اتجاهات المتدربين وسلوكياتهم ومستوى ادائهم.

### 3.3.3.2. المادة التدريبية (موضوع التدريب)

المادة التدريبية التي سيتم التدريب عليها تعتبر العمود الاساس لانجاح عملية التدريب، فهي تسهم بشكل اساسي الى تحقيق اهداف البرنامج التدريبي وبصورة عالية جدا، ولهذا فعند تصميمها يجب مراعاة مدى ملائمة محتواها لمجموعة المتدربين ومستوياتهم وما يحتاجونه في مجال عملهم. هذا الى مجموعة من العوامل التي سيتم التطرق اليها لاحقاً، فلا بد بداية من التفريق ما بين المقصود بالمادة العلمية والمادة التدريبية. فالمادة العلمية يقصد بها: كل مادة مكتوبة تحوي معلومات ومعارف وتوزع على المتدربين اثناء الاعداد للبرنامج التدريبي حتى يتم الاطلاع عليها قبل البدء بعملية التدريب، وتتمثل في الكتب والمجلات، والمقالات..إلخ.

اما المادة التدريبية فهي: وسيلة مساعدة بحيث تعين المدرب على تحقيق اهداف التدريب، وهي تتمثل في اشربة الفيديو، الخرائط التوضيحية..الخ. وغالبا ما تسعى تلك المواد الى تلخيص الافكار وتجميعها على هيئة رموز وصور بحيث تكون واضحة وتسهم في فهم المتدرب بشكل افضل مما يتيح له النقاش والتفاعل مع المدرب اثناء تنفيذ التدريب. (سلطان، 2007)

### 1.3.3.3.2. العوامل التي يجب مراعاتها عند اعداد المادة التدريبية

- عند صياغة واعداد المادة التدريبية ومن اجل تحقيقها لهدفها بأكبر قدر من الفاعلية لا بد ان تتوافر فيها مجموعة من الشروط والعوامل وهي كما وردت في كتاب جامعة القدس المفتوحة(2011):
- ان لا تكون المادة قديمة ومتكررة، بل حديثة ومتطورة.
  - تغطية الاهداف التي تم صياغتها وبالتالي العمل على التركيز على تلبية حاجات المتدربين من مهارات وقدرات ومعارف.
  - معالجة القصور والنقص الذي تم اكتشافه عند تحديد الاحتياجات التدريبية.
- وقد اضاف اليها كل من (المبيضين وجرادات، 2001)
- ان تتناول كافة مفردات البرنامج التدريبي، وعدم ادخال مواضيع لا علاقة لها بالموضوع الرئيسي.
  - ان تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.
- في حين يرى (الخليفات،2010) انها تتمثل فيما يلي:

- تحليل وتقسيم المادة التدريبية او العلمية الى اهداف سلوكية اجرائية وجزئية من معلومات وسلوك، حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والاسلوب الملائم لتطبيقها.

- ان تركز على الجانب التطبيقي العملي اكثر من النظري.
- ان تركز الى حد كبير على اكساب المتدربين الخبرة العملية.
- ان يكون محتواها متسلسلاً منطقياً بحيث يتدرج من السهولة الى الصعوبة.

اضافة الى مجموعة من الشروط يجب مراعاتها مثل: استخدام صيغة المخاطب، مفردات لغوية تناسب مستوى المتدرب، جمل وفقرات قصيرة، اختيار اسلوب مناسب لكتابة الفقرات، الانتقال من فقرة الى اخرى بوساطة جمل تساعد على الترابط بين الافكار، بدء الفقرة باستعراض الجمل الاساسية ثم الانتقال الى التأصيل. اضافة الى امور اخرى يجب مراعاتها عند استخدام الصور والاشكال، الجداول، الخط وحجمه، طول المادة بما تتناسب مع المدة الزمنية لانتهاء التدريب، ومراعاة صحة المادة النظرية والعملية(وزارة التربية والتعليم العالي، 2012).

#### 4.3.3.2. اساليب التدريب والعوامل التي تحددها

في البداية لا بد من الاشارة الى ان هناك مجموعة من العوامل هي من تحدد اسلوب التدريب المناسب لعملية التدريب ومن هذه الاساليب: اولاً: المتدربون، بحيث لا بد من مراعاة اعمار وجنس والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين. ثانياً: ظروف التدريب، والتي تشمل على مكان اجراء التدريب، زمن التدريب، التسهيلات والمواد المتاحة اضافة الى عدد المتدربين والميزانية المخصصة للتدريب. ثالثاً: موضوع التدريب والميزات النسبية للمدرب. اما اساليب التدريب ومزاياها فيمكن اجمالها بما يأتي:

- المحاضرة:

تتمثل في نقل المعلومات والمعارف من المدربين الى المتدربين دون مشاركتهم بحيث يكتفون باستقبال المادة العلمية. يمتاز هذا الاسلوب بإمكانيته لتقديم معلومات لعدد كبير من المتدربين في وقت قصير، قلة تكلفته اضافة الى امكانية حفظ المحاضرة على اشرطة تسجيل واسترجاعها في وقت لاحق. الا ان فيه بعض العيوب ومنها: انعدام التغذية الراجعة، غير مناسب في مجال تعليم المهارات وتسبب الملل والضجر للمتدربين.

#### - حل المشكلات:

في هذا الاسلوب يعطى المتدربون مشكلة محددة في مجال عملهم، وبعد ذلك يطلب منهم ابداء ارائهم واعطاء حلول لها، ومن ميزات هذا الاسلوب انه تتمثل فيه امكانية المشاركين على استخدام قدراتهم الفعلية وتطوير مهاراتهم على حل المشكلات اضافة الى قدرتهم على اكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم. ولكن هذا الاسلوب يتطلب من المدرب جهداً اضافياً لصياغة واعداد مشكلة اضافة الى التكلفة العالية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2012).

#### - المباريات الادارية:

في هذه الاسلوب يقوم المدرب على تقسيم المتدربين الى قسمين متماثلين بحيث يحتل كل منهما على منظمة معينة بينهما تنافس على نفس النوع من الاداء كما لو كانت ادارته الحقيقية، وهذا النوع من الاداء يركز على المستويات الادارية العليا والوسطى فهو يسهم في تنمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة اليهم اضافة الى تعميق المفاهيم العلمية والعملية لديهم، الا ان هناك بعض المآخذ على هذا الاسلوب ومنها: التركيز على الابعاد الكمية اكثر من اهتمامه بالابعاد الكيفية اضافة الى تكاليفه الباهظة لاعداد نموذج تدريبي واقعي (المطيري، 2003).

#### - الندوات:

ويقصد بالندوات اجتماع عدد من المختصين والخبراء في مكان معين حيث يتم طرح مشكلة ومن ثم مناقشتها وايجاد الحلول المناسبة لها، حيث يشاركهم المتدربون في النقاش وابداء ارائهم. ومن ميزة هذا الاسلوب: امكانية كل متدرب عرض وجهة نظره والتعبير عنها اضافة الى التمتع بالنقاش وابداء الرأي اضافة الى مناسبته للمستويات الادارية العليا (القيسي، 2010).

#### - الزيارات الميدانية:

تهدف هذه الزيارات وهذا الاسلوب الى اكساب المتدرب فرصة المساعدة الفعلية لبعض المواقف والحقائق كما هي على ارض الواقع، هذا الى امكانية تطبيق ما شاهدوه في واقع عملهم اذا توافرت الظروف المناسبة وذلك ليتمكنوا من الربط ما بين التطبيق النظري والعمل (القيسي، 2010).

#### - مجموعات العمل:

قيام مجموعة من المتدربين وبتراوح عددهم من (10-16) متدرب تحت اشراف مدرب او اثنين، يقومون بمناقشة موضوع معين بالتناوب الى ان يمتلك الجميع قناعة تامة ومن ثم اعداد التقرير النهائي ليقدم للمناقشة من قبل لجان اخرى. ويمتاز هذا الاسلوب بأنه تعاوني وينمي التفكير المشترك والقدرة على التعبير على اتخاذ القرارات لانه قائم على دراسة الوثائق والحقائق ثم الوصول الى بدائل وحلول (العزاوي، 2006).

- لعب الادوار:

يقصد بلعب الادوار قيام المتدربين بمشاركة جماعية او بتمثيلية حيث يمثلون من خلالها بتجسيد ادوار ادارية واقعية في أي فرع من فروع الادارة، ومنها يقومون بطرح تساؤلات ومشاكل ويبحثون لها عن حلول بأنفسهم. ومن اهم ميزات هذا النوع من الاساليب في انه ينمي قدرة المتدربين على التكيف الاجتماعي اضافة الى قدرة المتدربين على اكتشاف اخطائهم بأنفسهم وتحكمهم في شعورهم وانفعالاتهم (العاجز، 2009).

- المؤتمرات:

هي هيئة جماعة من الناس يصبون ارائهم على نحو جماعي لحل مشكلة معينة سواء فردية ام جماعية وهو يختلف عن المؤتمرات العادية في انه عبارة عن عملية تفكير جماعي يوجهه قائد ومدرب كفاء، ويتميز هذا الاسلوب في انه يتيح المجال لزيادة فاعلية الاتصالات ما بين الجهات والمنظمات المختلفة اضافة الى انه يمهد الطريق للتعاون ما بين الاطراف المعنية بالموضوع المطروح (العاجز، 2009).

### 5.3.3.2. التقنيات التدريبية (وسائل وادوات التدريب)

تعد التقنيات التدريبية من اهم ما يسهم بتحقيق اهداف التدريب بفاعلية. ويقصد بها الوسائل التي يستعين بها المدربون للقيام بالعملية التدريبية، وقد ادى التطور المعرفي والتكنولوجي الى اكتشاف والتوصل الى العديد من الوسائل الحديثة التي تساعد على تسهيل عملية التدريب والتي لا بد من توافرها قبل البدء بتنفيذ التدريب ومنها: السبورة، اشرطة الفيديو والتسجيل الصوتي، الافلام السينمائية، المنشورات، اجهزة عرض ضوئي..الخ. ولكن هناك مجموعة من المعايير التي يجب ان تتوافر في هذه الوسائل والتقنيات حتى تحقق اهداف التدريب بالمستوى المطلوب. ومن هذه المعايير كما ذكرت عند (نويجم، 2005):

- ان تكون متعددة ولا تقتصر على وسيلة واحدة فقط فذلك يساعد على ابعاد الملل والضجر لدى المتدربين اثناء التدريب.

- ان تتناسب التقنيات مع التطور العلمي والتكنولوجي.

- ان تتناسب مع المتدربين ومستواهم من حيث العمر، المستوى الوظيفي والاداري والخبرة التي يمتلكونها والغرض الذي يسعى المتدرب الى تحقيقه. بحيث تسهم في زيادة فهمهم واستيعابهم للمحتوى التدريبي، اضافة الى اسهامها في زيادة رغبة المتدربين على التغيير.

- ان تتوافق مع الهدف الذي يسعى التدريب الى تحقيقه.
- ان يكون هناك ترابط وتناسب ما بين الوسيلة ومحتوى المادة التعليمية.
- ان تعزز الجانب العملي التطبيقي من التدريب.

### 6.3.3.2. بيئة التدريب (مدة التدريب، ومكان انعقاده)

على مصمم التدريب ان يراعي الجدول الزمني لاي برنامج تدريبي، فهو يشتمل على المدة الزمنية لتنفيذ التدريب والتي تتراوح بالاسابيع، والايام المخصصة للتدريب اضافة الى الساعات الزمنية التي يجب انهاءها في الاسبوع او اليوم وكما ورد في (منهجيات ادارة العملية التدريبية في القطاع العام، وزارة تطوير القطاع العام، 2010) انه يجب ان لا تقل عدد الساعات التدريبية لكل متدرب عن اربعة ساعات في البرنامج التدريبي، وبما يتعلق بمدة البرنامج (عدد ايام عقد البرنامج) تتحدد من حاصل قسمة عدد الساعات التدريبية للبرنامج على عدد الساعات التدريبية اليومية . ومن المهم جدا عند اعداد الجدول الزمني ان يأخذ بعين الاعتبار الاهداف التدريبية التي يسعى التدريب الى تحقيقها خلال تلك الفترة، اضافة الى محتوى المادة التعليمية، اوقات الراحة للمتدربين واوقات مخصصة للاختبارات. وكل جدول زمني يختلف من برنامج تدريبي الى اخر وذلك تبعاً لعدة امور هي: الامكانيات المتاحة لدى اية منظمة وقدرتها على تنفيذ التدريب، المنهاج التدريبي، وطبيعة المشكلات التي يعالجها ومدى الفترة الزمنية التي يحتاجها، الاساليب التدريبية المتبعة والمستخدمه في التدريب فهناك اساليب قد يأخذ استخدامها وقتاً اطول من غيرها، فلذا يجب مراعاة ذلك، مدى استطاعة المتدربين التفرغ لعملية التدريب (الخليفات، 2010).

هذا ولا بد من الاشارة ان من اهم الامور التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الجدول الزمني هي المستويات الادارية التي ستتلقى التدريب، فهي تختلف من مستوى لآخر. اما فيما يتعلق بمكان التدريب فهو يمثل عاملاً مهماً ومؤثراً على فاعلية التدريب وتحقيق اهدافه، وبيئة التدريب نوعان وهما: البيئة المعنوية: وتتمثل في كيفية التعامل مع المتدربين اثناء وبعد التدريب. والبيئة المادية: والتي تتمثل بمكان انعقاد التدريب (دهيش، 2010) وهذه يتم تحديدها عادة ضمن ثلاثة خيارات هي: اما في مكان العمل (الوظيفة)، او في قاعة مخصصة للتدريب في داخل المنظمة او في خارج مكان العمل. ويتحدد ذلك بناءً على امكانيات المنظمة المادية، طبيعة العمل وظروفه او طبيعة المادة والمهارات المراد اكتسابها من التدريب، فهي قد تحتاج الى قاعات غير متوافرة في المنظمة التي يتواجد فيها العاملون. (القدس المفتوحة، 2011)

وبصفة عامة هناك عدة امور يشترط مراعاتها عند تحديد مكان التدريب وهي: اتاحة الجو المناسب للمتدرب لفهم واستيعاب المادة التدريبية، ان يكون مناسباً لاستخدام اساليب التدريب المتبعة، ان يشمل على كافة الاحتياجات كالتهووية، اضاءة، المقاعد، الهدوء، النظافة، السعة واجهزة وشاشات عرض لتثري عملية التدريب، ان يشعر المتدرب بالراحة النفسية اثناء التدريب، ان يحتوي على مكان لاستراحة المتدربين اثناء التدريب، ان يتناسب مع موضوع التدريب ونوعيته، هذا اضافة الى تجهيز المكان من حيث تصميم شكل جلوس المتدربين فهي تختلف بحسب اختلاف الهدف المراد توصيله اضافة الى اسلوب التدريب المتبع في التدريب. (البكر، 2011)

### 7.3.3.2. تقييم فاعلية التدريب (تأثير مخرجات التدريب)

لتقييم فاعلية البرامج التدريبية ومعرفة تأثير مخرجاتها على كل من المتدربين والمنظمة العاملين لديها، لابد ان يتم ذلك بعد الانتهاء من التدريب وعودة المتدربين الى مواقع عملهم، وبعده فترة زمنية محددة. كون الحكم على تلك النتائج تكون صعبة بعد الانتهاء من التدريب مباشرة خاصة بما يتعلق بمستوى الادارات العليا والوسطى وذلك نتيجة تشعب المهام والمسؤوليات الموكلة اليهم، ويساعد ذلك ايضاً إمكانية المقارنة ما بين ادائهم السابق والحالي وتأثيره على المنظمة. وهناك بعض المؤشرات التي ذكرها (السن، 2005) في دراسته (تقويم فاعلية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب) والتي يمكن من خلالها الحكم على فاعلية التدريب والمخرجات التي حققها والتي تؤثر على المنظمة وهي موضحة في الجدول التالي.

الجدول 1.2: تأثير مخرجات التدريب على المنظمة

المعارف والخبرات	الاداء والانتاج	النواحي السلوكية
درجة الالمام باللوائح والقوانين والعمل بها.	معدل انتاج كل فرد ومقارنته بالسابق.	درجة التعاون ما بين افراد المؤسسة.
مشاركة المختصين باتخاذ القرارات ودقتها.	جودة المنتج في العمل وجودته. طرق العمل المتبعة.	الولاء للمنظمة والرؤساء. مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.
درجة المام العاملين بأحدث النظريات في مجال تخصصهم.	تقليل التكلفة التشغيلية في العمل.	الاحساس بالمسؤولية في المنظمة.
الالمام بوسائل العمل من الناحية النظرية والعملية.	استغلال الموارد المتاحة. تحسين سمعة المؤسسة والارتقاء بها.	

اما بما يتعلق بتأثر التدريب على الافراد انفسهم فهي كما ذكرها بعض افراد الدراسة اثناء اجراء الباحثة المقابلات معهم:

- شخصية الموظفين.
- درجة الترقية الوظيفية بعد التدريب.
- تحسين مستوى دخل الموظف.
- ابداع الموظفين في العمل.

#### 4.3.2. طرق وادوات تقييم التدريب

ان الهدف الذي وضع من اجله التدريب اضافة الى الظروف المحيطة به هي التي تحدد الطريقة التي سيتم بها التقييم ، فهي تختلف من برنامج لآخر ومن اهم هذه الطرق كما ذكرها (هياوي ، 2007) الطريقة الكمية: وتقوم على قياس المعايير العائدة من نتائج البرنامج التدريبي . الطريقة النوعية: تنفذ هذه الطريقة من قبل اختصاصيين فنيين، حيث يتم تحديد فعالية عدد من العوامل المؤثرة في برنامج التدريب. اما بما يتعلق بأدوات التدريب فيتم اختيار الاداة بناءً على الطريقة التي ستتبع في عملية التقييم وتتمثل هذه الادوات في:

- قوائم الاستبانات Questionnaire

وهي عبارة عن مجموعة فقرات تحتوي على اسئلة حول المدربين واسلوب تخطيط وتنفيذ التدريب بشكل عام وما يحتويه من عناصر. ثم يتم توجيهها وتوزيعها على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي ويطلب منهم الاجابة عليها بدقة وموضوعية. ثم تجمع بعد ذلك وتحلل بطريقة احصائية ليتم التوصل الى النتائج النهائية.

- الملاحظة المباشرة Observation

يتم ذلك من خلال مراقبة وملاحظة ردود فعل المتدربين نحو البرنامج التدريبي والمدربين، او من خلال الاحاديث التي تدور بين المتدربين انفسهم او عن طريق الشكاوي التي يقدمها المتدربون الى المشرفين على عملية البرنامج التدريبي.

- الاجتماعات Meetings

يتم عقد اجتماع او حفل ختامي يحضره المتدربون ويتم من خلاله سؤالهم عن ارائهم بالبرنامج التدريبي. ولكن تعتبر هذه الطريقة غير موضوعية او صادقة لكون الكثير من المتدربين يقومون

بمجاملة المدربين او ادارة برنامج التدريب ولا يصرحون بأرائهم الحقيقية حول تقييم التدريب(الاعا، 2005).

#### – الاختبارات Tests

تعد الاختبارات من اهم وسائل تقييم عملية التدريب واكثر دقة وموضوعية. ففيها يتم توجيه اسئلة للمتدربين لمعرفة مدى درجة استفادتهم من برنامج التدريب فمن خلالها يتم اجراء مقارنات ما بين ادائهم قبل التدريب وما بعد التدريب، وبالتالي القدرة على تحديد التغيير في المعارف والمهارات والسلوكيات التي طرأت عليهم والتي اكتسبوها. وتتخذ الاختبارات عدة اشكال وذلك لضمان قياس مختلف الجوانب لدى المتدربين فمنها الاختبارات المرجعية والتي تقوم على مقارنة المتدربين انفسهم او بمجاميع اخرى اكثر من المقارنة بتحقيق اهداف التدريب(توفيق،1998).

#### – المقابلات: Interviews

هي مواجهة شخصية تتم بين مسؤول التدريب وبين المتدربين وذلك من اجل التعرف على المهارات والاتجاهات التي اكتسبوها. وتكون هذه المقابلات اما مقابلات مقننة بمعنى ان تكون فترة الاجابة على الاسئلة المطروحة ضيقة جدا حيث لا يتم التوسع فيها. او قد تكون مقابلات غير مقننة حيث تحتوي على مجموعة اوسع واشمل من الاسئلة وذلك لامكانية المناقشة لفترة اطول مع المتدربين(الطعاني، 2002).

### 5.3.2. المشاكل والمعوقات التي تواجه تقييم التدريب:

يشهد التدريب العديد من المشاكل والصعوبات التي تعيق عملية تقييمه والتوصل الى الحكم على مدى فاعلية البرامج التدريبية ومدى ثلبيتها للاهداف التي وضعت من اجلها. وتتمثل هذه المشاكل كما ذكرت عند (خليفات، 2010) بعدم توفر معايير قياس عملية ومتطورة لتقييم نتائج التدريب، اضافة الى عدم وجود التخطيط الدقيق لعملية تقييم التدريب فهي غالبا ما تصمم دون الاخذ بالاعتبار اهمية تقييمها، عدم اظهار نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية وطريقة تنفيذها بما يساعد على تطويرها وتحسينها. وقد اضاف الى ذلك (سلطان، 2005) ان البيئة التي يعيش فيها المتدرب اثناء التدريب تختلف عن بيئة المنظمة التي يعمل لديها، وذلك بما يتعلق بالامكانيات المتاحة في المنظمة، ولهذا يواجه المتدرب صعوبة في تطبيق ما تعلمه من التدريب في وظيفته، اضافة الى ان المتدرب قد يواجه تصدياً من قبل رئيسه بالسماح له بتطبيق ما تعلمه من التدريب ورفض زملائه لتغيير نظامهم واساليبهم في العمل وهذا ما يحكم على عملية التدريب بالفشل. وبالنسبة لبعض افراد هذه الدراسة فقد اضافوا الى ذلك اثناء المقابلات التي اجريت معهم الى ان

عدم وجود قرار وزاري من قبل الحكومة يسمح للمتدربين بتطبيق التدريب في عملهم، وتخوف الكثير من رؤساء العمل على مستواهم الوظيفي في حال تم ترقية بعض المتدربين وذلك بالرغم من عدم وجود نظام حوافز للمتدربين لتشجيعهم على عملية التدريب كالترقية الوظيفية او تحسين مستوى دخل الموظف.

## 4.2 التنظيمات الحكومية

يختلف الكثيرون في نظرتهم واراتهم حول معنى التنظيم فمنهم من يرى انه: عملية تجميع بين اجزاء متعددة ومستقلة لتكوين وحدة متكاملة من الناس، وهو شكل من اشكال اختيار الافراد لاشغال وظائف معينة وضعت في خطة التنظيم ثم تدريبهم للنهوض بوظائفهم وعلاقاتهم المختلفة. اما براون في دراسة (العلمي، 2006) فيعرفه على انه العمل الذي يؤديه كل فرد في المنظمة، وعلاقات الاعضاء ببعضهم مما يؤدي الى ان تكون جهودهم المتسقة ذات كفاءة عالية لتحقيق غرض المنظمة. ويستخلص من التعريفين السابقين ان التنظيمات هي: عملية تجميع مجموعة وظائف ويشغلها مجموعة من الافراد ضمن نطاق موحد ومتكامل يعملون بشكل جماعي لتحقيق اهداف مشتركة ولا يستطيع الافراد تحقيقها دون اللجوء الى تلك التنظيمات بحيث تقوم بعملية ترتيب الوظائف بشكل متسلسل وتوكيل كل هدف الى جزء معين من التنظيم وتحت نطاق من الاتصالات والتواصل فيما بينها مما يسهل عملية تقديم الخدمات، وهذ التنظيمات تكون ضمن ادارة ذات كفاءة تشرف على اعمالها وتتركز هذه الدراسة على التنظيمات الحكومية التي تعمل على خدمة عامة الشعب.

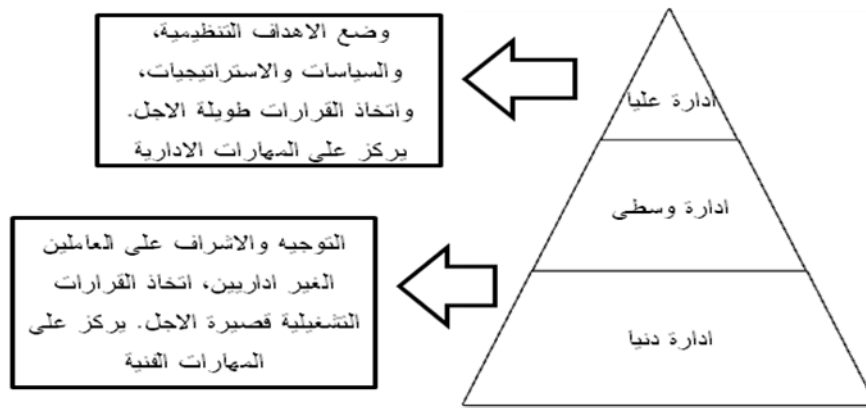
ومما يضيفي على تلك التنظيمات اهمية كبيرة هو ان التنظيم ينقل القرارات الى اجزاء المنظمة ككل وامداد الموظفين بكافة المعلومات التي تهمهم اثناء اداء اعمالهم، يوفر شبكة من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، ينشئ اجراءات قياسية ومن ثم يضع تحديد اجراءات مفصلة لكيفية القيام بالعمل، يقسم العمل بين اعضائه في نطاقه ومن ثم اسناد كل عمل لكل موظف، وبالإضافة الى ذلك فإنه يحقق تنمية الموظفين فيه بتزويدهم بالمعارف والمعلومات من خلال تدريبهم(العلمي،2006).

وفي كل تنظيم يتم تقسيم الاعمال الادارية الموكلة الى الافراد العاملين الى مستويات ادارية وذلك تسهيلا لعملية اتخاذ القرارات. وفي(قانون الخدمة المدنية،1991) في الفصل الاول من الباب الثاني مادة تصنيف الوظائف الحكومية وفئات الموظفين والتي قسمت الى مستوى ادارة عليا، وسطي

ودنيا. وفي هذه الدراسة يتم التركيز على مستوى الادارات الوسطى في التنظيمات الحكومية في محافظة جنين. وفيما يلي توضيح المقصود بالادارات الوسطى ومهامها:

#### 1.4.2 الادارات الوسطى

في كل تنظيم مؤسسي سواء أكان حكومي ام خاص فإن المسؤوليات التي يقوم بها المديرون تختلف تبعاً لاختلاف مستوياتهم الادارية، اضافة الى تباين الانشطة والمهام الموكلة اليهم، والشكل التالي يوضح تلك المستويات:



الشكل رقم 5.2: المستويات الادارية في التنظيمات

وفيما يتعلق بمستوى الادارة الوسطى التي تتمثل بمجتمع هذه الدراسة، فيعرف بأنه الادارة التنفيذية المكونة من الجهاز الاداري الذي يقوم بعملية توجيه العاملين وقيادتهم لتحقيق الاهداف التي اقرتها الادارة العليا، اضافة الى قيامه بعملية التنسيق ما بين الادارة العليا والدنيا في المنظمة. ويطلق على الادارة الوسطى (بالادارة الميدانية) وذلك لكونها تعنى بالعمليات التنفيذية التي يطلق عليها القرارات الميدانية. (طه، 2007) ومن الامثلة عليها: فئة الوظائف القيادية الادارية كالمدرء المحافظات ومدرء الدوائر... الخ، وفئة الوظائف الاشرافية كرؤساء اقسام الفروع والمشرفون ورؤساء الشعب.

ويتمثل دور الادارة الوسطى الرئيسي في العلاقات الانسانية وتحديد اسلوب التعامل مع الافراد، لذا فإن من اهم المهارات التي يجب ان يمتلكها الافراد في هذه الادارة هي المهارة الانسانية كما يرى (ماهر، 2004)، اضافة الى اكتسابه المهارات الفنية (التخصصية) ويقصد بها معرفة المدير التخصصية في فرع من فروع العلم اضافة الى كونه قد اكتسبها من خبرته كموظف في الادارة

الدنيا قبل ترقيته في السلم الوظيفي، وبصفته مدير يعمل في المجال الاداري فيجب ان لا يهمل اهم المهارات التي يجب ان يتمتع بها وهي المهارات الادارية. وبذلك يمكن تحديد اهم المواضيع التي يتدرب عليها افراد هذه الادارة وتتمثل في: التنمية الادارية والتنظيم الاداري لجهاز الدولة، اضافة الى العمليات الادارية التي تتضمن القيادة، التوجيه، اعداد التقارير، اتخاذ القرارات (قصيرة الاجل)، الاتصال وتنظيم اساليب العمل، نظم المعلومات وفائدتها للاجهزة الحكومية، هذا اضافة الى كيفية التعامل مع العلاقات الانسانية (المطيري، 2003). اضافة الى تدريب المديرين على رفع الروح المعنوية لدى العاملين لديهم، فهم يؤمنون بأن الروح المعنوية العالية لدى موظفيهم هي بمثابة اعطاء اجور عالية او من ضمن الخدمات التي تقدم للعاملين وتحفزهم على تحسين الاداء في العمل (رضا، 2010).

## 5.2 الاتجاهات

الاتجاهات تعتبر محركاً أساسياً لدوافع الافراد اتجاه عملهم. ولهذا تقوم العديد من التنظيمات الحكومية وغيرها بدراسة اتجاهات الافراد وتحليلها للتعرف على سلوكياتهم مما يمكنها من توجيههم بالاتجاه الصحيح من حيث غرس ما هو ايجابي والابتعاد عما هو سلبي اثناء العمل. حيث يعرف الاتجاهات على انها: " تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع والميول السلوكية". اضافة الى انها: " الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء أكانت موجبة ام سالبة" (الصيرفي، 2010). وللاتجاهات ثلاثة مكونات تتمثل في: المكون العاطفي الذي يدفع الفرد الى قبول او رفض الشيء، المكون السلوكي، ويشير الى نزعة الفرد للسلوك وفق انماط محددة في مواقف معينة والمكون المعرفي، ويتمثل بالمعارف والمعلومات التي يمتلكها الفرد والتي تسهم بتكوين وجهة نظره اتجاه موضوع معين (عابدين، 2004). ومن هنا يمكن القول بأن مخرجات الاتجاهات قد تتراوح في اتجاهات ايجابية وسلبية، اتجاهات مؤيدة ومعارضة او اتجاهات محايدة. حيث تعتبر الاتجاهات قابلة للتعديل والتغير بالتعلم اضافة الى تفاعل الفرد بظروف بيئته.

## 6.2 الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة سواء على الصعيد المحلي، العربي والاجنبي وكان من اهم تلك الدراسات وقد جاءت بناءً على حداثتها كالاتي:

### 1.6.2. الدراسات المحلية

دراسة (النجار، 2011) بعنوان: البرامج التدريبية واثرها على اداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: الواقع والطموحات. وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع البرامج التدريبية بمجالاتها المختلفة وعلاقته بالاداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم ( 8718 ) موظفا وموظفة للعام (2010\2011) وقد تم اعتماد العينة الطبقية العشوائية وبلغ حجم العينة (268) موظف. ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي: رتبت الابعاد الخمسة للبرامج التدريبية حسب اهميتها وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تقييم العملية التدريبية، اختيار المدربين، ومن ثم اختيار المتدربين. اضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين تعزى لمتغير: العمر، الجنس، المسمى الوظيفي، التخصص، المديرية، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي. اما اهم التوصيات فكانت: اختيار الاحتياجات التدريبية بناء على معايير علمية تهدف الى تلبية الاحتياجات، اختيار المرشحين للتدريب بناءً على معايير واضحة ومعروفة للجميع، توفير موازنة للبرامج التدريبية تضمن قدرة الوزارة على اختيار مدربين ذوي خبرة وكفاءة عالية من داخل او خارج الوزارة او المديرية التابعة لها، اعتماد معايير علمية متنوعة في تقييم البرامج التدريبية لتحديد مدى فعاليتها كالمادة العلمية واثر التدريب على كفاءة المتدرب. تفعيل نظام الحصول على درجة او خطوة إضافية عن طريق تراكم ساعات التدريب للبرامج المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم. العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية للمتدربين وذلك تشجيعا لهم لمتابعة التدريب واستمراريته.

دراسة (بداد، 2011) هدفت الى التعرف على درجة مواكبة البرامج التدريبية المقدمة لموظفي وزارة الاشغال العامة والاسكان لمتطلبات العمل من وجهة نظر الجهات الاشرافية. وقد اجريت هذه الدراسة ما بين شهر تشرين اول ( 2008 ) حتى كانون الاول (2009)، وقد مثل مجتمع الدراسة الجهات الاشرافية في وزارة الاشغال العامة والاسكان في الضفة الغربية. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة كأداة للوصول لأهداف الدراسة، وقد تم توزيعها على جميع افراد مجتمع الدراسة، ولكن نتيجة لعدم استجابة جميع افراد الدراسة فقد اعتمدت كعينة صدّفية. ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحث: انه يوجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين المتطلبات والمستجدات والاثار التي التي احدثتها الدورات التدريبية في معارف وخبرات ومهارات الموظفين من وجهة نظر الجهات الاشرافية، ان اكثر البرامج التدريبية المقدمة في وزارة الاشغال العامة والاسكان كانت برامج تخصصية تخدم معظم موظفي الادارات المختلفة مثل ادارة المشاريع وادارة الموارد المالية، ان اكثر الاليات المتبعة في إعداد البرامج التدريبية في وزارة الاشغال كانت تتعلق بالتنسيق والمتابعة، ومنها التعاون مع دوائر الوزارات ذات الاختصاص والتشبيك مع وزارات اخرى ومراكز تدريبية ومؤسسات دولية، اضافة الى ان الاليات المتخصصة في متطلبات العمل مثل تحليل الوظائف ومتطلباتها، والوقوف على نقاط القوة والضعف في الاداء بدرجة ضعيفة. كما بينت النتائج ان اهم المعوقات التي تحد من دور البرامج التدريبية في تلبية متطلباته ومستجداته من وجهة نظر الجهات الاشرافية كانت قلة عدد الكوادر التدريبية المؤهلة للقيام بالتدريب، ووجود روتين في المستويات المختلفة داخل الوزارة اضافة الى ضعف الخطط المتكاملة المتعلقة بالتدريب، اضافة الى الجمود في اللوائح والقواعد المنظمة للعمل نسبيا. واهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي: ضرورة تعزيز برامج التدريب والياتها لخدمة جميع القطاعات، ضرورة قيام الوزارة بتعزيز مهارات العاملين على الصعيد المعرفي، الاداري، الفني والتكنولوجي من خلال منح الموظفين دورات متكررة في مجالات مهنية تخصصية لما لها من اثر في رفع مستوى كفاءة العاملين.

دراسة بشارت (2009) بعنوان: واقع عملية تدريب المهندسين الزراعيين في وزارة الزراعة الفلسطينية في الضفة الغربية ومقترحات التطوير. وقد هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تنفيذ عملية تدريب المهندسين الزراعيين في وزارة الزراعة الفلسطينية في الضفة الغربية، اضافة الى اجراء تقييم لواقع هذه العملية من حيث خطواتها ومقترحات

تطويرها. واجريت هذه الدراسة في النصف الثاني من العام 2008، على كافة المهندسين الزراعيين العاملين في وزارة الزراعة الفلسطينية في الضفة الغربية، وقد لجأ الباحث الى اسلوب المسح الشامل لافراد المجتمع، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لاتمامها وقام بجمع المعلومات واختبار الفرضيات بالاستعانة بالاستبانة التي عالجت اسئلة الدراسة والوصول الى النتائج النهائية. ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحث في دراسته هي: ان منظومة عملية التدريب في وزارة الزراعة في الضفة الغربية لا تتم وفق الاسس العلمية الصحيحة بما يعزز تحقيق اهداف الوزارة، ان منظومة التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية تعاني قصورا في الية تحديد الاحتياجات التدريبية وربطها بالخطط الاستراتيجية والتطويرية للوزارة، اهتمام صانعي القرار بالعملية التدريبية مما انعكس على استمراريتها، بالاضافة الى ظهور تحسن في بيئة واساليب التدريب. واما اهم التوصيات فقد تمثلت في: استهداف تراكمية المعرفة المتخصصة عند الفئات المستهدفة، اعتماد البرامج التدريبية الى حاجة فعلية للتدريب وليس رغبة في التدريب فقط، وخضوع تحديد الاحتياجات التدريبية الى الدراسة المستفيضة المستندة الى الوصف والتحليل الوظيفي وتقارير الاداء والرؤساء والمشكلات التي تواجه الفئات المستهدفة في العمل.

دراسة الشملة (2007) بعنوان: واقع البحث التدريبي لاعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية واستخداماته في تدريب موظفي القطاع العام الفلسطيني. هدفت الدراسة الى القاء الضوء على فاعلية البحث الادراي من خلال استخداماته في تدريب موظفي القطاع العام الفلسطيني، كما هدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات المتدربين نحو البرامج التدريبية التي شاركوا فيها. ووجد الباحث ان هناك غياب شبه كامل للسياسات التدريبية، مما ادى الى العشوائية وتدني مستوى الفاعلية، كما تبين ان المدربون لا يعلمون بالابحاث التدريبية بشكل كاف، وانه ليس هناك الية لاستخدامها، مما يجعل التدريب بعيدا عن الواقعية ولا يلامس اهتمامات المتدربين بشكل مأمول، وما زاد الامور تعقيدا هو ان اغلبية البرامج التدريبية تم اقتراحها وتنفيذها بايماء من الجهات الداعمة وبالتالي لا تستجيب للاحتياجات التدريبية الحقيقية ذات الاولوية للموظفين في القطاع العام، بل انها تخدم اهدافا واجندة الجهات الداعمة. واوصت الدراسة بضرورة ان تطبق النشاطات والمادة التدريبية من الابحاث العلمية ذات العلاقة بموضوع التدريب، كما اوصت بضرورة تبني دليلاً للممارسات المثلى في التدريب لضمان فاعلية اكبر لعملية التدريب.

دراسة (ابو سلمية، 2007)، بعنوان: مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا في غزة. وهدفت الدراسة الى الوقوف على واقع التدريب في مكتب الأنروا في غزة ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير برامج التدريب في المنظمة، التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير وتدريب موظفي مكتب الأنروا بغزة واقتراح الحلول و التوصيات للتغلب عليها من منطلق علمي وعملي ، بالإضافة للوصول الى كيفية تعظيم فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية الإدارية من خلال تخطيطها وتنفيذها وتقييمها، بما يعمل على زيادة إنتاجية الموظف في الأنروا وتوعية المؤسسة عامة والأفراد خاصة بأهمية التدريب للموارد البشرية وضرورة مباشرته ومتابعته باستمرار. واجريت الدراسة في الفترة ما بين كانون اول 2006 و 2007 حيث شملت جميع الموظفين الإداريين في مكتب الأنروا الإقليمي في غزة والبالغ عددهم (430) موظفا وموظفة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وطبقت الباحثة الدراسة على عينة عشوائية طبقية مقدارها (172) موظفا وموظفة، حيث تم توزيع استبانة على افراد العينة للوصول الى نتائج الدراسة. ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة: ان التدريب في مكتب الأنروا على درجة من الفاعلية حيث يؤدي على المدى البعيد إلى تحسين أداء المتدربين، يسهم في زيادة إنتاجية مكتب الأنروا كما ونوعا، إضافة لكونه وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات، وان هناك نوعاً من الغموض بما يتعلق بتقييم ما بعد التدريب حيث لوحظ ان المستجيبين غير قادرين على ابداء رأي محدد حوله. وبالنهاية قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات تمثلت في: تطوير خطة تدريبية شاملة وواضحة وبمشاركة الجميع ، مع مراعاة معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب عند التخطيط ووضع الخطط الإستراتيجية للتدريب، مما يعمل على زيادة الفاعلية، كما يجب أن تبنى الخطط على أساس تحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين والوظائف نفسها بالإضافة لاحتياجات المؤسسة، وذلك للوقوف على الثغرات من أجل أن تكون الخطة أقرب للواقعية وأكثر قابلية للتنفيذ، هذا كله يتم بالتنسيق والعمل الجماعي بين مديري الدوائر وإدارة الموارد البشرية، ربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف، وهذا ما يزيد من فاعلية التدريب فمن خلال التقييم السنوي يمكن الوقوف على نقاط ضعف الموظف وتحديد احتياجاته ومن ثم وضع الخطة العلاجية بما يتفق مع الحاجة، وضرورة الالتزام بالتقييم القبلي والآني وما بعد التدريب واستخدام وسائل وأساليب التقييم المختلفة، وذلك للوقوف على الجانب السلبي وتقويمه فور حدوثه وتفادي حدوثه فيما بعد، بالإضافة لتعزيز الجانب الإيجابي.

قام الباحث (عابدين، 2002) بدراسة بعنوان " اتجاهات مديري المدارس ورؤساء اقسام التدريب وشؤون الميدان في مديريات التربية والتعليم الحكومية الفلسطينية نحو التدريب". وقد اجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الاول من العام الدراسي 2001-2002، وقد هدفت الى التعرف على ابرز الاساليب المستخدمة في تدريب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية، والى اتجاهات المديرين والمسؤولين الاداريين في مديريات التربية والتعليم نحو التدريب. وتكونت عينة الدراسة من عينة طبقية عشوائية من مديري المدارس الحكومية، ومن جميع رؤساء اقسام التدريب والاشراف التربوي وشؤون الميدان في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية. استخدم الباحث في الدراسة اداتان للوصول الى اهداف الدراسة وهما: الاولى قائمة بأهم الاساليب المستخدمة في التدريب، والثانية استبانة لقياس الاتجاهات نحو التدريب. واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو ان ابرز الاساليب المستخدمة في التدريب كانت: الورش التدريبية، النقاش الجماعي، دراسة الحالة والمحاضرة، بينما كانت اقل الاساليب استخداماً: المؤتمر التربوي، الملاحظة المنظمة والحلقة الدراسية. كما وازهرت النتائج ان افراد عينة الدراسة يحملون اتجاهات ايجابية معتدلة نحو التدريب، وانه لم يكن هناك فروق ذات دلالة احصائية فيها تبعا لمتغير المؤهل العلمي والخبرة في الادارة. ومن اهم التوصيات التي اظهرتها الدراسة هي زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم بإعداد مدربين مؤهلين ومتخصصين، ضرورة توفير اللوازم والتجهيزات والاماكن المناسبة الكفيلة بتسهيل استخدام اساليب تدريب متطورة قائمة على التطبيق العملي وانخراط المتدربين في النشاط التدريبي وإجراء دراسات اخرى، اضافة الى ضرورة التجاوب مع الاتجاهات الايجابية نحو التدريب بحيث يتم تحديث البرامج التدريبية وتطويرها سواء من حيث مكوناتها او اساليبها الامر الذي يساعد على الحيلولة دون انطفاء المسؤولين والمديرين.

## 2.6.2. الدراسات العربية

دراسة: (ميا وزملاءه، 2009) بعنوان: قياس اثر التدريب في اداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. هدفت الدراسة الى تحليل وقياس اثر النشاط التدريبي في اداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي، وتحديد مواطن القصور والضعف الموجود في البرامج التدريبية لمعالجتها من اجل زيادة فاعليتها لتحسين مستوى اداء العاملين. بالاضافة الى تطوير النشاط التدريبي للعاملين في مديرية المحافظة

لتحقيق التميز في ادائهم ومن ثم تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من مديرين ورؤساء اقسام وموظفين في مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان والبالغ عددهم ( 73) فردا وقد اعتمد الباحثون اسلوب المسح الشامل لاتمام الدراسة، من خلال تصميم استمارة استقصاء كأداة مناسبة لغرض البحث اضافة الى بعض المقابلات الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في الاستبانات. ومن اهم النتائج التي تم التوصل اليها: ان التدريب يسهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية والمنافسة لدى العاملين اضافة الى امكانية تطبيق ماتعلموه في مجال عملهم، هناك قصور في برامج التدريب والخاصة بتنمية العاملين في المديرية، يوجد نقص في ذوي الخبرة والكفاءات العالية في التدريب ويتم تقييم فاعلية البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها عن طريق وضع اختبار تحليلي للمتدربين. أما اهم التوصيات التي قدمها الباحثون فهي: إقناع الادارة العليا بأهمية التدريب ودوره في رفع كفاءة اداء العاملين، ضرورة اكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لتطوير ادائهم الوظيفي، تهيئة المناخ التدريبي الملائم للعملية التدريبية للعاملين بالمديرية على التدريب وتقديم الحوافز المناسبة، إعداد خطة تدريبية سنوية وفقا للاحتياجات التدريبية للعاملين، من خلال مسح شامل لمتطلبات الاداء الفردي السنوي والذي يشكل حاجة فعلية لرفع مستوى الاداء الوظيفي.

دراسة: (نعمان، 2008) بعنوان: علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الادارة الوسطى- دراسة حالة جامعة تعز اليمنية.وقد هدفت الدراسة الى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة والى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية، بالاضافة الى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية برامجها التدريبية مما يجعلها تلعب دوراً هاماً في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم (240) موظفاً وموظفة مقسمين الى فئتين حسب طبيعة الدراسة وهي: القيادات الإدارية الأمين العام والأمناء العامون المساعدون ومديرو العموم ومن في حكمهم والبالغ عددهم (70)موظفاً وموظفة، ومن مديري الإدارات ورؤساء أقسام الإدارة الوسطى في الجامعة وعددهم (170) موظفاً وموظفة ، وقد اقتصرت الدراسة على الأفراد الذين التحقوا بالدورات التدريبية. وللوصول الى اهداف الدراسة وأسئلتها فقد لجأت الباحثة الى إستبانتين:الأولى وجهتها إلى المتدربين من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام. والثانية فقد وجهتها إلى القيادات الإدارية لتقييم العملية التدريبية من خلال علاقة التدريب بأداء الأفراد

العاملين في الجامعة. ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة: ان هناك ضعفاً في الإهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية، أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لإختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دوراً في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية، أن عملية تقييم العملية التدريبية ذات فعالية ضعيفة مما ينعكس سلباً على إمكانية التعرف على درجة الإستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية. وبناء على ذلك فقد قدمت مجموعة من التوصيات وهي: التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في الإدارة الوسطى بإعتبارها المحور الأساس في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع إكتساب المهارات والقدرات المطلوبة، أن يتم إعادة النظر في سياسة إختيار الأفراد العاملين للإلتحاق بالدورات التدريبية وذلك بوضع معايير محددة ومعلنة للجميع، العمل على زيادة الإهتمام بتقييم العملية التدريبية حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة من العملية التدريبية بما يخدم أهداف الجامعة التي تسعى الى تحقيقها.

دراسة: (نويجم، 2005) بعنوان: تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الامنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها. وقد هدفت الدراسة الى التعرف على كفاءة العملية التدريبية من وجهة نظر العاملين فيها، الكشف عن المعوقات التي تواجه العملية التدريبية في معاهد التدريب الامنية ومحاولة تقديم التوصيات التي يأمل الباحث ان تسهم بالحد من هذه المعوقات وبالتالي رفع كفاءة العملية التدريبية في هذه المعاهد. ولكي يتمكن الباحث من اجراء الدراسة فقد لجأ الى استخدام المنهج الوصفي التحليلي اضافة الى استعانته بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من كتب وابحاث لبناء الخلفية العلمية للدراسة. وقد استعان الباحث بالاستبانة كأداة للوصول الى نتائج الدراسة حيث وزعت على مجتمع الدراسة بالكامل (مسح شامل) والبالغ عددهم 320 فرداً. ومن اهم النتائج التي توصل اليها مايلى: انخفاض مستوى الكفاءة والفاعلية بما يتعلق بمحور تحديد الاحتياجات التدريبية، اتسام الاسس والمعايير التي يتم مراعاتها عند تصميم البرامج التدريبية بالكفاءة، انخفاض كفاءة الطرق والوسائل التي يتم استخدامها في تنفيذ البرامج التدريبية، هناك العديد من المعوقات التي تواجه تنفيذ العملية التدريبية وتحول دون تنفيذها بكفاءة وفاعلية. واما اهم التوصيات التي قدمها الباحث فهي: ان يتم تنفيذ البرامج التدريبية بكفاءة عالية وذلك من خلال التركيز على الاحتياجات التدريبية واللجوء الى وسائل وطرق فعالة لتنفيذ التدريب بنجاح، النظر الى العملية التدريبية كسلسلة متصلة مع

بعضها بحيث يتم الاهتمام بها في كل مرحلة من مراحلها حتى لا يطغى تركيز مرحلة معينة على أخرى، ان يتم توفير الموارد المالية والبشرية ذات الكفاءة العالية وبشكل خاص عند اختيار المدربين.

### 3.6.2. الدراسات الاجنبية

دراسة (Prey and Pitzemberger،2009) بعنوان: تقييم التدريب في القطاع الحكومي في ألمانيا. وهدفت الدراسة الى التعرف على عناصر فاعلية وجوانب ضعف البرامج التدريبية المقدمة لموظفي القطاع العام في المانيا الشرقية، في ظل الاقتصاديات المستجدة وخاصة اقتصاديات السوق .واستنتج الباحثان ان البرامج التدريبية كانت تستهدف الافراد بشكل مناسب، ولكنها كانت تفتقر الى الخبرة السابقة في مجال الدور الحكومي في ظل اقتصاد السوق. وقد ابدت الدراسة تركيزا خاصا على التدريب بالمشاركة، الذي تفيد انه اثبت فاعلية كبيرة في هذه البرامج. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة التدريب للبيئة المحيطة واشتماله على الخبرات والتجارب السابقة خاصة بما يتعلق بظروف اقتصاد السوق بمختلف الاطراف وذلك لضمان فاعلية اكبر للبرامج التدريبية المقدمة لموظفي القطاع العام.

دراسة (BERRY,2009) بعنوان: نموذج تقييم التدريب والتطوير التطوعي للخدمات العامة في بتسوانا في جنوب افريقيا. وقد هدفت هذه الدراسة الى وضع نموذج متكامل لتقييم التدريب وتطوير مبادرات ذاتية تستخدمها الخدمة العامة في بتسوانا (جنوب افريقيا). حيث استهدف الباحث الوزارات والادارات في منطقة الجنوب الشرقي في بتسوانا وعلى وجه الخصوص غابورون لتواجد الوزارات والدوائر الحكومية فيها. ولهذا فقد استخدم الباحث بداية استبانة لتحديد ما اذا المدربون ومدبرو التدريب والمشرفون المسؤولون عن التدريب متفقين على ان استراتيجيات التدريب فعالة ام لا. وكان من اهم نتائج الدراسة التي توصل اليها الباحث: انه لا توجد صلة بين تدريب وتطوير ادارة الاداء على وجه الخصوص فقد ظهرت الخلافات فيما يتعلق بعشرة استراتيجيات والعوامل التنظيمية الحاسمة. تقييم التدريب والتطوير بشكل عام وهو القضية التي تواجه التحديات مع المنظمات على اساس يومي، كما ان نقص المهارات عند المدربين على كيفية التدريب والتطوير هو احد العوامل الرئيسية لهذه المشكلة. ومن اهم التوصيات اتباع نهج متكامل استراتيجي لتقييم التدريب

والتطوير في عملية تدريب العاملين وتمييزهم بصورة فعالة وبناءة وفقا لاهداف المنظمة وليس اهداف الفرد المتدرب.

دراسة (Haslinda.A.& Mahyuddin.M.Y,2009) بعنوان: فعالية التدريب في الخدمات العامة. وتهدف هذه الدراسة الى فحص مدى فعالية التدريب والتطوير في القطاع العام عن طريق تقييم التدريب وعناصره. وقد اجري الباحثان هذه الدراسة على جميع المشاركين في مختلف الوزارات والادارات في الاقاليم الاتحادية في اراضي كوالالمبور وبوتراجايا متبعين بذلك المسح الشامح لمجتمع الدراسة، ونظرا لعدم تواجد جميع المشاركين فقد اعتمدت العينة العشوائية، حيث استخدم الاستبانة كأداة لهذه الدراسة وقد شملت العينة (120) مشارك. ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحثان كانت: ان تقييم موظفي الخدمة العامة على جميع مستويات التقييم الخمسة وهي: رد الفعل، التعلم، تغيير السلوك والنتائج ونقل مستويات التدريب والعوامل التي يمكن ان تؤثر على فاعلية التدريب في القطاع العام ضعيفة، ويعود سبب ذلك لعدم وجود دعم من قبل الادارة العليا والموظفين اضافة الى اتجاهات العاملين الفردية والعوامل المرتبطة بالعمل. وكذلك تبين وجود اوجه قصور في ممارسات التدريب. ومن اهم توصيات الدراسة هي ان الادارة في حال رغبتها في العمل على تنمية وتطوير العمل والموظفين العاملين لديها بإمكانها الرجوع الى نتائج عملية التقييم التي توصلت اليها الدراسة وتحليلها بعمق وتحويلها الى اهداف وبرنامج تدريبي من اجل الحصول على بيئة مواتية لتطبيق المهارات والمعارف الوظيفية بما يسهم بتعزيز اداء موظفي الخدمة المدنية وكيفية تدريبهم ومساعدتهم في تطويرهم المهني.

#### 4.6.2. تعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر الى الدراسات السابقة التي تم عرضها يمكن القول بأنها تنوعت من حيث طرحها لموضوع التدريب، فالدراسات العربية قد تناولت الحديث عن اثر التدريب بشكل عام ولكن في مؤسسات محددة كمديرية التربية في سلطنة عمان اضافة الى اثر التدريب على الادارات الوسطى في جامعة تعز اليمينة وكفاءة العملية التدريبية بمعاهد التدريب الامنية في مدينة الرياض.

كما وان الدراسات المحلية ارتكزت غالبيتها على التدريب في القطاع الحكومي الا ان كل دراسة منها اقتصرت بوزارة محددة، كوزارة التربية والتعليم، ووزارة الزراعة ووزارة الاشغال العامة.

اضافة الى ان بعضها تناولت علاقة التدريب في الجامعات الفلسطينية ودوره في تدريب موظفي القطاع الحكومي.

اما بما يتعلق بالدراسات الاجنبية فقد ارتكزت اهدافها على دور التدريب في القطاع الحكومي واثره على الخدمات العامة.

وقد تنوعت هذه الدراسات في طريقة عرضها لموضوع التدريب والمناهج التي اتبعتها فمنها ما لجأ الى المنهج الوصفي ومنها ما لجأ الى المنهج التاريخي.

اما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في انها تركزت على محافظة محددة وهي محافظة جنين الا انها تناولت تغطية اكبر لمنظمات القطاع الحكومي فيها حيث درست اتجاه الادارات الوسطى نحو التدريب في تلك المنظمات وذلك ابتداء من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط للتدريب الى ما بعد الانتهاء من التدريب وتأثيره على بعض المجالات المختلفة لهم. وقد افادت الدراسات السابقة هذه الدراسة في اختيار المنهج المناسب، اضافة الى تصميم استمارة الدراسة واثراء الاطار النظري لها. كما افادت ايضا في دعمها لبعض النتائج التي توصلت اليها الدراسة اضافة الى العديد من التوصيات.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة: إجراءاتها وادواتها

تناولت الباحثة في هذا الفصل عرضا مفصلا لكل من منهج في الدراسة، منهج الدراسة، إجراءات الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات، صدق الاداة، ثبات اداة الدراسة ، حدود الدراسة، محددات الدراسة، مجتمع الدراسة، وصف خصائص مجتمع الدراسة، التحليل النظري، التحليل الاحصائي.

#### 1.3 منهج الدراسة

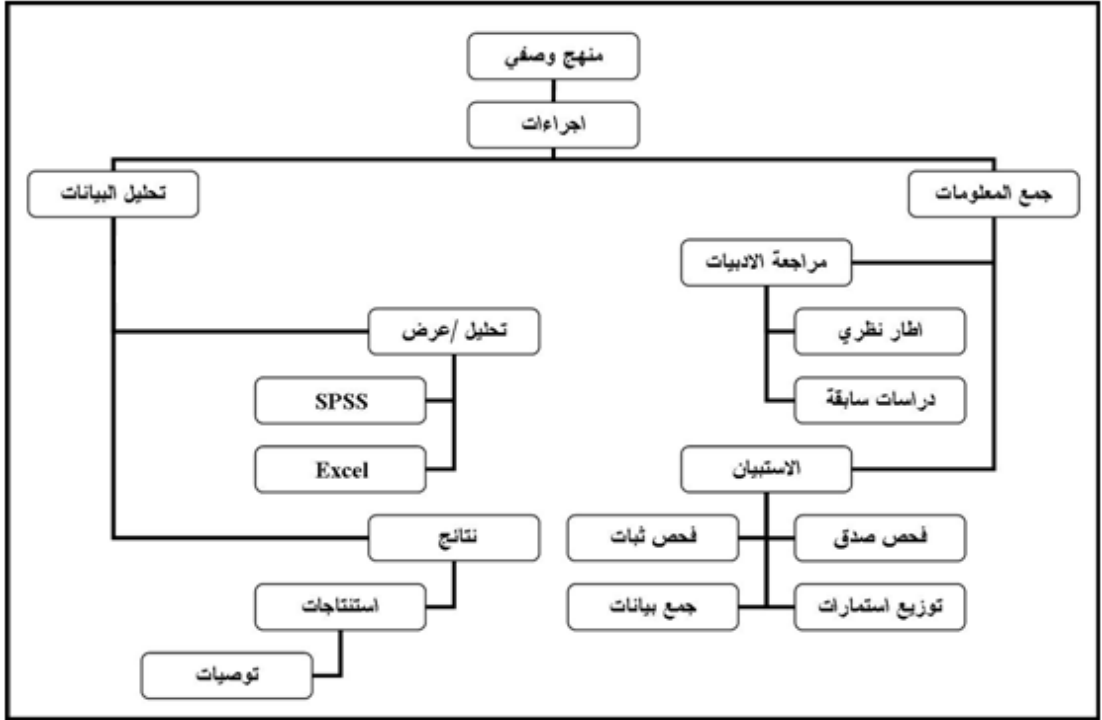
تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث يقوم على دراسة الظاهرة ووصفها كما هي موجودة بالواقع، ويناقشها تحليليا لادراك الحقائق بطريقة اكثر فاعلية.

#### 2.3 إجراءات الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في تحليل البيانات كما يظهر في الشكل ( 1.3)، حيث تم ات إجراءات الدراسة على النحو الاتي:

- جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة،
- إجراء مقابلات استطلاعية مع مجموعة من المديرين ورؤساء الاقسام في التنظيمات الحكومية في محافظة جنين وبناء عليها صممت الاستبانة.
- بعد ذلك تم تصميم الاستبانة التي أعتمدت كأداة أساسية لجمع البيانات.
- القيام بفحص صدق الأداة وثباتها.
- وبعد توزيع الاستبانة على المبحوثين وتعبئتها تم جمعها وفرزها.

- ثم فرزها وتحليلها من خلال برنامج SPSS، فقد تم احتساب تكرارات إجابات المبحوثين والمتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي.
- وبعد التحليل إعتد برنامج Excel, SPSS لعرض البيانات بصيغة جداول وأشكال.
- تلخيص النتائج وعرضها .
- الخروج باستنتاجات ومقترحات.



شكل 1.3: ملخص لإجراءات الدراسة

### 3.3 أدوات جمع البيانات والمعلومات

لغاية الوصول لنتائج الدراسة تم الاعتماد على نوعين من البيانات والمعلومات وهي:

- مراجعة الأدبيات، الكتب، المجلات، الدوريات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة للوصول الى المعلومات والبيانات الثانوية والاستفادة منها.
- المعلومات والبيانات الأولية: وقد اعتمدت الباحثة على اسلوبين لجمعها وهي كالاتي:

• الاستبانة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات الاولية من مصادرها (المبحوثين)، وقد مرت بعدة مراحل الى ان وصلت لشكلها النهائي الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة (راجع الملحق رقم(3.1) (ص114): وتتمثل هذه المراحل في:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وتحديد اهم النقاط التي يمكن من خلالها الوصول الى النتائج المطلوبة.
  - تحويل النقاط التي تم الوصول اليها من الدراسات السابقة الى اسئلة ومن ثم اجراء مقابلات تمهيدية لعينة من مجتمع الدراسة مكونة من مديرين عدد 2 و4 رؤساء اقسام، حيث تم الاخذ ببعضها ورفض بعضها بناءً على نتائج المقابلات.
  - تم اعداد التصميم والبناء الاولي للدراسة بالاشتراك مع المشرف وذلك للتأكد من شموليتها وتغطيتها لجميع جوانب الدراسة الاساسية، ولتحكيمها فقد تم عرضها مرة اخرى على مجموعة من المديرين ورؤساء الاقسام، اضافة الى عرضها على بعض اساتذة الجامعة ومجموعة من المدرسين في المؤسسات الحكومية. حيث تم الاخذ بأرائهم فقد تم اعادة صياغة الاستبانة من خلال حذف واطافة بعض الجوانب فيها لتصبح اكثر شمولاً ووضوحاً بالنسبة للمبحوثين.
- وتكونت الاستبانة بشكلها النهائي من اربعة اقسام وهي:

القسم الاول: يتكون من شقين، الشق الاول ويتكون من ستة اسئلة تتعلق بالعوامل الديمغرافية للمبحوثين وهي: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة في مجال الادارة، وذلك بهدف التعريف بأفراد مجتمع الدراسة وصياغة الفرضيات والمساهمة في تفسير النتائج. اما الشق الثاني فيتكون من سؤال ويشتمل على التدريبات التي شارك فيها المبحوثون خلال السنوات الثلاث الماضية من حيث تحديد مسمى التدريب، مكان انعقاده، مدته والجهة المنفذة له.

القسم الثاني: ويهدف الى تحديد اتجاهات المتدربين نحو تدريبهم، ويتكون من ثلاثة جوانب وهي: الجانب الاول: ويهدف للوصول الى الية تحديد الاحتياجات التدريبية ويتكون من 12 سؤالاً.

الجانب الثاني: ويحتوي على اسئلة وصف لعناصر البرنامج التدريبي، وقد تم تصنيفها الى ستة مجالات تتمثل في: المدربين 9 اسئلة، المادة التدريبية 8 اسئلة، بيئة التدريب 10 اسئلة، ادارة البرنامج التدريبي 8 اسئلة، التقنيات التدريبية 14 سؤال وطرق التدريب 8 اسئلة.

الجانب الثالث ويهدف للتعرف على اسس تقييم المتدربين لعملية التدريب وقد تكون من 10 اسئلة. القسم الثالث: يهدف الى التعرف على مدى تأثير التدريب على بعض المجالات المختلفة المتعلقة بالمتدربين الشخصية والوظيفية اضافة الى تأثير التدريب على المؤسسة، وقد تكون من 10 اسئلة. القسم الرابع: ويشمل سؤالين مفتوحين، الاول ويتعلق بتحديد المتدربين لجوانب ضعف التدريب الذي شاركوا فيه، اما السؤال الثاني: فهو اقتراحات المتدربين لتحسين فاعلية التدريب. ولقد تم اعتماد سلم إجابات مكون من خمس درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي وذلك من أجل تسهيل عملية تفسير النتائج وهي في القسم الثاني: دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابداء. اما في القسم الثالث فقد كانت : كبير جداً، كبير، متوسط، قليل، قليل جداً.

والجدول الاتي ملخص لمحاو الاستبانة وفقراتها.

الجدول 1.3: محاور وفقرات الاستبانة

الرقم	محاور الاستبانة	الفقرات
1.	القسم الأول: بيانات تعريفية	7
2.	القسم الثاني: اتجاهات المتدربين نحو تدريبهم	79
1.2	الجانب الاول: الية تحديد الاحتياجات التدريبية	12
2.2	الجانب الثاني: وصف عناصر البرنامج التدريبي	57
1.2.2	المدربون	9
2.2.2	المادة التدريبية	8
3.2.2	بيئة التدريب	10
4.2.2	ادارة البرنامج التدريبي	8
5.2.2	التقنيات التدريبية	10
6.2.2	طرق واساليب التدريب	8
3.2	الجانب الثالث: اسس تقييم المتدربين	10
3.	القسم الثالث: مدى تأثير التدريب على المتدربين	14
4.	القسم الرابع: جوانب ضعف التدريب واقتراحات تحسينه	مفتوح

### 4.3 صدق الأداة (تحكيم الاستبانة)

للحصول على مصداقية عالية للإستبانة وضمان تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، تم التأكد بداية من ان مقياس ليكرت الخماسي الذي تم استخدامه يقيس فعلا ما ينبغي قياسه، ومن انواع الصدق الذي استخدمته الباحثة في هذه الدراسة:

الصدق الظاهري: للتأكد من ان البيانات التي تحتويها الاستبانة حقيقية ودقيقة وتؤدي الى نتائج صادقة فقد تم بداية مراجعتها مع الدكتور المشرف على الدراسة، اضافة الى تحكيم ستة من اساتذة الجامعة المتخصصين، ومدرّبين متخصصين في مجال التدريب، وعينة من مجتمع الدراسة مكونة من اربعة مديرين ورئيسي قسم. وبعد مراجعتها وتحكيمها من قبل المتخصصين تم الأخذ بملاحظاتهم وآرائهم ثم تطويرها وتعديلها ووضعها في صورتها النهائية وتوزيعها. والملحق رقم (1.1) صفحة (112) يوضح قائمة بأسماء القائمين على تحكيم الاستبانة.

صدق المحتوى: من خلال تطور مراحل الدراسة تم التأكد من ابعاد الدراسة ممثلاً بشكل دقيق في مجموعة من الفقرات وقد تم ذلك بناءً على ما اجمع عليه المحكمون للاستبانة.

### 5.3 ثبات أداة الدراسة

لمعرفة مدى ثبات اداة الدراسة قامت الباحثة بإتباع طريقتين لمعرفة ذلك وهي:

تم اجراء اختبار تجريبي على عينة من افراد الدراسة للتأكد من ان الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسة وقد تكونت من مدير ورئيسي قسم. اضافة الى احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للإتساق الداخلي للتحقق من ثبات كامل الاستبانة، ولكل محور على حدة وجاءت القيم كما في الجدول (2.3).

الجدول 2.3: معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة (أداة الدراسة).

الفقرات	عدد الفقرات	قيمة Alpha
الية تحديد الاحتياجات التدريبية	12	.834
مدربون	9	.925
مادة تدريبية	8	.905
بيئة التدريب	10	.876
ادارة البرنامج التدريبي	7	.877
التقنيات التدريبية	10	.950
طرق التدريب	8	.870
اسس تقييم المتدربين	10	.906
مدى تأثير التدريب على المتدربين	14	.955
القيمة الكلية	88	.975

تشير القيم المعطاة في الجدول السابق الى ان معامل ثبات الاستبانة قد بلغ ( .975 ) وهي قيمة مرتفعة وتشير الى ان اداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات وتشارك فقراتها معاً في قياس ما وضعت لقياسه.

وبهذا يمكن القول الى ان اداة الدراسة تتمتع بمستوى صدق وثبات مقبولين تبرر استخدامها لاتمام اجراءات الدراسة والتوصل الى النتائج المطلوبة، وبناءً على ذلك فقد وزعت الاستبانة على مجتمع الدراسة بالكامل في التنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين.

• اسلوب المقابلة

قامت الباحثة باستخدام المقابلة كأسلوب مكمل لاتمام الدراسة، حيث تمت تلك المقابلات اثناء مراحل اجراء الدراسة وتم اعتماد العينة الصدفية لتلك المقابلات، وفيما يلي بعض المقابلات مع ذوي العلاقة.

مقابلة تمهيدية: اجرتها الباحثة بعد اتخاذها موضوع البحث كعنوان للرسالة لمدير قسم الشؤون الادارية في المحافظة، مدير وزارة البيئة ورئيس قسم في دائرة ضريبة الدخل. حيث تم الحديث فيها عن الالية التي يتم بها اختيار المتدربين للتدريب والفئة الاكثر حاجة لذلك، التقييمات التي يقوم

بها المتدربين لعملية التدريب، اماكن اجراء التدريب، المؤسسات المنفذة للتدريب، التفريق ما بين التدريب داخل الوطن وخارجه، وبناءً على تلك المقابلات تم اقتصار الدراسة على التدريب داخل الوطن اضافة الى المساهمة في صياغة اسئلة الدراسة.

مقابلة معمقة: مع بعض افراد الدراسة. حيث تم في تلك المقابلات تناول كل ما يتعلق بالعملية التدريبية وهي: معرفة اهمية التدريب بالنسبة للعاملين في تلك الوزارات ومعرفة مدى تأثيرها عليهم سواء على الصعيد الشخصي او العملي في المؤسسة، معرفة اكثر اساليب التدريب استخداماً، الية تحديد الاحتياجات التدريبية، الالية التي يتم بها تقييم العملية التدريبية من بدايتها وحتى انتهاء البرنامج التدريبي، مع اهم نقاط القوة والضعف التي تعاني منها البرامج التدريبية، وفي النهاية تم الحديث فيما اذا كان يتاح للمتدربين بتطبيق ما تعلموه من البرامج التدريبية ام لا. وبناءً على تلك المقابلات تمت صياغة اسئلة الاستبانة.

اضافة الى ذلك فقد قامت الباحثة بتدوين جميع الملاحظات والتعليقات حول الدراسة اثناء توزيع الاستبانات، فبعد تسليمها لبعض الافراد واستلامها كان يدور نقاش جماعي بين بعض الموظفين اثناء وجود الباحثة حول المواضيع التي تعاني منها العملية التدريبية وبعض الاقتراحات لتحسينها وقد تم ادراج ذلك اثناء الحديث عن تحليل نتائج الدراسة. هذا اضافة الى المقابلات التي اجرتها الباحثة اثناء تحكيمها للاستبانة مع عينة من المديرين ورؤساء الاقسام.

### 6.3 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

الحدود المكانية: محافظة جنين

الحدود الزمنية: الفترة ما بين شهري شباط 2011 حتى شهر تموز 2012

الحدود البشرية: المديرون ورؤساء الاقسام في الادارات الوسطى في التنظيمات الحكومية.

### 7.3 محددات الدراسة

- تقتصر الدراسة فقط على المديرين ورؤساء الاقسام في الادارات الوسطى التابعة للوزارات الفلسطينية في محافظة جنين، علماً بأن جميع العاملين في تلك الادارات من مديرين ونائبين ورؤساء اقسام وموظفين يتلقون تدريبات في مجال عملهم.

- تقتصر الدراسة ايضا على التدريب الذي يتلقاه المتدربون داخل الوطن فقط.
- إضافة الى ذلك فقد واجهت الباحثة أثناء إجراء الدراسة بعض الصعوبات ومنها:

- صعوبة الحصول على احصائية ذات دقة عالية بما يتعلق بعدد المدراء ورؤساء الاقسام في التنظيمات الحكومية في محافظة جنين، مما دفع الباحثة الى الاتصال هاتفياً على كل منظمة على حده وإجراء تلك الاحصائية، حيث تم التأكد من تلك الاحصائية اثناء توزيع الاستبانات عليهم شخصياً.
- صعوبة تعاون بعض التنظيمات مع الباحثة اثناء عملية توزيع الاستبانات، مما استدعى الباحثة الى اللجوء الى الوزارات الرئيسية في مدينة رام الله لتسهيل عملية توزيع استبانات الدراسة، بالرغم من منح الجامعة للباحثة ورقة لتسهيل عملية توزيع الاستبانة و اتمام دراسها.
- صعوبة الحصول على وثائق رسمية او سجلات ذات العلاقة ببرامج التدريب في تلك المنظمات مما اجبر الباحثة على الاكتفاء بما توافر من دراسات وأدبيات سابقة.

### 8.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الادارة الوسطى (مديرين ورؤساء اقسام) في الدوائر الحكومية التابعة للوزارات الفلسطينية في محافظة جنين، وبحسب الاحصائية التي توصلت اليها الباحثة فقد بلغ عددهم (200) مدير ورئيس قسم، وقد اعتمدت الباحثة بدراستها على اسلوب المسح الشامل لتغطية مجتمع الدراسة بكامله، أي انه تم توزيع (200) استبانة، وتم استرجاع (179) استبانة، أي بنسبة ارجاع (89.5%)، وقد اخضعت (141) منها للتحليل الاحصائي، حيث تم استبعاد (23) استبانة لانهم لم يتلقوا اي تدريب، ورفض (15) استبانة نتيجة عدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي. وبذلك تكون نسبة الاستبانات التي خضعت للتحليل الاحصائي (78.77%) من مجتمع الدراسة. وفيما يلي توضيح ووصف لخصائص افراد مجتمع الدراسة:

### 9.3 وصف خصائص مجتمع الدراسة

فيما يأتي توضيح أهم خصائص افراد مجتمع الدراسة من المبحوثين:  
يبين الجدول رقم (3.3) توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس، ويظهر من خلاله ان (76.6%) من مجتمع الدراسة هم من الذكور، في حين ان (23%) هم من الاناث.

الجدول 3.3: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

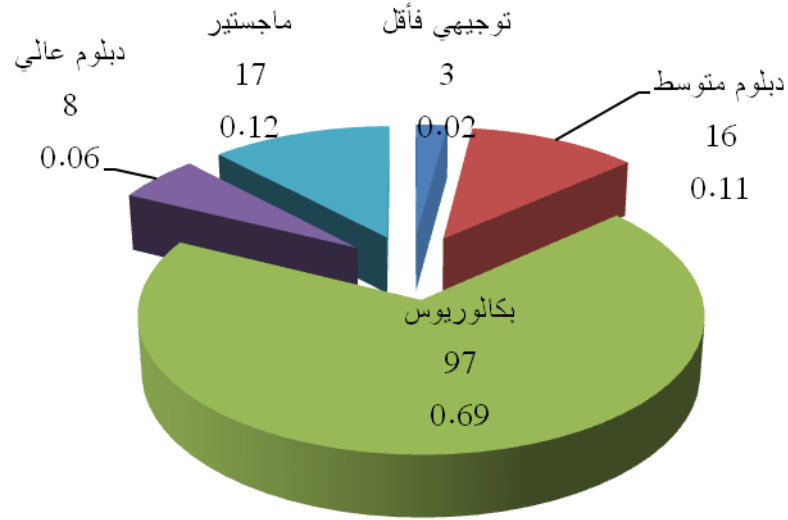
الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	108	%76.6
انثى	33	%23.4

اما بما يتعلق بتوزيع افراد مجتمع الدراسة بحسب الحالة الاجتماعية فيظهر من خلال الجدول رقم (5.3) ان (94%) من مجتمع الدراسة هم متزوجون بينما لم يظهر ان احد افراد مجتمع الدراسة من فئة مطلق في حين ظهر ان نسبة (1.4%) هم من فئة ارملة، وقد يرجع سبب ذلك الى ان غالبية افراد مجتمع الدراسة هم من الفئة العمرية (40-49 سنة) وقد بلغت نسبتها (45%)

الجدول 4.3: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

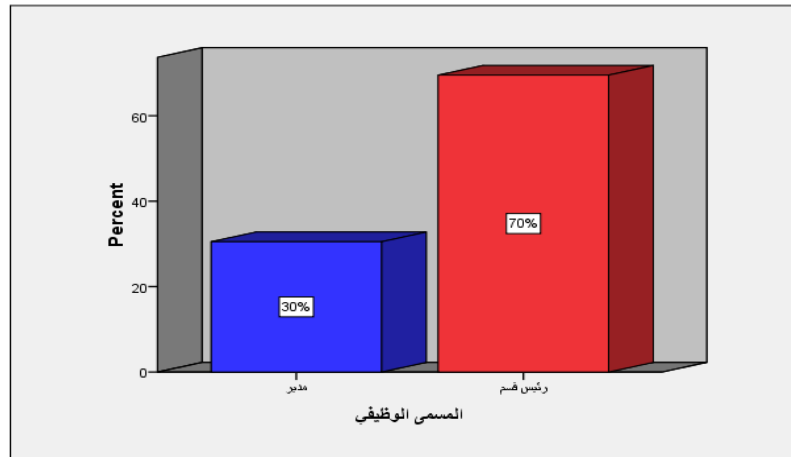
الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
أعزب	6	%4.3
متزوج	133	%94.3
أرملة	2	%1.4
مطلق	0	%0.0

اما عن توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب التحصيل العلمي فيظهر الشكل رقم (2.3) فيظهر ان نسبة من هم من حملة الماجستير قد بلغت (12%) ويمكن اعتبار هذه النسبة متدنية مقارنة بالمنصب الاداري الذي يشغله، ولكن بمقابل ذلك يمكن القول ان توليهم لتلك المناصب جاء بناءً على خبرتهم الطويلة في العمل حيث جاء ما نسبته (69%) من حملة البكالوريوس والتي تعتبر النسبة الاعلى بذلك، فقد بلغت نسبة الخبرة (69%) لفئة (12 سنة فأكثر) كما يظهر في الجدول (5.3) .



الشكل 2.3 : توزيع مجتمع الدراسة حسب التحصيل العلمي

اما بما يتعلق بتوزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي فيظهر الشكل رقم (9.3) ان (30%) من عينة الدراسة هم مديرون، بينما رؤساء الاقسام فنسبتهم (70%) من مجتمع الدراسة.



الشكل 3.3: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

وفيما يتعلق بتوزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الفئات العمرية، فالجدول رقم (5.3) يبين نتائجها

الجدول 5.3: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الفئات العمرية

العمر	العدد	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	4	2.8
31-39 سنة	41	29.1
40-49 سنة	64	45.4
50 سنة فأكثر	32	22.7
متوسط العمر	34.3 سنة	

من الجدول السابق فيظهر (45.4%) من افراد مجتمع الدراسة هم من الفئة العمرية (40-49 سنة) وهذا يعني ان تعيين المبحوثين في مناصبهم الادارية كان مع بداية قدوم السلطة الفلسطينية، وذلك يعني ان انتقلهم من مرحلة الادارة الدنيا الى الوسطى جاء بناءً على تدرجهم الوظيفي، حيث يمكن ربط ذلك بنسبة سنوات الخبرة كما يظهر في الجدول رقم (6.3) حيث كانت (68.8%) من افراد المجتمع يكتسبون خبرة تزيد عن (12 سنة فأكثر)، وهذه النتائج ايضا تظهر مدى عدالة وموضوعية تعيين المناصب الادارية بناءً على فترة الخبرة التي امضاها الموظفون في مناصبهم في العمل الاداري.

الجدول 6.3: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
سنتين فأقل	3	2.1%
3-5 سنوات	10	7.1%
6-8 سنوات	13	9.2%
9-11 سنة	18	12.8%
12 فأكثر	97	68.8%
المتوسط الحسابي	11.2	

### 10.3 التحليل

لاغراض تحليل البيانات والمعلومات الواردة في الدراسة لجأت الباحثة الى نوعين من التحليل وهما:

#### 1.10.3. التحليل النظري:

وبقصد به التعامل مع البيانات النظرية التي تم الحصول عليها من الادبيات السابقة والكتب والمجلات، من خلال قراءتها وتمعنها ومن ثم اعادة صياغتها بما يتلائم وموضوع الدراسة ومن ثم التعقيب عليها اما بمقارنتها مع ما لاحظته الباحثة وتوصلت اليه اثناء اجراء المقابلات او بإضافة معلومات جديدة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

#### 2.10.3. التحليل الاحصائي:

بعد جمع بيانات الدراسة التي حصلت عليها الباحثة من خلال الاستبانة، تم مراجعتها وادخالها الى الحاسوب، حيث تم تحويل الاجابات اللفظية الى رقمية، وقد تم اعتماد سلم إجابات مكون من خمس درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي وهي في القسم الثاني: دائما (5)، غالباً (4)، احيانا (3)، نادراً (2)، ابدأ (1). اما في القسم الثالث فقد كانت: كبيراً جداً (5)، كبيراً (4)، متوسط (3)، قليلاً (2)، قليلاً جداً (راض) (1). وكان التحليل الإحصائي كالاتي:

- احتساب التكرارات والنسب المئوية.
- احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- احتساب معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الاستبانة اضافة الى التأكد من عدم تعارض محاور الاستبانة.
- إختباري t.test والتباين الأحادي One Way ANOVA لفحص الفروق في إجابات المبحوثين بالعلاقة مع خصائصهم.
- اختبار LSD لتحليل التباين للمقارنات الثنائية للفروق في اجابات المبحوثين بالعلاقة مع خصائصهم.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

#### 1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك وفقاً لفقرات الاستبانة ومجالاته (محاورة الدراسة)، ومن أجل تسهيل عملية تفسير النتائج تم تقسيم مقياس ليكرت الخماسي إلى مستويات أصغر وذلك استناداً إلى المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين وتم التقسيم كما يوضح الجدول رقم (1.4)

جدول (1.4): تقسيم مقياس المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين

المتوسط الحسابي	وصفه	وصفه	الاتجاه	الدلالة	شرح لمفهوم المتوسطات الحسابية لأراء المبحوثين
4.21 فما فوق	دائماً	كبير جداً	ايجابي جداً	↑ رضا	الجانب المقيم في أعلى مستوى، وجب الحفاظ عليها
3.41- أقل من 4.20	غالباً	كبير	ايجابي	تقييم أفضل	الجانب المقيم في مستوى مرتفع، وجب الحفاظ عليه والعمل على تحسينه وتطويره للوصول إلى حالة أفضل
2.6- أقل من 3.40	وسط	وسط	متوسط		الجانب المقيم في مستوى متوسط (محايد)، وجب الحفاظ عليه والعمل على تحسينه وتطويره بشكل جاد للوصول إلى حالة أفضل
1.81- أقل من 2.61	نادراً	قليل	سلبي	تقييم أسوأ ↓	الجانب المقيم في مستوى ضعيف، وجب العمل على تحسينه وتطويره بشكل جاد للوصول إلى حالة أفضل
1.8- فأقل	أبداً	قليل جداً	سلبي جداً	عدم رضا	الجانب المقيم في أضعف مستوى، وجب العمل على تحسينه وتطويره بكل جدية للوصول إلى حالة أفضل

## 2.4 المبحث الاول

### 1.2.4. التدريب الذي تلقاه موظفو الادارات الوسطى:

اما بما يتعلق بسؤال افراد مجتمع الدراسة حول البيانات المتعلقة بتدريبهم (مسمى التدريب، مدته، مكانه والجهة المنفذة لعملية التدريب)، فهو يقيس مصداقية مجتمع الدراسة في الاجابة على اسئلة الاستبيان وحتى تكون اجاباتهم عن ها السؤال اكثر مصداقية فقد حددت الباحثة التدريبات التي تلقاها المبحوثين خلال الثلاث سنوات الاخير، وذلك لكون امكانية تذكر المبحوثين لتلك الدورات والجهات المشرفة عليها ومدتها اكثر دقة وامكانية الاجابة عليها ممكنة، وقد اكتفت الباحثة بإحساب التكرارات للاجابات التي وجدت وكانت النتائج كالآتي:

### 1.1.2.4. مجال التدريب:

عند سؤال افراد مجتمع الدراسة عن مجالات التدريب التي يتلقونها فقد جاءت اجاباتهم كما يوضحها الجدول التالي رقم (2.4)

الجدول 2.4: تكرارات اجابات المبحوثين حول مجالات الدورات التي تلقوها خلال عملهم

الرقم	المجال	التكرار
1	ادارية	60
2	تخصصية فنية	60
3	قانونية	8
4	الانسانية والتعامل الانساني	42

من الجدول السابق يتضح بأن التركيز في التدريب يركز بالتساوي ما بين التدريب على تنمية المهارات الادارية، اضافة الى التركيز على الجوانب التخصصية الفنية للمتدربين، فقد بلغ تكرار كل منهما (60 دورة)، وبمقارنة ذلك مع نتيجة سنوات الخبرة التي جاءت اعلى نسبة مئوية فيها لفئة 12 سنة فأكثر (بنسبة 68.8%) مما يعني ان التنظيمات بذلك تهتم بتتبع التطور لموظفيها

مرتكزة بإهتمامها بذلك على التطوير الدائم لادائهم الاداري، اضافة الى مواكبتها للتطور المعرفي والتكنولوجي من خلال تنمية مهاراتهم التخصصية بشكل مستمر.

وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في دراسة (بداد، 2011) حيث بينت النتائج في دراسته بأن اغلبية البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة الاشغال العامة والاسكان لموظفيها هي برامج تخصصية وتخدم معظم موظفي الادارات المختلفة، اضافة الى انه ومن اهم التوصيات التي توصلت اليها هو ضرورة تعزيز مهارات العاملين الادارية والتكنولوجية. كما يستنتج ان الجانب القانوني حظي باهتمام اقل في الجهد التدريبي. وفي الملحق رقم (5.1) ص(124) قائمة باسماء هذه الدورات.

#### 2.1.2.4. مدة التدريب:

لمعرفة مدة التدريب الزمنية فقد تم توجيه سؤال بذلك لافراد مجتمع الدراسة وكانت النتائج كما يبينها الجدول التالي رقم (3.4) مصنفة الى الفئات المبينة في الجدول ادناه:

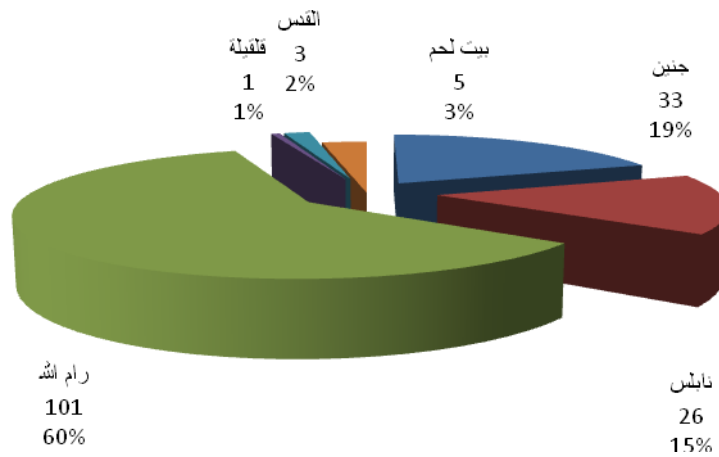
الجدول 3.4: التكرارات لاجابات المبحوثين حول مدة التدريب

الرقم	مدته	التكرار
1	اربعة ايام فأقل	88
5	اسبوع	24
6	اسبوعان	17
7	شهر	20
8	شهران	9
9	من 3 اشهر - 6 اشهر	4
10	سنة - 3 سنوات	7
	المجموع الكلي	169

من الجدول السابق يتبين بأن المدة الزمنية المحددة لكل دورة قليلة جداً، بحيث ارتكز اغليتها بالايام حيث بلغ (88) اربعة ايام فأقل، يرى افراد الدراسة الى أن هذه المدة غير كافية مقارنة بموضوع التدريب اضافة الى محتوى المادة التدريبية، وهي بذلك لا تسهم بتحقيق الهدف المراد تحقيقه.

#### 3.1.2.4. مكان التدريب:

مكان التدريب هو احد العناصر الرئيسية التي تسهم بنجاح عملية التدريب، ولذلك فقد قامت الباحثة بتوجيه سؤال لافراد عينة الدراسة حول مكان التدريبات التي تلقوها، ولتتوصل بذلك الى اكثر الاماكن ارتكازا على التدريب حيث قامت الباحثة بإحتساب تكرارات اجابات المبحوثين، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالشكل الاتي رقم (1.4)



الشكل (1.4) : التكرارات والنسب المئوية لاجابات المبحوثين حول مكان التدريب الذي تلقوه

من الشكل السابق يتضح بأن غالبية التدريبات التي يتلقاها افراد العينة متمركزة في مدينة رام الله فقد بلغت نسبة الاجابة عنها (60%) بالرغم من ان مجتمع الدراسة ومكانه هو محافظة جنين، وهذا ما يفسر اسباب تدمير العديد من افراد مجتمع الدراسة من التدريب، فالبعد الجغرافي لمكان انعقاد التدريب يؤثر عليهم سلبا سواء من حيث الارهاق الجسدي اثناء التنقلات من مدينة لاخرى او ارهاق التغطية المادية للوصول الى مكان التدريب، اضافة الى امكانية ربط ذلك بتأخر اوقات التدريب، وهذا ما اجمع عليه افراد الدراسة ايضا عند سؤالهم حول اهم نقاط ضعف التدريب الذي تلقوه.

#### 4.1.2.4. الجهة المنفذة للتدريب:

المتدربون ذكروا بأن غالبية التدريبات التي تلقوها كانت من خلال الممول واستراتيجيته لا على الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وحتى يتم التأكد من ذلك فقد لجأت الباحثة الى طرح سؤال على افراد مجتمع الدراسة حول الجهات المنفذة للتدريبات التي تلقوها واجابوا عنها مسبقا، حيث تم احتساب التكرارات والنسب المئوية لاجاباتهم وجاءت النتائج كما يبينها الجدول التالي رقم (4.4)

الجدول 4.4 : النسب المئوية والتكرارات لاجابات المبحوثين حول الجهة المنفذة للتدريب

الرقم	الجهة المنفذة	التكرار
1	الوزارات	76
2	جهات خارجية	56
3	مؤسسات محلية	37
4	تمويل مشترك	8

من الجدول السابق تبين ان النسبة الاعلى للجهة المنفذة للتدريب هي الوزارات وهذا ايجابي لانه يعكس توجه الوزارات ورؤيتها بالرغم من ان تمويل هذا التدريب قد يكون مدعوماً من قبل الممولين والمشراف عليه هو الوزارات، اضافة الى ان النتائج تظهر ايضا ما اجمع عليه غالبية افراد الدراسة بأن غالبية التدريبات التي يتلقونها تأتي بناء على تصور مسبق من قبل الممول (الجهة المانحة) لا على الاحتياجات التدريبية الفعلية بالنسبة للمتدربين، حيث تبين من خلال المتابعة ان الممول في اغلب الاحيان يقترح عنوان الدورة وحتى في بعض الاحيان الاخرى يحدد المدرب والجهة المنفذة للتدريب، وهذا ما يعتبره افراد الدراسة من احد اسباب ضعف التدريب، لانه كلما كانت مؤسسة التدريب الوطنية تمتلك كافة الخيوط للعملية التدريبية كلما كان ذلك افضل لانها بذلك ستراعي مصالحها اكثر كتخطيطها للتدريب بناءً على حاجتها الفعلية له. حيث اكدت (نعمان، 2008) في دراستها و (نويجم، 2005) على ضرورة ان يقوم التدريب بناء على الاحتياجات التدريبية الفعلية بالنسبة للمتدربين باعتبارها المنظومة الاساسية لنجاح أي برنامج تدريبي.

### 3.4 المبحث الثاني

#### 1.3.4. اسئلة الدراسة

في هذا المبحث سيتم عرض اهم نتائج اسئلة الدراسة التي طرحتها الباحثة على افراد مجتمع الدراسة من خلال الاستبانة، حيث تم تقسيم الاسئلة الى محورين: يتناول الاول اتجاهات افراد مجتمع الدراسة نحو تدريبهم وقد قسم الى ثلاثة جوانب وهي: الية تحديد الاحتياجات التدريبية، وصف عناصر البرنامج التدريبي والتي اشتملت على: المدرسين، المادة التدريبية، التقنيات التدريبية، طرق واساليب التدريب، بيئة التدريب، وادارة البرنامج التدريبي. اما الجانب الثالث فهو: اسس تقييم المتدربين. واما المحور الثاني من الاستبانة فيتناول فاعلية التدريب و تأثير مخرجاته على المتدربين في عدة مجالات.

والجدول التالي يوضح متوسط المجال الكلي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة لاتجاهات افراد الدراسة نحو تدريبهم:

للاجابة على سؤال الدراسة حول تقييهم المبحوثين للبرنامج التدريبي تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات، والجدول (5.4) يلخص النتائج.

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور الرئيسية للدراسة .

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصفه
1	اتجاهات المتدربين نحو تدريبهم	2.98	.561	متوسط
2	فاعلية التدريب وتأثيره على المتدربين	2.99	2.99	متوسط
	القيمة الكلية	2.99	.627	متوسط

من الجدول السابق رقم(5.4) يتضح بأن القيمة الكلية لاجابات المبحوثين جاءت متوسطة وذلك بمتوسط حسابي (2.98) بمعنى ان رضاهم العام عن التدريب متوسط وهي قيمة وجب الحافظ عليها مع السعي لتطويرها وتحسينها للافضل، كذلك بما يتعلق بكل من مجالي اتجاههم نحو التدريب وتأثر مخرجات التدريب على المتدربين.

#### 1.1.3.4. اتجاهات المتدربين نحو تدريبهم

للاجابة على سؤال الدراسة حول اتجاهات المتدربين نحو تدريبهم فقد تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الدراسة وقد جاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي رقم(6.4) الجدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات افراد الدراسة نحو تدريبهم

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصفه
1	الية تحديد الاحتياجات التدريبية	2.63	.655	متوسط
2	وصف عناصر البرنامج التدريبي	3.31	.613	متوسط
3	اسس تقييم المتدربين	3.01	.782	متوسط
4	القيمة الكلية	2.98	.627	متوسط

يتضح من الجدول السابق رقم(6.4) بأن القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لاتجاهات افراد مجتمع الدراسة نحو تدريبهم جاء (2.98) ويعني هذا بأن رضاهم عن التدريب متوسط. هذا وقد بلغ المتوسط الحسابي لوصف عناصر البرنامج التدريبي (3.31) وقد بلغ اعلى نسبة رضى يليه اسس تقييم المتدربين ايضا فقد بلغ متوسطه الحسابي(3.01). اما بما يتعلق بألية تحديد الاحتياجات التدريبية فقد جاء اتجاههم حوله متوسطاً وذلك بمتوسط حسابي (2.63) إلا انه قريب الى السلبية اكثر لذلك لا بد من العمل بجهد للارتقاء به لمستوى افضل من ذلك كونه من اهم الاسس التي بنيت عليها خطط التدريب والتي تقود الى نجاحه.

#### 2.1.3.4. الية تحديد الاحتياجات التدريبية

بما يتعلق بمحور الية تحديد الاحتياجات التدريبية فقد توجهت الباحثة بداية بسؤال لافراد مجتمع الدراسة وتمثل في: يتم ترشيح الموظف للمشاركة في التدريب بناءً على حاجته الفعلية؟ وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول التالي رقم(7.4)

الجدول 7.4: النسب المئوية والمتوسط الحسابي لرأي افراد مجتمع الدراسة حول ترشيح الموظف للتدريب بناء على حاجة فعلية له.

وصفه	المتوسط الحسابي	ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
متوسط	3.15	%3.5	%23.4	%34.8	%31.2	%7.1

من الجدول السابق يتبين أن نسبة (34.8%) من افراد مجتمع الدراسة يرون بأن عملية الترشح للتدريب تتم وفق حاجة الموظفين الفعلية، وهذه النسبة قريبة ايضا من نسبة من يرون بأن الترشح للتدريب غالبا ما يكون وفق حاجة حقيقية وفعالية للموظفين وذلك بنسبة (31.2%). اما نسبة (23.4%) فيرون بأنه نادرا ما يتم الترشح بناء لحاجة فعلية للموظفين و(3.5%) يرون بأنه لا يتم ابدا الترشح بناء على ذلك في حين (7.1%) يرون بأنه دائما يتم الترشح بناء على حاجة فعلية وحقيقية للموظفين للتدريب. اما المتوسط الحسابي لهذه الاجابات بما يتعلق بهذا السؤال فقد بلغ (3.15) بما يعني أن رضى المتدربين عن عملية الترشح غير سلبية ولكنها ايضا ليست ايجابية.

اما بما يتعلق بالالية التي يتم بها تحديد الاحتياجات التدريبية وترشيح الموظفين لتلقي التدريب فهي كما بينها الجدول التالي رقم(8.4):

الجدول 8.4: (أ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأي افراد عينة الدراسة حول الية تحديد الاحتياجات التدريبية.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصفه
1	تقييم المدير المباشر	3.35	1.201	متوسط
2	يتم الترشح للدورات التدريبية بناءً على المحسوبية (العلاقات الشخصية)	3.11	1.056	متوسط
3	تغيير في طبيعة العمل(مهمة، مسمى وظيفي..)	2.91	1.118	متوسط
4	ملاحظة الاداء اثناء العمل	2.83	.978	متوسط
5	مقارنة الاداء المتوقع بالاداء الفعلي	2.72	1.707	متوسط
6	مراجعة سجلات التقييم السنوي	2.59	1.190	سلبي

الجدول 8.4: (ب) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأي افراد مجتمع الدراسة حول الية تحديد الاحتياجات التدريبية.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصفه
7	دراسة معدلات كفاءة العمل	2.57	1.154	سلبى
8	المقابلة الشخصية	2.45	1.174	سلبى
9	جهة تقييم خارجية	2.28	1.111	سلبى
10	الاجابة على اسئلة استبيان تحديد الاحتياج	2.11	1.056	سلبى
11	اختبارات	2.02	1.092	سلبى
	الدرجة الكلية	2.63	.671	متوسط

الجدول السابق (8.4) يبين الالية التي يتم بها تحديد احتياجات الافراد التدريبية وقد بلغ المتوسط الحسابي للقيمة الكلية لاجابات المبحوثين (2.63)، وهذا يعني ان رضاهم نحوها متوسط بالرغم من ميلها الى الاتجاه السلبى. مع انه من المفترض في أية منظمة تسعى الى تطوير وتحسين اداء العاملين لديها ان تبني تدريبها بناء على الحاجة الحقيقية والفعلية لهم، ولتحقيق ذلك فعليها اتباع اكثر من اسلوب في تحديد الاحتياجات وان لا تقتصر على اسلوب محدد او اثنين فقط وذلك حتى تحقق المصادقية والموضوعية في تحديدها، وهذا ما تم ذكره في صفحات سابقة اثناء الحديث عن تحديد الاحتياجات التدريبية واساليبها. ولكن بالاطلاع على النتائج السابقة يتبين بأن عملية تحديد الاحتياجات تركزت على اسلوبين وهما: تقييم المدير المباشر وذلك بمتوسط حسابي (3.35) اضافة الى المحسوبية (العلاقات الشخصية) وهذه الاساليب تلعب فيها الاراء الشخصية والعلاقات الاجتماعية في العمل دور كبير بمعنى انها بعيدة الموضوعية ولا تقيس الاحتياج الفعلي كالاختبارات ودراسة معدل الكفاءة في العمل اضافة الى استبيانات تحديد الاحتياجات والتي جاء رضى المبحوثين حولها سلبى. وبهذا يمكن القول ان عدم قيام التدريب على الحاجة الفعلية يؤثر سلباً على فاعلية التدريب. وهذا اضافة الى ما أكد عليه افراد مجتمع الدراسة اثناء إجراء المقابلات لهم اضافة الى رؤيتهم لها بأنها اصبحت عملية روتينية ولا تضيف شئ للتدريب. وفي دراسة اجراها (الجمّال، 2012) بعنوان تحديد الاحتياجات التدريبية للمهندسين العاملين في المدارس الصناعية في شمال الضفة الغربية تبين ان التدريب لا يلبي احتياجات المهندسين الحقيقية.

وتتفق هذه النتيجة ايضا مع ما جاء في دراسة (نعمان، 2008) الى ان الوساطة والاراء الشخصية لها دور رئيسي في اختيار المتدربين مما يؤدي الى فشل العملية التدريبية. اضافة الى ان من اهم التوصيات التي ركزت عليها دراسة (بشارت، 2009) الى ضرورة خضوع تحديد الاحتياجات التدريبية الى الدراسة المستفيضة المستندة للوصف والتحليل الوظيفي وتقارير الاداء والرؤساء والمشكلات التي تواجه الفئات المستهدفة في العمل.

#### 3.1.3.4. وصف عناصر البرنامج التدريبي

للاجابة على سؤال الدراسة حول اتجاهات المتدربين لعناصر البرنامج التدريبي فقد تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات وجاءت النتائج كما يبينها الجدول التالي رقم (9.4).

الجدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاراء افراد عينة الدراسة حول وصف عناصر البرنامج التدريبي

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصفه
1	التقنيات التدريبية(وسائل وادوات التدريب)	3.56	.696	ايجابي
2	المدرسين	3.40	.720	متوسط
3	بيئة التدريب (المكان، التوقيت، اللوجستيات...)	3.38	.638	متوسط
4	المادة التدريبية	3.28	.730	متوسط
5	ادارة البرنامج التدريبي	3.27	.705	متوسط
6	طرق واساليب التدريب	2.98	.732	متوسط
	المجال الكلي	3.31	.613	متوسط

من الجدول السابق يتضح بأن المتوسط الحسابي للقيمة الكلية لاتجاهات افراد مجتمع الدراسة نحو عناصر البرنامج التدريبي (3.31) وهذا يعني بأن اتجاههم متوسط وان درجة رضاهم متوسطة حول ذلك، وقد تم ترتيب المحاور في الجدول اعلاه بناء على درجة رضا افراد العينة نحوها، حيث

جاء محور التقنيات التدريبية في المقدمة وكان اتجاههم ايجابي نحوها وذلك بمتوسط حسابي(3.56). اما بما يتعلق باتجاههم حول العناصر الاخرى فقد جاءت متوسطة بمعنى ان درجة رضاهم نحوها متوسطة، وقد جاءت مرتبة على النحو التالي: بيئة التدريب، المادة التدريبية، ادارة البرنامج التدريبي واقلها كان طرق واساليب التدريب. وبالنظر الى هذه النتائج فيمكن القول بأن للتقنيات التدريبية دور في انجاح عملية التدريب كما يرى افراد الدراسة ولكن بالنظر الى المادة التدريبية التي تعتبر من اهم العناصر الاساسية في انجاح التدريب فلم يكن لها تاثير في ذلك فقد جاء اتجاههم نحوها متوسط. وبهذه النتائج فيمكن القول بأن اهتمام المتدربين حول البرامج التدريبية ككل متوسط وهذا لا يدل او يؤشر على مستوى الفاعلية المطموح به.

#### 1.3.1.3.4. التقنيات التدريبية

للإجابة على سؤال الدراسة حول اتجاه المتدربين بما يتعلق بمحور التقنيات التدريبية المستخدمة في التدريب، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي رقم (10.4)

الجدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاراء افراد الدراسة حول التقنيات التدريبية.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصفه
1	متعددة مثل ( فيديو، اجهزة عرض، سبورة..)	3.86	.816	ايجابي
2	تسهم بزيادة فاعلية التدريب	3.67	.876	ايجابي
3	حديثة	3.65	.878	ايجابي
4	تتناسب مع الهدف المراد توصيله	3.65	.757	ايجابي
5	مناسبة للفئة العمرية للمتدربين	3.55	.760	ايجابي
6	مناسبة للمستوى الوظيفي للمتدربين	3.52	.824	ايجابي
7	تتناسب مع الغرض الذي يسعى اليه المدرب	3.51	.899	ايجابي
8	تزود المتدربين بفرصة الممارسة العملية في مجال عملهم	3.44	.680	ايجابي
9	تحفز المتدربين في زيادة رغبتهم للتغيير	3.38	.961	متوسط
10	تحفز المتدربين على تحسين ادائهم الشخصي	3.35	.894	متوسط
	القيمة الكلية	3.56	.696	ايجابي

من الجدول السابق يتبين ان اتجاه المتدربين نحو التقنيات التدريبية جاء ايجابياً، وهذا يعني بأن هناك رضىً جيد عنها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيمة الكلية لاجابات المبحوثين (3.56). ويبين الجدول السابق تلك النتائج مرتبة حسب درجة اهميتها بالنسبة للمبحوثين وقد جاءت درجة رضاهم عن انها متعددة مثل (فيديو، اجهزة عرض..) جيدة وذلك بمتوسط (3.86) فتتبعها برأيهم يسهم في اثراء التدريب وابعاد الملل عن المتدربين، اضافة الى انها تسهم بزيادة فاعلية التدريب وبمتوسط حسابي (3.67)، ومن اهم ما يجب ان تحققه التقنيات والتي ابدى المتدربون رضىً نحوها هي: انها تتناسب مع الهدف المراد توصيله، فنجاحها في ذلك يسهم في نجاح عملية التدريب. الا ان رضاهم على انها تحفز المتدربين على تحسين ادائهم (3.35) وتحفز المتدربين في زيادة رغبتهم بالتغيير (3.38) فقد جاءت متوسطة.

اما بما يتعلق بالمجالات الاخرى فهناك رضىً عنها وهي كالآتي: حديثة، مناسبة للمستوى الوظيفي للمتدربين، تتناسب مع الغرض الذي يسعى اليه المدرب، اضافة الى انها تزود المتدربين بفرصة الممارسة العملية في مجال عملهم. وفي المحصلة النهائية فإن اتجاه المتدربين حول التقنيات التدريبية كان ايجابياً.

#### 2.3.1.3.4. المدربين

للإجابة على سؤال الدراسة حول اتجاه المتدربين بما يتعلق بمحور كفاءة المدربين، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي رقم (11.4)

الجدول 11.4 (أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء افراد الدراسة حول كفاءة المدربين.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصفه
1	متخصصون في موضوع التدريب	3.89	.911	ايجابي
2	ملتزمون بمختلف الاطر التدريبية	3.72	.936	ايجابي
3	لديهم قدرة على ادارة مجموعة تدريبية	3.55	.814	ايجابي
4	لديهم قدرة على التكيف	3.40	.853	ايجابي

الجدول 11.4 (ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء افراد الدراسة حول كفاءة المدربين.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصفه
5	لديهم قدرة على اثارة تفكير المتدربين بموضوع التدريب	3.31	.871	متوسط
6	أسلوبهم مستحدث	3.28	.995	متوسط
7	أسلوبهم جذاب	3.22	.919	متوسط
8	مهنيين أكثر منهم أكاديميين	3.13	.928	متوسط
9	يهتمون بالمجال التطبيقي أكثر من النظري	3.11	.954	متوسط
	القيمة الكلية	3.40	.720	متوسط

من الجدول السابق يتبين ان اتجاه افراد مجتمع الدراسة نحو كفاءة المدربين متوسطا بمعنى انهم يرون بان مستوى تدريبهم عادي ولا باس به، فقد بلغ المتوسط الحسابي للقيمة الكلية لاجاباتهم (3.40). والجدول السابق يبين النتائج مبينة حسب درجة اهميتها، حيث جاء افضلها واعلى نسبة رضى فيها ان المدربين متخصصون في موضوع التدريب وبمتوسط حسابي (3.89) اضافة الى انهم ملتزمون بمختلف الاطر التدريبية وبمتوسط (3.72). ولكن جاءت اقل نسبة رضا عنهم هو ان مدربيهم لا يهتمون بالجانب التطبيقي وانما يركز تدريبهم على النظري وذلك بمتوسط حسابي (3.11)، اضافة الى مهنتهم في تنفيذ التدريب وبمتوسط (3.13). وما تم التوصل اليه اثناء المقابلات التي اجريت مع عينة من افراد الدراسة وتدوين ملاحظاتهم اثناء توزيع الاستبانات بأن غالبية الحديث الذي دار ما بين الموظفين يركز حول ضرورة الانتقال الى مرحلة التطبيق العملي والفعلي في التدريب الذي يتلقونه، فهو برأيهم يكسبهم الخبرة والمعرفة اكثر في مجال عملهم. ومن اهم التوصيات التي وردت في دراسة (عابدين، 2002) والتي تبحث في اتجاهات مديري المدارس ورؤساء اقسام التدريب في مديريات التربية والتعليم الحكومية الفلسطينية نحو تدريبهم: الى ضرورة زيادة اهتمام التربية والتعليم بإعداد مدربين متخصصين وذوي خبرة بالمجال العملي التطبيقي لعملية التدريب.

وتقود هذه النتائج الى تساؤلات عديدة حول مهنية المؤسسات التدريبية وتوجهها النظري اكثر من التطبيق العملي مما لا يكسب التدريب الجاذبية والفاعلية بالمستوى المأمول. يستنتج من ذلك ان رضى المتدربون عن المدربين كان متوسطاً وهو مستوى غير مقبول في ظل طموح عالي بكفاءة اكبر حسبما هو متوقع ليودي الى فاعلية هذه البرامج التدريبية.

#### 3.3.1.3.4. بيئة التدريب (المكان، التوقيت، اللوجستيات...)

للإجابة على سؤال الدراسة حول اتجاه المتدربين بما يتعلق بمحور بيئة التدريب، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي رقم (12.4).

الجدول رقم (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء افراد الدراسة حول بيئة التدريب.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصفه
1	هناك الالتزام بأوقات التدريب	3.71	.770	ايجابي
2	المكان مناسب من حيث (التهوية، اضاءة،....)	3.65	.886	ايجابي
3	الحيز المكاني كافي	3.62	.884	ايجابي
4	توفر المختبرات اللازمة	3.60	.869	ايجابي
5	يتخلل التدريب اوقات كافية للراحة	3.58	.919	ايجابي
6	مكان التدريب مناسب لنوعية التدريب	3.41	1.042	ايجابي
7	مناسبة لعملية التدريب	3.36	.889	متوسط
8	تساعد على الشعور بالراحة النفسية	3.31	.950	متوسط
9	يتناسب وقت التدريب مع أوقات الدوام الرسمي	3.28	.988	متوسط
10	ينفذ التدريب من وقت إجازة الموظف	2.31	1.043	متوسط
	القيمة الكلية	3.38	.638	متوسط

من الجدول السابق يتضح بأن درجة رضا افراد مجتمع الدراسة حول بيئة التدريب متوسطة، حيث جاء المتوسط الحسابي للقيمة الكلية لاجابات المبحوثين ( 3.38)، وبما يتعلق بالمجالات التي جاء اتجاه المتدربين نحوها ايجابياً وعبروا عن رضاهم عنها فهي: الالتزام بأوقات التدريب وبمتوسط حسابي(3.71)، ثم المكان مناسب من حيث(التهوية، الاضاءة..)، الحيز المكاني كافٍ، توافر المختبرات اللازمة، يتخلل التدريب اوقات كافية للراحة، واماكن التدريب مناسبة لنوعية التدريب. الا ان رضى المتدربين جاء متوسطا بما يتعلق بأن التدريب ينفذ في وقت اجازة الموظف وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.31)، اضافة الى عدم تناسب التدريب مع اوقات الدوام الرسمي ( 3.28). وبالنظر الى ما تم التوصل اليه اثناء المقابلات التي اجريت لعينة من افراد الدراسة، فإن رأيهم يختلف من فرد لآخر، فقد تبين بأن هناك شعور بعدم الراحة النفسية اتجاه بيئة التدريب وذلك نتيجة البعد الجغرافي بالرغم من الالتزام بالتدريب وفتراته الطويلة مقارنة بصعوبة التنقلات وتأخرها اضافة الى استغلال الاوقات الشخصية للموظفين لتنفيذ التدريب. وهذا يتفق مع ما ورد من نتائج سابقة عند سؤال افراد الدراسة عن مكان انعقاد التدريب ومدته. كما تتفق هذه النتائج مع ما جاء في دراسة (عابدين،2002) حيث جاءت اهم توصياتها على ضرورة توافر الاماكن التدريبية بما تشمله من التجهيزات واللوازم المناسبة الكفيلة بتسهيل استخدام اساليب تدريب متطورة قائمة على التطبيق العملي اضافة الى تحفيز المتدربين بالانخراط في النشاط التدريبي. اضافة الى اهم التوصيات التي جاءت بدراسة (ميا، شيخ اديب، الشامسي، 2008) وهي ضرورة الاهتمام بتهيئة المناخ التدريبي الملائم للعملية التدريبية للعاملين بمديرية التربية على التدريب في محافظة البريمي. اما بما يتعلق بدراسة (بشارت،2009) التي اجراها على وزارة الزراعة فإنه يرى ان هناك تحسناً في بيئة التدريب، وهذا يشير الى ان هناك ادراكا من قبل وزارة الزراعة على ضرورة تحسين بيئة التدريب لما لها من تأثير على انجاح العملية التدريبية بالنسبة للموظفين. يستنتج من النتائج السابقة ان المستوى المتوسط لاتجاه المتدربين نحو بيئة التدريب يؤشر الى مستوى متوسط من فاعلية التدريب وذلك انسجاما مع وجود عنصر الرضى المتوسط بهذا الخصوص.

#### 3.1.3.4. المادة التدريبية

للإجابة على سؤال الدراسة حول اتجاه المتدربين بما يتعلق بالمادة التدريبية المستخدمة في التدريب، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي رقم (13.4).

الجدول رقم (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء افراد الدراسة حول المادة التدريبية

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصفه
1	تسهم في الإعداد المهني للمتدرب	3.35	.964	متوسط
2	تسهم إلى حد كبير في اكتساب الخبرة	3.35	.910	متوسط
3	المحتوى متسلسل منطقياً	3.35	.812	متوسط
4	مصممة من قبل أشخاص متخصصين	3.33	.960	متوسط
5	محتواها يلبي الاحتياجات التدريبية للمتدربين	3.29	.807	متوسط
6	جيدة التصميم	3.23	.907	متوسط
7	تهتم بالجانب العملي التطبيقي	3.22	1.022	متوسط
8	تعمم على المتدربين قبل البدء بالتدريب	3.15	1.114	متوسط
	القيمة الكلية	3.28	.730	متوسط

تشير نتائج الجدول السابق الى ان اتجاه افراد مجتمع الدراسة نحو المادة التدريبية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيمة الكلية لذلك (3.28) بمعنى أن درجة رضاهم نحوها متوسط. فهم يرون ان اسهامها في اعدادهم مهنيًا واكتسابهم الخبرة المطلوبة اضافة الى تسلسل محتواها منطقياً قد سجل اعلى نسبة رضى مع انه متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.35)، الا انها وبمقابل ذلك فهم يرون ان انها غير مسبوقة بدراسة حقيقية لموضوع التدريب ومستوى المتدربين فمحتواها لا يلبي ذلك اضافة الى الى انها لا تركز على الجوانب التطبيقية لهم حيث جاء متوسط كل منها على التوالي (3.29) و(3.22) وهذه النتيجة تتفق مع اكثر ما ركز عليه افراد مجتمع الدراسة بالسؤال المفتوح حول اكثر جوانب التدريب ضعفاً.

اضافة الى ما تبين من خلال متابعة نتائج المقابلات ان معظم المادة التدريبية المستخدمة كانت مستشفة من كتب ومصادر خارجية احتياجات الموظفين وخصوصيتهم.

وبناء على ذلك فيمكن القول بأن المادة التدريبية تتسم بالضعف والتكرار ولا تحقق الهدف الذي وضعت لتحقيقه.

#### 5.3.1.3.4. ادارة البرنامج التدريبي

للإجابة على سؤال الدراسة حول اتجاه المتدربين بما يتعلق بمحور ادارة البرنامج التدريبي في التدريب، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي رقم (14.4):  
الجدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء افراد الدراسة حول ادارة التدريب.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصفه
1	ينفذ التدريب وفقاً لخطة	3.65	.871	ايجابي
2	تتمتع بالكفاءة اللازمة	3.35	.910	متوسط
3	لا تختلف معاملة الإدارة مع المتدربين باختلاف اجناسهم	3.28	.986	متوسط
4	هناك تقييم مستمر للمادة التدريبية	3.24	.844	متوسط
5	هناك تقييم مستمر للكادر التدريبي	3.21	.932	متوسط
6	يتم الحصول على التغذية الراجعة اللازمة	3.09	.952	متوسط
7	الحفاظ على علاقة تواصل مع المتدربين	3.06	1.002	متوسط
	القيمة الكلية	3.27	.705	متوسط

من الجدول السابق يتبين بأن المتوسط الحسابي للقيمة الكلية لإجابات المبحوثين حول ادارة البرنامج التدريبي (3.27) مما يعني بأن اتجاههم نحوها متوسطة أي ان درجة رضاهم أيضاً متوسطة. باستثناء ما يتعلق بجانب انا التدريب ينفذ وفقاً لخطة فإن اتجاههم نحوها جاء ايجابياً وذلك بمتوسط حسابي (3.65). ولكن بالنظر الى ان ادارة البرنامج التدريبي تحافظ على علاقتها بالتواصل مع المتدربين وقيامها بالتغذية الراجعة المستمرة اثناء التدريب فقد جاء متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما على التوالي (3.06) (3.09) وهذا ما يفسر اسباب بعض النتائج التي تم الإشارة إليها مسبقاً كضعف المادة التدريبية اضافة الى اوقات التدريب الغير مناسبة وغيرها، فالتغذية الراجعة المستمرة لعملية التدريب والتواصل مع المتدربين من اهم العوامل التي تسهم في انجاح التدريب واثرائه لانه من خلالها تستطيع ادارة البرنامج التدريبي الكشف عن اهم الانحرافات التي تحدث اثناء التدريب والقيام بقويمها اولاً بأول، فالتغذية الراجعة هي ليست مرحلة بحد ذاتها تنتهي عند نقطة

معينة في التدريب وانما تستمر مع جميع مراحل العملية التدريبية وهذا ما تم ذكره في الحديث عن مراحل العملية التدريبية مسبقاً.

وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (الجمال، 2012) فمن اهم النتائج التي توصل اليها في دراسته هو عدم وجود اشراف اداري حقيقي حول متطلبات التدريب اضافة لعدم اهتمام ادارة البرنامج التدريبي بمواكبة التطورات لاحتياجات المتدربين.

#### 6.3.1.3.4. طرق واساليب التدريب

للإجابة على سؤال الدراسة حول اتجاه المتدربين بما يتعلق بمحور الطرق والاساليب المتبعة في التدريب، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين والنتائج كما هي مبينة في الجدول التالي رقم (15.4)

الجدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء افراد الدراسة حول طرق

#### واساليب التدريب

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصفه
1	محاضرات	3.90	.804	ايجابي
2	مجموعات عمل	3.43	.848	ايجابي
3	حضور ندوات	3.21	1.018	متوسط
4	حضور مؤتمرات	2.88	1.143	متوسط
5	لعب الادوار	2.84	1.016	متوسط
6	حل مشكلات	2.69	1.036	متوسط
7	زيارات ميدانية	2.66	1.054	متوسط
8	مباريات ادارية	2.24	1.127	سلبي
	القيمة الكلية	2.98	.732	متوسط

جاء اتجاه افراد مجتمع الدراسة متوسطا أي ان رضاهم نحوها متوسطا بما يتعلق بطرق واساليب التدريب فقد بلغ المتوسط الحسابي للقيمة الكلية لاجابات المبحوثين نحوها (2.98). والجدول السابق يبين تلك الطرق حسب الاكثر استخداما، حيث تبين ان المحاضرات هي اكثر الاساليب استخداما فقد بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.90) وقد جاء رضا المتدربين نحوها ايجابيا، اضافة الى مجموعات

العمل وبمتوسط (3.43)، في حين جاء الاهتمام بالمباريات الادارية سلبياً، فقد تبين ان هناك عدم رضا نحوها، بالرغم من أنه بالنظر الفئة المتدربة كان لابد وان يرتكز التدريب على ذلك الاسلوب كونه مخصص للفئات الادارية الوسطى والعليا كونه اسلوب بعتمد على الجوانب التطبيقية العملية والتي تسهم بتعزيز عملية اتخاذ القرارات عند تلك الفئات.

ولكن يمكن القول بأن ارتكاز التدريب على اسلوب المحاضرات قد يكون نتيجته بأن كلاً من المدربين والمادة التدريبية كما تبين سابقا يرتكزان على الجوانب النظرية اكثر من التطبيقية العملية، وهذا الاسلوب بالنسبة للمدربين هو روتيني ومتبع بالغالبية العليا من الدورات التي يتلقونها وهذا ما يفسر سبب عدم جدية المدربين في التدريب فهي تقودهم الى الملل. والنتيجة السابقة تعبر عن اتجاه لا يتسم بالرضى الكافي من قبل المدربين عن طرق واساليب التدريب.

#### 4.1.3.4 اسس تقييم المتدربين

بما يتعلق بسؤال الدراسة حول اسس تقييم المتدربين فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لذلك والجدول رقم (16.4) يوضح تلك النتائج:

الجدول 16.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاراء المبحوثين حول اسس تقييم المتدربين

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصفه
1	رصد نسبة الحضور والغياب	3.48	1.060	ايجابي
2	استئلفة لمعرفة اراء المتدربين	3.45	.982	ايجابي
3	ملاحظة تفاعل المتدربين	3.30	1.033	متوسط
4	حوار مفتوح بنهاية التدريب	3.21	1.222	متوسط
5	ملاحظات المدربين	2.94	1.090	متوسط
6	حوار فردي مع المتدربين	2.89	1.022	متوسط
7	ملاحظة مدى اهتمام المتدربين ومشاركتهم	2.88	1.010	متوسط
8	اختبارات للمتدربين	2.74	1.010	متوسط
9	متابعة اداء المتدربين في مواقع عملهم	2.60	1.177	متوسط
10	رصد الانحرافات اثناء التدريب	2.59	.993	سلبى
	القيمة الكلية	3.01	.782	متوسط

يبين الجدول السابق ان اتجاه المتدربين حول الاسس التي يتم تقييم تدريبهم من خلالها متوسط وان درجة رضاهم حول ذلك متوسطة فقد بلغ المتوسط الحسابي للقيمة الكلية لتلك الاسس ( 3.01)، والجدول السابق مرتب حسب درجة الرضا عن كل طريقة يتم تقييمهم بها حيث جاء في اعلاها: رصد نسبة الحضور والغياب بمتوسط حسابي ( 3.48) اضافة الى استبانة لمعرفة اراء المتدربين وبمتوسط (3.45) فقد جاء اتجاههم نحوها ايجابيا بمعنى ان المتدربين راضون عن تلك الطرق، الا ان هناك عدم رضا بما يتعلق برصد الانحرافات اثناء التدريب فقد جاءت بمتوسط حسابي ( 2.59)، ومن ثم متابعة اداء المتدربين في مواقع عملهم وهي تعبر عن ان درجة رضاهم متوسطة الا انها قريبة جدا من درجة عدم الرضا حيث جاء متوسطها الحسابي ( 2.60)، اما بما يتعلق بالطرق الاخرى فقد جاء رضاهم متوسطا واتجاههم نحوها متوسط وهي: ملاحظة تفاعل المتدربين، حوار مفتوح بنهاية التدريب، ملاحظات المدربين، حوار فردي مع المتدربين، ملاحظة مدى اهتمام المتدربين ومشاركتهم ومن ثم اختبارات للمتدربين.

بالنظر الى النتائج السابقة فقد اشارت الى ان هناك رضى من قبل المتدربين بما يتعلق بنسبة الحضور والغياب بالرغم من ان هذه الطريقة لا تعد من الطرق المثلى في عملية تقييم المتدربين فهي لا تقيس مدى الاستفادة الحقيقية للمتدربين من عملية التدريب، فقد يكون هناك التزام من قبل المتدربين في الحضور للتدريب ولكن مع انعدام المشاركة والتفاعل فيه. وهذا على عكس ما يتعلق برصد الانحرافات اثناء التدريب فهي تقوم على الملاحظة المباشرة للمتدربين اثناء التدريب وتدوين مدى مشاركتهم وتفاعلهم فيه اولا باول وبالتالي مدى جدية المتدرب نحو التدريب. وهذه النتيجة تؤكد على ما ورد مسبقاً حول عدم اهتمام ادارة البرنامج التدريبي بالتواصل مع المتدربين اضافة الى عدم قيامها برصد انحرافات التدريب اولا باول.

اما بما يتعلق بجانب متابعة المتدربين في مواقع عملهم وعدم رضى المتدربين نحو هذا الجانب فيمكن ارجاع ذلك الى عدم توافر الامكانيات اللازمة لذلك اضافة الى عدم امكانية البعض من تطبيق ما تعلموه في مواقع عملهم نتيجة بعض العوائق من قبل الادارات العليا، لذلك يمكن الاشارة الى استبعاد هذه الطريقة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (نعمان، 2008) وهو أن عملية تقييم العملية التدريبية ذات فعالية ضعيفة مما ينعكس سلبي على إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها جامعة تعز اليمنية من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

#### 5.1.3.4. مخرجات التدريب وتأثيرها على المتدربين في المجالات المختلفة:

للاجابة على سؤال الدراسة حول اتجاهات المتدربين نحو تأثير مخرجات التدريب عليهم في المجالات المختلفة فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لذلك والجدول التالي رقم(17.4) يبين تلك النتائج:

الجدول 17.4 :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاراء افراد الدراسة حول اتجاههم نحو تأثير مخرجات التدريب عليهم في المجالات المختلفة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	وصفه
1	سمعة المؤسسة	3.35	.933	متوسط
2	شخصية الموظفين	3.30	1.021	متوسط
3	طريقة انجاز العمل	3.28	.966	متوسط
4	الارتقاء برضا الجمهور	3.28	.934	متوسط
5	كفاءة المؤسسة	3.27	.885	متوسط
6	السرعة في انجاز العمل	3.21	1.054	متوسط
7	تحسين انتاجية الموظفين	3.07	.997	متوسط
8	توضيح احتياجات تدريبية اخرى	3.07	1.026	متوسط
9	استغلال الموارد المتاحة	3.05	1.117	متوسط
10	التزام الموظفين في العمل	3.03	1.062	متوسط
11	مستوى ابداع الموظفين	2.96	1.065	متوسط
12	تقليل التكلفة التشغيلية في العمل	2.66	1.048	متوسط
13	الترقية الوظيفية	2.32	1.221	سلبى
14	تحسين مستوى دخل الموظف	1.96	1.075	سلبى
	القيمة الكلية	2.99	.819	متوسط

من الجدول السابق تبين ان اتجاه المتدربين حول تأثير مخرجات التدريب عليهم في المجالات المختلفة جاء متوسطا بمعنى ان درجة رضاهم نحو ذلك متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي للقيمة الكلية لذلك (2.99). ومن النتائج السابق فقد تبين ان اكثر المجالات تأثيرا من التدريب هو سمعة

المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(3.35) اضافة الى شخصية الموظفين وبمتوسط ( 3.30) وتعتبر تلك النتيجة عن درجة رضا متوسطة من المتدربين وقد تبين ان التدريب ايضا لا يسهم بشكل مناسب بمستوى ابداع الموظفين وتدني التكلفة التشغيلية في العمل بالرغم من ان هذين المجالين من اهم الاهداف التي وضع التدريب لتحقيقها، وعدم تحقيقها يعني عدم تلبية التدريب للاهداف الاساسية التي وضع من اجلها من وجهة نظر المنظمة.

اما بما يتعلق بتأثير التدريب على الترقية الوظيفية وتحسين مستوى دخل الموظف فقد عبر المتدربون عن عدم رضاهم نحوها حيث جاء اتجاههم نحوها سلبيا وذلك بمتوسط حسابي على التوالي (2.32) و(1.96)، فقلة الحوافز من قبل الادارة للموظفين ينعكس سلبا على ادائهم وتحسين مستوى انتاجيتهم. وهذا ما يفسر سبب عدم جدية المتدربين في التدريب كما ذكر سابقا.

وتؤكد هذه النتيجة مع ما توصلت اليه الباحثة اثناء المقابلات فإن غالبية المتدربين يفتقدون الدعم والتحفيز بما يتعلق بالتدريب في مجال عملهم. وقد اضاف البعض منهم الى ان التدريب ليس فقط لا يحسن من مستواهم الوظيفي والدخل الشهري وانما يرون بأن غالبية الدورات التي يتلقونها تشكل عبئا ماليا اضافيا عليهم حيث لا يتقاضون بدل المواصلات التي يدفعونها للتنقل ما بين مكان اقامتهم الحالي ومكان تلقي التدريب. اما بما يتعلق بتأثير التدريب على المستوى الشخصي فقد بلغ متوسطها الحسابي(3.30) أي ان هناك رضا نحوها فهذه النتيجة تتفق مع ما ذكره اثناء المقابلة حيث اجمع الكل على ان التدريب مفيد للمتدربين على المستوى الشخصي من حيث اكتساب المهارات الشخصية فقط كالقيادة والاتصال والتواصل وغيرها من المهارات.

وبالنهاية يمكن الاشارة الى ان هذا الاتجاه بشكل عام لا يعبر عن مستوى رضى مقبول يتوازي مع فاعلية التدريب.

#### 6.1.3.4. سؤال القسم الرابع:

قامت الباحثة في هذا القسم بتوجيه سؤالين مفتوحين لافراد عينة الدراسة وهما:

#### 1.6.1.3.4. السؤال الاول:

ما هي اهم اربع نقاط ضعف في التدريب الذي شاركت فيه؟ وجاءت اجاباتهم كما يبينها الجدول رقم( 18.4 ) حيث تم تصنيفها وذكر اهمها من خلال احتساب التكرارات لاجابات المبحوثين.

الجدول 18.4: اجابات المبحوثين حول جوانب ضعف التدريب الذي شاركوا فيه

الرقم	اهم جوانب ضعف التدريب	التكرار
1	عدم مناسبة وقت التدريب	34
2	عدم ملائمة المادة التدريبية	28
3	اسلوب المدربين وكفاءتهم	24
4	مكان التدريب من حيث البعد الجغرافي	20
5	مدة دوره التدريبية غير كافية	15
6	عدم توافق التدريب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين	14
	المجموع	135

بمقارنة نتائج الجدول السابق مع ما ورد في تحليل النتائج الاحصائية السابقة تبين ان هناك انسجاما كبيرا في جوانب ضعف التدريب.

#### 2.6.1.3.4. السؤال الثاني:

عند سؤال افراد مجتمع الدراسة حول: اهم اقتراحاتك لتحسين فاعلية التدريب؟ تم تصنيف اجاباتهم من خلال احتساب التكرارات لها وتصنيفها بحسب اهميتها كما يبينها الجدول التالي رقم (19.4).

الجدول 19.4 (أ): اجابات افراد مجتمع الدراسة حول اقتراحاتهم لتحسين فاعلية التدريب

الرقم	الاقتراحات	التكرار
1	موائمة بيئة التدريب (المكان، الزمان، الوقت المخصص للتدريب..) مع ما يخدم موضوع التدريب بشكل افضل.	35
2	الاعتماد على مدربين متخصصين يتمتعون بخبرات بمجال التدريب.	25
3	تحفيز المتدربين من خلال حوافز مادية ومعنوية كالترقية الوظيفية.	19
5	ان يكون التدريب وفق احتياجات المتدربين.	15

الجدول 19.4 (ب): اجابات افراد مجتمع الدراسة حول اقتراحاتهم لتحسين فاعلية التدريب

الرقم	الاقتراحات	التكرار
6	الاهتمام بالمادة التدريبية ( محتواها، مناسبتها لموضوع التدريب، مناسبتها للمدربين وتصميمها) بما يعكس الحاجة الحقيقية للموظفين	14
4	تخصيص مدة زمنية كافية للتدريب من اجل اكمال عملية التدريب وتحقيق الهدف منه.	13
7	الاهتمام بالجانب العملي بالتدريب وربطه باحتياجات المؤسسة الفعلية والمدربين.	9
8	الرقابة على عملية التدريب ومخرجاتها وتطوير المواد التدريبية وفقا للتغذية الراجعة من عملية تقييم التدريب	7
	المجموع	137

#### 4.4 المبحث الثالث

##### 1.4.4. (فرضيات الدراسة):

في هذه المبحث تم عرض ومناقشة فرضيات الدراسة البحثية والاحصائية وجاءت النتائج كالآتي:

##### 1.1.4.4. الفرضية البحثية (الخبرية)

نصت هذه الفرضية على "ان اتجاه موظفي الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين نحو التدريب الذي شاركوا فيه سلبياً." ما توصلت اليه الدراسة من نتائج فقد تبين ان اتجاه الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين نحو تدريبهم جاء متوسطاً، وبهذا فإنه يتم رفض الفرضية البحثية السابقة لهذه الدراسة.

##### 2.1.4.4. (فرضيات الدراسة الاحصائية):

في هذا المبحث ناقشت الباحثة الفرضيات المتعلقة بتأثير خصائص المبحوثين على اجاباتهم ، كما تبينها النتائج التالية:

##### 1.2.1.4.4. الفرضية الأولى:

نص الفرضية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم بحسب متغير العمر".

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام تحليل التباين الاحادي ( One Way- ANOVA ) وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول رقم (20.4) .

الجدول 20.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way- ANOVA) للفروق في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في جنين نحو تدريبهم تعزى لمتغير العمر .

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.074	2.367	.986	3	2.959	بين المجموعات	الية تحديد الاحتياجات التدريبية
		.417	137	57.093	داخل المجموعات	
			140	60.051	المجموع	
.219	1.495	.767	3	2.301	بين المجموعات	المدرسين
		.513	137	70.310	داخل المجموعات	
			140	72.612	المجموع	
.132	1.901	.993	3	2.979	بين المجموعات	المادة التدريبية
		.522	137	71.579	داخل المجموعات	
			140	74.559	المجموع	
.274	1.310	.648	3	1.943	بين المجموعات	ادارة البرنامج التدريبي
		.494	137	67.725	داخل المجموعات	
			140	69.667	المجموع	
.085	2.256	.893	3	2.679	بين المجموعات	بيئة التدريب ( المكان، التوقيت، اللوجستيات....)
		.396	137	54.227	داخل المجموعات	
			140	56.906	المجموع	
.057	2.570	1.206	3	3.617	بين المجموعات	التقنيات التدريبية ( وسائل وادوات التدريب)
		.469	137	64.287	داخل المجموعات	
			140	67.905	المجموع	
.547	.712	.384	3	1.151	بين المجموعات	طرق واساليب التدريب
		.539	137	73.847	داخل المجموعات	
			140	74.998	المجموع	
.392	1.007	.616	3	1.848	بين المجموعات	اسس تقييم المتدربين
		.612	137	83.845	داخل المجموعات	
			140	85.693	المجموع	
.343	1.122	.750	3	2.249	بين المجموعات	مخرجات التدريب
		.668	137	91.563	داخل المجموعات	
			140	93.812	المجموع	
.123	1.962	.609	3	1.827	بين المجموعات	الدرجة الكلية للتوجهات التدريبية
		.310	137	42.518	داخل المجموعات	
			140	44.345	المجموع	

من الجدول السابق يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \leq 0.05$ ) في اتجاهات الإدارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم تعزى لمتغير العمر لكافة مجالات الدراسة وبالتالي يتم قبول الفرضية. وهذا يشير الى ان التوجه الى التدريب لا يقتصر على فئة عمرية محددة وانما هناك اهتمام من قبل كافة الفئات العمرية وذلك على اختلاف مسمياتهم وتخصصاتهم العلمية وبالتالي فإن اتجاههم نحوه واحد.

#### 2.2.1.4.4. الفرضية الثانية

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \leq 0.05$ ) في اتجاهات الإدارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم بحسب متغير الجنس .

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام ( t-test ) وكانت النتيجة كما هو واضح في الجدول رقم (21.4) .

جدول 21.4: نتائج اختبار (t-test) للفروق في اتجاهات الإدارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
اللية تحديد الاحتياجات التدريبية	ذكر	108	2.70	139	.695	.488
	أنثى	33	2.61			
المدرسين	ذكر	108	3.41	139	.279	.781
	أنثى	33	3.37			
المادة التدريبية	ذكر	108	3.30	139	.608	.544
	أنثى	33	3.22			
ادارة البرنامج التدريبي	ذكر	108	3.29	139	.715	.476
	أنثى	33	3.19			

.422	.805	139	3.41	108	ذكر	بيئة التدريب ( المكان، التوقيت، اللوجستيات....)
			3.31	33	أنثى	
.496	.683	139	3.58	108	ذكر	التقنيات التدريبية ( وسائل وادوات التدريب)
			3.48	33	أنثى	
.311	-1.016-	139	2.95	108	ذكر	طرق واساليب التدريب
			3.09	33	أنثى	
.711	-.372-	139	2.99	108	ذكر	اسس تقييم المتدربين
			3.05	33	أنثى	
.999	-.001-	139	2.99	108	ذكر	مخرجات التدريب
			2.99	33	أنثى	
.759	.307	139	3.18	108	ذكر	الدرجة الكلية للتوجهات التدريبية
			3.15	33	أنثى	

من الجدول السابق يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بحسب متغير الجنس. وبالتالي يتم قبول تلك الفرضية. فالتدريب لا يقتصر على فئة جنس محدد وان كلا ممن الجنسين يسعى الى تطوير نفسه وتحسن ادائه وبالتالي اتجاههم نحوه لا يختلف عن الاخر.

#### 3.2.1.4.4. الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a \leq 0.05$ ) في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم بحسب متغير الحالة الاجتماعية .

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام تحليل التباين الاحادي ( One Way- ANOVA ) وكانت النتيجة كما هو واضح في الجدول رقم (22.4) .

الجدول 22.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way- ANOVA) للفروق في اتجاهات الادارات الوسطى للنتظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

الدلالة	قيمة "ف"	متوسط	درجة	مجموع	مصدر التباين	المجال
.333	1.107	.474	2	.949	بين المجموعات	الية تحديد الاحتياجات التدريبية
		.428	138	59.103	داخل المجموعات	
			140	60.051	المجموع	
.629	.465	.243	2	.486	بين المجموعات	المدرسين
		.523	138	72.125	داخل المجموعات	
			140	72.612	المجموع	
.164	1.833	.965	2	1.929	بين المجموعات	المادة التدريبية
		.526	138	72.630	داخل المجموعات	
			140	74.559	المجموع	
.127	2.094	1.026	2	2.052	بين المجموعات	ادارة البرنامج التدريبي
		.490	138	67.615	داخل المجموعات	
			140	69.667	المجموع	
.010*	4.737	1.828	2	3.655	بين المجموعات	بيئة التدريب ( المكان، التوقيت، الوسائل )
		.386	138	53.250	داخل المجموعات	
			140	56.906	المجموع	
.219	1.536	.740	2	1.479	بين المجموعات	التقنيات التدريبية ) وسائل وادوات التدريب
		.481	138	66.426	داخل المجموعات	
			140	67.905	المجموع	
.147	1.943	1.027	2	2.054	بين المجموعات	طرق واساليب التدريب
		.529	138	72.944	داخل المجموعات	
			140	74.998	المجموع	
.249	1.406	.856	2	1.712	بين المجموعات	اسس تقييم المتدربين
		.609	138	83.981	داخل المجموعات	
			140	85.693	المجموع	
.470	.760	.511	2	1.022	بين المجموعات	مخرجات التدريب
		.672	138	92.790	داخل المجموعات	
			140	93.812	المجموع	
.116	2.189	.682	2	1.363	بين المجموعات	الدرجة الكلية للتوجهات التدريبية
		.311	138	42.981	داخل المجموعات	
			140	44.345	المجموع	

تشير النتائج في الجدول السابق الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وبالتالي يتم قبول تلك الفرضية، ولكن يستثنى من ذلك مجال بيئة التدريب (التوقيت، المكان، اللوجستيات..). فقد تبين وجود فروق، ومن أجل تحديد الفروقات في هذا المجال فقد استخدم اختبار (LSD) لتحليل التباين الثنائي (بيئة التدريب) كما هو موضح في الجدول رقم (23.4).

جدول 23.4: نتائج اختبار (LSD) لتحليل التباين للمقارنات الثنائية للفروق في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	أرمل	الوسط الحسابي
أعزب		.470	1.550*	3.85
متزوج			1.080*	3.38
أرمل				2.30

تشير المقارنات الثنائية في الجدول السابق ان الفروق في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية نحو تدريبهم تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية في فئة أعزب وأرمل لصالح الأعزب الذين اتجاههم نحو التدريب هو الاعلى وبمتوسط حسابي (3.85)، ويعزى ذلك كون افراد فئة الاعزب ليس لديهم التزامات عائلية ومالية مقارنة بالمتزوجين مما يجعلهم اكثر حافزية لعملية التدريب وسهولة في التنقل. بالاضافة الى وجود فروق بين فئة متزوج، وأرمل لصالح المتزوج والذين كان اتجاههم نحو التدريب اعلى وبمتوسط حسابي (3.38) كما هو موضح في الجدول اعلاه، ويعزى ذلك كون الارمل يكون لديه التزامات عائلية اكثر من المتزوج وذلك نظراً لعدم وجود شريك يتقاسم معه هذه الالتزامات وبالتالي تنقله من مكان لآخر خارج المحافظة يكون عليه صعباً.

#### 4.2.1.4.4. الفرضية الرابعة:

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات الإدارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم بحسب متغير المؤهل العلمي .

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( One Way- ANOVA ) وكانت النتيجة كما هو واضح في الجدول رقم (24.4) .

الجدول 24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way- ANOVA) للفروق في اتجاهات الإدارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع	درجة	متوسط	قيمة "ف"	الدلالة
البيئة تحديد الاحتياجات	بين المجموعات	2.881	4	.720	1.713	.151
	داخل المجموعات	57.170	136	.420		
	المجموع	60.051	140			
المدرسين	بين المجموعات	1.002	4	.250	.476	.754
	داخل المجموعات	71.610	136	.527		
	المجموع	72.612	140			
المادة التدريبية	بين المجموعات	.839	4	.210	.387	.818
	داخل المجموعات	73.719	136	.542		
	المجموع	74.559	140			
ادارة البرنامج التدريبي	بين المجموعات	1.798	4	.450	.901	.465
	داخل المجموعات	67.869	136	.499		
	المجموع	69.667	140			
بيئة التدريب (المكان،)	بين المجموعات	.584	4	.146	.352	.842
	داخل المجموعات	56.322	136	.414		
	المجموع	56.906	140			
التقنيات التدريبية	بين المجموعات	.398	4	.099	.200	.938
	داخل المجموعات	67.507	136	.496		
	المجموع	67.905	140			

.958	.160	.088	4	.350	بين المجموعات	طرق واساليب التدريب
		.549	136	74.648	داخل المجموعات	
			140	74.998	المجموع	
.866	.317	.198	4	.792	بين المجموعات	اسس تقييم المتدربين
		.624	136	84.901	داخل المجموعات	
			140	85.693	المجموع	
.675	.584	.396	4	1.584	بين المجموعات	مخرجات التدريب
		.678	136	92.229	داخل المجموعات	
			140	93.812	المجموع	
.792	.423	.136	4	.545	بين المجموعات	الدرجة الكلية للتوجهات
		.322	136	43.799	داخل المجموعات	
			140	44.345	المجموع	

من الجدول السابق يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. فقد تبين ان هناك تقاربا واضحا في اتجاهاتهم بالرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

#### 5.2.1.4.4. الفرضية الخامسة:

نص الفرضية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم بحسب متغير المسمى الوظيفي".

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام ( t-test ) وكانت النتيجة كما هو واضح في الجدول رقم (25.4) .

جدول 25.4: نتائج (t-test) للفروق في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة
اللية تحديد الاحتياجات التدريبية	مدير	43	2.80	139	1.506	.134
	رئيس قسم	98	2.62			
المدرسين	مدير	43	3.41	139	.134	.893
	رئيس قسم	98	3.40			
المادة التدريبية	مدير	43	3.37	139	.953	.342
	رئيس قسم	98	3.24			
ادارة البرنامج التدريبي	مدير	43	3.28	139	.166	.869
	رئيس قسم	98	3.26			
بيئة التدريب ( المكان، التوقيت، اللوجستيات....)	مدير	43	3.37	139	-.123	.903
	رئيس قسم	98	3.39			
التقنيات التدريبية ( وسائل وادوات التدريب)	مدير	43	3.55	139	-.123	.902
	رئيس قسم	98	3.56			
طرق واساليب التدريب	مدير	43	2.98	139	-.050	.960
	رئيس قسم	98	2.98			
اسس تقييم المتدربين	مدير	43	3.01	139	-.001	.999
	رئيس قسم	98	3.01			
مخرجات التدريب	مدير	43	2.98	139	-.112	.911
	رئيس قسم	98	2.99			
الدرجة الكلية للتوجهات التدريبية	مدير	43	3.19	139	.314	.754
	رئيس قسم	98	3.16			

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وبالتالي تقبل الفرضية. ويعزى ذلك كون كلاً من الفئتين (المدير ورئيس القسم) يتبعان الى نفس المستوى الاداري وهو الادارة الوسطى وبالتالي فإن اتجاههم نحو التدريب لا يختلف.

#### 6.2.1.4.4. الفرضية السادسة:

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات الإدارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم بحسب متغير سنوات الخبرة .

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way- ANOVA) وكانت النتيجة كما هو واضح في الجدول رقم (26.4).

الجدول 26.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way- ANOVA) للفروق في اتجاهات الإدارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
.177	1.604	.676	4	2.705	بين المجموعات	الية تحديد الاحتياجات التدريبية
		.422	136	57.347	داخل المجموعات	
			140	60.051	المجموع	
.074	2.182	1.095	4	4.378	بين المجموعات	المدرسين
		.502	136	68.234	داخل المجموعات	
			140	72.612	المجموع	
.102	1.970	1.021	4	4.084	بين المجموعات	المادة التدريبية
		.518	136	70.474	داخل المجموعات	
			140	74.559	المجموع	
.155	1.694	.826	4	3.306	بين المجموعات	ادارة البرنامج التدريبي
		.488	136	66.362	داخل المجموعات	
			140	69.667	المجموع	
.160	1.671	.667	4	2.666	بين المجموعات	بيئة التدريب (المكان، التوقيت، اللوجستيات....)
		.399	136	54.239	داخل المجموعات	
			140	56.906	المجموع	
.030*	2.763	1.276	4	5.104	بين المجموعات	التقنيات التدريبية (وسائل وادوات التدريب)
		.462	136	62.801	داخل المجموعات	
			140	67.905	المجموع	
.524	.805	.433	4	1.734	بين المجموعات	طرق واساليب التدريب
		.539	136	73.264	داخل المجموعات	
			140	74.998	المجموع	

.104	1.958	1.167	4	4.666	بين المجموعات	اسس تقييم المتدربين
		.596	136	81.027	داخل المجموعات	
			140	85.693	المجموع	
.031*	2.743	1.751	4	7.004	بين المجموعات	مخرجات التدريب
		.638	136	86.808	داخل المجموعات	
			140	93.812	المجموع	
.053	2.402	.732	4	2.926	بين المجموعات	الدرجة الكلية للتوجهات التدريبية
		.305	136	41.418	داخل المجموعات	
			140	44.345	المجموع	

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولكن يستثنى من ذلك ما يتعلق بمجال التقنيات التدريبية ومخرجات التدريب حيث تبين وجود فروق ولمعرفة هذه الفروق وتحديدها فقد استخدم اختبار (LSD) لتحليل التباين الثنائي والجدول رقم (27.4) يبين ذلك .

جدول 27.4: نتائج اختبار (LSD) لتحليل التباين للمقارنات الثنائية للفروق في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	سنتين فأقل	3-5 سنوات	6-8 سنوات	9-11 سنة	12 فأكثر	الوسط الحسابي
سنتين فأقل		-0.373	-0.972*	-1.033*	-0.789*	2.77
3-5 سنوات			-0.598*	-0.660*	-0.416	3.14
6-8 سنوات				-0.062	.183	3.74
9-11 سنة					.244	3.80
12 فأكثر						3.56

تشير المقارنات الثنائية في الجدول السابق ان الفروق في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية نحو تدريبهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة بما يتعلق بمجال التقنيات التدريبية وذلك ضمن الفئة (سنتين فأقل) وكل من (6-8 سنوات) و (9-11 سنة) و (12 فأكثر) لصالح فئة سنوات الخبرة أكثر من 6 سنوات، وبذلك يرى من هم خبرتهم اقل من سنتين ان التقنيات التدريبية تمتاز

بالحدثة ولا تؤثر على الجانب العملي للمتدربين إضافة الى عدم تأثيرها على الجانب الشخصي لهم، في حين يرى من هم في فئة 6 سنوات فأكثر بأنها تؤثر، ويعزى سبب ذلك الى ان خبرتهم في العمل أكثر وبالتالي تكون قدرتهم أعلى على تقييم مدى تأثير التقنيات التدريبية في عملية التدريب بعد فترة زمنية من عملية التدريب.

وكذلك بما يتعلق بالفرق من (3-5) وكل من (6-8) و(9-11).

كما ويوجد فرق ما بين (3-5) و(12 فأكثر) إلا أن هذا الفرق ضئيل. ويلاحظ من الجدول السابق الى ان من هم خبرتهم اقل من 5 سنوات يرون بأن التقنيات التدريبية المستخدمة لا تؤثر على عملية التدريب بشكلٍ كافٍ ومرص، في حين يلاحظ الى من تجاوزت خبرتهم اكثر من 6 سنوات بأن التقنيات لها تأثير على الاداء الشخصي والوظيفي للمتدربين.

الجدول 28.4: اختبار تحليل التباين باختبار (LSD) لدلالة الفروق لمجال (مخرجات التدريب)

سنوات الخبرة	الوسط	سنتين فأقل	3-5 سنوات	6-8 سنوات	9-11 سنة	12 فأكثر
سنتين فأقل	2.52	-0.083-	-0.784-	-0.881-	-0.396-	
3-5 سنوات	2.61		-0.701-*	-0.798-*	-0.313-	
6-8 سنوات	3.31			-0.097-	.388	
9-11 سنة	3.40				.485*	
12 فأكثر	2.92					

تشير المقارنات الثنائية في الجدول السابق ان الفروق في اتجاهات الادرات الوسطى للتنظيمات الحكومية نحو تدريبهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة بما يتعلق بمجال مخرجات التدريب وذلك ضمن الفئة (3-5) وكل من (6-8 سنوات) و (9-11 سنة) لصالح من سنوات الخبرة لديهم اكثر من (6-11) يعزى ذلك الى كون من هم من فئة (6-11) خبرتهم اكثر في العمل وبالتالي فإن قدرتهم على تأثير التدريب تكون أعلى وأكثر مصداقية ممن هم من فئة (3-5).

اما بما يتعلق بوجود فرق ما بين (9-11 سنة) و (12 فأكثر) لصالح (9-11 سنة) كون من هم من فئة 12 سنة فأكثر يفكرون بالتقاعد وبالتالي لا يشكل التدريب لهم أهمية في حين ان من هم أقل من 12 سنة فيهتمون بمخرجات التدريب أكثر كونها تؤثر مستقبلا على حياتهم المهنية والشخصية

#### 5.4 نتائج اسئلة المقابلات

فيما يلي تحليل نتائج اسئلة المقابلات التي اجرتها الباحثة مع عينة من افراد مجتمع الدراسة والتي تمثلت بستة مدراء وثلاثة رؤساء اقسام، حيث قامت الباحثة باحتساب تكرارات تلك الاجابات ومعرفة مدى توافقها مع نتائج اسئلة الاستبيان والجدول الاتي رقم (29.4) يوضح الاسئلة ونتائجها

جدول رقم (29.4) تحليل نتائج اسئلة المقابلات

رقم	الاسئلة	نعم		لا	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	هل حقق التدريب نجاحا ملحوظا ومؤثرا على مستوى الاداء في العمل	44%	4	56%	5
2	هل تنوعت التقنيات والاساليب التدريبية	78%	7	22%	2
3	عند تقييم الاداء السنوي هل تم التركيز على احتياجاتك التدريبية	44%	4	56%	5
4	هل يمتلك المدربون الكفاءة اللازمة في مجال التدريب	44%	4	56%	5
5	هل تم تقييم التدريب	67%	6	33%	3
6	هل تم الاخذ باقتراحات المتدربين	44%	4	56%	5
7	هل اسهمت بيئة التدريب براحة نفسية للمتدربين	44%	4	56%	5
8	هل انعكس التدريب ايجاباً على المجال التطبيقي	44%	4	56%	5
9	هل تم اختيارك للتدريب بناءً على حاجة تدريبية لديك	56%	5	44%	4
10	هل يعاني التدريب من بعض نقاط الضعف	78%	7	22%	2

من الجدول السابق يلاحظ ان هناك اهتماما بالاساليب والتقنيات التدريبية حيث بلغ تكرار الاجابات حول تنوعها نحو الايجابية سبعة بينما عدم تنوعها فقد بلغ اثنان، وهذا ما اجمع عليه مجتمع الدراسة في الاجابة على اسئلة الاستبيان. اما بما يتعلق بالاجابة على سؤال كفاءة المدربين فقد جاءت النتيجة في الجدول السابق متوسطة وتتفق تلك النتيجة مع نتائج اجابات الاستبيان الا ان افراد مجتمع الدراسة اكدوا على ضرورة انتقال المدربين من التركيز على النظري الى التركيز التطبيقي، اما فيما يتعلق بنقاط ضعف في التدريب فقد اجمع الاغلبية على ذلك وهذا ايضا ما اكد عليه افراد مجتمع الدراسة في الاجابة على اسئلة الاستبيان حيث اجمعوا على ان وقت التدريب والبعد الجغرافي للتدريب من اهم عوامل ضعفه.

وبهذا يلاحظ من الجدول السابق ان هناك انسجاما كبيرا جدا بين النتائج المتحصلة من المقابلات ونتائج تحليل الاستبيانات، ويعبر هذا التناغم على صدق افراد مجتمع الدراسة وجديتهم في الاجابة على الاسئلة الموجهة اليهم من خلال اكثر من وسيلة جمع معلومات.

#### 6.4 تلخيص النتائج

فيما يأتي تلخيص لاهم نتائج الدراسة التي بحثت في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين نحو تدريبهم. وجاءت على النحو الاتي:

- اظهرت نتائج الدراسة ان القيمة الكلية لاتجاه الادارات الوسطى نحو تدريبهم جاء متوسط، وذلك بمتوسط حسابي (3.09)، وهذا يعني بأن البرامج التدريبية التي تقدم الى تلك الادارات لا تحقق الهدف الذي وضعت من اجله بشكل كافٍ وبالتالي عدم كسب رضا المتدربين نحوه.
- اظهرت نتائج الدراسة ان القيمة الكلية لاتجاه الادارات الوسطى نحو ترشيح الموظف بناء على الحاجة الحقيقية والفعلية له جاء متوسط، وذلك بمتوسط حسابي (3.15).
- اظهرت نتائج الدراسة ان القيمة الكلية لاتجاه الادارات الوسطى نحو الية تحديد الاحتياجات التدريبية جاء متوسط، وذلك بمتوسط حسابي (2.63).
- اظهرت نتائج الدراسة ان اتجاه الادارات الوسطى نحو عناصر البرنامج التدريبي جاءت متوسطة وبمتوسط حسابي (3.31)، وذلك بما يتعلق بكل من:
  - بيئة التدريب (المكان، التوقيت، اللوجستيات..) بوسط حسابي (3.38)
  - المادة التدريبية بوسط حسابي (3.28).
  - ادارة البرنامج التدريبي بوسط حسابي (3.27).
  - طرق واساليب التدريب وبوسط حسابي (2.98)،.
- اظهرت نتائج الدراسة ان اتجاه الادارات الوسطى نحو عناصر البرنامج التدريبي جاء ايجابي بما يتعلق بكل من:
  - التقنيات التدريبية(وسائل وادوات التدريب)، بوسط حسابي (3.56)
  - كفاءة المدربين، بوسط حسابي (3.40).

- اظهرت النتائج ايضا ان اسس تقييم المتدربين في التدريب سواء قبل التدريب او اثناء التدريب وبعده فقد جاء اتجاههم نحوها متوسط وبوسط حسابي (3.01).
- وبما يتعلق بفاعلية التدريب وتأثيره على المتدربين في المجالات المختلفة فقد اظهرت نتائج الدراسة بأن اتجاه الادارات الوسطى نحو هذا الجانب متوسطا وبوسط حسابي (2.99).
- اظهرت النتائج بأنه تم رفض الفرضية البحثية (الخبرية) والتي نصت على ان اتجاه الادارات الوسطى نحو التدريب الذي تلقوه سلبياً حيث جاء متوسطاً.
- اظهرت نتائج الدراسة انه تم قبول الفرضية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.
- رفض الفرضية التي نصت على ان اتجاه افراد الدراسة نحو تدريبهم سلبى، فقد تبين ان اتجاههم متوسط أي ما بين الايجابي والسلبى.
- قبول الفرضية التي نصت على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في رأي افراد مجتمع الدراسة لفاعلية التدريب تعزى لمتغير: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، في حين تبين ان هناك فروق فيما يتعلق بكل من:
- الحالة الاجتماعية بما يتعلق بمجال بيئة التدريب، وذلك لصالح اعزب مقارنة بالمتزوج.
- سنوات الخبرة بما يتعلق بمجال (التقنيات التدريبية ومخرجات التدريب).
- اما بما يتعلق بجوانب ضعف التدريب فقد اظهرت نتائج الدراسة ان من اهم تلك الجوانب ومرتبة حسب اهميتها كالاتي: عدم مناسبة وقت التدريب، عدم ملائمة المادة التدريبية، اسلوب المدربين وكفاءتهم، مكان التدريب والبعد الجغرفي له، مدة الدورة التدريبية غير كافية وعدم توافق التدريب مع الاحتياجات التدريبية للموظفين.
- بما يتعلق بأهم اقتراحات الادارات الوسطى لتحسين فاعلية التدريب فقد بينت النتائج أن اهمها كما جاءت مرتبة حسب درجة اهميتها كالاتي: موائمة بيئة التدريب (المكان، الزمان، والوقت المخصص للتدريب) مع ما يخدم التدريب بشكل افضل، الاعتماد على مدربين ذوي خبرة وكفاءة، تقديم حوافز للمتدربين، ان تكون الدورات وفق الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمتدربين، الاهتمام بالمادة التدريبية، تحديد مدة زمنية كافية لانتهاء التدريب، الاهتمام بالجانب العملي والتركيز عليه اكثر والرقابة على عملية التدريب اكثر وبشكل مستمر.

### الاستنتاجات والمقترحات (التوصيات)

#### 1.5 الاستنتاجات

فيما يأتي تلخيص لاهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة من نتائج الدراسة والتي بحثت في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين نحو تدريبهم. وجاءت على النحو الاتي:

- عدم وجود رؤية واستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في الحكومات الفلسطينية يعيق استغلال التدريب .
- رضى المتدربين عن عملية الترشيح للتدريب متوسطة.
- تدني مستوى الموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- عدم قيام التدريب على حاجة حقيقية يؤثر سلباً على فاعلية التدريب.
- تذمر المتدربون بتدني نسبة اهتمام المدربين بالجانب التطبيقي العملي وهذا مؤشر على عدم الرضا.
- عدم الشعور بالراحة النفسية للمتدربين أثناء التدريب بالرغم من التزامهم به.
- الفترات الطويلة للتدريب خلال اليوم يؤثر سلباً نظراً لصعوبة التنقلات وتأخرها بالرغم من تخلل التدريب اوقات للراحة إضافة الى استغلال الاوقات الشخصية للموظفين لإجراء عملية التدريب.
- تصميم المادة التدريبية غير مسبق بدراسة حقيقية لموضوع التدريب ومستوى المتدربين، إضافة الى عدم تركيزها على الجوانب التطبيقية. وتذمر المتدربون من زخامتها مقارنة بالوقت المخصص لها مما يؤثر سلباً على تفاعل المتدربين أثناء التدريب.

- ضعف إدارة التدريب في متابعة سير العملية التدريبية وتحسينها أولاً بأول، وعدم محافظتها على علاقة التواصل مع المتدربين.
- عدم مهنية طرق التدريب وتركيزها على الجوانب النظرية، وبالتالي عدم إثرائها لعملية التدريب.
- رضى المتدربين عن نسبة الحضور والغياب لتقييمهم بالرغم من انها قد لا تعكس مدى الاستفادة من التدريب.
- توسط رضى المتدربين حول تنوع طرق التقييم بالرغم من ان كل منها يقيس جانباً محدداً في التدريب، من خلال المقابلات اتضح بأن هذه الطرق لا تعكس تقييماً صحيحاً.
- تركيز المنظمات الحكومية على الجانب الاداري والمعرفي وعدم الإهتمام بالقانوني والانساني من التدريب.
- الجهة المنفذة للتدريب هي الوزارات إلا أن المبادر هو الجهات الداعمة بإقتراح موضوع التدريب. (من خلال المقابلات)
- عدم وجود اثر ايجابي للتدريب على المتدربين (مخرجات التدريب).
- قلة الحوافز من قبل الادارة للموظفين انعكس سلباً على أدائهم وتحسين إنتاجيتهم في المؤسسة.
- عدم إتاحة فرص كافية للمتدربين بتطبيق ما تعلموه في مجال عملهم (اثناء المقابلة).
- تركز غالبية التدريب في مدينة رام الله يفسر سبب تذمر المتدربون منه وعدم شعورهم بالراحة اثنائه وذلك نتيجة البعد الجغرافي والإرهاق أثناء التنقلات.

## 2.5 المقترحات (التوصيات)

بناء على النتائج التي توصلت اليها الباحثة في هذه الدراسة فقد وضعت بعض المقترحات للجهات ذات العلاقة ومنها:

- صياغة رؤية واستراتيجية واضحة لادارة الموارد البشرية لدى السلطة خاصة فيما يتعلق بالتدريب.
- اتاحة الفرص للموظفين بتطبيق ما تعلموه في مواقع عملهم بعد الانتهاء من التدريب.
- تنفيذ البرامج التدريبية بناءً على الحاجة الفعلية للمتدربين لا على سياسة الممول.
- وضع سياسة تدريبية قائمة على الموضوعية لترشح الموظفين للتدريب.

- التخطيط للتدريب على ان يتركز على الجوانب التطبيقية العملية.
- كشف ومعالجة الانحرافات اثناء تنفيذ التدريب وحتى الانتهاء منه لضمان فعالية التدريب.
- زيادة عدد الساعات التدريبية أو اعطاء دورات اضافية تمهيدية للمتدربين.
- تخصيص أوقات محددة لعملية التدريب تتناسب مع اوقات الدوام الرسمي بحيث لا تؤثر على أوقات الموظفين الشخصية وإجازاتهم.
- تصميم المادة التدريبية قبل تبنيها لعملية التدريب وتحديد المدة الزمنية المخصصة لانهاؤها.
- وضع الية للتواصل مع المتدربين قبل واثناء وبعد الانتهاء من التدريب.
- تخصيص مراكز تدريبية قريبة من مكان اقامة المتدربين وعملهم.
- التغطية المادية لانتقالات المتدربين في حال اعتماد التدريب خارج محافظتهم

### 3.5 إقتراحات لدراسات مستقبلية

- دراسة واقع التخطيط لعملية التدريب في المؤسسات الحكومية في محافظة جنين.
- دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين في المؤسسات الحكومية.
- دراسة فعالية التدريب للإدارات الدنيا في محافظة جنين.
- دراسة تشمل التدريب خارج الوطن.
- دراسة واقع التدريب في المؤسسات الحكومية في المحافظات الأخرى.
- ومن المفترض ان يقوم بتنفيذ هذه التوصيات مجموعة من الاطراف وهي:
  - المؤسسات التدريبية، المدربون، ديوان الموظفين.
  - معهد الادارة العامة كل حسب اختصاصه.
- والجدير ذكره ان هذه التوصيات تحتاج جهداً تشاركياً من هذه الاطراف.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- الاغا، و. (2005) البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين، جامعة الازهر، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- بداد، م. (2011) درجة مواكبة البرامج التدريبية المقدمة لموظفي وزارة الاشغال العامة والاسكان لمتطلبات العمل من وجهة نظر الجهات الاشرافية، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- بشارت، ع. (2009) واقع عملية تدريب المهندسين الزراعيين في وزارة الزراعة الفلسطينية في الضفة الغربية ومقترحات التطوير، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- البكر، ن. (2011) استراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية بوزارة الداخلية، ندوة (الاساليب الحديثة في التخطيط والتدريب على الصعيد النظري والعملي) كلية الشرطة، ابو ظبي.
- الهيشي، م. نوفمبر (2009) مداخل وأساليب قياس أثر التدريب في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- توفيق، ع. (2002) كيف تصبح مدرباً فعالاً ومحترفاً، سلسلة موسوعة التدريب والتنمية البشرية، 3، مركز الخبرات المهنية للإدارة (ببمك)، القاهرة.
- توفيق، ع (1998) تقييم التدريب المرذود والعائد على الاستثمار البشري، موسوعة التدريب والتنمية البشرية 4، مركز الخبرات المهنية (ببمك)، القاهرة.
- جامعة القدس المفتوحة، (2011)، ادارة القوى البشرية، ط1، عمان، الاردن.
- جاد الرب، س. (2009): ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر
- جبران، و. ( 2003)، دليل المدرب للتدريب الفعال، وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل، مشروع تنمية المصادر البشرية، معهد تدريب المدربين، رام الله ، فلسطين.
- الجمال، ر. (2012) تحديد الاحتياجات التدريبية للمهندسين العاملين في المدارس الصناعية في شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح، نابلس.
- حجازي، و (2010) التدريب في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية.

- الحلايقة، م (1994)، واقع وافاق التدريب في فلسطين، شؤون تنموية، المجلد الرابع، العدد الثاني ملتقى الفكر العربي، القدس، فلسطين.
- دهيش، م. (2010)، العوامل المؤدية الى فاعلية التدريب اثناء الخدمة للعاملين بالمديرية العامة للسجون، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- رضا، هـ. (2010) التدريب والتأهيل الاداري، ج1، دار الراية، عمان.
- سلطان، س. (2007)، الاحتياجات التدريبية الادارية لمستخدمي الادارة الدنيا في المصارف الاسلامية في فلسطين، جامعة الخليل، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)
- ابوسلمية، ب. (2007): مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الانروا الاقليمي بغزة، الجامعة الاسلامية، غزة.(رسالة ماجستير غير منشورة)
- السن، ع. يونيو (2005): تقويم فاعلية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت.
- الشملة، أ. (2007)، واقع البحث التدريبي لاعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية واستخداماته في تدريب موظفي القطاع العام الفلسطيني، المجلة العربية للادارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مجلد 27، 2، ص 111-159.
- الصيرفي، م. (2010)، السلوك التنظيمي، حورس الدولية، مصر.
- الطعاني، ح.(2002)، التدريب مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقييمها، ط 1، دار الشروق، عمان.
- طه، ط. (2007)، ادارة الاعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية
- عابدين، م. (2002)، اتجاهات مديري المدارس ورؤساء اقسام التدريب وشؤون الميدان في مديريات التربية والتعليم الحكومية الفلسطينية نحو التدريب، جامعة القدس، فلسطين.
- العاجز، ف. (2009): تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الادارة الجامعية في فلسطين، مجلة الجامعة الاسلامية،المجلد السابع عشر،العدد الثاني، ، غزة.
- عبد الله ، س. (2007): إدارة مراكز التدريب، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- العزاوي، ن. (2006)، التدريب الاداري، اليازوري، عمان.
- ابوعلفة، ع. (2005): اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، منقحة، مؤسسة طيبة، القاهرة.
- العلمي، ص.(2006)، الادارة العامة والاداء الاداري في فلسطين، وزارة الاعلام الفلسطينية، ط1، اليازجي، غزة، فلسطين.

- عليوه، أ. (2001) تحديد الاحتياجات التدريبية، ط1، ايتراك، مصر الجديدة.
- العمري، أ. (2007) تقييم فاعلية برامج تدريب المعلمين على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ICDL في مهارات التدريس الفعال من وجهة نظر المعلمين المتدربين، جامعة اليرموك، عمان.
- العنزاوي، أ. (2007): دور التدريب والتأهيل في تكوين مهندسي الصيانة والافاق المستقبلية، المؤتمر الهندسي السعودي السابع نحو بيئة هندسية منافسة لاقتصاديات العولمة، الرياض.
- عيبي، ع. (2006): دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، جامعة محمد بو ضياف، سكرة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- عيسي، م.ح. (2007)، اهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية ، دار الالوكة للنشر، السعودية.
- <http://www.alukah.net/culture/0/495/#ixzz2jbvspznX/2007/3/31>
- قانون الخدمة المدنية، (1991)، الجريدة الرسمية، العدد(6)، مادة (16).
- القيسي، (2010)، درجة تأثير الدورارات التدريبية في اداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم، جامعة النجاح، نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الخليفات، ع (2010) تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، ط 1، الصفاء، عمان.
- ماهر، ا. (2004\_2003)، الادارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، تانيس.
- مبروك، ط (2009)، تقييم فاعلية ومنظمات المجتمع المدني في تنمية الثقافة المدنية للشباب في محافظة طولكرم، جامعة القدس، فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- المبيضين، ع. جرادات، ا (2001)، التدريب الاداري الموجه بالاداء، المنظمة العربية للتنمية الادارية، (سلسلة بحوث ودراسات:356)، مصر الجديدة.
- مخيمر، ع. جودة، ع. خشبة، ن. عبد القادر، ع. مطاوع، س (2000)، قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الادارة، سلسلة ندوات ومؤتمرات:13، القاهرة.
- المطيري، ح. (2003)، معوقات التدريب الاداري للقيادات العسكرية (دراسة مسحية لمديري الادارات والاقسام في القوات البرية للملكية السعودية، اكااديمية نايف العربية، السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة.

- معاً، (1994)، شؤون تنمية، المجلد الرابع-العدد الثاني، ص 82، ملتقى الفكري العربي، القدس.
- ميا، ع. شيخ اديب، ص. الشامسي، س. (2009)، قياس اثر التدريب في اداء العاملين: دراسة ميدانية بمحافظة البريمي، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، م(31)، ع(1)، جامعة تشرين للبحوث والدراسات، سوريا.
- النجار، ع. (2011)، البرامج التدريبية واثرا على اداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات، جامعة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة.
- نعمان، ع. (2008): علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الادارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن.
- النويجم، ص. (2005): تقويم العملية التدريبية في معاهد التدريب الامنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- هيجاوي، ث (2007) ادارة المؤسسات المجتمعية غير الربحية، جامعة القدس، فلسطين.
- وزارة تطوير القطاع العام (2010)، منهجيات ادارة العملية التدريبية في القطاع العام، عمان. مديرية سياسات وتنمية الموارد البشرية.
- ياغي، م. (2010)، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- فطيس، ع (2004)، تحليل و تقييم فاعليه البرامج التدريبية اثناء العمل وتأثيرها على اداء العاملين وسلوكهم- دراسة حالة شركة راس لانوف لتصنيع الغاز في الجماهيرية الليبية، جامعة ال البيت، رسالة ماجستير.
- قانون الخدمة المدنية (1991)، الجريدة الرسمية العدد6، المادة رقم 16
- ابو قفة، ه (2003)، اثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية على كفاءة و فاعلية البرامج التدريبية، جامعة ال البيت.
- عبد الوهاب، ع (1981)، التدريب والتطوير مدخل علمي لفاعلية الافراد والمنظمات، الرياض معهد الادارة العامة.
- المغربي، ك (2000)، الاساسيات والمبادئ في الادارة، دار الخريجي الرياض المملكة العربية السعودية.
- الطويل، م (1990)، التجربة الخليجية في مجال التدريب الاداري ومشكلاته، الادارة العامة العدد 65.

## المراجع الاجنبية:

- 1) Berray,M(2009), A model for evaluating training and development initiatives in the Botswana public service.
- 2) Dessler,gary (2003), Human Resource Management, New Jersey: Prentice Hall.9th edition.
- 3) Haslinda,A. Mahyuddin,M,Y (2009) The Effectiveness of Training in the Public Service, Universiti Putra Malaysia, American Journal of Scientific Research.  
<http://www.hasdl.kau.edu.sa/epapers>
- 4) Noe, Raymond (2005), Employee Training and Development, Singapore: McGraw Hill. 3rd edition.
- 5) Prey and Fitzenberger (2002),evaluating public sector Sponsored training in Esat Germany. Oxford economic peaper. Volume 52, 2000, pages 497-520

ملحق رقم (1.1): قائمة بأسماء المحكمين لاستمارة البحث

- الدكتور زياد قنّام: مدير معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس ابو ديس
- الدكتور ربيع عويس - جامعة القدس ابو ديس
- الدكتور فايز فريحات - جامعة القدس ابو ديس
- الاستاذ الدكتور طارق الحاج - جامعة النجاح الوطنية
- الدكتور مجيد منصور - جامعة النجاح الوطنية
- الاستاذ فؤاد الكردي - جامعة القدس ابو ديس
- الاستاذ ماهر صلاح : مدير- محافظة جنين- جنين
- الاستاذة امانى ابو بكر: مدير الهواء والاوزون - سلطة جودة البيئة- جنين
- الاستاذ جمال جرادات: مدير - الارتباط المدني- جنين
- الاستاذ لطفي عادل: مدير - الارتباط المدني- جنين
- الاستاذ نضال الاحمد: رئيس قسم - وزارة الاقتصاد- جنين
- الاستاذ اسامة العمري: رئيس قسم التنمية الصناعية - وزارة الاقتصاد- جنين
- المهندس بلال استيتي: مدرب - مركز ابداع التكنولوجيا - جنين
- السيدة: سنا ابو بكر: مدربة - شركة Up2Date Consulting - رام الله
- بالاضافة الى الدكتور المشرف على الرسالة الدكتور: عبد الفتاح الشملة

ملحق رقم (2.1): اسئلة المقابلة

الاسئلة التي تم طرحها على عينة من افراد مجتمع الدراسة اثناء اجراء المقابلات :

- السؤال الاول:  
هل حقق التدريب نجاحاً ملحوظاً ومؤثراً على مستويات الاداء في العمل؟
- السؤال الثاني:  
هل انعكس التدريب ايجاباً على المجال التطبيقي؟
- السؤال الثالث:  
هل يتم اختيارك للتدريب بناء على حاجة تدريبية لديك؟
- السؤال الرابع:  
هل تنوعت التقنيات والاساليب التدريبية المستخدمة؟
- السؤال الخامس:  
هل اسهمت بيئة التدريب براحة نفسية للمتدربين؟
- السؤال السادس:  
عند تقييم الاداء السنوي لك هل يتم التركيز على احتياجك التدريبي؟
- السؤال السابع:  
هل يمتلك المدربون الكفاءة اللازمة في مجال التدريب؟
- السؤال الثامن  
هل تم تقييم التدريب؟
- السؤال التاسع  
هل تم الاخذ باقتراحات المتدربين ؟
- السؤال العاشر:  
هل يعاني التدريب من بعض نقاط الضعف ؟



ملحق رقم (3.1): الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الموظفة/ أخي الموظف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين يديك استمارة علمية بعنوان: اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم. تهدف الى التعرف على اتجاهات المتدربين حول تدريبهم، للعمل على تعزيز هذا النشاط وزيادة فاعليته. وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة ، مسار بناء مؤسسات - معهد التنمية الريفية المستدامة- جامعة القدس، بإشراف الدكتور: عبد الفتاح الشملة. يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الإستمارة من أجل المساعدة في تحقيق أهداف هذه الدراسة، مع العلم أن البيانات التي ستدلون بها ستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة، ناهيك عن القول بعدم وجود الاشارة الى ما يدل على شخصكم الكريم. ملاحظة: التدريب يقتصر على التدريب داخل الوطن.

شاكرين لكم حسن مساعدتكم وتعاونكم

الباحثة : وفاء جرار

القسم الأول: بيانات عامة

يرجى وضع اشارة ( x ) في المربع المناسب.

A1	العمر	<input type="checkbox"/> 30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/> 31-39 سنة
A2	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
A3	الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج
A4	التحصيل العلمي	<input type="checkbox"/> وظيفي فأقل	<input type="checkbox"/> دبلوم متوسط
A5	المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> رئيس قسم
A6	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	<input type="checkbox"/> سنتين فأقل	<input type="checkbox"/> 3-5 سنوات
A7	ما التدريبات ( دورات، مؤتمرات، ورش عمل، محاضرات... ) التي شاركت بها خلال الثلاث سنوات الماضية .....		
	مسمى التدريب ( موضوعه )	مدته	مكان انعقاده
	(		الجهة المنفذة
	1	.....	.....
	2	.....	.....
	3	.....	.....

الرجاء قراءة العبارات التالية ومن ثم وضع إشارة (X) في المكان المناسب أمام كل عبارة.

القسم الثاني: اتجاهات المتدربين نحو تدريبهم

الجانب الاول: الية تحديد الاحتياجات التدريبية

B1 يتم ترشيح الموظف للمشاركة في التدريب بناءً على حاجة الفعلية

دائماً  غالباً  احياناً  نادراً  ابداً

الرقم	يتم تحديد الاحتياج التدريبي للموظفين عموماً من خلال	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
B2	يتم الترشح للدورات التدريبية بناءً على المحسوبية (العلاقات الشخصية					
B3	المقابلة الشخصية					
B4	ملاحظة الاداء					
B5	الاجابة على اسئلة استبيان خارجي					
B6	تعريض الموظف لاختبارات					
B7	دراسة معدلات كفاءة العمل					
B8	مراجعة الوثائق و السجلات ( التقييم السنوي...)					
B9	من خلال التغيير في طبيعة العمل ( مهمة، مسمى وظيفي...)					
B10	مقارنة الاداء المتوقع بالاداء الفعلي					
B11	جهة تقييم خارجية					
B12	تقييم المدير المباشر					

### الجانب الثاني

#### وصف عناصر البرنامج التدريبي

الرقم	يتسم التدريب بما يأتي:	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
	المدرّبون					
C1	متخصصون في موضوع التدريب					
C2	أسلوبهم مستحدث					
C3	أسلوبهم جذاب					
C4	ملتزمون بمحددات البرنامج التدريبي					
C5	لديهم قدرة على التكيف					
C6	يهتمون بالمجال التطبيقي أكثر					

					ذوي ثقافة عالية بالموضوعات الأخرى	C7
					لديهم قدرة على إدارة مجموعة تدريبية	C8
					قادرون على إثارة تفكير المتدربين	C9
					المادة التدريبية	
					تعمم على المتدربين قبل البدء بالتدريب	D1
					تسهم في الإعداد المهني للمتدرب	D2
					جيدة التصميم	D3
					مصممة بطريقة مهنية متخصصة	D4
					تهتم بالجانب العملي التطبيقي بشكل كافي	D5
					تسهم إلى حد كبير في اكتساب الخبرة	D6
					تلبى الاحتياجات التدريبية للمتدربين	D7
					المحتوى متسلسل منطقيا	D8
					إدارة البرنامج التدريبي	
ابدأ	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
					ينفذ التدريب وفقا لخطة محددة سلعا	E1
					هناك تقييم مستمر للمادة التدريبية	E2
					هناك تقييم مستمر للكادر التدريبي	E3
					يتم الحصول على التغذية الراجعة اللازمة	E5
					تحافظ على علاقة تواصل مع المتدربين	E6
					تتعامل مع المتدربين مصداقية	E7
					تتمتع بالكفاءة اللازمة	E8
					بيئة التدريب ( المكان، التوقيت، اللوجستيات...)	
ابدأ	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
					مناسبة لعملية التدريب	F1
					توفر الأجهزة اللازمة	F2
					تساعد على الشعور بالراحة النفسية	F3
					الحيز المكاني كافي	F4
					المكان مناسب من حيث (التهوية، اضاءة،....)	F5
					مكان التدريب مناسب لنوعية التدريب	F6

					هناك الالتزام بأوقات التدريب	F7
					بتناسب وقت التدريب مع أوقات الدوام الرسمي	F8
					ينفذ التدريب من وقت إجازة الموظف	F19
					يتخلل التدريب اوقات كافية للراحة	F10
					التقنيات التدريبية (وسائل وادوات التدريب)	
					حديثه	G1
					متعددة مثل (فيديو ، اجهزة عرض ضوئي، سبورة.....)	G2
					تسهم بزيادة فاعلية التدريب	G3
					مناسبة للفئة العمرية للمتدربين	G4
					مناسبة للمستوى الوظيفي للمتدربين	G5
					تتناسب مع الهدف المراد تحقيقه	G6
					تتناسب مع الغرض الذي يسعى اليه المدرب	G7
					تزود المتدربين بالكفاءة العملية	G8
					تحفز المتدربين على تحسين ادائهم الشخصي	G9
					تحفز المتدربين في زيادة في رغبتهم للتغيير	G10
					طرق واساليب التدريب	
				دائما		
			غالبا			
		احيانا				
		نادرا				
		ابدا				
					محاضرات	H1
					مجموعات عمل	H2
					حضور ندوات	H3
					حضور مؤتمرات	H4
					حل مشكلات	H5
					لعب الادوار	H6
					زيارات ميدانية	H7
					مباريات ادارية	H8

### الجانِب الثالث

#### اسس تقييم المتدربين

الرقم	يتم تقييم المتدربين من خلال	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
11	حوار فردي مع المتدربين					
12	حوار مفتوح في نهاية التدريب					
13	استبيان لمعرفة آراء المتدربين					
14	رصد نسبة الحضور والغياب والتأخير					
15	ملاحظة تفاعل المتدربين					
16	اختبارات للمتدربين					
17	متابعة أداء المتدربين في مواقع عملهم					
18	ملاحظات المدربين					
19	رصد الانحرافات اثناء التدريب					
110	ملاحظة مدى اهتمام المتدربين ومشاركتهم					

#### القسم الثالث

#### مدى تأثير التدريب في:

الرقم	مدى تأثير التدريب على:	كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً
J1	شخصية الموظفين					
J2	الترقية الوظيفية					
J3	تحسين انتاجية الموظفين					
J4	التزام الموظفين في العمل					
J5	ابداع الموظفين					
J6	تقليل التكلفة التشغيلية في العمل					
J7	استغلال الموارد المتاحة					
J8	السرعة في انجاز العمل					
J9	طريقة انجاز العمل					
J10	الارتقاء برضا الجمهور					
J11	الارتقاء بكفاءة المؤسسة					
J12	تحسين سمعة المؤسسة					

					J13	توضيح احتياجات تدريبية اخرى
					J14	تحسين مستوى دخل الموظف

#### القسم الخامس

اذكر اكثر واهم اربع جوانب ضعف التدريب الذي شاركت فيه ؟

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

ما اقتراحاتك لتحسين فاعلية التدريب؟

- 1.....
- 2.....
- 3.....

وشكرا لتعاونكم

ملحق رقم (4.1): أسماء التنظيمات الحكومية التي شملتها الدراسة

اسم المنظمة	الرقم	اسم المنظمة	الرقم
مديرية الشؤون الاجتماعية	15	محافظة جنين	1
مديرية الداخلية	16	مديرية الزراعة	2
مديرية الشباب والرياضة	17	دائرة الضريبة المضافة	3
دائرة الاحصاء المركزية	18	سلطة جودة البيئة	4
مديرية الاشغال العامة	19	دائرة ضريبة الدخل	5
مديرية الصحة	20	الضابطة الجمركية	6
مديرية السياحة والآثار	21	دائرة الاراضي	7
مديرية التربية والتعليم/ جنين	22	الاقتصاد الوطني	8
مديرية التربية والتعليم/ قباطية	23	دائرة السير	9
سلطة الطاقة الفلسطينية	24	مديرية الاوقاف	10
الارتباط المدني الفلسطيني	25	مديرية العمل	11
المفتي	26	مديرية الثقافة والفنون	12
مؤسسة رعاية اسر الاسرى	27	سلطة الاراضي	13
مديرية الاعلام	28	ضريبة الاملاك	14

ملحق رقم (5.1): أسماء الدورات التي تلقاها افراد مجتمع الدراسة

الرقم	اسم الدورة	الرقم	اسم الدورة	الرقم	اسم الدورة
.1	إستخراج المياه المالحة	.42	تدريب مراقبي السلوك(مكرر1)	.83	محاسبة مقاولات
.2	إدارة الغابات	.43	أراضي المدارس	.84	تطوير الجودة
.3	الاستزراع السمكي	.44	SPSS(مكرر1)	.85	لغة فرنسية(مكرر1)
.4	ادارة وبرمجة مزارع الحيوانات	.45	البحث الاجرائي	.86	ضبط المواد الاثرية
.5	ادارة المزارع	.46	رسم قصة	.87	الفخار الاثري
.6	المياه المعالجة وطرق معالجتها	.47	أدب الاطفال	.88	رسم السياسة للشباب
.7	دورة حياة المشاريع	.48	تدريب منسقي الاندية	.89	التصحر
.8	احصائيات منظور النوع الاجتماعي	.49	كيفية الرقابة	.90	برنامج تاهيل الاسرة
.9	شجرة الافوكادو	.50	مكافحة الايدز(مكرر1)	.91	إعداد موازنات
.10	الارشاد النفسي	.51	تدريب مراقبي السلوك	.92	تحليل مالي
.11	الصحة النفسية	.52	عدالة الاحداث	.93	السل
.12	العنف وضحايا التعذيب	.53	ارشاد اسري للطفل والاسرة	.94	التوجيه والوقاية
.13	صحافة	.54	الاتصال والتواصل(مكرر4)	.95	اسلوب الاداء
.14	إدارة الازمات(مكرر2)	.55	الامور المالية	.96	تقييم الاداء الفردي والمؤسسي
.15	صورة المرأة في الاعلام	.56	الاعلام وحقوق الانسان(مكرر1)	.97	برنامج بيسان للمحاسبة
.16	الاعلام الاداعي (مكرر 2)	.57	المرأة والارشاد القانوني	.98	تطوير الاداء الاداري والسلوكي
.17	توجيه وارشاد مهني(مكرر2)	.58	إدارة المشاريع(مكرر2)	.99	الاعاني الشعبية
.18	قانون العمل	.59	أراضي المدارس	.100	اللامركزية في العمل
.19	تشريعات القانون	.60	الادب الشعبي	.101	فن التفاوض
.20	سوق العمل الفلسطيني	.61	الفنون البصرية	.102	النفائيات الصلبة
.21	المناظرة	.62	الوقاية من الالغام	.103	

		البيئة في فلسطين	.63	الفنون لتعزيز الطفل	.22
		كتابة التقارير (مكرر2)	.64	التخطيط (مكرر10)	.23
		الارشاد التربوي	.65	إعداد مدربين (مكرر2)	.24
		العلاج التربوي	.66	التاريخ الشفوي	.25
		ACES	.67	مهارات الانترنت	.26
		اللوازم والمشتريات	.68	كتابة مشاريع (مكرر1)	.27
		القانون والمحاکمات	.69	تنمية المهارات القيادية (مكرر6)	.28
		علاقات عامة (مكرر1)	.70	GPS	.29
		قيادة الحاسوب (مكرر3)	.71	إحصاء الالفية	.30
		فن التعامل مع الجمهور (6)	.72	تحديد الاحتياجات التدريبية (مكرر2)	.31
		الاطلاع على نظم الضريبة	.73	سيادة القانون	.32
		تنمية المهارات الادارية (مكرر9)	.74	العمل الاداري الناجح	.33
		الادب الشعبي	.75	تطوير التعاونيات	.34
		تدقيق ضرائب (مكرر1)	.76	المحافظة على الاثار	.35
		إدارة كوارث طبيعية (مكرر1)	.77	الجنדרه (مكرر1)	.36
		ادارة الانتاج (مكرر1)	.78	الملوثات الصناعية	.37
		الارشفة الالكترونية (مكرر2)	.79	التنوع الاجتماعي (مكرر1)	.38
		عدالة الاحداث	.80	المرأة والارشاد القانوني	.39
		ارشاد اسري للطفل والاسرة	.81	ابدأ مشروعك	.40
		إجراءات العمل	.82	الامور المالية	.41

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
37	تأثير مخرجات التدريب على المنظمة.....	1.2
56	محاو و فقرات الاستبانة.....	1.3
58	معامل كرونباخ الفا لفقرات الاستبانة.....	2.3
61	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس.....	3.3
61	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.....	4.3
63	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية .....	5.3
63	توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.....	6.3
65	تقسيم مقياس ليكرت الى المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين.....	1.4
66	تكرارات اجابات المبحوثين حول مجال الدورات التي تلقوها خلال فترة عملهم .....	2.4
67	التكرارات لاجابات المبحوثين حول مدة التدريب.....	3.4
69	النسب المئوية والتكرارات لاجابات المبحوثين حول الجهة المنفذة للتدريب	4.4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاو الرئيسية للدراسة.....	5.4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد الدراسة نحو تدريبهم.....	6.4
72	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لرأي افراد مجتمع الدراسة حول ترشيح الموظف للتدريب بناءً على حاجة فعلية له.....	7.4
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأي افراد مجتمع الدراسة حول الية تحديد الاحتياجات التدريبية.....	8.4 (أ)
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأي افراد مجتمع الدراسة حول الية تحديد الاحتياجات التدريبية.....	8.4 (ب)
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأي افراد مجتمع الدراسة حول وصف عناصر البرنامج التدريبي.....	9.4

75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأي افراد مجتمع الدراسة حول التقنيات التدريبية.....	10.4
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأي افراد مجتمع الدراسة حول كفاءة المدربين.....	11.4 (أ)
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأي افراد مجتمع الدراسة حول كفاءة المدربين.....	11.4 (ب)
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأي افراد مجتمع الدراسة حول بيئة التدريب.....	12.4
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأي افراد مجتمع الدراسة حول المادة التدريبية .....	13.4
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأي افراد مجتمع الدراسة حول ادارة البرنامج التدريبي.....	14.4
82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأي افراد مجتمع الدراسة حول طرق واساليب التدريب .....	15.4
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأي افراد مجتمع الدراسة حول اسس تقييم المتدربين.....	16.4
85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأي افراد مجتمع الدراسة حول اتجاههم نحو فاعلية التدريب وتأثيره عليهم في المجالات المختلفة.....	17.4
87	اجابات المبحوثين حول جوانب ضعف التدريب الذي شاركوا فيه.....	18.4
87	اجابات افراد مجتمع الدراسة حول اقتراحاتهم لتحسين فاعلية التدريب.....	19.4 (أ)
88	اجابات افراد مجتمع الدراسة حول اقتراحاتهم لتحسين فاعلية التدريب.....	19.4 (ب)
90	نتائج اختبار التباين الاحادي للفروق في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين نحو تدريبهم تعزى لمتغير العمر	20.4
91	نتائج اختبار ( t-test ) للفروق في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين نحو تدريبهم تعزى لمتغير الجنس.....	21.4
93	نتائج اختبار التباين الاحادي للفروق في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين نحو تدريبهم تعزى لمتغير الحالة	22.4

	الاجتماعية.....	
94	نتائج اختبار ( LSD ) لتحليل التباين للمقارنات الثنائية للفروق في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.....	23.4
95	نتائج اختبار التباين الاحادي للفروق في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين نحو تدريبهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	24.4
97	نتائج اختبار ( t-test ) للفروق في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين نحو تدريبهم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	25.4
98	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way- ANOVA) للفروق في دلالة الفروق في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية الفلسطينية في محافظة جنين نحو تدريبهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	26.4
99	نتائج اختبار (LSD) لتحليل التباين للمقارنات الثنائية للفروق في اتجاهات الادارات الوسطى للتنظيمات الحكومية في محافظة جنين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.....	27.4
100	جدول اختبار التباين باختبار ( LSD ) لدلالة الفرق لمجال مخرجات التدريب....	28.4
101	تحليل نتائج اسئلة المقابلات	29.4

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
18	..... مراحل العملية التدريبية.....	1.2
19	..... التدريب والهدف منه.....	2.2
22	..... مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية.....	3.2
25	..... مراحل تصميم التدريب.....	4.2
41	..... المستويات الادارية في التنظيمات.....	5.2
54	..... ملخص اجراءات الدراسة.....	1.3
62	..... توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي.....	2.3
62	..... توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....	3.3
68	التكرارات والنسب المئوية لاجابات المبحوثين حول مكان التدريب الذي تلقوه.....	1.4

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الملحق	رقم الملحق
112	قائمة بأسماء المحكمين.....	1.1
113	قائمة بأسئلة المقابلات.....	2.1
114	الاستبانة.....	3.1
121	اسماء التنظيمات الحكومية التي شملتها الدراسة.....	4.1
122	اسماء الدورات التي تلقاها افراد مجتمع الدراسة.....	5.1

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	اقرار.....
ب	شكر و عرفان.....
ج	مصطلحات الدراسة.....
هـ	ملخص الدراسة بالعربية.....
ز	ملخص الدراسة بالانجليزية.....
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة.....
1	1.1 المقدمة.....
3	2.1 مشكلة الدراسة.....
3	3.1 مبررات الدراسة.....
4	4.1 اهمية الدراسة.....
5	5.1 اهداف الدراسة.....
6	6.1 اسئلة الدراسة.....
7	7.1 فرضيات الدراسة.....
8	8.1 هيكلية الدراسة.....
9	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.....
9	1.2 المقدمة.....
10	2.2 التدريب.....
10	1.2.2 مفهوم التدريب.....
11	2.2.2 التدريب والتنمية.....
11	3.2.2 التدريب والتعليم.....
12	4.2.2 أهداف التدريب وأهميته.....
13	5.2.2 مبادئ عملية التدريب.....
14	6.2.2 فاعلية التدريب.....
41	7.2.2 معوقات التدريب.....
15	8.2.2 انواع التدريب.....

16	..... مراحل عملية التدريب	9.2.2
18	..... المرحلة الأولى: التخطيط للتدريب	1.9.2.2
19	..... التخطيط على مستوى الوزارات والإدارات الوسطى	1.1.9.2.2
20	..... فاعلية التخطيط للتدريب ومعيقاته	2.1.9.2.2
21	..... المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية	2.9.2.2
21	..... أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية	1.2.9.2.2
22	..... مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية	2.2.9.2.2
23	..... أساليب التعرف على الاحتياجات التدريبية	3.2.9.2.2
25	..... المرحلة الثالثة: تصميم التدريب	3.9.2.2
25	..... المرحلة الرابعة: تنفيذ التدريب	4.9.2.2
26	..... المرحلة الخامسة: تقييم التدريب	5.9.2.2
26	..... التقييم	3.2
27	..... أهداف تقييم التدريب وأهميته	1.3.2
28	..... خطوات التقييم	2.3.2
28	..... المراحل الزمنية التي تمر بها عملية تقييم التدريب	3.3.2
28	..... تقييم المتدربين	1.3.3.2
30	..... تقييم المدربين	2.3.3.2
32	..... المادة التدريبية ( موضوع التدريب )	3.3.3.2
32	..... العوامل التي يجب مراعاتها عند اعداد المادة التدريبية	1.3.3.3.2
33	..... اساليب التدريب والعوامل التي تحددھا	4.3.3.2
35	..... التقنيات التدريبية (وسائل وادوات التدريب)	5.3.3.2
36	..... بيئة التدريب ( مدة التدريب ومكان انعقاده)	6.3.3.2
37	..... تقييم فاعلية التدريب ( تأثير مخرجات التدريب)	7.3.3.2
38	..... طرق وأدوات تقييم التدريب	4.3.2
39	..... المشاكل والمعيقات التي تواجه تقييم التدريب	5.3.2
40	..... التنظيمات الحكومية	4.2
41	..... الإدارات الوسطى	1.4.2
42	..... الاتجاهات	5.2
43	..... الدراسات السابقة	6.2

43	.....الدراسات المحلية	1.6.2
47	.....الدراسات العربية	2.6.2
50	.....الدراسات الاجنبية	3.6.2
51	.....التعقيب على الدراسات	4.6.2
<b>53</b>	<b>.....الفصل الثالث: منهجية الدراسة: إجراءاتها وأدواتها</b>	
53	..... منهج الدراسة	1.3
53	..... إجراءات الدراسة	2.3
54	..... أدوات جمع البيانات	3.3
75	..... صدق الاداة	4.3
57	..... ثبات الاداة	5.3
59	..... حدود الدراسة	6.3
59	..... محددات الدراسة	7.3
60	..... مجتمع الدراسة	8.3
60	..... وصف خصائص عينة الدراسة	9.3
64	..... التحليل	10.3
64	..... التحليل النظري	1.10.3
64	..... التحليل الاحصائي	2.10.3
<b>65</b>	<b>.....الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها</b>	
65	..... المقدمة	1.4
66	..... المبحث الاول	2.4
66	..... التدريب الذي تلقاه موظفو الإدارات الوسطى	1.2.4
66	..... مجال التدريب	1.1.2.4
67	..... مدة التدريب	2.1.2.4
68	..... مكان التدريب	3.1.2.4
69	..... الجهة المنفذة للتدريب	4.1.2.4
70	..... المبحث الثاني	3.4
70	..... اسئلة الدراسة	1.3.4
71	..... اتجاهات المتدربين نحو تدريبهم	1.1.3.4
71	..... آلية تحديد الاحتياجات التدريبية	2.1.3.4

74	وصف عناصر البرنامج التدريبي.....	3.1.3.4
75	التقنيات التدريبية.....	1.3.1.3.4
76	المدرسين.....	2.3.1.3.4
78	بيئة التدريب ( المكان، التوقيت، اللوجستيات... ) .....	3.3.1.3.4
79	المادة التدريبية.....	4.3.1.3.4
81	ادارة البرنامج التدريبي.....	5.3.1.3.4
82	طرق وأساليب التدريب.....	6.3.1.3.4
83	اسس تقييم المتدربين.....	4.1.3.4
85	مخرجات التدريب وتأثيرها على المتدربين في المجالات المختلفة..	5.1.3.4
96	سؤال القسم الرابع.....	5.1.3.4
96	السؤال الاول.....	1.6.1.3.4
87	السؤال الثاني.....	2.6.1.3.4
89	المبحث الثالث.....	4.4
89	فرضيات الدراسة.....	1.4.4
89	الفرضية البحثية (الخبرية) .....	1.1.4.4
89	فرضيات الدراسة الاحصائية.....	2.1.4.4
89	الفرضية الأولى.....	1.2.1.4.4
91	الفرضية الثانية.....	2.2.1.4.4
92	الفرضية الثالثة.....	3.2.1.4.4
95	الفرضية الرابعة.....	4.2.1.4.4
96	الفرضية الخامسة.....	5.2.1.4.4
98	الفرضية السادسة.....	6.2.1.4.4
101	نتائج اسئلة المقابلات.....	5.4
102	تلخيص النتائج.....	6.4
<b>104</b>	<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات ( التوصيات ) .....</b>	
104	الاستنتاجات.....	1.5
105	المقترحات (التوصيات).....	2.5
106	إقتراحات لدراسات مستقبلية.....	3.5
107	قائمة المصادر والمراجع.....	

107	.....المراجع العربية
111	.....المراجع الاجنبية
112	.....الملاحق
124	.....فهرس الجداول
127	.....فهرس الاشكال
128	.....فهرس الملاحق
129	.....فهرس المحتويات