



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

تدريب العاملين في القطاع العام وأثره على أدائهم المؤسسي

ربي سمير سعادة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2015م - 1436هـ

تدريب العاملين في القطاع العام وأثره على أدائهم المؤسسي

إعداد:

ربي سمير سعادة

بكالوريوس تربية ابتدائية - جامعة القدس المفتوحة

المشرف: د. فدوى اللبدي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة - مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية، معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس.

القدس - فلسطين

2015م - 1436هـ



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا

### إجازة الرسالة

تدريب العاملين في القطاع العام وأثره على أدائهم المؤسسي

إعداد الطالبة : ربي سمير سعادة

الرقم الجامعي: 20913577

المشرف: د. فدوى اللبدي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2014/ 7 / 12 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. فدوى اللبدي التوقيع

2. ممتحن داخليا: د. عزمي الاطرش التوقيع

3. ممتحن خارجيا: د. أحمد ابودية التوقيع

القدس - فلسطين

2015م-1436هـ

## الإهداء

أهدي عملي المتواضع إلى من أفنى عمره وزهرة شبابه لنصل إلى ما نحن فيه

(أبي الغالي)

والى المريية والعزيزة والصديقة القريبة

(أمي الغالية)

والى إخوتي اللذين هم أجمل ما في هذه الدنيا

( ريم، مها، صامد، رنا، محمد، رشا )

الباحثة

ربي سمير سعدي سعادة

## إقرار

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

التوقيع: .....

التاريخ: .....

## شكر وعرّفان

الحمد لله أولاً وأخيراً له الشكر والحمد، ثم من بعده إلى جامعة القدس، ممثلة بتهيئتها التدريسية وكادرها الإداري، لإتاحتهم الفرصة للباحثة للالتحاق بالدراسة في الجامعة، وللدكتور عزمي الأطرش مدير معهد التنمية المستدامة.

ثم لا يسعني أن أتقدم بالشكر والعرّفان للدكتورة الفاضلة فدوى اللبدي المشرف الرئيس على هذه الدراسة وللإخوة والأخوات كل باسمه، العاملون في كل من مكتب رئيس الوزارة ووزارة المالية، والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، لما قدموه من معلومات ساعدت في انجاز هذا البحث، واطّص بالذكر الأخ عامر جردات مدير دائرة التدريب في مكتب رئيس الوزراء، والأخت عصماء خياط مدير وحدة التدريب في وزارة المالية، والأخ مجدي سمارة مدير عام المركز الفلسطيني للتدريب الإحصائي والأخت يسرى السويطي مدير عام الشؤون الإدارية والمالية في محافظة أريحا، والزملاء مجاهد أبو الرب، وزينه المصري لمساعدتهم في انجاز وطباعة هذا البحث.

والعرّفان والتقدير والاحترام لهم جميعاً إليهم

ربي سمير سعادة

## التعريفات والمصطلحات

**التدريب:** الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة ، وتستهدف إحداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم ، واتجاهاتهم ، وسلوكهم من اجل تطوير كفاية أدائهم

**الاحتياجات التدريبية:** وهي عبارة عن مشكلات يراد حلها عن طريق تدريب أفراد التنظيم، أو هي مجموعة لتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف ( العبوي، 2006).

**تقييم التدريب:** هو استقصاء منظم لمحتوى التدريب والاحتياجات التدريبية والخطط والعمليات لناجمة عن التدريب، إذ يتضمن تقييم البرامج التدريبية والتأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها مع اختبار المستلزمات المستخدمة، وبالتالي إمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل ( العزاوي وجواد، 2010)

**الكفاءة :** القدرة على تحقيق الأهداف أو فعل الأشياء بشكل صحيح .

**الأداء الوظيفي :** هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور (محمد، 2001).

**النوع الاجتماعي:** وصف الخصائص التي يحملها الرجل والمرأة كصفات مركبة اجتماعية لا علاقة لها بالاختلافات العضوية(منظمة الصحة العالمية، 2010)

## المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التدريب في مؤسسات القطاع العام على أداء العاملين حيث اتجهت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام العاملين في القطاع العام بالبرامج التدريبية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصف التحليلي، وقد بلغ عدد الإداريين والعاملين في كافة المؤسسات الحكومية التي استجابت للدراسة (220) إداري وعامل، موزعين على محافظتي رام الله وأريحا، وذلك حسب الإحصائيات التي حصلت عليها الباحثة من المؤسسات الحكومية والتي استجابت لهذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تأثير عملية تدريب العاملين والعاملات في القطاع العام على أدائهم المؤسسي ليست بالشكل المتوقع من عملية التدريب، حيث كانت النتائج المتعلقة بهذا المحور متوسطة، كما أظهرت أن اهتمام العاملين والعاملات من المبحوثين في القطاع العام بموضوع التدريب جاءت بدرجة متوسطة وهذا مدلول سلبي ولكن ليس بنسبة كبيرة، كذلك انه لا يوجد مشكلات كبيرة تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية حيث كانت النتائج متوسطة ويمكن التغلب على ذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي صحيح.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بضرورة الاستثمار في التدريب، وتفعيل دور دوائر التدريب، وضرورة إحداث وحدات إدارية متخصصة بالموارد البشرية وتنميتها، وتأمين كوادر مؤهلة ومتخصصة للعمل فيها، وضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين في التدريب، كما وأوصت الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال في بيئات وقطاعات أخرى .



# **Training of personnel in the public sector and its impact on their institutional performance**

**Prepared by: Ruba Samer Sa'adeh**

**Supervisor: Dr. Fadwa Al-Labadi**

## **Abstract**

This study aimed at identifying the impact of training on the performance of personnel in the public sector's institutions. It focused on measuring the level of interest of personnel in training programs and followed the analytical descriptive methodology. The number of personnel in all the governmental institutions who responded to the study is 220 employees and administrators distributed over the governorates of Ramallah and Jericho.

The study concluded that the impact of training programs on the institutional performance of the public sector's personnel was not up to the expected level. The relevant results on this aspect were intermediate. In addition, the study showed that the level of interest among public sector personnel in training program is intermediate to which can be considered relatively a negative indicator. The results were also intermediate when inquiring about having serious difficulties in the assessment of training needs, which means that existing difficulties can be overcome by a scientific and correct assessment of training needs.

In light of the study's results, the researcher recommended to invest in training, activation of the role of training departments, the necessity to establish new administrative units specialized in the development of human resources and managed by a high level specialized staff in addition to the necessity to provide financial and moral incentives for participants in training programs. Moreover, the researcher recommended conducting more field studies related to this domain in other sectors and working environment.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 المقدمة

يحظى موضوع تنمية الموارد البشرية باهتمام متزايد، حيث أن هذه الموارد أثنى أصول المنظمات؛ لأنها تعد الثروة المستدامة الوحيدة التي تبقى عندما تزول باقي الثروات، وتشكل الموارد البشرية الأداة الأساسية؛ لتنفيذ مشاريع وبرامج التنمية الشاملة والمستدامة.

لذلك كان لابد من زيادة الاستثمار بالبرامج والأنشطة التدريبية المؤسسة والهادفة إلى تنمية معارف ومهارات واتجاهات الموظفين، بما يضمن رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم والمهارات التي تساعدهم على تخطيط وتنفيذ وتقويم أعمالهم، إضافة إلى تزويدهم بالاتجاهات والقيم الإيجابية التي تساعدهم على زيادة رغبتهم في العمل وتغيير سلوكهم المهني نحو الأفضل لتمكينهم من تأدية مهامهم وواجباتهم بكفاءة وفاعلية عالية (درة والصباغ، 2008).

ويعد التدريب في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً، من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في تنمية الموارد البشرية وزيادة كفاءتها الإنتاجية، فقد أصبح التدريب يمثل مكان الصدارة في أولويات المنظمات، فتنحاح الكثير من المنظمات أياً كان مجال عملها في القطاع العام أو الخاص إلى تحديد حاجاتها التدريبية؛ لتدريب العاملين والعاملات لديها، وتنفق الوزارات والمؤسسات والهيئات الحكومية والجامعات الكثير من المال والجهد وتخصص جزءاً من ميزانيتها السنوية لتدريب العاملين، والهدف

من ذلك هو تطوير وتنمية الأداء وزيادة فاعلية البرامج التدريبية؛ لتنعكس على أداء الأفراد، وضمان الاستقرار الوظيفي للعاملين، وتنمية روح الإبداع لديهم (الخليفات، 2010)

ويعتبر التدريب من السبل المهمة؛ لتكوين جهاز إداري كفاء قادر على تحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والوصول إلى مستوى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية. فيتطلب تطوير معلومات الأفراد ومعارفهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وإكسابهم اتجاهات إيجابية، وجود برامج تدريب فعالة، وبناءً عليه أصبحت خطط التطوير في إعداد الموارد البشرية تعتمد على التدريب سواء كان الهدف تطوير المنتج أو تحسين مهارات العاملين، والتدريب عملية مستمرة ومتطورة وشاملة، فهي لا تنحصر في الأفراد الجدد في المنظمات بل تمتد إلى القائمين على رأس عملهم مهما كانت مستوياتهم الإدارية، ليظل هؤلاء باستمرار على اتصال دائم بالمستجدات والتطورات الجديدة التي تطرأ على طرق العمل وسبل إنجازه، لتقديم جودة بنوعية أفضل وكفاءة أعلى (الخليفات، 2010).

## 2.1 مشكلة الدراسة

يعرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف أو الخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات اللازمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجه.

وبالتالي يحتل التدريب مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والتدريب بذلك يسعى إلى تحسين أساليب العمل عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات وقدرات الأفراد وتطوير أنماط سلوكهم (رضا، 2010) وبالتالي تتبلور مشكلة البحث بالسؤال التالي:

ما تأثير تدريب العاملين والعاملات في القطاع العام على أدائهم المؤسسي من منظور النوع الاجتماعي؟

### 3.1 مبررات الدراسة

تتمثل المبررات الأساسية لهذه الدراسة في ما يلي:

- هنالك العديد من البرامج التدريبية والدورات في مؤسسات القطاع العام، ولكن لا يوجد دراسات سابقة -حسب علم الباحثة- تناولت تأثير هذا التدريب على الأداء المؤسسي من منظور النوع الاجتماعي، من هنا جاء هذا مبررٌ لعمل هذه الدراسة.
- إن العمل في القطاع الحكومي مفتوح للجنسين من الذكور والإناث إلا إنه لا تتوفر معلومات عن علاقة النوع الاجتماعي بالتدريب
- جاءت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية.

### 4.1 أهمية الدراسة

- يكتسب هذا الموضوع أهميته من خلال تطرقه لموضوع من أهم المواضيع التي تعد من أساسيات ومقومات تطور ونجاح أي مؤسسة على اختلاف طبيعتها عملها ونشاطها.
- الأهمية العلمية للدراسة فيما يتعلق بتقييم عملية التدريب في مؤسسات القطاع العام من حيث إجراءاتها وآلياتها بالإضافة إلى تأثير التدريب على الأداء المؤسسي.
- سيضيف معلومات ومعارف جديدة للأدبيات الخاصة بموضوع التدريب وبنفس الوقت نتائج هذا البحث ستكون محفزة لأبحاث ودراسات أخرى .

## 5.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة بالتعرف على واقع تدريب العاملين والعاملات في المؤسسات الحكومية وتأثيره على أدائهم المؤسسي. ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

التعرف على واقع العملية التدريبية للعاملين في القطاع العام.

التعرف على واقع أداء العاملين في القطاع العام.

التعرف على العلاقة الارتباطية بين واقع العملية التدريبية والأداء لدى العاملين في القطاع العام.

## 6.1 أسئلة البحث

ستنجب هذه الدراسة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما اثر التدريب في القطاع العام؟

ويتفرع عنه:

1. ما واقع العملية التدريبية للعاملين في القطاع العام؟

2. ما واقع أداء العاملين في القطاع العام؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع العملية التدريبية والأداء لدى العاملين في القطاع العام؟

## 7.1 هيكلية البحث

تقع الرسالة في خمسة فصول، الفصل الأول يشمل خلفية الدراسة، الفصل الثاني ويشمل الاطار

النظري والدراسات السابقة، الفصل الثالث ويشمل منهجية الدراسة وإجراءاتها، الفصل الرابع ويشمل

نتائج الدراسة ومناقشتها، الفصل الخامس ويشمل الاستنتاجات والتوصيات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 تمهيد

إن ما يحدث حولنا من متغيرات متسارعة في شتى المجالات وخاصة في بداية الألفية الثالثة، يمثل نقطة تحول نحو مفاهيم واستراتيجيات جديدة وتميزة تتيح لمؤسساتنا فرص مواجهة متغيرات وتحديات هذا القرن الجديد، مما يتطلب التفكير جيداً بمدخل شامل وجديد لتنمية الموارد البشرية والذي يعتبر التدريب عنصراً هاماً من عناصره.

يأتي التدريب كنشاط هادف يسعى لتهيئة الفرصة المناسبة للإنسان كي يكتسب ويزيد ويعدل ويطور ويغير ما لديه من معلومات وأفكار ومهارات واتجاهات بصورة دائمة، للحفاظ على ما تحقق من إنجازات وللاستمرار دائماً للأمام لتحقيق المزيد. فقد أستحوذ التدريب في العالم المعاصر مكان الصدارة في أولويات كثير من الدول المتقدمة والنامية باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة الحديثة، ومدخلاً من مداخل التنمية الإدارية لمواكبة معطيات العصر ومتغيراته المتسارعة في كافة جوانب الحياة المختلفة، وأضحى التدريب ضرورة لا غنى عنها لتنمية معلومات الأفراد وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم باعتبارهم الأداة الفاعلة في عمليات التغيير والتطوير.

كما أصبح التدريب المستمر والهادف من أفضل الاستثمارات في الموارد البشرية، ومن أهم المقدمات الأساسية التي تزيد من فعالية المنظمات وقدرتها على النمو ومسايرة ركب التطور وزيادة كفاءتها الإنتاجية، وأصبح التدريب الإداري من أهم الأساليب التي تستخدمها الإدارة الحديثة في تحسين كفاءة العاملين، ورفع معنوياتهم وكشف مواطن الضعف والقوة لديهم، وتوطيد العلاقة بينهم وبين رؤسائهم. إن الدول النامية ومنها فلسطين، تواجه اليوم تحديات كبيرة في مختلف المجالات ومنها المجال الاقتصادي، والمنظمات والمؤسسات في هذه الدول مدعوة لزيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمدخل حتمي ودافع لمواجهة تحديات العولمة والاستفادة من الفرص التي تطرحها.

## 2.2 مفهوم القطاع العام الفلسطيني

أطلق المشرع الفلسطيني العديد من المصطلحات على المؤسسات العامة المنشأة دون تحديد لهذه المصطلحات مثال على ذلك (هيئة، سلطة، شركة، مؤسسة) لذا وجب تحديدها. فالهيئة العامة أو المؤسسة العامة تعني تنظيم إداري يقوم على نشاط أو مشروع يسهر على خدمة أو منفعة عامة وينصرف إلى شخص معنوي مملوك للدولة، وتتطلب المصلحة العامة وجوده على شكل هيئة عامة أو مؤسسة عامة (ابو دية، 2006)

وعليه فالهيئة مرفق إداري خدمي منح الشخصية المعنوية ليتوافر له بعض الاستقلال، والمؤسسة العامة أيضاً هي مرفق إداري اقتصادي منح الشخصية المعنوية ليتوافر له بعض الاستقلال في ممارسة نشاطه تحقيقاً للمصلحة العامة. ويمكن التفريق بين الهيئة والمؤسسة العامة من خلال الغرض من إنشاء كل منهما، وطبيعة النشاط الذي تزاولانه فالغرض الأساسي للهيئة العامة هو تقديم خدمة عامة، وليس كذلك حال المؤسسة العامة، والتي تقوم على منفعة عامة وأغراض أخرى. كما أن طبيعة النشاط التي تزاوله الهيئة العامة بصفة رئيسة هو نشاط إداري خدمي، بينما طبيعة النشاط الذي

تمارسه المؤسسة العامة هو نشاط اقتصادي تجاري أو صناعي أو زراعي ولا يخضع لأحكام القانون الإداري (ابو دية، 2006).

### 3.2 مفهوم التدريب

هناك تعريفات مختلفة للتدريب، منها ما هو عام يتفق على عناصره غالبية من عرفوا التدريب، وهناك تعريفاً خاصاً بكل مؤسسة وفقاً لطبيعة عملها ويظهر ذلك بشكل واضح في تعريف منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة، ومن هنا يمكن تلخيص مفهوم التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان. ويمكن للتدريب أن يكون علاجياً وهو تدريب مصمم؛ لتصحيح أخطاء العاملين وعلاجها، أو سلوكياً وهذا المفهوم يركز على المهارات وتفاعلات الموظف مع غيره وتصرفه في المواقف المختلفة، أو إبداعياً يهدف إلى زيادة الدافعية نحو النمو الذاتي (السالم، 2002).

لقد أصبحت المعرفة هي المحدد الرئيسي للقيمة الاقتصادية للفرد، والعاملون المدربون هم الثروة الكامنة لأي مؤسسة، ورأس المال الفكري هو أكثر أصول الشركة قيمة وبالتالي تقاس درجات التقدم الاقتصادي للأمم على أساس ما تملكه من موارد بشرية ماهرة، وكل هذه العوامل غير التقليدية مجتمعة أصبحت خصائص الاقتصاد المبني على المعرفة في القرن الواحد والعشرين، فالمهارات الفردية والإبداع والابتكار ليست فقط عوامل للإنتاج، ولكنها أيضاً مصادر للثروة ودوافع للنمو الاقتصادي، وفي التنافس العالمي على المعرفة والمواهب، تصبح تنمية الموارد البشرية إستراتيجية حاسمة بالنسبة إلى الأمم والمؤسسات لكي تكسب الميزة التنافسية. (السالم، 2002)

ينظر إلى النشاط التدريبي في المنظمات الرائدة على أنه نشاط مؤثر بشكل كبير في نجاحها ومحدد لمدى استمرارها في الريادة، ومن ثم يجيء الاهتمام به والربط بينه وبين إستراتيجيات وخطط وأهداف المؤسسة. ومن المعروف أن رسالة المؤسسة وغاياتها تسهم في بناء الأهداف الرئيسية التي



تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويجب أن تحدد الأهداف في صورة أرقام ومستويات وأنماط معينة ويعمل التدريب على المساهمة في تحقيق تلك الأهداف. (عصام، 2010)

ويعرف المغربي في كتابه التدريب بأنه تلك الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المؤسسة؛ لتيسير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون بهدف تنمية وتطوير الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية (المغربي، 2007).

والتدريب عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة، من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة والجهد في الوقت المستهلك (عباس، 2010).

ويعرفه رضا بأنه هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات اللازمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجه (رضا، 2010).

التدريب عبارة عن عملية منظمة مستمرة، لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المؤسسة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم، عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة؛ لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجاتها وحاجات المجتمع في المستقبل من الأعمال وحاجات العاملين للتنمية (العزاوي وجواد، 2010).

ويعرّف التدريب: بأنه ذلك النشاط المخطط والمنظم والموجه والمستمر، الذي يستهدف إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات في مجال العمل عن طريق مساعدتهم على إحداث التغيير في مهاراتهم

ومعلوماتهم واتجاهاتهم، بهدف رفع كفاءتهم وفاعليتهم وقدرتهم الإنتاجية وتحسين سلوكهم لتطوير الأداء في المؤسسة (الخليفات، 2010).

وبذلك يمكن اعتبار التدريب عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد فهي عملية شاملة تطل الأفراد الجدد لإعدادهم لتأدية وظائفهم بفعالية، والأفراد القدامى لتنميتهم وتطويرهم وبذلك تكون عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية أي أنها تهدف إلى الرقي بالفرد والوظيفة التي يشغلها وبالمؤسسة التي يعمل فيها. ويظهر بذلك مدى انعكاس التدريب على العمليات في المؤسسات، بحيث أن التدريب يهدف إلى تحسين الأداء وزيادة فعاليته، بما ينعكس إيجاباً على إنتاجية الموظف، فالتدريب كما ترى الباحثة يمثل أداة فعالة تمكن المؤسسات من تطوير وتأهيل الموظفين بشكل فعال يخدم السياسات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .

### 1.3.2 أهمية التدريب ومبررات الاهتمام به:

يمثل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية، وتحسين أساليب العمل. لعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية، مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة. ولما للتدريب من أهمية في معالجة الكثير من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الحكومية أو الخاصة، فإنه يعتبر أداة من أدوات التنمية التي تهدف إلى تحسين السلوك، وتطوير المهارات وتغييرها للأفضل لدى العاملين، ورفع كفاءة الأداء وتحسينه، فالتدريب العملية التعليمية التي يكتسب الأفراد بها المعرفة والمهارة التي تساعدهم في تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة (الخليفات، 2010).

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاءاتهم وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية. فهو إنفاق استثماري يحقق عائداً ملموساً لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي

والاجتماعي، ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي، وقد أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في كافة المجالات والمهن، من أجل مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها حتى يكون عضواً صالحاً منتجاً في مجتمعه، يؤدي مهامه الوظيفية بفاعلية. يرتبط مفهوم التدريب بمفهوم الإعداد الذي يركز على تكوين الشخصية الوظيفية المتخصصة. إن الشخصية الوظيفية المتخصصة لا تظهر فجأة أو عرضاً، إنما تكون نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه التدريب المخطط والمنظم نحو تنمية الكوادر (ياغي، 1999).

وتبرز أهمية التدريب واستمراره كما أوردت عباس (2010) من خلال التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرائق الإنتاج، وما يترتب عليها من احتياج دائم ومتجدد لإطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.

### 2.3.2 أهداف التدريب:

تنوعت الأدبيات والمقالات والأبحاث التي سعت إلى تحديد أهداف التدريب، فقد تناول الباحثين أهداف متنوعة ومتعددة لعملية التدريب، وتعتبر أهداف التدريب الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، وعلى الرغم من إختلاف أهداف التدريب من منظمة لأخرى، إلا أنه يمكن تلخيص أهم هذه الأهداف كما يوضحها (عقيلي، 2005) أن التدريب يهدف إلى ما يأتي:

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

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

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

ث. تكيف الموظفين مع متغيرات البيئة التي تضطر المؤسسة إلى إدخالها في مجالات العمل فيها.

ومن وجهة نظر (ياغي، 1999) يمكن تحديد أهداف التدريب بما يأتي:

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

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

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

### 3.3.2 المبادئ العامة للتدريب :

إن ضمان تحقيق التدريب بفعالية وكفاءة تخدم أهداف المؤسسة أو القطاع المستهدف من عملية التدريب، لذلك يجب أن يضمن تحقيق العديد من المبادئ والأهداف ولا بد من مبادئ أساسية تطبق في جميع مراحل العملية التدريبية وفق ما أورد هلال (2010) منها: أن يكون التدريب هادفاً، يتسم بالاستمرارية والشمولية، وأن يكون متدرجاً يعتمد على تراكم الخبرة، وأن يكون واقعياً، ويحدث تأثير في المعارف والاتجاهات، وأن يكون ذو جودة ودائم التحديث والتطوير.

## 4.3.2 أنواع التدريب:

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

### 1.6.1.2 تصنيف التدريب وفقاً للإطار المكاني لعملية التدريب

يوضح (زويلف، 2003؛ ربايعة، 2003؛ إبراهيم، 2009) أن هناك أنواعاً متعددة للتدريب تقسم إلى ما يأتي وفقاً للإطار المكاني لعملية التدريب:

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

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

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

ت. قلة التكاليف نسبياً مقارنة بالأساليب الأخرى.

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

ويبين الطعاني (2007) أنواع التدريب من حيث الأهداف:

- تزويد معلومات: أي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق.
- التدريب على مهارات: وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات

المعرفية والعملية المستحدثة في ميدان عمله، أو تطويرها بصورة مستمرة.

• تكوين اتجاهات: تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والآثار الاجتماعية المتصلة به، والمترتبة عليه.

• التدريب للترقية: وذلك عن طريق إعداد الفرد إعداداً جيداً لممارسة المهمات التي يتطلبها العمل الجديد بإكسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة.

أما نوع التدريب من حيث احتياجات الأفراد حسب ما أورده العزّاوي ونجم (2006):

• التدريب الذاتي: يقوم به الفرد نفسه لتطوير مهاراته على أن تتوفر له الظروف المساعدة على ذلك.

• التدريب الفردي: يهدف إلى تنمية مهارة أو معرفة أو اتجاه فرد يكون بحاجة إلى التوجيه، فيتم إرشاده إلى الطريق السليم.

• التدريب الجماعي: يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية.

ويقسم ( إبراهيم، 2009)، التدريب حسب مراحلها إلى قسمين وفقاً للإطار المرحلي من الوظيفية وهما:

1. التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف.

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

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

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

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

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

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

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

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

1. تدريب تأهيلي: ويعتبر ذا أهمية بالنسبة للموظف الجديد الذي يلتحق بالعمل لأول مرة، ويهدف إلى إلمام الموظف بجميع المعلومات عن المؤسسة.

2. تدريب تخصصي: ويهدف إلى إكساب الموظفين مهارة في مجال التخصص.

3. تدريب علاجي: ويقصد به معالجة نواحي النقص والقصور في مهارات وكفاءة الموظفين.

4. التدريب للترقية: تنظم المؤسسة برامج لتدريب الموظفين على المهام والمسؤوليات التي تؤهلهم لشغل وظائف في مستويات إدارية أعلى.

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

1) مستوى الأشراف الأول: وهو ذلك المستوى من الموظفين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على عمل الآخرين.

2) مستوى الإدارة الوسطى: وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق الإشراف الأول والى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا، ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل.

3) مستوى الإدارة العليا: وهو المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تضع السياسة العامة للمؤسسة، وتتخذ القرارات الأساسية.

وهناك عدة تصنيفات للتدريب وفقا لعدد المتدربين كما يرى (الباقي، 2000) ويمكن تصنيف أنواع التدريب إلى المجموعتين الآتيتين وهما:

1. التدريب الفردي: ويعني تدريب كل موظف بصورة مستقلة، ويتم هذا التدريب بعدة طرق هي:  
أ. التدريب أثناء العمل.

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

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

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

## أساليب التدريب



يعرف (عليوة، 2001) الأسلوب التدريبي بأنه الطريقة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب. وحتى تكون أساليب عملية التدريب ناجحة وفعالة من حيث استخدامها وتطبيقها في المؤسسة لابد من التطرق إلى عدة عوامل، وتتمثل هذه العوامل:

1. الملائمة: حيث يجب أن تكون الوسيلة مناسبة لموضوع التدريب ولمجموعة المتدربين، فكل موضوع تدريبي يحتاج إلى أسلوب خاص.

2. الفاعلية: لابد للمدرب من اختيار الوسيلة الفعالة في التدريب والتي تثير اهتمام المتدربين وتزيد من مشاركتهم.

3. اعتياد المدرب على الوسيلة: حيث يستخدم بعض المدربين إحدى الوسائل بسهولة أكبر من غيرها، وهذا يفرض عليه نوعاً من عدم المرونة في التعامل مع الوسائل الأخرى.

4. الوقت والتسهيلات المادية: بمعنى أن المدرب لا يستطيع اختيار الوسيلة دون أن يأخذ في اعتباره الأوقات المخصصة لعملية التدريب.

5. حجم مجموعة المتدربين: فالمجموعات الصغيرة مثلاً تناسبها أساليب معينة مثل المنافسة وتمثيل الدور، أما في المجموعات الكبيرة فمثلاً تكون المحاضرة هي الأسلوب الأنجع.

6. نوع البرنامج التدريبي: الوسيلة تختلف باختلاف نوع التدريب للمستفيد، فالتدريب في المرحلة الأولى يختلف عنه في المرحلة المتقدمة من الوظيفة.

7. شخصية المدرب: لا شك أن لكل إنسان أو عامل شخصيته وسلوكه واتجاهاته الخاصة به، لذلك لابد من دراسة شخصية المدرب حتى تتناسب مع شخصية الموظفين المتدربين إلى حد ما.

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

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

1. نوعية المتدربين: والمقصود بذلك أن اختلاف المستوى الوظيفي للموظفين، والمستوى التعليمي، ومدى الخبرة السابقة أثر واضح في تحديد الأسلوب التدريبي المناسب.

2. موضوع التدريب ومعنى ذلك أن استخدام أسلوب معين من أساليب التدريب يعتمد على مادة التدريب.

3. مدى العمق والشمول في عرض الموضوعات.

4. مدة التدريب: والمقصود بذلك المدة الزمنية المطلوب انجاز العملية التدريبية خلالها.

بين ياغي (1999) أنواع التدريب من حيث مكان التدريب ويشمل:

**1-** التدريب داخل المؤسسة: يتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تُعقد لهم دورات أو اجتماعات في المؤسسة التي ينتسبون إليها، والتدريب داخل المؤسسة يكون مطلوباً عندما توجد فئات من الموظفين في حاجة إلى التدريب على الأعمال التي يؤديونها، ويمكن أن تتمحور الحاجة إلى هذا النوع من التدريب في الحالات الأربع التالية: نقص في الموظفين المدربين على وظيفة ما، انتقال أحد الموظفين من وظيفة إلى أخرى أو من دائرة إلى دائرة أخرى، إدخال وسائل وطرق جديدة على العمل، نقص في القوى العاملة.

وأهم ما يميز هذا النوع أنه يتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح العملية التدريبية جزءاً مكماً لخطة تنمية الإدارة العامة.

**2-** التدريب خارج المؤسسة: يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها. ومن مميزات هذا النوع إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم، وتصبح عملية التدريب بذلك مكاناً تتركز فيه خبرات العشرات من المدربين

إلا أن رقابة المؤسسة على هذا النوع عادة ما تكاد تكون معدومة، وأن وسيلتها الوحيدة في التعرف على ما يجري هناك تجارب المتدرب ذاته.

### 5.3.2 خطوات القيام بالتدريب:

إن تدريب الأفراد يمر في أربع خطوات بحسب (رضا، 2010) هي:

- تحديد الإحتياجات التدريبية.
- تصميم البرنامج التدريبي.
- تنفيذ البرنامج التدريبي.
- تقويم أو تقييم البرنامج التدريبي.

### 1.5.3.2 تحديد الإحتياجات التدريبية:

إن مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية هي من العناصر الخطيرة في هذه العملية لأن التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنظمة و المتدربين، و يجعله كذلك نشاطاً واقعياً و يوفر كثيراً من الجهود و النفقات. وعندما نقول أن هناك إحتياجاً تدريبياً في مؤسسة ما، فإننا نفهم من ذلك أن هناك نقصاً أو فجوة في جزء ما من تلك المؤسسة، و أن التدريب المنظم المخطط يمكن أن يتلافى ذلك النقص أو يغطي تلك الفجوة. فالتدريب إذاً يعاون في سد نقص أو عجز معين في المؤسسة، فالحاجة التدريبية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعها ( درة والصباغ، 2008).

إن نقطة البدء في تحليل الاحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي بحسب ما جاء في (المغربي، 2007) يجب أن تبنى على أساس استراتيجي فإن الغايات والأهداف التنظيمية تحدد عوامل النجاح ومعاييره، كما تمكّن من بيان المجالات الفعلية والمحتملة لنقاط الضعف الواجب التدخل لعلاجها عن طريق التدريب. ومن أهم المظاهر الدالة على الحاجة التدريبية هي ارتفاع معدلات دوران العمالة والتغيرات التكنولوجية والتغيرات في الوظائف وتغير التشريعات والقوانين والتنمية الاقتصادية والتجهيزات الحديثة في مجال العمل والضغط السوقية والسياسات الاجتماعية وطموح العاملين و عدالة الفرص المتاحة.

### 2.5.3.2 مداخل التعرف على الاحتياجات التدريبية:

تتعدد مداخل التعرف على الاحتياجات التدريبية ويمكن الاعتماد على مدخل واحد منها أو أكثر، وكلما تعددت المداخل ساعدت على تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة أكبر وهذه المداخل بحسب المغربي (2007) هي:

1. معدلات الأداء وتقارير الكفاءة: يقوم هذا المدخل على استخدام عدد من المعدلات والمؤشرات العامة الفردية أو الجماعية، ويساعد في كشف الإحتياجات التدريبية. وكل معدل من هذه المعدلات يمكن تحليله إلى عدة معدلات أو عناصر جزئية أو فرعية.
2. التحليل المتكامل للتنظيم: يتناول تحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع التي يكون فيها التدريب ضرورياً، والهدف من تحليل التنظيم تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب والتنمية. ويشتمل تحليل التنظيم على عدة جوانب وهي تحليل الأهداف وتحليل الخريطة التنظيمية و تحليل السياسات وتحليل الأعمال والأنشطة وتحليل الفرد
3. الاستقصاءات والآراء و المقترحات والتقارير:

- آراء الرؤساء في رفع كفاءة وفعالية العمل بوحداتهم.
- آراء العاملين أنفسهم في مدى كفاءتهم وفعاليتهم في العمل.
- تقارير أجهزة الرقابة.
- الملاحظة أثناء العمل.

### 3.5.3.2 تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي بحسب درة والصباغ (2008):

بعد أن يكون المدرب قد استخدم الأساليب المختلفة في تحديد الإحتياجات التدريبية فإن عليه أن يحدد الأهداف التي يتوقع أن تتحقق بعد أن يتعرض المشتركون في البرنامج التدريبي للخبرات المختلفة فيه. إن صياغة الأهداف عملية أساسية و صعبة في نفس الوقت. أساسية لأن النشاط التدريبي يتحدد في ضوئها، وصعبة لأنها تحتاج إلى كثير من الخبرة. كما يجب أن تتوافر فيها مواصفات معينة لتكون أهدافاً جيدة، ومن هذه المواصفات ما يلي:

(أ) أن تكون أهدافاً تعليمية تختصر الفجوة بين موقف المتدرب (المتعلم) من حيث المعلومات و المهارات و الاتجاهات و بين الوضع الذي سيؤول إليه بعد تعرّضه للخبرات التدريبية.

(ب) يجب أن تُحدد سلوكياً، أي يجب أن تتص على نتائج ونتائج يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات والغموض.

(ج) يجب أن تكون واقعية يمكن تحقيقها و ليس صعبة المنال.

(د) ينبغي أن تتسجم مع سياسات المؤسسة وفلسفتها.

(هـ) يستحسن أن تبدأ صياغتها بفعل مضارع وأن تدل على سلوك يقوم به المتعلم.

وبناءً على الأهداف السابقة فإنه سيتم توظيفها لمعرفة مدى تحقيق أهداف التدريب في القطاع العام الفلسطيني في الضفة الغربية.

### 4.5.3.2 تقييم التدريب:

#### مرحلة تقييم البرامج التدريبية

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

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

وعلى الرغم من أن المؤسسات تنفق أموالا كبيرة في برامج التدريب، إلا أنها وللأسف لا تعرف بالتحديد مدى العائد أو مدى الاستفادة من هذه البرامج، فكثير من المؤسسات لا تعطي تقييم البرامج التدريبية أهمية تذكر، وفي بعضها الآخر لا يوجد تقييم لتلك البرامج التدريبية.

لذلك فان تقييم مدى نجاح البرامج التدريبية هو مسألة في غاية الأهمية تماشيا مع اعتبار أن التدريب هو استثمار له عائد، لذلك لابد من استخدام عملية التقييم لمعرفة مدى النجاح في تحقيق هذا العائد.

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

1. التأكد من سير خطة التدريب وفق المراحل المتعارف عليها.
2. تقييم النتائج والمتمثلة في القدرة على نقل المهارات والمعارف وأحداث التغيير في السلوك لدى الموظفين، وبالتالي التحسن في أداء الموظفين.
3. التأكد من أن التكلفة تعادل أو تبرر النتائج التي تم الحصول عليها من تنفيذ البرامج التدريبية.
4. الكشف عن الثغرات التي حدثت أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.

#### تحديد معايير التقييم

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

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

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

ث. عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقيات بعد تدريبهم.

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

1. مدى تطابق البرامج التدريبية مع حاجات المؤسسة.
  2. مدى مشاركة موظفي التدريب في التخطيط لاحتياجات الموظفين.
  3. مدى أهلية المدربين ومهنتهم.
  4. مدى الاهتمام بعمل دراسات عن أثر التدريب في الأداء الفعلي للموظفين.
- ويذكر (زويلف، 2003) انه يمكن الحكم على نجاح البرنامج التدريبي من خلال ما يأتي:
1. زمن التدريب: زمن التدريب المطلوب للوصول بالموظف إلى المرحلة المطلوبة.
  2. الزيادة في الإنتاج: الزيادة في الإنتاج هي البرهان الآخر على مقدار كفاءة البرنامج التدريبي، تلك الزيادة التي تظهر على ناتج الموظفين كنتيجة لعملية التدريب.
  3. معدل التناقص في الحوادث: حيث أن البرنامج التدريبي الجيد هو ذلك البرنامج الذي يمنع الأخطاء ويحد من الوقوع فيها، ويعمل على استخدام أفضل الطرق في العمل.
  4. قلة النفقات: وذلك لتقليل تكاليف صيانة الآلات بصورة عامة، والتي تنتج من الاستخدام السليم لها بسبب عملية التدريب.
  5. تحسين الجودة: تظهر كفاءة البرنامج التدريبي من خلال الآثار على تحسين الجودة.



## تحديد أساليب التقييم

يستخدم في مجال تقييم برامج التدريب، أساليب تقييم متعددة وهي حسب وجهة نظر (عقيلي، 2005) ما يأتي:

1. الاختبارات: بعد انتهاء تنفيذ برنامج التدريب يمكن إخضاع المتدربين إلى اختبارات لقياس مدى استيعابهم لما تعلموه في البرنامج التدريبي.
2. استقصاء رأي المتدربين: وذلك أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وبعد الانتهاء منه مباشرة، لمعرفة مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي.
3. تقييم أداء المتدربين: ويكون ذلك بعد عودتهم من البرنامج التدريبي وتطبيق ما تعلموه في أعمالهم.
4. الملاحظة: يمكن تقييم البرنامج التدريبي من خلال ملاحظة ردة فعل المتدربين أثناء البرنامج التدريبي من خلال تعليقاتهم على سير البرنامج التدريبي، أو من خلال تقديم الشكاوى على سير البرنامج التدريبي.

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

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

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

ويرى (ابوشيخة، 2000) أن عملية تقييم البرنامج التدريبي تتم من خلال قياس ما يأتي:

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

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

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

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

**تحديد التوقيت للتقييم**

يجمع اغلب الباحثون والكتاب، بان هناك ثلاث أوقات لعملية التقييم للبرنامج التدريبي ومن هؤلاء الباحثون تتمثل فيما يأتي كما وضحتها (أبو علفة، 2005):

أ. مرحلة التقييم قبل البدء في البرنامج التدريبي.

ب. مرحلة التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

ت. مرحلة التقييم بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي.

### مشكلات عملية التقييم

يرى (الخطيب، 2006) أن هناك العديد من المشاكل التي تتعلق بتقييم العملية التدريبية تتمثل فيما يأتي:

1. الخوف من عملية التقييم ذاتها، قد ينظر إلى عملية التدريب على أنها تصيد للأخطاء، وهذا هو المفهوم السلبي للتقييم بشكل عام.

2. عدم الاقتناع بأهمية تقييم التدريب.

3. قصور عملية التقييم، لكون عملية التقييم للتدريب في حد ذاتها صعبة ومكلفة، وذلك بسبب وجود عوامل كثيرة تدخل في تقييم التدريب وقد يصعب إرجاع نتيجة معينة إلى عنصر ما.

4. عدم تحديد الإحتياجات التدريبية.

5. الفروق الفردية بين الموظفين.

6. استخدام طرق محددة لعملية تقييم التدريب، وغالبا ما يقتصر على الاستبيان.

7. اختلاف ظروف العمل، فهناك لكل مؤسسة ظروف العمل الخاص بها.



### 6.3.2 العلاقات بين النشاط التدريبي والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية:

يحسّن التدريب من قدرات الفرد وينمّي مهاراته كما يسهم في تعديل اتجاهاته، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن كل العاملين بالمنظمات يحتاجون للتدريب حتى يمكنهم من ممارسة وظائفهم ومهام أعمالهم بإتقان.

ولذا نجد أن العلاقة وثيقة بين هذا النشاط الحيوي وكافة الإدارات الأخرى بالمؤسسة وعلى وجه الخصوص الأقسام التابعة لإدارة الموارد البشرية، فالنشاط التدريبي يؤثر ويتأثر بسياسات الاستقطاب التي تتبّعها المؤسسة، فالاستقطاب يبيّن إمكانات وقدرات الأفراد مما يساعد في إتمام النشاط التدريبي اللازم حتى يتمكن الأفراد من أداء متطلبات الوظيفة. كما يسهم التدريب في تحقيق معدلات الأداء المحددة فإن تقييم الأداء يمد النشاط التدريبي بالبيانات والمعلومات التي تساعد في التخطيط للاحتياجات التدريبية، وهكذا نجد علاقات التأثير المتبادل واضحة بين النشاط التدريبي وإدارات وأقسام إدارة المواد البشرية.

### 4.2 علاقة التدريب بالأداء الوظيفي لدى العاملين

يتجه مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يُشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن، 2001)، في حين يرى الشنواني (2001)، أن الأداء: ما هو إلا انعكاس لمدى قدرة الفرد من عدمه على تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أيّاً كانت طبيعة هذا العمل، كما وترى البرنوطي (2001) أن عملية تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتضيف أيضاً إلى أن عملية تقييم الأداء تهتم بمراجعة أداء الموظف خلال فترة زمنية معينة والحكم عليه من حيث الجودة.

وتؤكد أن من استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء هو تحديد الاحتياجات التدريبية و متطلبات وضع خطة تدريبية سليمة، وإن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاج إليها المنظمة والمشاركون فيها، حيث تمثل هذه الخطوة اللبنة الأساسية في إعداد أي برنامج تدريبي سليم. وتضيف جانباً آخر وهو تعريف العاملين بمسئولياتهم وبالأدوار والسلوك في المنظمة. ولذا يعتمد تقييم الأداء على أساس الجهود والإجراءات والمقاييس المتبعة في المنظمة وقدرتها على ممارستها في ضوء الإجراءات والتوقعات والفرص المحيطة بها، فموضوع الأداء يحظى بأهمية كبيرة ومتعاطمة بين كافة دول العالم على اختلاف مستوياتها، فالجميع يسعى إلى رفع مستوى الأداء وتطويره لما يمثله من معيار أساسي للتقدم الاقتصادي والإداري. يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

وأشار سلطان (2003) إلى أن الأداء يتكون من مجموعة من العناصر، أهمها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- المثابرة والوثوق: وتشمل الجديّة والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتّوجيه من قبل المشرفين.

## 5.2 أهمية قياس أداء العنصر البشري:

يوضح شاويش (2004) أنه يمكن بيان أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

- الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.
- تقييم المشرفين والمديرين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- مقياس أو معيار: إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارًا أو مقياسًا مقبولًا في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.
- تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزًا للتطوير الشخصي ومقياسًا له.

• يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع: إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس، فنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيـم يجب أن يعرف الكثير عمّن يقيمه.

• اكتشاف الإحتياجات التدريبية: إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

وتكمن أهمية الأداء بالنسبة للعاملين لطبيعة ما يعكسه أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات لأداء القسم أو الدائرة التي يمارس نطاق عمله في داخلها، كما أن العاملين ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك، فمستوى أداء الفرد ينعكس عليه بشكل شخصي بحيث يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً مستقبلاً، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح فرعاً رئيسياً وعاملاً حاسماً تبنى عليه الكثير من القرارات والتوجهات الإدارية والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة الفرد مثل النقل والترقية والترشيح للمنح الدراسية والعمل بالخارج. (رشيد، 2001)

بالإضافة إلى أن الأداء يرتبط بحاجة أساسية لدى الفرد تتمثل في حاجته للاستقرار والنمو في عمله والذي ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بشكل عام، ولهذا فظاهرة التدريب تعتبر عاملاً مهماً وحاسماً في عملية التطوير العام لأداء الموظف بما يتناسب مع حاجات ورغبات المؤسسة ويحسن من أدائها العام على كافية المستويات والمتطلبات الأساسية بهدف تحقيق أهدافها، فالتدريب يسعى بشكل أساسي إلى تطوير وتنمية أداء الموظف ليتناسب مع كافة المتغيرات والمدخلات الحديثة التي يتطلبها النمو في العمل (إبراهيم، 2009).



كما يرى الخطيب (2006) أن للتدريب تأثير كبير على أداء العاملين يتمثل فيما يلي:

- رفع أداء العاملين وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية .
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- تنمية شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة.
- التخفيض والحد من معدلات دوران العمل داخل المؤسسة.
- توعية العاملين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث والتوجه نحو التطور إلى الأفضل والجديد.

وهذه التأثيرات سيتم اعتمادها للتحقق من أهداف البحث الحالي.

وترى الباحثة أن من خلال التدريب يتم تزويد الموظف بالمعلومات والمهارات والأساليب الضرورية لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، فطبيعة ما تعايشه المؤسسة من تغيرات هائلة في كافة المجالات سواء كانت تكنولوجية أو إدارية فإنها تفرض عليها تطوير أداء كادرها البشري بما يتلاءم مع أداء وظيفته الحالية والمتوقعة منه.

## 6.2 الدراسات السابقة

هذا الجزء من الفصل الثاني للدراسة سيتناول عدداً من الدراسات التي أجريت في فلسطين وفي الدول العربية حول موضوع التدريب والاتجاه نحوه، كما ويتناول عدداً من الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وفيما يلي استعراض موجز لهذه الدراسات:

دراسة التلباني وبدير والسراج (2012) بعنوان تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على الاحتياجات التدريبية وتحديد لها للعاملين في المنظمات غير الحكومية في غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة دراسية قدرها (179) موظفاً، وطبق عليهم أداة الاستبانة وتم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية المنتظمة، واستخدم أداة المقابلة على (17) موظفاً، وقد توصلت الدراسة الى وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية في هذه المنظمات، وانه يتم تحدي الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الوظيفة، وعلى مستوى الفرد، كذلك بينت النتائج انه هناك معوقات لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، أهمها عدم وجود موارد مالية كافية تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود نظام بشكل منتظم لتحديد الاحتياجات التدريبية. وعدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وافتقار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية للخبرة بتطبيق الأساليب المختلفة وتحديد الاحتياجات التدريبية.

دراسة الزبيديين (2012) بعنوان التدريب في الجامعة الهاشمية وأثره على إنتاجية العاملين فيها، وقد هدفت الدراسة الى دراسة اثر التدريب في الجامعة على إنتاجية العاملين فيها، وتمت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونه من (100) موظف، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت

الدراسة الى ممارسة العملية التدريبية داخل الجامعات تؤدي الى زيادة انتاجية العاملين فيها ان ممارسة العملية التدريبية داخل الجامعات تؤدي الى تقليل معدل دورات العمل، حيث ان معظم العاملين لا يرغبون بتبديل العمل.

دراسة الزعنون وشتية (2011) بعنوان البطالة في صفوف الخريجين في فلسطين، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء ظاهرة بطالة الخريجين واستمرار معدلات البطالة بالارتفاع وازدياد أعداد الخريجين والإقبال على التعليم من الجنسين بمعدلات مرتفعة. وحول الأفاق المستقبلية للعلاقة بين سوق العمل وخريجي الجامعات، وتكونت عينة الدراسة من (100) طالب وطالبة وقيست باستخدام العينة البسيطة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة الى ان اعداد الخريجين تزداد بسبب ضعف سوق العمل، وقلة الاستثمار، والزيادة الهائلة في اعداد الخريجين في تخصصات معينة، وقد أوصى الباحثان بعدة مقترحات كان اهمها تجميد بعض التخصصات التي ترتبط باحتياجات المجتمع، والتركيز على المهارات الأساسية التي يتطلبها سوق العمل مثل مهارة اللغة الانجليزية ومهارات الحاسوب والاتصال وكتابة التقارير، فقد أوصى الباحثان بتظافر جهود الجميع لردم الفجوة بين مخرجات التعليم ومخرجات سوق العمل، وذلك بدءاً بالجامعات الفلسطينية التي تقع عليها مسؤولية تعديل المناهج والتخصصات لتكون أكثر موائمة مع سوق العمل. وثانياً بوزارة التربية والتعليم العالي التي يقع على عاتقها تقديم الدعم المالي والفتي للتخصصات المطلوبة وتشجيع الطلبة على الالتحاق ببرامج تدريبية ، وثالثاً مسؤولية القطاع الخاص الذي يقع عليه مسؤولية تقديم الدعم المالي والفني والاستشارات للجامعات ، رابعاً : وزارة العمل التي يقع عليها مسؤولية توفير قاعدة بيانات عن سوق العمل واحتياجاته وتقديمها لمؤسسات التعليم العالي خامساً: مسؤولية الحكومة التي يقع عليها العديد والمسئوليات، أهمها رسم سياسة طويلة الأمد في

تطوير العملية التعليمية وتنشيط القطاعات الاقتصادية اما من حيث المنهجية اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات الاحصائية المتعلقة بسوق العمل ومخرجات التعليم .

**دراسة هلال (2011)** بعنوان الاحتياجات التدريبية الكمية والنوعية من القوى العاملة المدربة ضمن مستويات العمل الأساسية وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية الكمية والنوعية للقوى العاملة المدربة ضمن مستويات العمل الأساسية للقطاعات والمجالات التالية: الكهرباء، والالكترونيات، والاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات وإدارة المكاتب، وتوصلت الدراسة إلى أن ما يتم تحديده هو المهارات النوعية اللازمة للقوى العاملة، والاحتياجات البشرية من القوى العاملة المدربة.

**دراسة رزق (2009)** بعنوان واقع برامج التدريب في المنظمات الأهلية بغزة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع برامج التدريب التي تقدمها المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة لموظفيها لزيادة قدراتهم الوظيفية، وقد تكونت عينة الدراسة من (300) متدربا، اختيرت العينة عن طريق العينة القصدية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تقبل لمعايير التدريب من قبل المتدربين، باستثناء معيار المادة التدريبية المطبوعة او الالكترونية، لم تتجاوز معيار قبول الجودة من قبل المتدربين.

**دراسة الهزيمة (2009)** بعنوان اثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسات العامة، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسات العامة في الأردن، وقد تم إجراء الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (120) موظفا، تم

اختيارهم بطريقة العينة البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة ايجابية بين التدريب وكل من مستوى (أداء العاملين والإنتاجية وتطوير المؤسسة) لدى المؤسسات العامة في محافظة جرش، حيث يؤثر التدريب على مستوى أداء العاملين بشكل فعال وايجابي.

كذلك توجد علاقة فعالة بين مشكلات التدريب، وكل من مستوى (أداء العاملين، الإنتاجية، تطور المؤسسة) لدى المؤسسات العامة في محافظة جرش، حيث تؤثر مشكلات التدريب على مستوى أداء العاملين، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها تحديد الاحتياجات التدريبية بما ينسجم مع احتياجات المؤسسة الفعلي وإتباع الأساليب الحديثة في عملية التدريب.

**دراسة المدني(2009):** بعنوان (تأثير التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في الفترة من: 2000 - 2008م) هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير التدريب على أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية و إبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب، كما يهدف هذا البحث إلى تشخيص المشكلة موضوع البحث (مشكلة التدريب) وذلك بتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها وذلك في إطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة ، وقام الباحث بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة أبواب احتوى كل باب منها على عدة فصول ومباحث اشتمل الباب الأول منها على الدراسة النظرية. وقد ذكر في الفصل الأول من هذا الباب مفهوم التدريب وتأثيره في تطوير أداء العاملين في المؤسسة وتحقيق الاحتياجات الإنسانية للأفراد العاملين عن طريق التدريب كما وضع الباحث أسس التدريب والهدف منه وخصائصه وأنواعه وطرق وأساليب إلغاء الدورات التدريبية. أما الفصل الثاني فقد وضّح فيه الباحث تحديد مراحل التدريب الفعال ومدى إمكانية الاستفادة منه في واقع العمل. وكذلك قياس وتقويم أداء العاملين وتكلفة التدريب والعائد منه وأسباب فشل التدريب

ومعوقاته ، أما الباب الثاني فقد اشتمل على الدراسة الميدانية ففي الفقرة الأولى من الدراسة الميدانية وضّح الباحث نشأة مؤسسة الخطوط السعودية بالمملكة العربية السعودية ومراحل تطور خدماتها ومراكز التدريب الملحقة في داخل القطاعات في المؤسسة أما الفقرة الثانية في الفصل الرابع فقد اشتملت على منهجية البحث وتحليل البيانات، أما الباب الثالث فقد ركز على النتائج والتوصيات والمراجع والملاحق والنموذج العلمي المقترح لتطوير أداء العاملين في المؤسسة ، وتمثلت نتائج الدراسة بتخلف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية وعدم ربط التدريب بالمراكز والمكتبات التدريبية والبحثية وعدم تطبيق الأساليب الحديثة في التدريب مثل التعلم عن بعد.

**دراسة طافش واخرون(2008):** بعنوان (إستراتيجية التدريب وتأثيرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود إستراتيجية واضحة للتدريب وتأثير ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ولقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي وعددها 81 شركة، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية من هذه الشركات مقدارها 50% من مجتمع الدراسة بواقع 40 شركة، واستهدفت هذه الدراسة فئة المدراء في هذه الشركات أو من ينوب عنهم، ولقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث أجريت الدراسة على 200 استبانة جمعت من هذه الشركات ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك بعض المعوقات التي تواجهها هذه الشركات عند تبني إستراتيجية فعالة للتدريب أهمها عدم وجود الثقافة التنظيمية وعدم توفر المدربين ذي الكفاءة العالية وجمود القوانين والأنظمة، وأخيراً فقد خلصت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة قيام

الشركات المساهمة العامة الصناعية بتوفير مزيدٍ من الإهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة للشركة، وكذلك ضرورة تنويع البرامج التدريبية المقدمة لأفرادها وإتباع أساليب مختلفة في التدريب، وأيضاً ضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامجها التدريبية وذلك من أجل تحسين أداء العاملين في هذه الشركات.

دراسة **Brend,Olga Aderonke Marl (2008)** بعنوان التدريب في الأمد القصير في ألمانيا، حول التوظيف ومدى مشاركة العاملين في برامج التدريب الطويلة، وقد أشارت الدراسة إلى أن التدريب قصير الأمد يكون أثر ايجابية ويعطي تأثيرات أفضل وأشارت الدراسة إلى أن التدريب قصير الأجل يعطي نتائج أفضل في حال تم التركيز على التدريب فقط.

دراسة **منصور (2005)**: بعنوان (تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين) هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع عملية التدريب للعاملين في الكليات التقنية والكشف عن الصعوبات أو المعوقات التي تواجه عملية التدريب في الكليات التقنية والتي تحد من فاعلية العملية التدريبية بالإضافة لتقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في الارتقاء بمستوى عملية التدريب وتطويرها والرفع من شأنها، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمد على أداة الدراسة الاستبيان واشتملت العينة 186، وأهم نتائج هذه الدراسة الاعتراف بوجود ضعف شديد في الموازنة المالية الخاصة بتنفيذ التدريب، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء علي التدريب في الكليات التقنية وتشكل هذه الدراسة جزء من لا يتجزأ من التدريب الذي تم تناوله بالدراسة بنوع من الشمول، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنمية مراكز تعنى بتطوير الدورات التدريبية.

دراسة عبيدات(2003): بعنوان: واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ومنها وظيفة التدريب، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية: أن البنوك الأردنية لديها مقدرة متوسطة في الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، أن تطبيق وظيفة التدريب للموارد البشرية في البنوك الأردنية تتم بدرجة عالية، أن من أهم المعوقات التي تعيق تبني البنوك الأردنية النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة التنظيمية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

### 3.6.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

بينت دراسة الزبيديين (2012) أن لتحديد الاحتياجات التدريبية دور مهم في زيادة قدرة العاملين على العمل، كما ركزت دراسة رزق (2009) على أن التدريب يسهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين في المؤسسات، وركزت على ضرورة الاهتمام بالاحتياجات التدريبية للعاملين، كما وضح الهزايمة (2009) إن للتدريب اثر ايجابي على أداء العاملين في المؤسسات العامة، حيث يساعد على زيادة الإنتاجية، وركزت دراسة التلباني وبدير والسراج (2012) على تحديد الاحتياج التدريبية قبل عملية التوظيف، واهتمت بذكر أهمية الحصول على الاحتياج التدريبي قبل البدء بالعمل، لان هذا يساعد



على تطور العامل وبالتالي تطور العمل، ولم تتطرق إلى المقارنة بضرورة الاحتياج التدريبي بعد البدء بالعمل، وهل يلزم تدريب بعد البدء بالعمل، أم فقط قبل البدء بالعمل.

واستخدمت الدراسات السابقة في التعرف إلى مجموعة من الجوانب منها: المنهجية العلمية، والأدوات العلمية المستخدمة فيها، الأساليب الإحصائية، وطرق معالجة المعلومات، والمراجع الأصلية في هذا المجال.

واستخدمت الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تشمل الدراسات السابقة والكتب والمقالات والبحوث، في تحديد محاور وفقرات الاستبانة لتعكس مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها وبعد هذا العرض نستنتج أن هذا الدراسات تناولت موضوع التدريب من زوايا مختلفة، وحسب علم الباحثة فإن القليل من تلك الدراسات وخاصة في فلسطين تناولت موضوع تأثير التدريب على أداء العاملين والعمليات في المؤسسات الحكومية وأغفلت تلك الدراسات جانب النوع الاجتماعي في التدريب بينما الدراسة الحالية اهتمت في هذا الجانب.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

قامت الباحثة في هذا الفصل من الدراسة بتناول عرضاً للخطوات والمراحل وفقاً للمنهج العلمي، من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينته، والأدوات المستخدمة ومتغيرات الدراسة المستقلة، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتعلقة باستجابة أفراد العينة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 3. 1 منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف خصائص الظاهرة وجمع معلومات عنها، فقد تم استخدام هذا المنهج في صورته لأنه يلاءم طبيعة وأهداف الدراسة معتمداً على أسلوب الدراسة الميدانية في جمع المعلومات، ليفي بأغراضها ويحقق أهدافها واختبار صحة فرضياتها وتفسير نتائجها.

### 3. 2 مجتمع الدراسة

تمثل المجتمع الأصلي للدراسة من جميع موظفي القطاع العام العاملين في محافظة رام الله وإريحا. حيث تبين أن عددهم (220) موظف.

### 3 . 3 عينة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام المسح الشامل ، وقامت بتوزيع الاستبيان على (220) والذين يمثلون مجتمع الدراسة

### 3 . 4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس ويظهر أن نسبة 59.5% للذكور، ونسبة 40.5% للإناث. ويبين متغير العمر أن نسبة 27.7% ل 30 سنة فما دون، ونسبة 32.3% ل 31-40 سنة، ونسبة 22.7% من 41-50 سنة، ونسبة 17.3% من 51 سنة فما فوق. ويبين متغير عدد سنوات الخبرة أن نسبة 21.4% ل 5 سنوات فما دون، ونسبة 45.5% من 6-10 سنوات، ونسبة 33.2% من 11-15 سنة. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 5% لثانوية عامة فأدنى، ونسبة 18.2% للدبلوم، ونسبة 50% للبكالوريوس، ونسبة 26.8% للماجستير. ويبين متغير المسمى الوظيفي أن نسبة 55.9% لموظف، ونسبة 24.1% لرئيس قسم، ونسبة 10.9% نائب مدير، ونسبة 9.1% لمدير. ويبين متغير عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها تبين أن نسبة 45.9% من 1-3، ونسبة 27.3% من 4-6، ونسبة 16.8% من 7-9 سنوات، ونسبة 10% ل 10 فأكثر. ويبين متغير عدد الترقيات خلال السنوات الخمس الأخيرة أن نسبة 32.7% لا يوجد، ونسبة 50% ترقية واحدة، ونسبة 17.3% ترقيتان.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

| المتغير                                 | المستوى           | العدد | النسبة المئوية |
|---|-------------------|-------|----------------|
| الجنس                                   | ذكر               | 131   | 59.5           |
|   | أنثى              | 89    | 40.5           |
| العمر                                   | 30 سنة فما دون    | 61    | 27.7           |
|   | 31-40 سنة         | 71    | 32.3           |
|   | 41-50 سنة         | 50    | 22.7           |
|   | 51 سنة فما فوق    | 38    | 17.3           |
| عدد سنوات الخبرة                        | 5 سنوات فما دون   | 47    | 21.4           |
|   | 6-10 سنوات        | 100   | 45.5           |
|   | 11-15 سنة         | 73    | 33.2           |
| المؤهل العلمي                           | ثانوية عامة فأدنى | 11    | 5.0            |
|   | دبلوم (معهد)      | 40    | 18.2           |
|   | بكالوريوس         | 110   | 50.0           |
|   | ماجستير           | 59    | 26.8           |
| المسمى الوظيفي                          | موظف              | 123   | 55.9           |
|   | رئيس قسم          | 53    | 24.1           |
|   | نائب مدير         | 24    | 10.9           |
|   | مدير              | 20    | 9.1            |
| عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها    | 1-3               | 101   | 45.9           |
|   | 4-6               | 60    | 27.3           |
|   | 7-9               | 37    | 16.8           |
|   | 10 فأكثر          | 22    | 10.0           |
| عدد الترقيات خلال السنوات الخمس الأخيرة | لا يوجد           | 72    | 32.7           |
|   | ترقية واحدة       | 110   | 50.0           |
|   | ترقيتان           | 38    | 17.3           |

### 5.3 صدق الأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين ابدوا بعض الملاحظات

حولها، وتم توزيع العينة الاستطلاعية والخروج بالنتائج، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التصاق داخلي بين الفقرات. والجدولين التاليين تبيين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة العملية التدريبية

| الرقم | قيمة R  | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة R  | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة R  | الدالة الإحصائية |
|-------|---------|------------------|-------|---------|------------------|-------|---------|------------------|
| 1     | 0.314** | 0.000            | 13    | 0.243** | 0.000            | 25    | 0.383** | 0.000            |
| 2     | 0.065   | 0.335            | 14    | 0.129   | 0.055            | 26    | 0.350** | 0.000            |
| 3     | 0.228** | 0.001            | 15    | 0.199** | 0.003            | 27    | 0.152*  | 0.025            |
| 4     | 0.571** | 0.000            | 16    | 0.368** | 0.000            | 28    | 0.211** | 0.002            |
| 5     | 0.205** | 0.002            | 17    | 0.112   | 0.097            | 29    | 0.014   | 0.835            |
| 6     | 0.544** | 0.000            | 18    | 0.269** | 0.000            | 30    | 0.057   | 0.399            |
| 7     | 0.526** | 0.000            | 19    | 0.094   | 0.163            | 31    | 0.297** | 0.000            |
| 8     | 0.128   | 0.059            | 20    | -0.017- | 0.805            | 32    | 0.299** | 0.000            |
| 9     | 0.097   | 0.153            | 21    | 0.289** | 0.000            | 33    | 0.321** | 0.000            |
| 10    | 0.525** | 0.000            | 22    | 0.380** | 0.000            | 34    | 0.478** | 0.000            |
| 11    | 0.352** | 0.000            | 23    | 0.335** | 0.000            | 35    | 0.377** | 0.000            |
| 12    | 0.192** | 0.004            | 24    | 0.214** | 0.001            |       |         |                  |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة أداء العاملين

| الرقم | قيمة R              | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة R              | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة R              | الدالة الإحصائية |
|-------|---------------------|------------------|-------|---------------------|------------------|-------|---------------------|------------------|
| 1     | -0.152 <sup>*</sup> | 0.024            | 10    | 0.500 <sup>**</sup> | 0.000            | 19    | 0.386 <sup>**</sup> | 0.000            |
| 2     | 0.191 <sup>**</sup> | 0.004            | 11    | 0.121               | 0.072            | 20    | 0.352 <sup>**</sup> | 0.000            |
| 3     | 0.009               | 0.890            | 12    | 0.438 <sup>**</sup> | 0.000            | 21    | 0.617 <sup>**</sup> | 0.000            |
| 4     | 0.119               | 0.079            | 13    | 0.732 <sup>**</sup> | 0.000            | 22    | 0.066               | 0.333            |
| 5     | 0.057               | 0.403            | 14    | 0.224 <sup>**</sup> | 0.001            | 23    | 0.607 <sup>**</sup> | 0.000            |
| 6     | .235 <sup>**</sup>  | 0.000            | 15    | 0.675 <sup>**</sup> | 0.000            | 24    | 0.291 <sup>**</sup> | 0.000            |
| 7     | 0.224 <sup>**</sup> | 0.001            | 16    | 0.476 <sup>**</sup> | 0.000            | 25    | 0.343 <sup>**</sup> | 0.000            |
| 8     | 0.276 <sup>**</sup> | 0.000            | 17    | 0.509 <sup>**</sup> | 0.000            |       |                     |                  |
| 9     | 0.065               | 0.335            | 18    | 0.547 <sup>**</sup> | 0.000            |       |                     |                  |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 3 . 6 ثبات الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، حسب

معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لواقع العملية التدريبية (0.613). و(0.602)

للدرجة الكلية لأداء العاملين، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفوي بأغراض الدراسة.

جدول(4.3): معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية

| المجال   | معامل الثبات |
|--|--------------|
| اهتمام العاملين والعاملات بالتدريب                           | 0.574        |
| الآليات المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية                | 0.237        |
| ملائمة محتوى البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية          | 0.134        |
| مدى تمتع المدربين بمهارات تساعد على نجاح البرنامج التدريبي   | 0.273        |
| الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي | 0.482        |
| الدرجة الكلية للعملية التدريبية                              | 0.613        |
| الدرجة الكلية للتدريب والأداء                                | 0.602        |

### 3 . 7 إجراءات الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة وقامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (220) استبانة.

### 3 . 8 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقامًا معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1 . 4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " تدريب العاملين في القطاع العام وأثره على ادائهم المؤسسي " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها.

وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

| الدرجة      | مدى متوسطها الحسابي |
|-------------|---------------------|
| منخفضة جداً | 1.8 فأقل            |
| منخفضة      | 1.81-2.60           |
| متوسطة      | 2.61-3.40           |
| عالية       | 3.41-4.20           |
| عالية جداً  | 4.21 فأعلى          |

#### 2 . 4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع العملية التدريبية للعاملين في القطاع العام ؟



للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع العملية التدريبية للعاملين في القطاع العام

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع العملية التدريبية

للعاملين في القطاع العام

| الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| 35    | يواكب مكان عملي التطورات الحديثة لتغيير أساليب العمل                              | 3.38            | 1.204             | متوسطة |
| 16    | تطبق الوزارة الخطة الإستراتيجية وما يتبعها من برامج تدريبية                       | 3.35            | 1.296             | متوسطة |
| 13    | تقوم الوزارة بدراسة التقارير والسجلات الخاصة بي وتحديد نقاط القوة والضعف عندي     | 3.18            | 1.081             | متوسطة |
| 12    | تقوم الوزارة بمراجعة أدائي من خلال القيام بواجباتي الوظيفية                       | 3.06            | 1.141             | متوسطة |
| 10    | تقوم الوزارة بتحليل المشكلات التي تواجهني في العمل                                | 3.04            | 1.428             | متوسطة |
| 9     | اخضع للمقابلة الشخصية   | 3.02            | 1.336             | متوسطة |
| 15    | تحدد الوزارة احتياجاتنا التدريبية بالاعتماد على الخطط التطويرية                   | 3.02            | 1.047             | متوسطة |
| 14    | تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية بناءً على مؤشرات الكفاءة                        | 2.92            | 1.179             | متوسطة |
| 25    | قدرة المدربين على الربط ما بين التدريب والتطبيق العملي                            | 2.87            | 1.389             | متوسطة |
| 28    | لقد كان لدور المشرف الإداري أثر كبير في حل المشكلات المتعلقة بالمشاركين بشكل ناجح | 2.78            | 1.310             | متوسطة |
| 33    | تخصص إدارة المؤسسة موازنة سنوية كافية لتغطية الاحتياجات التدريبية اللازمة         | 2.76            | 1.562             | متوسطة |
| 17    | تتوافق أهداف الدورات مع ما تكشف لي من حاجات تدريبية في العمل الميداني             | 2.75            | 1.129             | متوسطة |
| 26    | يستخدم المدربون وسائل تدريبية متعددة تخدم اهداف الدورة                            | 2.75            | 1.301             | متوسطة |
| 3     | اشارك في التدريب لانني مكلف من قبل مديري  | 2.74            | 1.441             | متوسطة |
| 8     | اخضع لاختبارات تحريرية أو شفوية   | 2.70            | 1.031             | متوسطة |
| 20    | تتضمن الدورات نشاطات علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني                    | 2.68            | 1.197             | متوسطة |
| 2     | توجد حوافز تدفعني للمشاركة في برامج التدريب                                       | 2.65            | 1.289             | متوسطة |
| 11    | يطلب مني تعبئة استمارة استبيان وفقاً لأسس علمية                                   | 2.65            | 1.321             | متوسطة |

|             |         |        |   |    |
|-------------|---------|--------|---|----|
| متوسطة      | 1.127   | 2.65   | تكون الساعات المخصصة للبرنامج التدريبي متناسبة مع اهداف التدريب                       | 27 |
| منخفضة      | 1.392   | 2.60   | تتوافق اهداف الدورة مع مضمون المحتوى العلمي والتطبيقي                                 | 19 |
| منخفضة      | 1.294   | 2.51   | أهداف الدورات معلنة وواضحة للجميع منذ البداية   | 34 |
| منخفضة      | 1.049   | 2.49   | توجد دافعية لدى العاملين للتدريب من أجل تحسين عملهم                                   | 7  |
| منخفضة      | 0.948   | 2.49   | يتمتع المدربون القائمون على تنفيذ البرامج التدريبية بمهارات وقدرات تتناسب وهدف الدورة | 21 |
| منخفضة      | 1.194   | 2.43   | تتوفر في المؤسسة بيئة العمل المناسبة لتطبيق المهارات المكتسبة في التدريب              | 32 |
| منخفضة      | 1.112   | 2.40   | يتم التجهيز والاستعداد المسبق للدورات التي يتم عقدها بشكل جيد                         | 31 |
| منخفضة      | 1.114   | 2.38   | تتنوع أساليب التدريب المستخدمة من قبل المدربين  | 24 |
| منخفضة      | 0.923   | 2.36   | إن المدة الزمنية للدورات قياسا بحجم المواد التي تدرس فيها مناسبة                      | 30 |
| منخفضة      | 1.012   | 2.22   | إن موضوعات الدورات لها علاقة بطبيعة العمل الذي أقوم به في وظيفتي                      | 18 |
| منخفضة      | 0.985   | 2.20   | يتمتع مدربي الدورات بمهارات اتصال كافية لتطوير قدرات المتدربين                        | 23 |
| منخفضة      | 1.211   | 2.19   | تتلاءم موضوعات التدريب مع احتياجاتي التدريبية   | 6  |
| منخفضة      | 1.049   | 2.13   | تقوم العلاقة بين المتدرب والمشرف على الاحترام وتتركز على الإرشاد والتوجيه             | 29 |
| منخفضة      | 1.087   | 1.99   | يتم اختيار وتأهيل المدربين الأكفاء القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية               | 22 |
| منخفضة      | 0.888   | 1.93   | تتوافر لدي الرغبة في تنمية معارفي ومهاراتي  | 1  |
| منخفضة جداً | 1.044   | 1.72   | احرص على المشاركة والالتزام في البرامج التدريبية                                      | 4  |
| منخفضة جداً | 1.093   | 1.68   | قناعتي بأهمية التدريب   | 5  |
| منخفضة      | 0.31568 | 2.5904 | الدرجة الكلية   |    |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع العملية التدريبية للعاملين في القطاع العام أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.59) وانحراف معياري (0.315) وهذا يدل على أن واقع العملية التدريبية للعاملين في القطاع العام جاءت بدرجة منخفضة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (1.4) أن (19) فقرة جاءت بدرجة متوسطة، و(14) فقرة جاءت بدرجة منخفضة، وقرنتين جاءت بدرجة منخفضة جداً. وحصلت الفقرة " يواكب مكان عملي التطورات الحديثة لتغيير أساليب العمل " على أعلى متوسط حسابي (3.38)، يليها فقرة " تطبق الوزارة الخطة الإستراتيجية وما يتبعها من برامج تدريبية " بمتوسط حسابي (3.35). وحصلت الفقرة " قناعتني بأهمية التدريب " على أقل متوسط حسابي (1.68)، يليها الفقرة " احرص على المشاركة والالتزام في البرامج التدريبية " بمتوسط حسابي (1.72).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع العملية التدريبية للعاملين في القطاع العام .

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات استمارة واقع العملية التدريبية للعاملين في القطاع العام

| الرقم | المجال   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|
| 1     | اهتمام العاملين والعاملات بالتدريب                           | 2.1994          | 0.61362           | منخفضة |
| 2     | الآليات المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية                | 2.9483          | 0.47807           | متوسطة |
| 3     | ملائمة محتوى البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية          | 2.7209          | 0.57380           | متوسطة |
| 4     | مدى تمتع المدربين بمهارات تساعد على نجاح البرنامج التدريبي   | 2.4753          | 0.49472           | منخفضة |
| 5     | الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي | 2.5938          | 0.56721           | منخفضة |
|       | الدرجة الكلية  | 2.5904          | 0.31568           | منخفضة |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع العملية التدريبية للعاملين في القطاع العام أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.59) وانحراف معياري (0.315) وهذا يدل على أن واقع العملية التدريبية للعاملين في القطاع العام جاءت بدرجة منخفضة. ولقد حصل مجال الآليات المستخدمة لتحديد الاحتياجات

التدريبية على أعلى متوسط حسابي ويليه مجال ملائمة محتوى البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية ويليه مجال الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي، ومن ثم مجال مدى تمتع المدربون بمهارات تساعد على نجاح البرنامج التدريبي، ومن ثم مجال اهتمام العاملين والعاملات بالتدريب.

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع أداء العاملين في القطاع العام ؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع أداء العاملين في القطاع العام .  
جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع أداء العاملين في القطاع العام

| الرقم | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|
| 1     | يسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية                                      | 3.24            | 1.327             | متوسطة |
| 10    | اثرت الدورات التدريبية على زيادة قدراتي باتخاذ القرار الرشيد               | 2.75            | 1.038             | متوسطة |
| 4     | يؤدي التدريب الى رفع روعي المعنوية   | 2.63            | 1.161             | متوسطة |
| 2     | التدريب يساعدني على فتح آفاق جديدة في مجال عملي                            | 2.49            | 1.266             | منخفضة |
| 13    | التدريب ينمي لدي الرغبة في تطوير تحديث اساليب وادوات العمل                 | 2.34            | 0.996             | منخفضة |
| 12    | ينمي التدريب دافعتي لتحمل مسؤوليات اوسع                                    | 2.30            | 1.142             | منخفضة |
| 15    | التدريب يساعدني على حسن استغلال الموارد في المؤسسة                         | 2.27            | 1.188             | منخفضة |
| 6     | يساهم التدريب في اكتساب اتجاهات ايجابية تجاه العمل                         | 2.24            | 1.162             | منخفضة |
| 14    | يساهم التدريب في التواصل مع الادارات الاخرى                                | 2.20            | 1.092             | منخفضة |
| 11    | ساعدني التدريب على تبسيط القرارات بما يكفل سرعه تقديم الخدمة باقل جهد ممكن | 2.18            | 1.163             | منخفضة |
| 21    | يساعد التدريب على فهم دوري في المؤسسة                                      | 2.17            | 1.046             | منخفضة |
| 7     | التدريب يؤدي الى زيادة روح الانتماء لدي                                    | 2.16            | 1.175             | منخفضة |

|    |  |        |         |             |
|----|--|--------|---------|-------------|
| 18 | التدريب يزيد من فرصتي في الترقية                             | 2.13   | 1.252   | منخفضة      |
| 3  | يساعدني التدريب في رفع كفاءتي الانتاجية                      | 2.05   | 1.177   | منخفضة      |
| 17 | يساهم التدريب في زيادة التزامي في العمل                      | 2.04   | 1.044   | منخفضة      |
| 19 | يعمل التدريب على ربط اهداف الموظفين باهداف المؤسسة           | 2.03   | 1.170   | منخفضة      |
| 5  | التدريب يساهم في تقليل مشاكل العمل والتخلص منها              | 2.00   | 0.894   | منخفضة      |
| 9  | التدريب يعزز من نقاط قوتي ويعالج نقاط الضعف لدي              | 2.00   | 1.172   | منخفضة      |
| 22 | يساعد على خفض معدل دوران العمل                               | 1.97   | 0.993   | منخفضة      |
| 25 | يدعم أخلاقيات التعامل في المنظمة                             | 1.96   | 1.008   | منخفضة      |
| 8  | التدريب يؤدي الى اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عملي     | 1.92   | 0.923   | منخفضة      |
| 20 | يساهم التدريب على الانفتاح على البيئة المحيطة                | 1.81   | 1.123   | منخفضة      |
| 16 | يساعدني التدريب على التطور على المستوى الشخصي                | 1.79   | 1.079   | منخفضة جداً |
| 24 | يساعد في زيادة الانضباط وانخفاض معدلات الغياب                | 1.77   | 0.920   | منخفضة جداً |
| 23 | التدريب يطور امكانياتي للتكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة | 1.75   | 0.886   | منخفضة جداً |
|    | الدرجة الكلية  | 2.1660 | 0.33920 | منخفضة      |

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع أداء العاملين في القطاع العام أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.166) وانحراف معياري (0.339) وهذا يدل على أن واقع أداء العاملين في القطاع العام جاءت بدرجة منخفضة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة، و(19) فقرة جاءت بدرجة منخفضة، و(3) فقرات بدرجة منخفضة جداً. وحصلت الفقرة " يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية " على أعلى متوسط حسابي (3.24)، يليها فقرة " اثرت الدورات التدريبية على زيادة قدراتي باتخاذ القرار الرشيد " بمتوسط حسابي (2.75). وحصلت الفقرة " التدريب يطور امكانياتي للتكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة " على أقل متوسط حسابي (1.75)، يليها الفقرة " يساعد في زيادة الانضباط وانخفاض معدلات الغياب " بمتوسط حسابي (1.77).

#### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع العملية التدريبية

والأداء لدى العاملين في القطاع العام ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتحويله إلى الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع العملية التدريبية

والأداء لدى العاملين في القطاع العام.

وبذلك تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

بين واقع العملية التدريبية والأداء لدى العاملين في القطاع العام، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (4.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع العملية التدريبية والأداء لدى العاملين في

القطاع العام

| المتغيرات         | قيمة معامل الارتباط (ر) | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|-------------------------|-------------------|
| العملية التدريبية | 0.389                   | 0.000*            |
| أداء العاملين     |                         |                   |

يلاحظ من الجدول (4.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.716)، وبلغ مستوى الدلالة

الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، لذا يتم رفض الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة

معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع العملية التدريبية والأداء لدى العاملين في

القطاع العام، حيث تبين وجود علاقة طردية بينهما، أي أنه كلما تحسنت العملية التدريبية زاد ذلك من

أداء العاملين في القطاع العام، والعكس صحيح.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5. مناقشة نتائج الدراسة

##### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع العملية التدريبية للعاملين في القطاع العام؟

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع العملية التدريبية للعاملين في القطاع العام جاءت بدرجة منخفضة، أي أن التدريب لدى العاملين في القطاع العام منخفض، وفي تطبيق العناصر حصل تحديد الاحتياجات التدريبية على متوسط حسابي متوسط، إي أن هناك تحديد للاحتياجات التدريبية من قبل مؤسسات القطاع العام، يليه ملائمة محتوى البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية وبدرجة متوسطة، ثم مجال الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي، ومن ثم مدى تمتع المدربين بمهارات تساعد على نجاح البرنامج التدريبي، ومن ثم مجال اهتمام العاملين والعاملات بالتدريب. وتبين أن هناك تطبيق للخطة الإستراتيجية وما يتبعها من برامج تدريبية ولكن قناعة الموظفين بأهمية التدريب ليست عالية قناعتي بأهمية التدريب.

بينت النتائج أن واقع التدريب متدني وذلك لعدم قناعة الموظفين وتشجعهم على حضور التدريب، حيث إن الوزارة تعمل على تطبيق البرامج التدريبية، وتعزو ذلك إلى أن الموظفين قد لا يجدون في البرامج التي يتم تطبيقها أهمية كبيرة، وإن ما يتم الحصول عليه من التدريب لا يرفع من مستوى قدراتهم في مجال عملهم، لذلك يرون أن البرامج التدريبية المطبقة ليست ضمن المستوى المطلوب في البرامج،

ومن خلال المدربين أنفسهم، وتطبق هذه النتيجة مع نتائج المقابلة، إذ تبين إن هناك ضعف من قبل المدربين على تقديم البرامج التدريبية التي تناسب الموظفين، وإن هناك ضعف الإمكانيات المادية يؤثر على اختيار البرامج التدريبية المطلوبة.

وفيما يخص متابعة تقييم تأثير التدريب، ظهر من خلال إجابات المبحوثين من مسؤولي وحدات التدريب إن هناك خلافاً كبيراً في عدم القيام بعملية التقييم وفي بعض إجابات المبحوثين ظهر إنهم توجهوا حديثاً للقيام بالتقييم، أي ما يدل على أن عملية التدريب لا تكون فعالة أو مناسبة لتطوير أداء الموظفين، حيث أن التقييم يعد عنصراً مهماً في أي نشاط تدريبي، إذ يمكن على أساسه قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية، ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز جوانب القوة والضعف فيها وهذا ما أكدته دراسة المهابيل وآخرون (2011) والتي أكدت على ضرورة تقييم مستوى الأفراد قبل وبعد التحاقهم بالدورات التدريبية من أجل الوقوف على حجم التغيير الحاصل لقدراتهم ومهاراتهم وأن تكون عملية التدريب مستمرة ما دامت الشركة قائمة ولا تتوقف إلا بتصفية الشركة وانتهاء عملها. كما تتفق مع دراسة منصور (2005)، ودراسة التلباني وآخرون (2012) والهزيمة (2009) ورزق (2009)

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما واقع أداء العاملين في القطاع العام ؟

أظهرت النتائج أن واقع أداء العاملين في القطاع العام جاءت بدرجة منخفضة، وتبين أن التدريب يسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، كذلك تبين أن الدورات التدريبية أثرت التدريبية على زيادة قدرات الموظفين على اتخاذ القرار الرشيد لكن التدريب لا يساعد في زيادة الانضباط وانخفاض معدلات الغياب.

يتبين من النتائج السابقة أن أداء العاملين في القطاع العام منخفض، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عدم قناعة الموظفين بالتدريب واعتباره ذو أهمية كبيرة يؤدي إلى عدم قيام الموظفين بالالتحاق بالدورات



التدريبية المقررة كما يجب، وهذا يقلل من مستوى أدائهم في انجاز أعمالهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزبيدين (2012) ودراسة الزعنون واشتية (2011).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطيه بين واقع العملية التدريبية والأداء لدى العاملين في القطاع العام؟  
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع العملية التدريبية والأداء لدى العاملين في القطاع العام.

يلاحظ من الجدول (4.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.716)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، لذا يتم رفض الفرضية القائلة بعدم وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع العملية التدريبية والأداء لدى العاملين في القطاع العام، حيث تبين وجود علاقة طردية بينهما، أي أنه كلما تحسنت العملية التدريبية زاد ذلك من أداء العاملين في القطاع العام، والعكس صحيح.

من النتيجة السابقة يتبين أن التدريب يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، ويعتبر من أهم مقومات نجاح الموظفين في زيادة الإنتاجية، فالتدريب يكسب الموظف الخبرة الكافية للتعامل مع المستجدات سواء على مستوى البرامج وتطورها، أو على مستوى التغيرات الأخرى في العمل، والتي تتطلب زيادة معلومات الموظف فيها، ليكون قادراً على تنفيذ المهام المطلوبة منه في العمل، وكلما زادت الدورات التدريبية، التي تمكن الموظف من معرفة كل جديد في عمله، كلما كان أداءه في العمل أفضل، وكانت النتائج ايجابية لصالح زيادة الإنتاج في وظيفته، كما أن العملية التدريبية عملية مهمة من اجل زيادة الكفاءة الأدائية للعاملين، وتعتقد الباحثة أن التدريب من أهم الوسائل التي تضمن قيام العاملين بأداء أعمالهم على الوجه المطلوب، فالحصول على الخبرات اللازمة لبرنامج معين لا يكون من غير التدريب عليه، وإتقانه بالشكل المطلوب، ولذلك فإن توفير الاحتياجات التدريبية حسب احتياج العاملين

يمكنهم من رفع مستوياتهم في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة منصور (2005)، ودراسة التلبناني وآخرون (2012) والهزيمة (2009) ورزق (2009)

## 2.5 الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- أن تأثير عملية تدريب العاملين والعاملات في القطاع العام على أدائهم المؤسسي ليست بالشكل المتوقع من عملية التدريب، حيث كانت النتائج المتعلقة بهذا المحور متوسطة.
- اهتمام العاملين والعاملات من المبحوثين في القطاع العام بموضوع التدريب جاءت بشكل متوسط وهذا مدلول سلبي ولكن ليس بنسبة كبيرة، ويمكن رفع مستوى وعيهم بأهمية التدريب.
- انه لا يوجد مشكلات كبيرة تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية حيث كانت النتائج متوسطة ويمكن التغلب على ذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل علمي صحيح.

### 3.5 التوصيات

على ضوء ما تمخضت عنه نتائج الدراسة من خلال إجابات المبحوثين، فقد استطاعت الباحثة من خلال هذه النتائج، تقديم مجموعة توصيات بناء على نتائج الدراسة بعد عمل تصنيف يتلاءم والمستويات الرسمية والإدارية التي وجهت إليها هذه التوصيات:

#### توصيات لإدارات المؤسسات الحكومية:

- زيادة الاستثمار في التدريب، وذلك عن طريق تفعيل دور دوائر الموارد البشرية في تلك المؤسسات وزيادة التمويل المخصص للتدريب.
- ضرورة تبني إستراتيجية تدريبية في تلك المؤسسات وصياغتها من خلال تحديد أهداف التدريب المرجوة منها، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ومن ثم العمل على تنفيذها من خلال الأساليب التدريبية المتنوعة، ومتابعتها وتقييمهما باستمرار.
- اعتماد معايير واضحة وفعالة لعمليات تحديد الاحتياجات التدريبية فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن تبنى على أساس الحاجة الواقعية التي تعاني منها المؤسسات الحكومية وذلك بما يخدم الهدف الأساسي من العملية التدريبية وهو زيادة الأداء.
- العمل على بناء وتطوير نظام معلومات متطور وشامل عن العملية التدريبية في المؤسسة ومكوناتها، وذلك عن طريق رصد كل البيانات والمعلومات الخاصة بالبرامج التدريبية التي نفذتها وتنفيذها المؤسسة ونتائجها على الأداء، ومتابعة التغذية الراجعة عن كل مكون من مكونات العملية التدريبية للرجوع إلى هذا النظام في رسم سياسات تدريبية مستقبلية.
- الاهتمام أكثر بمبادئ التدريب الأساسية عند أداء النشاط التدريبي وبشكل خاص مبدأ التدرج بالتدريب والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين عند التخطيط للتدريب.

- تحسين البنية التحتية المطلوبة لزيادة فاعلية التدريب، وتوفير متطلبات التدريب كالقاعات، والأجهزة، والوسائل التعليمية وغيرها بما يلزم لتكون مناسبة لتنفيذ التدريب الفاعل.
- ضرورة متابعة وتقييم التدريب المقدم للعاملين، وان يكون ذلك مبنياً على أساس الثواب والعقاب، وبالتالي يشعر الفرد المشارك بجديته وأهميته ويكون هناك التزام منه. وان تتم عملية التقييم من قبل جهات محايدة.
- التنوع في استخدام الأساليب التدريبية الحديثة التي تركز على تنمية المهارات وتعديل السلوك، بدلا من الاقتصار على الأساليب التقليدية التي تركز على زيادة المعارف فقط مثل المحاضرات أو الندوات.
- توعية مسؤولي وحدات التدريب حول مفهوم النوع الاجتماعي وأهمية مراعاته عند التخطيط لأي نشاط تدريبي.

#### توصيات للعاملين في المؤسسات الحكومية:

- الاهتمام بالدورات التدريبية والحرص على الالتزام بها، ولما لذلك من آثار إيجابية على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لهم.
- ضرورة الإفصاح عن الاحتياجات التدريبية التي يشعر بها العاملون وبضرورتها في أداء أعمالهم كذلك المشاركة في تحديد نوع ومدى هذه الاحتياجات التدريبية.
- ضرورة أن يهتم العاملون بزيادة التغذية الراجعة عن البرامج التدريبية ولاسيما في تحسين أداء العاملين.

## المصادر والمراجع

1. ابوعلفة، ع.(2005). اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية " النظرية والتطبيق"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ومؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية والقاهرة- مصر.
2. تريسي، و.(1990). تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة: الجبالي، سعد احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية.
3. حسن، راوية.(2001). إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، ط2، دار النشر والتوزيع، الإسكندرية.
4. منصور. س. (2005). تقييم عملية التدريب للعاملين بالكلية التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين" ، دراسة ماجستير، غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة
5. سويلم، م.(1998). إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية "مدخل مقارن"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.
6. الخليفات، ع.(2010). تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
7. شاويش، م.(2004). إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
8. الشنواني، ص. (2001). إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية
9. البرنوطي، س.(2001). إدارة المشروعات الصغيرة(أبعاد الريادة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
10. الخطيب، ا. (2006). التدريب الفعال، عالم المكتب الحديث، اريد، الأردن.
11. العزاوي، ن.(2006).التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن.

12. رضا، هـ. (2010). التدريب والتأهيل الإداري، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان.
13. الطعاني، ح. (2007). التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان
14. المغربي، ك. (2007). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان -الأردن.
15. العزاوي، ن، جواد، ع. (2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
16. منظمة الصحة العالمية. (2010). الجنـدر في الصحة والتنمية /المكتب الإقليمي لشرق المتوسط <http://www.emro.who.int/ar/entity/gender/>
17. هلال، م. (2003). أساليب المشاركة الفعالة في التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الأولى، مصر.
18. ياغي، م. (1999). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مركز أحمد ياسين الفني، الأردن.
19. القريوتي، م. (1990). إدارة الأفراد، ط1، دائرة المكتبات والوثائق الوطنية، عمان.
20. نصر الله، ح. (2002). إدارة الموارد البشرية، (ب.ن.ط)، دار زهران، عمان
21. زويلف، م. (2003). إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان
22. العقيلي، ع. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
23. ابودية، ج. (2006). القطاع العام الفلسطيني، مهام وصلاحيات مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، مؤسسة أمان.
24. عبيدات، ب. (2003). الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

25. درة، ع، الصباغ، ز. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، منحى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
26. عليوة، س. (2001). تحديد الاحتياجات التدريبية، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
27. عباس، س. (2010). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان.
28. سيد، ج، عبد الموجود، أ. (2003). الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
29. ربابعة، ع. (2003). إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
30. إبراهيم ، م. (2009). إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
31. الزيديين، خ. (2012). التدريب في الجامعة الهاشمية ودوره في إنتاجية العاملين بها، دراسة حاله، مجلة الثقافة والتنمية، العدد 57، ص ص 80-109.
32. الهزايمة، ا. (2012). اثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسات العامة (دراسة ميدانية في محافظة جرش)، مجلة اريد للبحوث والدراسات، مج16، عدد1، ص ص 90-128.
33. التلباني، ن، بدير، ر، السراج، ر. (2012). واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية العاملة بقطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 26، عدد7، ص ص 1586-1634.
34. رزق، ع. (2009). واقع برامج التدريب في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
35. الزعنون، ف، اشتية، ع. (2011). البطالة بين صفوف خريجي الجامعات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة.

36. أبو شيخة، ن. (2000). إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
37. الباقي، م. (2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية. الدار الجامعية، بيروت.
38. سلطان، م. (2003). السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
39. المدني، أ. (2008). أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة، دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في الفترة من: 2000-2008م، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
40. طافش، م؛ الشرعة، ع؛ الطروانه؛ ت. (2008). إستراتيجية التدريب وتأثيرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، كلية إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، عمان.
41. رشيد، ف. (2001). " إدارة الموارد البشرية - الأسس والنظريات والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية"، مكتبة العبيكان ، الرياض



استمارة الاستبيان:

بسم الله الرحمن الرحيم

2013

أخي الموظف/ أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد، تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " تدريب العاملين في القطاع العام وتأثيره على أدائهم المؤسسي"، وهذه الدراسة هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة - مسار بناء المؤسسات - معهد التنمية الريفية المستدامة-جامعة القدس.

أرجو من حضرتكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة والإجابة عن كل فقرة حسب الواقع العملي، وان تكون الإجابات دقيقة وموضوعية لما لها من أهمية على نتائج الدراسة، علما أن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بكل سرية.

مع بالغ احترامي وتقديري لتعاونكم

الباحثة

ربي سعادة

• القسم الأول: بيانات عامة/الرجاء وضع إشارة (x) على الوضع الذي ينطبق عليك:

|   |  |  |                                       |                                      |
|---|--|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. العمر:                                   |  | <input type="checkbox"/> 30 سنة فما دون  | <input type="checkbox"/> 31 - 40 سنة  | <input type="checkbox"/> 41 - 50 سنة |
|   |  | <input type="checkbox"/> 51 سنة فما فوق  |                                       |                                      |
| 2. الجنس:                                   |  | <input type="checkbox"/> ذكر             | <input type="checkbox"/> أنثى         |                                      |
| 3. عدد سنوات الخبرة:                        |  | <input type="checkbox"/> 5 سنوات فما دون | <input type="checkbox"/> 6 - 10 سنوات | <input type="checkbox"/> 11-15 سنة   |
|   |  | <input type="checkbox"/> 16 سنة فما فوق  |                                       |                                      |
| 4. المؤهل العلمي:                           |  | <input type="checkbox"/> ثانوية عامة     | <input type="checkbox"/> دبلوم (معهد) | <input type="checkbox"/> بكالوريوس   |
|   |  | <input type="checkbox"/> فإدنى           | <input type="checkbox"/> ماجستير      |                                      |
| <input type="checkbox"/> دكتوراه            |  |  |                                       |                                      |
| 5. المسمى الوظيفي:                          |  | <input type="checkbox"/> موظف            | <input type="checkbox"/> رئيس قسم     | <input type="checkbox"/> نائب مدير   |
|   |  | <input type="checkbox"/> مدير            |                                       |                                      |
| 6. عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها:    |  | <input type="checkbox"/> 1-3             | <input type="checkbox"/> 4-6          | <input type="checkbox"/> 10 فأكثر    |
|   |  | <input type="checkbox"/> 7-9             |                                       |                                      |
| 7. عدد الترقيات خلال السنوات الخمس الأخيرة: |  | <input type="checkbox"/> لا يوجد         | <input type="checkbox"/> ترقية واحدة  | <input type="checkbox"/> ترقيتان     |

• القسم الثاني: العملية التدريبية

ضع إشارة (x) في المكان الذي ينطبق مع الواقع العملي في المؤسسة:

المحور الأول: اهتمام العاملين والعاملات بالتدريب:

| الرقم | العبارة   | يحدث دائماً | يحدث غالباً | يحدث نادراً | يحدث نادراً | يحدث ابداً |
|-------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| 1.    | تتوافر لدي الرغبة في تنمية معارفي ومهاراتي          |             |             |             |             |            |
| 2.    | توجد حوافز تدفعني للمشاركة في برامج التدريب         |             |             |             |             |            |
| 3.    | أشارك في التدريب لأنني مكلف من قبل مديري            |             |             |             |             |            |
| 4.    | أحرص على المشاركة والالتزام في البرامج التدريبية    |             |             |             |             |            |
| 5.    | قناعتي بأهمية التدريب                               |             |             |             |             |            |
| 6.    | تتلاءم موضوعات التدريب مع احتياجاتي التدريبية       |             |             |             |             |            |
| 7.    | توجد دافعية لدى العاملين للتدريب من أجل تحسين عملهم |             |             |             |             |            |

المحور الثاني: الآليات المستخدمة لتحديد الإحتياجات التدريبية في مؤسستكم:

| الرقم | العبارة   | يحدث دائماً | يحدث غالباً | يحدث نادراً | يحدث نادراً | يحدث ابداً |
|-------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| 1.    | أخضع لاختبارات تحريرية أو شفوية   |             |             |             |             |            |
| 2.    | أخضع للمقابلة الشخصية   |             |             |             |             |            |
| 3.    | تقوم الوزارة بتحليل المشكلات التي تواجهني في العمل                            |             |             |             |             |            |
| 4.    | يطلب مني تعبئة استمارة استبيان وفقاً لأسس علمية                               |             |             |             |             |            |
| 5.    | تقوم الوزارة بمراجعة أدائي من خلال القيام بواجباتي الوظيفية                   |             |             |             |             |            |
| 6.    | تقوم الوزارة بدراسة التقارير والسجلات الخاصة بي وتحديد نقاط القوة والضعف عندي |             |             |             |             |            |
| 7.    | تحدد الوزارة الإحتياجات التدريبية بناءً على مؤشرات الكفاءة                    |             |             |             |             |            |
| 8.    | تحدد الوزارة إحتياجاتنا التدريبية بالاعتماد على الخطط التطويرية               |             |             |             |             |            |

المحور الثالث: ملائمة محتوى البرامج التدريبية للإحتياجات التدريبية

|  |  |  |  |  |   |     |
|--|--|--|--|--|---|-----|
|  |  |  |  |  | تطبق الوزارة الخطة الاستراتيجية وما يتبعها من برامج تدريبية           | 9.  |
|  |  |  |  |  | تتوافق أهداف الدورات مع ما تكشف لي من حاجات تدريبية في العمل الميداني | 10. |
|  |  |  |  |  | إن موضوعات الدورات لها علاقة بطبيعة العمل الذي أقوم به في وظيفتي      | 8.  |
|  |  |  |  |  | تتوافق أهداف الدورة مع مضمون المحتوى العلمي والتطبيقي                 | 9.  |
|  |  |  |  |  | تتضمن الدورات نشاطات علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني        | 10. |

المحور الرابع: مدى تمتع المدربين بمهارات تساعد على نجاح البرنامج التدريبي

| الرقم | العبارة   | يحدث دائما | يحدث غالبا | يحدث نادرا | يحدث نادرا | يحدث ابدا |
|-------|---|------------|------------|------------|------------|-----------|
| 11.   | يتمتع المدربون القائمون على تنفيذ البرامج التدريبية بمهارات وقدرات تتناسب وهدف الدورة |            |            |            |            |           |
| 12.   | يتم اختيار وتأهيل المدربين الأكفاء القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية               |            |            |            |            |           |
| 13.   | يتمتع مدربي الدورات بمهارات اتصال كافية لتطوير قدرات المتدربين                        |            |            |            |            |           |
| 14.   | تتنوع أساليب التدريب المستخدمة من قبل المدربين  |            |            |            |            |           |
| 15.   | قدرة المدربون على الربط ما بين التدريب والتطبيق العملي                                |            |            |            |            |           |
| 16.   | يستخدم المدربون وسائل تدريبية متعددة تخدم أهداف الدورة                                |            |            |            |            |           |
| 17.   | تكون الساعات المخصصة للبرنامج التدريبي متناسبة مع أهداف التدريب                       |            |            |            |            |           |

المحور الخامس: الخدمات الإدارية والإشرافية وتأثيرها في نجاح البرنامج التدريبي

| الرقم | العبارة   | يحدث دائما | يحدث غالبا | يحدث نادرا | يحدث نادرا | يحدث ابدا |
|-------|---|------------|------------|------------|------------|-----------|
| 18.   | لقد كان لدور المشرف الإداري تأثير كبير في حل المشكلات المتعلقة بالمشاركين بشكل ناجح |            |            |            |            |           |
| 19.   | تقوم العلاقة بين المتدرب والمشرف على الاحترام وتتركز على الإرشاد والتوجيه           |            |            |            |            |           |
| 20.   | إن المدة الزمنية للدورات قياسا بحجم المواد التي تدرس فيها                           |            |            |            |            |           |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | مناسبة  |
|  |  |  |  |  | 21. يتم التجهيز والاستعداد المسبق للدورات التي يتم عقدها بشكل جيد             |
|  |  |  |  |  | 22. تتوفر في المؤسسة بيئة العمل المناسبة لتطبيق المهارات المكتسبة في التدريب  |
|  |  |  |  |  | 23. تخصص إدارة المؤسسة موازنة سنوية كافية لتغطية الإحتياجات التدريبية اللازمة |
|  |  |  |  |  | 24. أهداف الدورات معلنة وواضحة للجميع منذ البداية                             |
|  |  |  |  |  | 25. يواكب مكان عملي التطورات الحديثة لتغيير أساليب العمل                      |

• القسم الثالث: التدريب والأداء

| يحدث ابدا | يحدث نادرا | يحدث نادرا | يحدث غالبا | يحدث دائما | العبرة  |
|-----------|------------|------------|------------|------------|---|
|           |            |            |            |            | 1. يسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية                          |
|           |            |            |            |            | 2. التدريب يساعدني على فتح آفاق جديدة في مجال عملي                |
|           |            |            |            |            | 3. يساعدني التدريب في رفع كفاءتي الإنتاجية                        |
|           |            |            |            |            | 4. يؤدي التدريب إلى رفع روعي المعنوية                             |
|           |            |            |            |            | 5. التدريب يساهم في تقليل مشاكل العمل والتخلص منها                |
|           |            |            |            |            | 6. يساهم التدريب في اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل             |
|           |            |            |            |            | 7. التدريب يؤدي إلى زيادة روح الانتماء لدي                        |
|           |            |            |            |            | 8. التدريب يؤدي إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عملي       |
|           |            |            |            |            | 9. التدريب يعزز من نقاط قوتي ويعالج نقاط الضعف لدي                |
|           |            |            |            |            | 10. تأثرت الدورات التدريبية على زيادة قدراتي باتخاذ القرار الرشيد |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | 11. ساعدني التدريب على تبسيط القرارات بما يكفل سرعه تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن |
|  |  |  |  |  | 12. ينمي التدريب دافعتي لتحمل مسؤوليات أوسع                                    |
|  |  |  |  |  | 13. التدريب ينمي لدي الرغبة في تطوير تحديث أساليب وأدوات العمل                 |
|  |  |  |  |  | 14. يساهم التدريب في التواصل مع الإدارات الأخرى                                |
|  |  |  |  |  | 15. التدريب يساعدني على حسن استغلال الموارد في المؤسسة                         |
|  |  |  |  |  | 16. يساعدني التدريب على التطور على المستوى الشخصي                              |
|  |  |  |  |  | 17. يساهم التدريب في زيادة التزامي في العمل                                    |
|  |  |  |  |  | 18. التدريب يزيد من فرصتي في الترقية   |
|  |  |  |  |  | 19. يعمل التدريب على ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة                         |
|  |  |  |  |  | 20. يساهم التدريب على الانفتاح على البيئة المحيطة                              |
|  |  |  |  |  | 21. يساعد التدريب على فهم دوري في المؤسسة                                      |
|  |  |  |  |  | 22. يساعد على خفض معدل دوران العمل   |
|  |  |  |  |  | 23. التدريب يطور امكانيتي للتكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة                |
|  |  |  |  |  | 24. يساعد في زيادة الانضباط وانخفاض معدلات الغياب                              |
|  |  |  |  |  | 25. يدعم أخلاقيات التعامل في المؤسسة   |

ملحق 2: قائمة بأسماء المتخصصين وذوي الخبرة محكمي الاستبانة

| الرقم | الاسم              | الصفة                                    | المؤسسة                      |
|-------|--------------------|--|------------------------------|
| 11    | د.عزمي الأطرش      | مدير معهد التنمية المستدامة              | جامعة القدس                  |
| 22    | د.عبدالوهاب الصباغ | النائب الأكاديمي لمعهد التنمية المستدامة | جامعة القدس                  |
| 33    | د.احمد ابو ديه     | مدير                                     | المجلس التشريعي              |
| 4     | د.احمد فارس        | مدير عام الشؤون العامة                   | الأمانة العامة لمجلس الوزراء |

## فهرس الجداول

- جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة..... 43
- جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة العملية التدريبية..... 44
- جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات استمارة أداء العاملين ..... 45
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع العملية  
التدريبية للعاملين في القطاع العام..... 48
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على  
مجالات استمارة واقع العملية التدريبية للعاملين في القطاع العام ..... 50
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع أداء  
العاملين في القطاع العام ..... 51
- جدول رقم (4.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين واقع العملية التدريبية والأداء لدى  
العاملين في القطاع العام ..... 53



## فهرس الموضوعات

|    |                      |
|----|----------------------|
| أ  | إقرار                |
| ب  | شكر وعرهان           |
| ج  | التعريفات والمصطلحات |
| د  | الملخص بالعربية      |
| هـ | الملخص بالانجليزية   |

### الفصل الأول: خلفية الدراسة

|   |                    |
|---|--------------------|
| 1 | 1.1 المقدمة        |
| 2 | 2.1 مشكلة الدراسة  |
| 3 | 3.1 مبررات الدراسة |
| 3 | 4.1 أهمية الدراسة  |
| 4 | 5.1 أهداف الدراسة  |
| 4 | 6.1 أسئلة البحث    |
| 4 | 7.1 هيكلية البحث   |

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| 5  | 1.2 تمهيد                          |
| 6  | 2.2 مفهوم القطاع العام الفلسطيني   |
| 7  | 3.2 مفهوم التدريب                  |
| 33 | 6.2 الدراسات السابقة               |
| 39 | 3.6.2 التعقيب على الدراسات السابقة |

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| 41 | 1.3 منهج الدراسة                   |
| 41 | 2.3 مجتمع الدراسة                  |
| 42 | 3.3 عينة الدراسة                   |
| 42 | 4.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة |
| 43 | 5.3 صدق الأداة                     |
| 45 | 6.3 ثبات الدراسة                   |

46..... 3 . 7 إجراءات الدراسة

46..... 3 . 8 المعالجة الإحصائية

47..... الفصل الرابع: نتائج الدراسة

47..... 4 . 1 تمهيد

47..... 4 . 2 نتائج أسئلة الدراسة:

54..... الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

54..... 5 . 1 مناقشة نتائج الدراسة

57..... 5 . 2 الاستنتاجات

58..... 5 . 3 التوصيات

60..... المصادر والمراجع

64..... ملحق 1:

70..... ملحق 2: قائمة بأسماء المتخصصين وذوي الخبرة محكمي الاستبانة