

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

---

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	آية قرآنية
ت	إهداء
ث	شكر وتقدير
ج	قائمة المحتويات
خ	قائمة الملاحق
د	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
ز	ملخص الدراسة باللغة العربية
س	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للبحث</b>	
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
5	متغيرات الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
<b>الفصل الثاني</b> <b>التدريب وتنمية الموارد البشرية</b>	
<b>المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية</b>	
10	المقدمة (أهمية العنصر البشري)
11	التعريف بإدارة الموارد البشرية
12	وظائف إدارة الموارد البشرية
13	علاقة التدريب بوظائف تنمية الموارد البشرية الأخرى
<b>المبحث الثاني: التعريف بالتدريب</b>	
14	المقدمة
15	التعريف بالتدريب
17	مفاهيم رئيسية للتدريب
18	فوائد التدريب

الصفحة	الموضوع
19	أنماط التدريب
<b>المبحث الثالث: مراحل العملية التدريبية</b>	
20	مراحل العملية التدريبية
31	المبادئ الأساسية في التدريب
33	عوامل نجاح جهود التدريب في المنظمات
<b>المبحث الرابع: التدريب في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة</b>	
34	نبذة عن وكالة الغوث الدولية
36	تعريف التدريب و أهدافه في وكالة الغوث الدولية
36	مبادئ التدريب في وكالة الغوث الدولية
37	أنواع التدريب في وكالة الغوث الدولية
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>الدراسات السابقة</b>	
42	الدراسات المحلية
47	الدراسات العربية
55	الدراسات الأجنبية
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>الإطار العملي للبحث</b>	
<b>المبحث الأول: المنهجية والإجراءات</b>	
62	منهج الدراسة
62	مجتمع الدراسة
63	عينة الدراسة
64	طرق جمع البيانات
65	أداة الدراسة
66	الأساليب الإحصائية المستخدمة
66	إجراءات تطبيق الدراسة
<b>المبحث الثاني: فحص صدق وثبات الأداة</b>	
67	فحص صدق الأداة
75	فحص ثبات الأداة
<b>المبحث الثالث: تحليل البيانات</b>	
78	تحليل خصائص العينة

الصفحة	الموضوع
84	تحليل مجالات الدراسة
111	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات
الفصل الخامس النتائج والتوصيات	
133	النتائج
139	التوصيات
141	المقترحات
المراجع	
142	المراجع العربية
145	المراجع الأجنبية
الملاحق	
148	الاستبانة (ملحق رقم 1)
154	قائمة بأسماء المحكمين (ملحق رقم 2)
155	رسالة الموافقة على إجراء الدراسة (ملحق رقم 3)
156	الهيكل التنظيمي لمكتب الأونروا الإقليمي في غزة (ملحق رقم 4)
157	الهيكل التنظيمي لقسم الإدارة في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة (ملحق رقم 5)

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	أساليب التدريب أثناء العمل وخارجه	24
2.	موازنة الأونروا للتدريب للسنوات الماضية	38
3.	عدد الساعات التدريبية وعدد المشاركين في الأعوام الثلاثة الأخيرة	39
4.	مجتمع الدراسة	63
5.	عينة الدراسة	64
6.	مجالات الاستبانة	65
7.	يوضح أوزان الفقرات	65
8.	فحص صدق الاتساق الداخلي (معاملات الارتباط لفقرات المجال الأول - تحديد الاحتياجات التدريبية)	68
9.	فحص صدق الاتساق الداخلي (معاملات الارتباط لفقرات المجال الثاني - التخطيط للتدريب)	69
10.	فحص صدق الاتساق الداخلي (معاملات الارتباط لفقرات المجال الثالث - تنفيذ التدريب)	70
11.	فحص صدق الاتساق الداخلي (معاملات الارتباط لفقرات المجال الرابع - تقييم التدريب)	71
12.	فحص صدق الاتساق الداخلي (معاملات الارتباط لفقرات المجال الخامس - تقييم ما بعد التدريب)	72
13.	فحص صدق الاتساق الداخلي (معاملات الارتباط لفقرات المجال السادس - دعم الإدارة العليا)	73
14.	فحص صدق الاتساق الداخلي (معاملات الارتباط لفقرات المجال السابع - فاعلية و أثر التدريب)	74
15.	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	75
16.	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	76
17.	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	76
18.	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	78
19.	توزيع أفراد العينة حسب العمر	79
20.	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	79
21.	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	80
22.	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	80
23.	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	81

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
24.	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	82
25.	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التي التحقت بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي في غزة	82
26.	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها خارج مكتب الأونروا الإقليمي في غزة	83
27.	اختبار التوزيع الطبيعي	84
28.	التكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي المعياري واختبار (ت) ومستوى الدلالة للمجال الأول - تحديد الاحتياجات التدريبية	85
29.	التكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي المعياري واختبار (ت) ومستوى الدلالة للمجال الثاني - التخطيط للتدريب	88
30.	التكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي المعياري واختبار (ت) ومستوى الدلالة للمجال الثالث - تنفيذ التدريب	91
31.	التكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي المعياري واختبار (ت) ومستوى الدلالة للمجال الرابع - تقييم التدريب	96
32.	التكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي المعياري واختبار (ت) ومستوى الدلالة للمجال الخامس - تقييم ما بعد التدريب	99
33.	التكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي المعياري واختبار (ت) ومستوى الدلالة للمجال السادس - دعم الإدارة العليا	102
34.	التكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي المعياري واختبار (ت) ومستوى الدلالة للمجال السابع - فاعلية وأثر التدريب	105
35.	النسب المئوية لفوائد التدريب حسب وجهة نظر الموظفين	109
36.	معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال وفاعلية التدريب	112
37.	اختبار (ت) لقياس الفروق طبقاً لمتغير الجنس	115
38.	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير العمر	117
39.	اختبار شففيه للفروق المتعددة طبقاً لمتغير العمر	117
40.	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير المؤهل العلمي	119
41.	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	120
42.	اختبار شففيه للفروق المتعددة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	121
43.	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية	122
44.	اختبار شففيه للفروق المتعددة طبقاً لمتغير الدرجة الوظيفية	123

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
45.	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير سنوات الخدمة	124
46.	اختبار شففيه للفروق المتعددة طبقا لمغير سنوات الخدمة	125
47.	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	126
48.	اختبار شففيه للفروق المتعددة طبقا لمغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	126
49.	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي في غزة	128
50.	اختبار شففيه للفروق المتعددة طبقا لمغير عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي في غزة	129
51.	اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها خارج مكتب الأونروا الإقليمي في غزة	130

#### قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	6
2.	يوضح مراحل العملية التدريبية	20

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة، وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه بالإضافة لدعم الإدارة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة والبالغ عددهم (430) موظفا وموظفة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مقدارها (n=172) موظفا وموظفة، بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة. وكان معدل الاستجابة 82%، (n=140). وتم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة، وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية و بشكل مقبول، كما ويتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما، أما فيما يتعلق بعملية تنفيذ التدريب فقد أظهرت الدراسة مدى إيجابية وكفاءة هذه المرحلة، و تبين أن عملية تقييم التدريب في مكتب الأونروا تتم بشكل مهني و في ضوء معايير محددة، ولكن هناك نوع من الغموض فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب، حيث لوحظ أن المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد في عملية تقييم ما بعد التدريب في مكتب الأونروا. كما أكدت الدراسة على مدى دعم الإدارة العليا الإيجابي للعملية التدريبية، ونهاية خلصت الدراسة لكون التدريب في مكتب الأونروا على درجة من الفاعلية حيث يؤدي على المدى البعيد إلى تحسين أداء المتدربين، و يساهم في زيادة إنتاجية مكتب الأونروا كما ونوعا، إضافة لكونه وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات.

وبناء على النتائج السابقة أوصت الباحثة بتفعيل دور القائمين على إدارة التدريب من أجل زيادة فاعلية التدريب، وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب، والالتزام بالتقييم القبلي والآنبي وما بعد التدريب، بالإضافة لربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف من أجل النجاح في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب.



## **Abstract**

This study aimed to explore the training effect on the Development of Human Resources at UNRWA Field Office - Gaza. This was conducted through training needs assessment, training planning, implementing training and evaluation of training.

The study population comprised all the administrative employees in UNRWA/Field Office, Gaza, totaling (430) employees. A stratified random sample of (n=172) employees was selected, which represented 40% of the study population. The response rate was 82% (n=140). Data was collected through self administered questionnaire and analyzed using SPSS package.

The study concluded with the following findings:

- 1) The process of training needs assessment is done based on human resources principles, but not entirely.
- 2) Training in UNRWA/Field Office is well planned.
- 3) Study proved that implementation of training process is effective.
- 4) The results show that training evaluation is carried out professionally, and in the light of specific standards.
- 5) No specific opinion regarding the process of follow up training impacts.
- 6) The results show that training is well supported by the top level administration of UNRWA.
- 7) Also training at UNRWA Field Office is very effective, contributes to maximizing the productivity of UNRWA, both quality and quantity

Based on the aforementioned results, it was recommended to:

- 1) Activate the role of people, who are responsible of training.
- 2) It is necessary to promote the level of training needs assessment and planning; taking into consideration Total Quality Management of training.
- 3) Pre, concurrent, and final evaluation of training should be stressed.
- 4) Identifying target group and training needs should be in light of employees' periodic report.

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

فرضيات الدراسة

متغيرات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

#### المقدمة:

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال أو المنظمات العامة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، ونظرا للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات، مما استدعى إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية. حيث استدعى هذا التطوير تركيز المنظمة على نشاط التدريب بالإضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية، وذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة تتواءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة. (المدهون ، 2005 ، ص14)

كما أن البشر هو المتغير المحوري في كل المنظمات، والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما. فالحصول على العنصر البشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها. ويصبح بالتالي من الضروري تخطيط وتنظيم وقيادة وتقييم الموارد البشرية في أي منظمة. (سلطان ، 2003 ، ص9)

ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات على تنمية العنصر البشري وتطويره والارتقاء به، إذ يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تحقيق هذا التطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو ازدهار ونمو المؤسسة من أجل مواجهة التغيرات على صعيد البيئة الداخلية والخارجية. (السالم و صالح ، 2002 ، ص129)

ويعتبر التدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يحتل مكانه المناسب في المجتمع، فهو عملية هدفها نجاح وديمومة المنظمة من خلال تنمية مواردها البشرية. كما أنه عملية ملازمة للفرد في حركته الرأسية والأفقية في العمل. (الهييتي، 2003 ، ص 223)

كما وتعتبر وظيفة التدريب في منظمات الأعمال من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، وتتوقف على كفاءته كافة هذه العناصر ومن ثم كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة جميع التغيرات المؤثرة على هذا الأداء. (بربر ، 1997 ، ص 159)

إن التدريب والتنمية عملية شاملة تشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة من قيادات عليا ووسطى ودنيا بالإضافة لكونها عمليات مستمرة ومتراصة كما يذكر أنه برز في السنوات الأخيرة عدد من الكتاب والباحثين يعتبرون تنمية الموارد البشرية على أنها صناعة خطيرة تتناول العنصر البشري بصفته العامل الحاسم الذي يميز مؤسسة عن مؤسسة، ومن هنا يجب وضع تنمية ذلك العنصر وتطويره على رأس سلم الأولويات. (دره ، 2003 ، ص 110)

حيث يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكن من تحقيق الكفاءة في الأداء والكفاية في الإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه.

وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة، وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى، حيث يعتبر التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبما يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم واجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة. (إدارة العامة للتدريب التربوي والابتعاث ، 2007)

وقد يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأعلاها تكلفة والذي يتمثل في الموظفين العاملين بالمؤسسة . ومن أجل هذا، فإن الهدف الرئيسي من أي عملية تدريب سوف يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف، وبصفة خاصة تهدف عملية التدريب لتطوير مهارات وقدرات الأفراد وإيجاد نوع من الألفة بين الموظفين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة

بالإضافة لمساعدة الموظفين والمستجدين على أن يألّفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة. (كشواي ، 2006 ، ص120)

ومع أهمية العملية التدريبية كأساس لتنمية الموارد البشرية في وكالة الغوث، نجد أن التدريب يلعب دورا رئيسيا في تعزيز كفاءة مكاتب الأونروا في تقديم خدماتها، لذا كان التدريب موضع اهتمام إدارة وكالة الغوث بمختلف مستوياتها الإدارية، إذ تعتبر مواردها البشرية العنصر الحيوي في نطاق عملياتها، وبناء عليه تم إعداد هذه الدراسة كمحاولة لتقييم فاعلية التدريب في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة.

### مشكلة الدراسة:

قد عملت إدارة الوكالة منذ تأسيسها على تنمية كوادرها البشرية إذ تعتبرها أهم أصولها وذلك كما ورد في رسالة المفوض العام إلى موظفي الأونروا في 8 نوفمبر 2006، مما حدا بالباحثة إجراء دراسة ميدانية تتعلق بالعملية التدريبية في هذه المؤسسة.

وبحكم كوني موظفة في مكتب الأونروا بغزة أرى أن إدارة الأونروا تواجه العديد من الخيارات في مجال تطوير العاملين، عليها اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، ومن أجل أن يكون لنظام التدريب والتطوير فاعلية جيدة لابد أن يتكامل مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في الأونروا. ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في هذه الدراسة في قياس مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في المكتب الإقليمي للأونروا بغزة ؟

### فرضيات الدراسة:

بني البحث على عدد من الفرضيات وهي :

- (1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية و فاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- (2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التدريب و فاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- (3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ التدريب و فاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- (4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم التدريب و فاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

(5) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ما بعد التدريب وبين فاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

(6) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا (المادي والمعنوي) وفاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

(7) توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات تتعلق بالمستجيب وهي كما يلي:

(الجنس/سنوات الخبرة في الوظيفة/ الوظيفة/الدرجة/العمر/المؤهل العلمي/التخصص/عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي خلال الخدمة/عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها خارج مكتب الأونروا الإقليمي خلال الخدمة)

#### متغيرات الدراسة:

وفقا للفرضيات السابقة اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

#### • المتغير التابع:

فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة

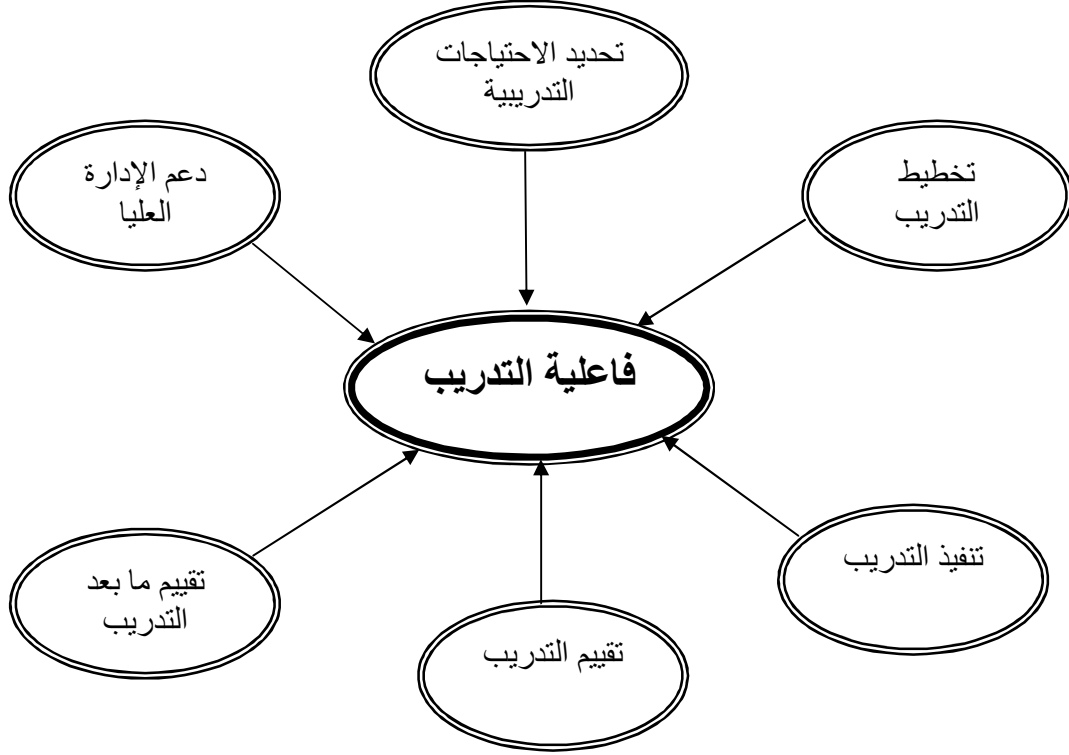
#### • المتغيرات المستقلة:

- (1) تحديد الاحتياجات التدريبية
- (2) تخطيط التدريب
- (3) تنفيذ التدريب
- (4) تقييم التدريب
- (5) تقييم ما بعد التدريب
- (6) دعم الإدارة العليا (المادي والمعنوي)

والشكل التالي يوضح علاقة هذه المتغيرات:

شكل رقم (1)

يوضح العلاقة بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة



المصدر: جرد بواسطة الباحثة

#### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- (1) دراسة ماهية التدريب وما يتعلق بالعملية التدريبية بمختلف جوانبها من حيث المبادئ الأساسية في التدريب ومن ثم أهداف التدريب و أساليبه.
- (2) الوقوف على واقع التدريب في مكتب الأونروا في غزة ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير برامج التدريب في المنظمة .
- (3) التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير وتدريب موظفي مكتب الأونروا بغزة واقتراح الحلول و التوصيات للتغلب عليها من منطلق علمي وعلمي.
- (4) الوقوف على كيفية تعظيم فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية الإدارية من خلال تخطيطها وتنفيذها وتقييمها، بما يعمل على زيادة إنتاجية الموظف في الأونروا وتوعية المؤسسة عامة والأفراد خاصة بأهمية التدريب للموارد البشرية وضرورة مباشرته ومتابعته باستمرار.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- (1) إن أهمية الدراسة تكمن في أهدافها .... حيث أن النتائج و التوصيات لهذه الدراسة ستضيف الكثير إلى عالم المعرفة و قد تسهم في تطوير العملية التدريبية تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً في مؤسسات الأونروا.
- (2) و تكمن أهمية الدراسة في كون موضوع التدريب هو عملية مستمرة، فالموارد البشرية تستمد قيمتها مما تملكه من معارف ومهارات وقدرات، وهذه المعارف والمهارات والقدرات تتغير باستمرار وفقاً لاحتياجات العمل واحتياجات الفرد نفسه، ولذا فإن التدريب المستمر يحقق التطوير المستمر للموارد البشرية.
- (3) أيضاً تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول مؤسسة كبيرة ومهمة جداً للمجتمع الفلسطيني. حيث أن الأونروا تلعب دوراً هاماً وحيوياً في حياة الشعب الفلسطيني عامةً واللاجئ الفلسطيني خاصة. وإن الموارد البشرية للأونروا والمتمثلة في طاقم موظفيها المنتشرين في مناطق العمليات المختلفة: سوريا، لبنان، الأردن، غزة والضفة الغربية، هم الذخيرة الحية التي تكفل لهذه المنظمة الدولية الاستمرارية في تأدية الدور المنوط بها.
- (4) وإدراكاً منا بأهمية هذه الدراسة نأمل أن يكون مرجعاً للباحثين والطلاب فيما بعد، حيث أن هذا البحث يفيد عدداً غير قليل من المهتمين، على سبيل المثال:
  - إدارة الموارد البشرية في الأونروا
  - موظفي الأونروا بمختلف درجاتهم ومسمياتهم الوظيفية
  - الدارسون والباحثون في مجال المؤسسات غير الحكومية والمنظمات الدولية
  - الدارسون والباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية وبرامجها المختلفة.
  - كما أن هذا البحث يمكن أن يتخذ كوسيلة للمقارنة بين السياسات والبرامج الإدارية المتبعة في المجالات الحكومية وبينها في المنظمات الدولية في محاولة للاستفادة والتعلم من هذه المقارنة بما يكفل تطوير العاملين وزيادة إنتاجيتهم.



**حدود الدراسة:**

**(1) الحدود الموضوعية:**

تتأول هذا الموضوع عملية التدريب كوظيفة من ضمن وظائف تنمية الموارد البشرية.

**(2) الحدود الزمانية:**

طبقت الدراسة في الفترة ما بين ديسمبر 2006 و 2007 م

## الفصل الثاني

### التدريب و تنمية الموارد البشرية

#### المبحث الأول:

##### إدارة الموارد البشرية

###### المقدمة

أهمية العنصر البشري

التعريف بإدارة الموارد البشرية

وظائف إدارة الموارد البشرية

علاقة التدريب بوظائف تنمية الموارد البشرية الأخرى

#### المبحث الثاني:

##### التدريب

###### المقدمة

التعريف بالتدريب

فوائد التدريب

مفاهيم رئيسية للتدريب

أنماط التدريب

#### المبحث الثالث:

##### مراحل العملية التدريبية

مراحل العملية التدريبية

المبادئ الأساسية في التدريب

عوامل نجاح جهود التدريب في المنظمات

#### المبحث الرابع:

التدريب في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة

## المبحث الأول

### تنمية الموارد البشرية

#### المقدمة:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد في المنظمات المختلفة حيث تعتمد الموارد و المقومات الأخرى للمنظمة على كفاءة العنصر البشري في إدارتها، فهو مفتاح النجاح في تحقيق فاعلية استخدام العناصر الأخرى (مواد خام ، إدارة ، تسويق ، أموال) و من ثم الأهداف المطلوبة. إذ ما يحدث في المجتمع و العالم من تطورات يزيد من أهمية تنمية الثروة البشرية كمدخل للتقدم وزيادة الاهتمام بتطوير قدرات و كفاءة الإنسان، وبدون ذلك لا يمكن استثمار الموارد الأخرى وسيبقى هناك عجز واضح في الحصول على مستويات عالية من الأداء و الجودة . (هلال ، 2001 ، ص11)

كما وأن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها في وقتنا الحاضر يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل...الخ بدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة. (عبد الباقي ، 2000 ، ص1)

كما يعتبر العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال فهو المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها وخاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة. (الهيبي ، 2003 ، ص 221)

و كلما أحسنت المنظمات استثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى فلا يمكن لأي منظمة متطورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأس المال إدارة هذه الموارد بكفاءة ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها وتنميتها وتقييمها ومكافأتها بشكل جيد، فإذا أساءت المنظمة اختيار العاملين فهناك هدم أكيد لعمل المنظمة بالكامل ولكن الاختيار السليم والتدريب والتحفيز الجيد للعاملين كفيل بأن يطلق العنان في عالم الإبداع والتجديد، والتفنن في تحقيق أفضل النتائج . (السالم وصالح ، 2002 ، ص5)

لذلك اهتم الكثير من علماء الإدارة والباحثين بإدارة الموارد البشرية، حيث أنها تلك الإدارة التي تتعامل مع العنصر البشري باعتباره أهم عناصر الإنتاج في المنظمة ويعتبر الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة من أفضل الاستثمارات حيث يحقق الميزة التنافسية التي يصعب على المؤسسات تقليدها. (المدهون ، 2005 ، ص14)

و تعد من أهم الإدارات و أكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأخرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وعن طريق إدارة الموارد البشرية تتمكن المنظمة من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء. (الهيبي ، 2003 ، ص11)

### التعريف بإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى ، حيث تختص من اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد وهذا ما يضيف عليها الأهمية الإدارية والموقع المميز في الهيكل التنظيمي للمنشأة، أيضا تختص بالحصول على تعاون الأفراد، أو الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال جهود الآخرين . (شهادة وآخرون ، 2000 ، ص 13)

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم للموارد البشرية، بالإضافة إلى تدريبها ومتابعة مستمرة لعملية تطويرها. (الهيبي، 2003، ص11)

أيضا تعتبر إدارة الموارد البشرية حاليا من أهم الإدارات الموجودة في المنظمات حيث تتعامل إدارة الموارد البشرية تخطيطا وتنظيما وتوجيها ورقابة مع الفرد في المنظمة أي مع المحرك للنشاطات الأخرى في المنظمة . (المدهون ، 2005 ، ص14)

و ما يقصد بإدارة الموارد البشرية أنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية. كما وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تكوين قوة عمل مستقرة، فاعلة ومتعاونة قادرة على العمل وراغبة فيه، أيضا كونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من الأفراد وتوفيرها، وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.

بالإضافة لكون إدارة الأفراد مجموعة من القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين وتنتمتع هذه الإدارة بموقع قريب من المدير العام للمنشأة . (شهادة وآخرون ، 2000 ، ص13-14)

### وظائف إدارة الموارد البشرية:

وتتمثل المهام التخصصية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بما يلي: (ابو شيخة ، 2000 ، ص24)

- (1) تحليل وتوصيف الوظائف: ويقصد بها التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.
- (2) تخطيط الموارد البشرية: يقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا
- (3) وضع نظم الاختيار والتعيين: وينصب اهتمام هذه الوظيفة على إجراء عمليات المقابلة والاختبارات من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- (4) تصميم نظام الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.
- (5) تصميم نظم الحوافز: ويقصد به مكافأة الأداء المتميز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية.
- (6) إعداد خطة التدريب: وتستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات المناسبة
- (7) تصميم نظام تقويم أداء العاملين: وضع نظام كيف نقوم ولماذا نقوم، ومتى نقوم وآثار التقويم ونتائجه.
- (8) وضع نظم الترقية والنقل: وتهتم هذه الوظيفة بوضع سياسات لتنظيم حركة الموظف أفقيا ورأسيا.
- (9) تخطيط المسار الوظيفي: وتستهدف هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة.
- (10) صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين
- (11) تطوير علاقات العمل: وتهتم بتهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين وبحث مطالب وشكاوي النقابات العمالية.
- (12) حفظ النظام وتوقيع الجزاءات: وتهتم بوضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات.

(13) تقديم الخدمات للعاملين: وتعنى الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية.

#### علاقة التدريب بوظائف تنمية الموارد البشرية الأخرى:

ويحتل التدريب مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل وذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية وتطوير أنواع أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم. (زويلف ، 2003 ، ص 113)

يجدر بالذكر أن التدريب ما هو إلى عنصر من عناصر سياسات إدارة الموارد البشرية يرتبط بها ارتباطا وثيقا ، تؤثر فيها ويتأثر بها. فعلى سبيل المثال ، تساعد عملية تخطيط القوى العاملة في تحديد العجز في المهارات ، وهذا العجز يتم سده من خلال التوظيف ، أو من خلال محاولة تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لسد العجز. كذلك الهدف الرئيسي لتقويم الأداء الوظيفي هو تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع ، التي يمكن تضيقها عن طريق التدريب. وبالمثل يتم ربط التدريب بسياسات الترقية، لتحفيز العاملين على تنمية أنفسهم وتطوير مهاراتهم باستمرار لتتاح لهم فرصة الترقية وشغل الوظائف العليا. (رشيد ، 2001، ص688)

وكنتيجة للنظر إلى الموارد البشرية على اعتبارها ميزة تنافسية فقد ظهر نمو علم جديد يطلق عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، والتي تعرف على أنها "ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يجعل من نواحي الإبداع والمرونة". (ديسلر ، 2003 ، ص56)

## المبحث الثاني

### التدريب

#### المقدمة:

تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها لدرجة كبيرة على كفاءة أداء القوى العاملة القائمة بمهامها، وعلى قدرتها الإنتاجية، ومدى سرعة التكيف مع مستويات التقنية المستخدمة. ومن هنا يمكن اعتبار الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة على أنه طريق الوصول للغايات.

حيث أدى التخصص في أداء الأعمال وضرورة مواكبة التقدم في التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال إلى اعتبار تدريب الموظفين من الحاجات الملحة بالإضافة لكونه من أهم الوظائف التي تسهم في تأهيل وتطوير القوى العاملة بما يتفق مع احتياجات المنظمات لمواكبة التدفق الهائل في المعارف والمعلومات. (رشيد ، 2001 ، ص687)

إذ يلعب التدريب دورا أساسيا في التأثير على زيادة فاعلية وكفاءة المنظمات، حيث أصبح التدريب من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية، كنتيجة لإدراك أرباب العمل حقيقة اعتبار التدريب وإعادة التدريب للعاملين لكي يصبحوا قادرين على تحمل أعباء المستقبل مؤشرا فيما إذا كانت المنظمة ستنجح أم ستفشل. (نصر الله حنا ، 2002 ، ص209)

و يجيء التدريب استجابة لمتغيرات متعددة مثل استيعاب موظفين جدد أو إعادة التنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الاختصاصات أو استحداث أنشطة جديدة، أو استجابة لتعديل في سياسات وإجراءات العمل أو تجهيزاته أي ما يتعلق بالتطوير التكنولوجي، كذلك يجيء التدريب من أجل علاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب والتمارض وحوادث وإصابات العمل ومعدل دوران العمالة، وتزايد أعطال التجهيزات، بالإضافة لمواجهة شكاوي و ظواهر أخرى قد تثبت قدرة التدريب على علاجها. (مصطفى ، 2000، ص252)

كما ويعمل التدريب على إكساب المهارات التي تؤهل الموظفين للترقية وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالرضا لديهم، وتحقيق الاستقرار في المنظمة بالحد والسيطرة على تسرب الموظفين، الأمر الذي تظهر آثاره على مستوى أداء المنظمة وخدماتها. (رشيد ، 2001 ، ص687)

### مفهوم كلمة تدريب:

كلمة تدريب مشتقة من كلمة درب والدرب هو الطريق، فإن ذلك يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم في العمل كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه. (هلال ، 2001 ، ص13)

ويذكر عطوان أن كلمة يدرب To Train أصلها الكلمة الفرنسية القديمة Trainer بمعنى يسحب أو يشجر، وحديثا تعنى إيصال الشخص المطلوب في السلوك أو المهارة عن طريق التعليم بعناية خاصة. (المدهون ، 2005 ، ص78)

### التعريف بالتدريب :

• وقد عرف التدريب على أنه عملية هادفة تسعى لتطوير المورد البشري بتزويده بالمعلومات والمعارف اللازمة وتنمية قدراته ومهاراته والعمل على تعديل اتجاهاته وقناعاته وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد. (الحمادي، 1999 ، ص13)

• كذلك عرف التدريب على أنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم. كما أنه "الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة". (السالم وصالح ، 2002 ، ص130)

• كما عرف على "انه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي"، أيضا التدريب هو "الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية والمستقبلية". (الهيبي ، 2003 ، ص223)

• ويقصد بالتدريب زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها ، وبتعبير



آخر هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم. (شحادة وآخرون ، 2000 ، ص 51)

- وعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها. بالإضافة لكونه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد. (شاويش ، 2000 ، ص 232)

- كما وعرف التدريب بأنه "الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة". (بربر ، 1997 ، ص 161)

- وعرف التدريب بأنه "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة". (زويلف ، 2003 ، ص 113)

- كما وعرف على أنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين و تطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة". (بره ، 2003 ، ص 103)

- كذلك عرف على أنه "عملية تفاعل الشخص مع خبرات تعليمية تهدف إلى بناء وتطوير خصائص وقدرات (مهارات ذهنية ومهارات أدائية ومهارات اتجاهية) مرغوبة تجعله قادرا على أداء مهام وواجبات محددة ضمن ظروف وتسهيلات معينة". (جابر ، 2001 ، ص 21)

- وقد تم صياغة تعريف لعملية التدريب على أنه "عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة. ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف

الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل". (كشواي ، 2006 ، ص118)

ترى الباحثة تعدد تعاريف التدريب في الأدب الإداري لدرجة صعوبة الاتفاق على تعريف شامل جامع للتدريب فبعضهم ينظر إليه على أنه عملية، وبعضهم على أنه نشاط أو جهد لتنمية معلومات المتدرب ومهاراته واتجاهاته . وترى الباحثة بأن التدريب هو نشاط هادف واضح محدد النتائج مبني على التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية.

ومن المفاهيم الرئيسية للتدريب: (السلي ، 1983 ، ص363-366)

- (1) التدريب نشاط رئيسي مستمر: و يقصد هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها. ولكن التدريب حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شاغلها وهو نشاط رئيسي مستمر من ناحية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد وملازم للتطور الوظيفي للفرد.
- (2) التدريب نظام متكامل: وذلك لكونه ليس نشاطا عشوائيا ولا يأتي من فراغ ولا يتجه إلى فراغ، والتكامل يتمثل في العلاقات التبادلية بين مجموعة النظام مثل التكامل في مدخلات التدريب وتكامل في الأنشطة التدريبية، أيضا تكامل في نتائج التدريب، وعادة يهدف التدريب إلى تحقيق النتائج التالية:
  - نتائج اقتصادية: مثل خفض الوقت وتحسين الجودة.
  - نتائج سلوكية تتعلق بدرجة عالية من الفهم.
  - نتائج بشرية أي كوادر مؤهلة وذات قدرات عالية.
- (3) التدريب نشاط متغير ومتجدد: وهو أنه يتعامل مع متغيرات ولا يجوز أن يتجمد في قالب.
- (4) التدريب عملية إدارية وفنية: يجب أن تتوفر لديه مقومات العمل الإداري.

#### فوائد التدريب:

يعتبر التدريب الفاعل كحقيقة استثمارا في الموارد البشرية، يدر عوائد ومنافع كثيرة على المنظمة والموظف. في كل من المدى القصير والطويل حيث يسهم في زيادة القدرة على حل المشكلات باعتباره عملية تعليمية، كما ويعمل على تنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى

الموظف، ويكسب الموظف مهارة التعامل مع الآخرين، أي زيادة قدرته على التكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية، والدقة في العمل وبالتالي الحد من الحاجة للرقابة والإشراف من أجل متابعة عمل الموظف - وكنتيجة لذلك تصبح التكاليف أقل ما يمكن. (رشيد ، 2001 ، ص59)

سواء كان التدريب على استخدام مكن جديدة أو على الأساليب القيادية والإشراف ، أو غير ذلك فهناك فوائد واضحة بالنسبة للجميع ويمكن حصر هذه الفوائد على مستوى الفرد أو المنظمة . (السالم وصالح ، 2002 ، ص133)

#### أ. فوائد التدريب للمنظمة

- تحسين ربحية المنظمة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة .
- تحسين معنوية العاملين .
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية .
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته .
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية .
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة .
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- الاقتصاد في النفقات

#### ب. فوائد التدريب للأفراد:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن ، وقدرتهم على حل المشاكل.
- يساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع .
- يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات .
- يفتح المجال نحو الترقية والتقدم.
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل
- يعمل على تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع .
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز .
- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين .

## أنماط التدريب - تصنيف التدريب:

هناك عدة أسس لتصنيف التدريب منها: (دليل التدريب ، 2007)

### 1) التصنيف حسب مكان التدريب:

- التدريب أثناء العمل: هو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- التدريب خارج العمل: يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها الموظف.

### 2) التصنيف حسب المرحلة.

- تدريب ما قبل الخدمة: وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بمؤسسة ما، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقية لهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم.
- التدريب أثناء الخدمة: وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.

### 3) التصنيف حسب مستوى التدريب:

- تدريب تنويري
- تدريب تشغيلي
- تدريب تطبيقي

### 4) التصنيف حسب مجال التدريب.

- تدريب تنموي
- تدريب مهني
- تدريب إداري
- تدريب فني

## المبحث الثالث

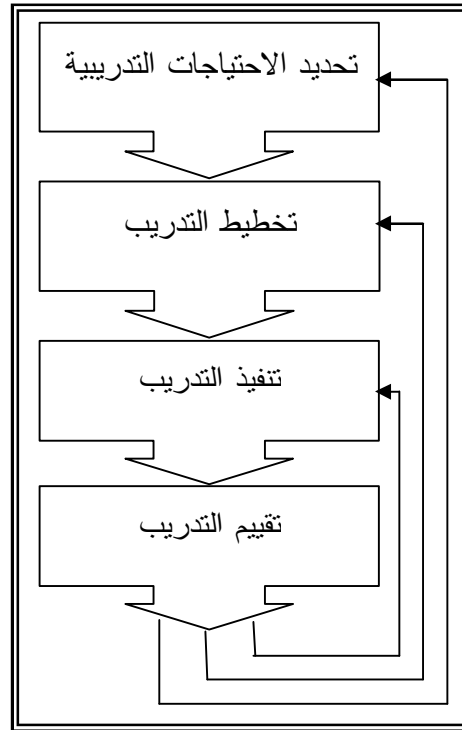
### مراحل العملية التدريبية

#### مراحل العملية التدريبية:

التدريب هو جهد مخطط ومنظم تقوم به المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة لتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي. فهو عملية مستمرة يحتاج إليها جميع العاملين في المنظمة فهو لا يقتصر على موظف دون غيره أو وظيفة دون الأخرى، وتتقاسم فوائد التدريب كل من المنظمة والعاملين وحتى المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة. والتدريب في جوهره عملية لا بد أن تخضع إلى تصميم محكم من أجل تحقيق أهدافها، وفيما يلي توضيح لمراحل التدريب:

#### شكل رقم (2)

##### يوضح مراحل العملية التدريبية



المصدر: جرد بواسطة الباحثة

## أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية Identifying Training Needs

إن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنشأة والمتدربين و يجعله نشاطاً واقعياً هادفاً ويوفر كثيراً من الجهد والنفقات ومما لا شك فيه أن الحاجة للتدريب تنشأ عن التوسع في حجم الأعمال مما يستلزم تعيين أفراد جدد يلزم تدريبهم أو لمواجهة النقص في عدد الأفراد نتيجة لتركهم أعمالهم مما يستدعي التدريب للأفراد الجدد مع الحرص على أن التدريب عملية مستمرة لازمة للعاملين الجدد والقدامى وفي جميع المستويات الإدارية. (شاويش ، 2000 ، ص236)

وتوصف الاحتياجات التدريبية على أنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود مشكلة ما في المنظمة ووجود هذه المشكلة يعنى بالضرورة وجود "حاجة" لا بد من تحديدها والعمل على إشباعها. (ابو شيخة ، 2000 ، ص267)

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ، يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الخطوات الثلاث الآتية: (شاويش ، 2000 ، ص236)

- 1) تحليل المنظمة (المنشأة): وذلك لتحديد أين سيتم التركيز .
- 2) تحليل العمليات: من أجل دراسة ماذا يجب أن يتعلم الفرد حتى يصبح باستطاعته تأدية عمله بكفاءة.
- 3) تحليل الفرد: وذلك من أجل تحديد من يحتاج التدريب وما هي المهارات والمعارف أو الاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد أو يحتاج لتحسينها.

هناك ثلاثة أنواع رئيسة من المشكلات يمكن أن تواجهها المنظمة هي:

- 1) مشكلات حاضرة وواقعة: ومثال على ذلك مشكلة الانحراف السالب في معدلات أداء الأفراد.
- 2) مشكلات مقبلة: أي ستقع في المستقبل ، ومثال ذلك حدوث تغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة أو توقع شغور وظائف معينة في المستقبل.
- 3) مشكلات عدم القدرة على التحديث، أو مشكلات عدم المبادأة والمبادرة: وتجد المنظمة نفسها لا تتسم بالفاعلية المطلوبة وبالتالي هناك ما يهدد مستوى إنجاز أهدافها أو يهدد وجودها واستمراريته.

من خلال تحديد وحصر المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن ملاحظة أن مشكلات المنظمة ليست بالضرورة ممكنة الحل عن طريق التدريب، كما وأنه من الصعب حصر جميع المشكلات ومن هنا فإن تحديد الاحتياجات التدريبية ليس نهائيا ولا جامدا بل يجب أن يتسم بالمرونة حتى يمكن تعديله كلما اقتضت الحاجة لذلك. (ابو شيخة ، 2000 ، ص268)

ومن وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية ما يلي: (شاويش ، 2000 ، ص236)

- 1) الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل و ما تحتاج إليه من خبرات ومهارة لتنفيذها.
- 2) نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها.
- 3) نتائج قياس وتقييم الأداء: إذ من خلالها يتم توضيح نقاط الضعف في أداء المرؤوسين ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاج هذا الضعف .
- 4) أساليب العمل الجديدة المنوي إدخالها للمنشأة.
- 5) الآلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج.
- 6) آراء العاملين أنفسهم.
- 7) إجراء اختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أداءهم وتحديد ما إذا كان بعضهم بحاجة لتدريب.

### ثانيا: تخطيط البرامج التدريبية Planning of Training Programme

إن تخطيط التدريب عملية مرنة ومستمرة مع استمرار المنظمة وتطور أهدافها، وهذا يعنى أن هناك الحاجة إلى إعادة النظر في التخطيط القائم وسياسته تبعا لذلك وأن يخطط التدريب لفترات معينة ويكون خلالها خاضعا للمتابعة والرقابة. (العزاوي ، 2006 ، ص27)

كما أن التدريب ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة ومثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، إذا لم يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة فإنه قد يكون مصدرا لتبديد الموارد. فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على التخطيط والإعداد الجيد له. (رشيد ، 2001 ، ص688)

و هناك عدة مراحل لعملية التخطيط: (شاويش ، 2000 ، ص 238)

(1) تحديد أهداف البرنامج: والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها كنتيجة للبرنامج التدريبي وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية ويتم وضع الأهداف في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية.

(2) تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها: ويتم تحديدها في ضوء تحديد الاحتياجات وهذه المهارات ربما تكون مهارات لغوية أساسية كالقراءة وأصول الكتابة أو مهارات ذات طبيعة فنية مثل الكتابة على الآلة الكاتبة وتصنيف وحفظ الملفات، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة الإدارية أو المهارات الفكرية مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات واتخاذ القرارات .

(3) وضع المنهاج التدريبي: ويقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات ومن أجل تحقيق الأهداف المطلوبة يجب أن يكون المنهاج نابعا من البيئة الواقعية وليس مستوردا وأن يتسم بطابع المعقولية كما يجب ألا تكون المعلومات قديمة ومتكررة بل جديدة ومستحدثة بالإضافة لكونها تتناسب مع القدرات العلمية والفنية للمتدرب مع مراعاة الحرص و الدقة في كون هذه الموضوعات ذات صلة باحتياجات المنظمة.

(4) اختيار أسلوب التدريب: يجب مراعاة أنه بالرغم من اختلاف الأساليب وتعددتها فهي ليست بدائل لبعضها البعض حيث لا يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر وبالتالي يتم اختيارها طبقا لعدد من العوامل أو المعايير التالية:

- الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه
- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب
- المستوى الوظيفي
- المادة التدريبية
- فترة التدريب
- التكاليف وعدد المتدربين
- مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات
- الخبرة السابقة للمشاركين
- المدربون المتاحون



ومن أساليب التدريب أثناء العمل وخارجه التي يمكن ذكرها كما يلي: (صوانه و القرني ، 2007)  
و (سلطان ، 2003)

### جدول رقم (1)

#### أساليب التدريب أثناء العمل وخارجه

أساليب التدريب خارج العمل	أساليب التدريب أثناء العمل
• أسلوب العصف الذهني	• أسلوب المشغل التدريبي
• أسلوب تمثيل الأدوار	• التدريب على رأس العمل
• دراسة الحالة	• برنامج تهيئة العاملين
• الزيارات الميدانية	• التدريب التعاوني
• أسلوب الحساسية	• أسلوب التتلمذ
• المباريات الإدارية	• أسلوب دوران العمل
• المؤتمرات وحلقات البحث	• أسلوب التدريب عن طريق الرئيس المباشر
• البرامج الدراسية	• أسلوب التدريب عن طريق عامل قديم
• المحاضرة	• إسناد مهام خاصة - أسلوب إثراء العمل
• التطبيقات العملية	• الاشتراك في أعمال اللجان
• تمارينات المحاكاة	

المصدر: جرد بواسطة الباحثة

(5) تحديد المتدربين: على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضروريا لجميع العاملين، ولكن عملية اختيار أفرادا معينين يمكن أن يعتبر في حد ذاته دافعا وحافزا للتدريب. (شاويش ، 2005 ، ص234)

(6) اختيار المدرب: يجب الأخذ بعين الاعتبار تحديد نوعية المدربين عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية فاختيار المدرب الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تؤكد على زيادة احتمالات نجاح البرنامج التدريبي. (الغزوي ، 2006 ، ص 43)  
ويتوقف اختيار المدرب على ما يأتي: (شاويش ، 2000 ، ص245)

- أسلوب التدريب المراد استخدامه.
- المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين
- نوعية المتدربين.

(7) تحديد مكان التدريب: يتم تحديد مكان التدريب ضمن الخيارات التالية: (شاويش ، 2005، ص246)

- في مكان الوظيفة و العمل وهذا يناسب التدريب الفردي
- في قاعة مخصصة للتدريب داخل المنشأة.
- في مكان خارج مكان العمل والمنشأة كأن يكون في معهد تدريب متخصص أو عن طريق استئجار قاعة للتدريب في مكان ما.

(8) تحديد فترة برنامج التدريب: ليس هناك فترة نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة لاعتبارات متعددة أهمها: (شاويش ، 2005 ، ص247)

- المنهاج التدريبي وطبيعته، ونوعية المشكلات التي يعالجها، والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربين.
- الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول.
- الإمكانيات المتاحة، كسرعة حاجة المنشأة للمتدربين، أو عدم إمكانية استغناء المنشأة عن المتدربين ليتفرغوا للتدريب أكثر من مدة زمنية معينة.

(9) توفير مستلزمات البرنامج التدريب: يتعين قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي توفير كافة الاحتياجات والإمكانات والوسائل اللازمة للتدريب ويشمل هذا الأدوات والمعدات والوسائل السمعية أو البصرية وإعداد المطبوعات والمذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج التي يتطلب التدريب استخدامها أو الاسترشاد بها. (شاويش ، 2005 ، ص248)

(10) تخطيط ورقابة تكاليف التدريب: لكي تكون عملية التدريب مقبولة بشكل تام كمكمل للخطة التشغيلية للمؤسسة علينا أولاً الاعتراف بها كوظيفة تساهم بشكل إيجابي في نجاح المنظمة في نطاق المحددات الكفوية المفروضة عليها. ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب أن تصبح فاعلية الكلفة Cost Effectiveness جزءاً حيوياً من تصميم وتطوير خطة التدريب. وبالتالي مسألة التخمين والرقابة للكلف مسؤولية جوهرية لمدير التدريب. و إنه لمن المفيد مقارنة تكلفة التدريب عن سنوات سابقة، أو مع منظمات أخرى مماثلة، ومع المعدلات السائدة في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة. (الهيبي ، 2003 ، ص244)

كما أن كلف التدريب لا يمكن أن تكون أعلى من عوائده. فقد أثبتت الدراسات الميدانية بأن تخفيف الكلف الإنتاجية الكلية لا يتحقق عن طريق الاستغناء عن العاملين وإنما عن طريق تدريب الموارد البشرية في مجال تبسيط العمليات وتقليل الهدر في المال والمادة والوقت. (الهيبي ، 2003 ، ص 226)

ومن أمثلة تحسين إنتاجية التدريب والتنمية: (دره ، 2003 ، ص 117)

- زيادة الفاعلية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم.
- زيادة الفاعلية بتنمية الاتجاهات الايجابية لدى المتدربين.
- رفع الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد.
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب .
- تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج.
- تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج.
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرنامج التدريبي.

فالتدريب مدخل من مداخل تنمية الموارد البشرية، وهو استثمار ذو مردود إيجابي على الأفراد والمؤسسات والمجتمع، وفي التخطيط له وتنفيذه يجب أن تراعى مبادئ الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، وتحرص فلسفة التدريب الحديثة على رفع الإنتاجية إما بتخفيض المدخلات وإما بتعظيم المخرجات. (دره ، 2003 ، ص 116)

وحيث أن كل برنامج تدريبي يمثل حالة إنفاق نقدي آني، وكل ما يتم صرفه يعتبر استثمارا يهدف إلى تحسين الكفاءة أو زيادة الأرباح فيما بعد، فعلى القائمين على التدريب تحويل هذا القول إلى حقيقة، فالتدريب لمجرد التدريب أو لأغراض تحقيق أهداف آنية وغير واضحة المعالم إنما سينعكس على كامل الوظيفة التدريبية بنتائج سلبية ومن ثم سيصبح التدريب إنفاق بدون عائد . (الهيبي ، 2003 ، ص 246)

إنه لمثير للدهشة أن الميزانية المخصصة للعملية التدريبية تمثل أولى الميزانيات التي يتم إلغاؤها عندما يكون رأس المال ضئيل وهذا المنهج ينم عن نظرة غير رشيدة حيث أن هناك الكثير من التكاليف التي تنتج عن عدم التدريب مثل: (كشواي ، 2006 ، ص127-128)

- تكاليف ناتجة عن التوظيف الإضافي للحصول على مهارات غير متوفرة في المؤسسة.
- ما ينتج عن انخفاض مستوى القدرة الإنتاجية بسبب نقص الكفاءة والمهارات.
- الوقت المستنفذ لحين اكتساب الخبرة الكاملة.
- انخفاض القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وعدم القدرة على الإبداع.
- زيادة احتمالات حدوث الحوادث.
- انخفاض مستوى تحفيز القوة العاملة وما ينتج عنه من انخفاض مستوى القدرة الإنتاجية.
- درجة أقل من العلم بأهداف المؤسسة والالتزام بتحقيقها.

### ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية **Implementing of Training Programs**

هذه المرحلة مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة وخطيرة فيها يتضح حسن وكفاءة التخطيط ، وتنعكس نتائجها إيجاباً أو سلباً على المرحلة التالية والمتعلقة بالتقييم. لذا على إدارة البرنامج أن تراعي أموراً وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي: (شاويش، 2005، ص248)

(1) توقيت البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- موعد بدء وانتهاء البرنامج.
  - توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج
  - تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- (2) المرافق والتسهيلات التدريبية: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج.
- تصميم طريقة جلوس المتدربين.
- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

(3) تجهيز المطبوعات: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا.
- إجراءات الطباعة والتجليد.
- إجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.

(4) ما يتعلق بالمتدربين:

- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.
- إعداد قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

(5) وما يتعلق بالمدرسين:

- الاتصال بهم في الوقت المناسب لتذكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد لكل منهم.

- تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.
- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.

(6) افتتاح البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- افتتاح البرنامج وشرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين.
- التعرف على توقعات المشاركين والأخذ بالتوقعات المعقولة منها.
- عمل حفل تعارف بسيط للمشاركين ليتعرفوا على بعضهم البعض.

(7) إرشادات متعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدرسين مراعاتها:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.
- الحرص على جعل محاضرات البرنامج ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشاركين.
- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانتهاء في الوقت المحدد.
- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمدرسين في سير البرنامج والحصول على تغذية راجعة مستمرة عن البرنامج.
- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين في حفل اختتامه.

#### رابعاً: تقييم البرامج التدريبية Evaluation of Training Program

يعتبر تقييم البرنامج التدريبي من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وهو جزءاً متكاملاً لعملية التدريب ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم ومن ثم كفاءة المدربين أنفسهم الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. (نصر الله ، 2002 ، ص237)

و من خلال التقييم نستطيع الوقوف على ما يلي: (شاويش ، 2005 ، ص251)

- الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداداته وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على مسبباتها من أجل تلافيها .
- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

ويمكن تقييم عملية التدريب من خلال الإطار الشهير لتقويم الجهود التدريبية الذي قدمه دونالد كيركباتريك ووفقاً لهذا الإطار يمكن تقويم التدريب من خلال أربعة مستويات من النتائج: (رشيد ، 2001 ، ص719)

- (1) مستوى ردود الأفعال: ويتم ذلك من خلال مراجعة ردود أفعال المتدربين تجاه عملية التدريب والمدرّب بالإضافة لمحتوى البرنامج وأساليب التدريب .
- (2) مستوى التعلم: ويكون من خلال قياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار والاتجاهات والنظريات التي تضمنها التدريب.
- (3) مستوى السلوك الوظيفي: ويتم ذلك من خلال قياس التغير في السلوك في العمل، حيث أن الغرض الحقيقي من التدريب هو استحداث تغيير حقيقي في سلوك المتدرب أي التأثير في الأداء الفعلي لا النظري.
- (4) مستوى النتائج: قياس الآثار الملموسة في الجوانب التنظيمية المختلفة مثل تخفيض التكاليف والتقليل من التسرب وتحسين الإنتاجية وبما أن هذه الأهداف ملموسة لذا يجرى التقويم من خلال مقارنة السجلات قبل التدريب وبعده وهي أكثر الوسائل صعوبة حيث لا تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى والتي قد يكون التغير نتيجة له لا لأداء الموظف.

ولكون قياس العائد من العملية التدريبية هو في غاية الصعوبة لأن التغيير المطلوب في الأداء المرحلي ليس من السهل حدوثه كما وأن تطبيق المفاهيم و المهارات والمعلومات والاتجاهات المكتسبة في العملية التدريبية لا يمكن أن تطبق في ضوء مناخ لا يهتم بالتغيير بالإضافة لصعوبة التطبيق في بعض الأحيان كنتيجة للصراع القائم بين ما هو قديم وما هو جديد. (بربر، 1997 ، ص175)

كما وأنه من المرجح أن يتمثل الاعتبار الأساسي في العائد الذي يعود على المؤسسة، ولكون ذلك من الصعب قياسه فإن هناك عدد من الطرق، يمكن من خلالها تقييم نتائج عملية التدريب منها: (كشواي ، 2006 ، ص140-141)

- الاستعانة باستعلامات قبل الدورة التدريبية وبعدها لتقييم الزيادة في المعرفة.
- ملاحظة المتدربين أثناء التدريب وملاحظة سلوكهم بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
- اختبارات من أنواع مختلفة والتي قد تشمل على استخدام مراكز التقييم
- عقد المقابلات الشخصية مع المتدربين.
- قياس التغيرات في الأداء وخاصة ما إذا تم تحقيق الأهداف التي تم تحديدها كجزء من عملية إدارة الأداء.

ومهما كانت الطريقة المتبعة في عملية التقييم في النهاية يجب التأكد من أن أية تغييرات تمت ملاحظتها كانت نتيجة عملية التدريب لا لسبب آخر، وبالتالي يجب أن يتم تصميم عملية التقييم بعناية بالإضافة لعدم الاعتماد على ردود الفعل التي تعبر عن إعجاب المتدربين بعملية التدريب فقط، حيث أنه من الممكن أن يستمتع المتدربون بدورة تدريبية في حين لم يكن هناك أي قيمة عملية أو علمية من البرنامج.

ولقد عرف مفهوم التحقق من الفاعلية على أنه هو سلسلة الاختبارات والتقويمات التي تهدف إلى التأكد و التحقق ما إذا كان برنامج التدريب حقق الأهداف السلوكية المحددة، وما إذا كانت الأهداف السلوكية لبرنامج تدريبي صحيح داخليا، وقد ارتكزت بشكل واقعي على تحديد دقيق مبدئي للاحتياجات التدريبية وفق معايير فاعلية التدريب التي تتبناها المؤسسة .

ويعرف التقويم على أنه تقدير القيمة الكلية لنظام التدريب ودوراته أو برامجه وذلك من منظور اجتماعي ومالي مختلف عن التحقق من الفاعلية، الأول يحاول قياس الفائدة الكلية من حيث التكلفة ولا يقتصر على قياس إنجاز الأهداف الموضوعية ويطلق على الرصد المستمر لبرنامج ما أو العمل التدريبي بمجمله. (راي ، 2001 ، ص15)

## **المبادئ الأساسية في التدريب Basic Principles in Training:**

من أهم مبادئ التدريب والتي تم الإشارة لها على أنها عبارة عن قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها وقد أبدت المنشئات قبولا واسعا لها حيث تم صياغتها نتيجة زيادة الخبرة في التدريب وإعداد البرامج التدريبية، بالإضافة إلى الأبحاث الكثيرة التي تناولت مشاكل التدريب، فيما يلي صورة موجزة عن هذه المبادئ. (شاويش ، 2000 ، ص233)

### **(1) الفروق الفردية Individual Differences: على القائمين على التدريب**

الاعتراف بالفروق الفردية بين المتدربين . فهناك من يتعلم بصورة سريعة على خلاف الآخرين ، كما أن هناك اختلاف بينهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب على أساس أن هناك فروق فردية بين خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية . ومن هنا يجب مراعاة هذه الفروق عند التخطيط لبرامج التدريبية. (شاويش ، 2000 ، ص233)

وبالرغم من أن التدريب الجماعي أقل تكلفة ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يستوجب بناء برامج تدريبية تتلاءم والاختلافات بين الأفراد لمقابلة هذه الاختلافات من أجل جعلها أكثر منطقية وعملية. (خفي ، 2002، ص349)

### **(2) علاقة التدريب بتحليل الوظائف Relation to Job Analysis: تحليل**

الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تلزم لكل وظيفة. وعليه يجب أن يوجه التدريب إلى الاحتياجات التي تم الحصول عليها في عملية وصف الوظائف. على أن يركز وصف الوظائف وشروط الترقية على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازميتين لحصول الموظف على الترقية، أي تحديد احتياجات العاملين التدريبية وتحديد نواحي الضعف وعدم الكفاءة. (شاويش ، 2000 ، ص233)

### **(3) المشاركة الفعالة Active Participation: إن المشاركة الفعالة من قبل**

المتدربين في العملية التدريبية كفيلة بأن تزيد من اهتمام ودافعية المتدرب ومن هنا يحث المتدرب على المناقشة وإبداء رأيه في الموضوعات التي يتم تناولها . (الهيتي ، 2003 ، ص229)



(4) **الدافعية Motivation**: يجب إعطاء دفع وحفز العاملين عناية خاصة في جميع البرامج التدريبية و لا ننسى أن عملية دفع العاملين الناضجين للتعلم واكتساب خبرة جديدة ليست بالبسيطة كمثل حفز تلاميذ المدارس . (شاويش ، 2000 ، ص233)

(5) **اختيار المتدربين Selection of Trainees** : يجب أن تخصص برامج التدريب للعاملين للذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب والذين لهم ميول وشواهد لمثل هذا التدريب، ويجب اختيار نوع المتدربين بعيدا عن الشكليات أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال ووقت وجهد دون أن ينعكس بنتائج إيجابية. (الهيتي ، 2003 ، ص 230)

(6) **اختيار المدربين Selection of Trainers**: ترجع كفاءة البرنامج التدريبي وبشكل مباشر لكفاءة المدرب ، وهناك أسبابا لضم المديرين والمشرفين إلى جهاز التدريب ، ويتم اختيارهم بعناية كبيرة، ومن هنا يأتي المبدأ السابع ... تدريب المدربين . (شاويش ، 2000 ، ص234)

(7) **أساليب التدريب Training Methods**: إن أساليب التدريب يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب ولإجراء التدريب، ولكل أسلوب سلبيات وإيجابيات ولكن المهم الاختيار على أساس نوع التدريب والمتدربين بالإضافة للهدف من التدريب . (الهيتي ، 2003 ، ص 230)

(8) **تدريب المدربين Training of Trainers**: يجب أن يدرب المدرب ليصبح مدربا ناجحا فقد يكون هناك شخصا ممتازا ولكنه لا يستطيع تدريب غيره وإيصال المعلومة له ومن ثم يجب تدريب هذا الشخص. (شاويش ، 2000 ، ص234)

(9) **مبادئ التعلم Principles of Learning**: الكثير من مبادئ التعلم التي تم تطويرها في التعليم العام والخاص تعتبر ملائمة وقابلة للتطبيق في التدريب ومنها: (شاويش ، 2000 ، ص 235)

- أهمية الانتباه أثناء التدريب ومنع الانشغال بأي شيء .

- التدريب يجب أن يخطط له ليبدأ من السهل إلى الصعب، ومن المعلوم إلى المجهول .
- أن يتم التدريب على أجزاء وعلى مراحل ودمجها بالنهاية، في حين هناك عمليات أخرى يتم التدريب عليها بشكل إجمالي .
- التدريب في بعض الأعمال يجب أن يركز فيه على الإتقان وليس على السرعة.
- إن التكرار يكون فعالاً من أجل تثبيت فكرة أو إجراء في ذهن المتدرب.

### عوامل نجاح جهود التدريب في المنظمات:

ومن أجل إنجاح جهود ونشاطات التدريب في المنظمات فلا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية : (نصر الله ، 2002، ص243)

- (1) على الإدارة العليا تبني فكرة التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري.
- (2) أن تلقى العملية التدريبية المساندة والدعم المالي من قبل الإدارة العليا.
- (3) أن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعالمين.
- (4) أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماماً لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.
- (5) كما يجب التنويع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس أثر ونتائج التدريب والتكلفة والعائد بشكل دقيق.
- (6) كما عليها أن تعتمد معايير محددة في خطة التدريب ، يستعان بها في مقارنة النتائج المحققة مع المستهدفة في الخطة .
- (7) إعطاء الأولوية في التدريب للوظائف التي يصعب شغلها إلا عن طريق التعيين من الخارج.
- (8) كما يجب أن يتسم التدريب بالشمولية بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة سواء الفنية والإدارية والكتابية ، وتعطى الأولويات طبقاً للإمكانيات المالية والتوجهات للمنظمة .
- (9) تحفيز المتدربين.
- (10) الاستفادة من التقييم في محاولة لإدخال التعديلات بما يزيد من فاعلية برامج التدريب.

## المبحث الرابع

### التدريب في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة

#### نبذة عن وكالة الغوث:

في أعقاب الصراع العربي الإسرائيلي عام 1948، تأسست وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 302 (خامسا) في 8 ديسمبر/كانون أول عام 1949 لغرض تقديم الإغاثة المباشرة وبرامج التشغيل للاجئين الفلسطينيين. وقد بدأت الوكالة عملياتها الميدانية في أول مايو/أيار عام 1950. وفي غياب حل لمشكلة اللاجئين الفلسطينيين، تقوم الجمعية العامة بالتجديد المتكرر لولاية الأونروا، ويمتد آخر تجديد حتى 30 يونيو/حزيران 2008.

ومنذ نشأتها تقدم الأونروا خدماتها في أوقات تتسم بالهدوء النسبي تارة وتسودها أعمال العنف تارة أخرى في الشرق الأوسط. فقد وفرت الغذاء والسكن والملبس لعشرات الآلاف من اللاجئين الفارين، وقامت في الوقت نفسه بتوفير التعليم والرعاية الصحية لمئات الآلاف من شباب اللاجئين. (unrwa, 2007)

كما و تتبوأ الأونروا مكانة متفردة في إطار التزامها الدائم نحو مجموعة واحدة من اللاجئين وإسهاماتها في تحقيق الرفاهية والتنمية البشرية لأربعة أجيال من اللاجئين الفلسطينيين. وقد تدرجت الوكالة في تكييف برامجها لتلبية الحاجات المتغيرة للاجئين وذلك في ضوء نشأتها الأساسية كمنظمة مؤقتة. واليوم تعد الأونروا أكبر الهيئات العاملة على توفير الخدمات الرئيسية في مجالات التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية لما يربو على 4.1 مليون لاجئ فلسطيني مسجلين في مواقع عملياتها الميدانية الخمسة وهي الأردن ولبنان والجمهورية العربية السورية والضفة الغربية وقطاع غزة. ويعيش حوالي 1.3 مليون لاجئ، أي ثلث إجمالي اللاجئين تقريبا، في 59 مخيم معترف به، وتتمركز خدمات الأونروا داخل هذه المخيمات أو بالقرب منها حيث تتواجد مجموعات كبيرة من تجمعات اللاجئين. (unrwa, 2007)

أيضا تعد الأونروا إلى حد بعيد أكبر وكالة تابعة للأمم المتحدة تعمل في الشرق الأوسط حيث يبلغ عدد موظفيها 24000 موظف يكاد يكون معظمهم من اللاجئين الفلسطينيين أنفسهم الذين يعملون بشكل مباشر لمصلحة مجتمعاتهم في وظائف المدرسين والأطباء والمرمضات والأخصائيين الاجتماعيين. (unrwa, 2007)

وعلى النقيض من منظمات الأمم المتحدة الأخرى التي تعمل من خلال سلطات محلية أو وكالات تنفيذية، تقدم الأونروا خدماتها إلى اللاجئين الفلسطينيين مباشرة. فهي تخطط وتنفذ نشاطاتها ومشروعاتها الخاصة، كما تنشئ وتدير المنشآت كالمدارس والعيادات. وتقوم الوكالة حالياً بتشغيل ورعاية ما يربو على 900 منشأة في مواقع عملياتها الميدانية. وحيث أن خدمات الأونروا كالتعليم والرعاية الصحية من نوع الخدمات التي يقدمها القطاع العام عادة تتعاون الوكالة تعاوناً وثيقاً مع السلطات الحكومية في مناطق عملياتها، حيث تقدم هذه السلطات بعض الخدمات للاجئين الفلسطينيين. (unrwa, 2007)

أما بالنسبة لعملية التطوير التنظيمي التي أطلقت بقرار من المفوض العام وتولت المسؤولية عنها لجنة الإدارة {Management Committee (MC)} قد بدأت بالفعل، حيث تجمع عملية التطوير التنظيمي بين كافة المبادرات المصممة لتعزيز قدرة الأونروا على خدمة اللاجئين الفلسطينيين بشكل أكثر فعالية وكفاءة. ونظراً لاحتوائها على نهج كلي وشامل يعتبر التطوير التنظيمي عملية مستمرة من التفكير والتعلم والعمل. ونظراً لكون التطوير التنظيمي عملية مستمرة تقدم هذه الوثيقة برنامجاً من المبادرات الخاصة مدته ثلاث سنوات. وعلى الرغم من أنه قد تم تقديم هذه المبادرات على نحو أحادي إلا أنها تشكل مكونات جزئية لكل متكامل وتكمن أهمية هذه المبادرات وقيمتها بالنسبة للوكالة في الأثر الإجمالي الذي تحدثه. ولقد بدأ مسبقاً تنفيذ بعض من هذه المبادرات، بينما سيبدأ تنفيذ البعض الآخر قريباً، ولا تزال هناك مبادرات أخرى تنتظر توفر التمويل الخارجي. (unrwa, 2007)

#### التدريب في الأونروا: (Area Personnel Directive, 2002)

سياسة الأونروا في التدريب تظهر في اعتبار مواردها البشرية كأصول قيمة تستحق الاستثمار من خلال التدريب والتنمية. ويعتبر التدريب جزءاً من إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في الأونروا حيث يهدف لتعزيز المعارف وإكساب المهارات والقدرة على المنافسة إلى جانب توسيع قاعدة المنافسة للأفراد ومن ثم الأونروا، كما وتؤمن الأونروا بأن هناك فوائد للاستثمار في الموارد البشرية منها:

- 1) إظهار تقدير الوكالة لقيمة موظفيها.
- 2) خلق الحافز لاكتساب واستخدام مهارات جديدة من أجل المنافسة.
- 3) إثراء العمل من خلال تنمية المهارات.
- 4) تسهيل عملية إدارة التغيير بجعل الأفراد متفهمين لأهمية التغيير ومنحهم الثقة والمهارة لتطبيق ما هو جديد بنجاح.

ويعرف التدريب في سياسة الأونروا على أنه عملية مستمرة ومنتظمة لتحسين انجاز الموظفين من خلال تعزيز قدراتهم وإكسابهم معارف ومهارات بالإضافة للقدرة على المنافسة. وبالأساس التدريب ينفذ من أجل مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم وبالشكل الأمثل لزيادة إنتاجية المنظمة. (Area Personnel Directive, 2002)

#### أهداف التدريب في الأونروا: (Area Personnel Directive, 2002)

- (1) تنمية الموارد البشرية بمساعدتها على اكتساب و/أو تحسين مهارات ومعارف وكفاءات من أجل القيام بالواجبات الحالية والمستقبلية للأونروا.
- (2) تمكين الوكالة من العمل حسب معايير الجودة المطلوبة.
- (3) تنمية مهارات ديناميكية ومرنة بالإضافة إلى معارف وكفاءات تعتبر أساساً لزيادة إنتاجية الأونروا.
- (4) تعزيز فرص النمو والتطور لدى موظفي الأونروا من أجل تنمية طاقاتهم.
- (5) إعداد خطة التعاقب حيث تستطيع الأونروا تغطية احتياجاتها المستقبلية من المدراء والخبراء .
- (6) لمساعدة موظفيها لمواكبة التغيير بثقة وإبداع.

#### مبادئ التدريب في الأونروا: (Area Personnel Directive, 2002)

- تحت برنامج التدريب وتنمية الموارد البشرية، تسعى الأونروا لخلق فرص تدريب في إطار موارد محدودة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:
- (1) التدريب يجب أن يكون ذو علاقة بنوع العمل، لتحديد الحاجات التدريبية والمشاركين المناسبين.
  - (2) يهدف التدريب وتنمية الموارد البشرية لسد حاجة الأونروا من الموارد البشرية في تنفيذ عملياتها في ضوء التغيرات البيئية والتكنولوجية.
  - (3) تنفذ البرامج التدريبية مع الأخذ بعين الاعتبار عنصرى التكلفة والمنفعة، مع الاهتمام بالحاجات التحفيزية للمشاركين.
  - (4) التدريب عملية مستمرة، وليس الموضوع دورة أو لقاء أو ورشة عمل ولكن الهدف التعليم في أثناء العمل.
  - (5) التدريب مسئولية إدارية أساسية - على كل المدراء والمشرفين مسئولية تحديد الاحتياجات التدريبية وسد هذه الاحتياجات لدى جميع الموظفين الواقعين تحت

إشرافهم وذلك أثناء العمل (OJT). أيضا كل موظف مسئول عن تحديد احتياجاته التدريبية فيما يتعلق بمهامه.

(6) يتم تقييم المشاركين في نهاية الحلقة تدريبية وعلى المشرف تقييم أثر التدريب على أداء الموظف .

### أنواع التدريب في الأونروا: (Area Personnel Directive, 2002)

تقدم الأونروا الأنواع التالية من التدريب تحت برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية:

#### (1) تدريب فني:

يعرف التدريب الفني على أنه تدريب مرتبط بمهام فنية تتعلق بدائرة، قسم أو وحدة ويهدف لتزويد الموظف بالمهارات الفنية الضرورية للقيام بالمهام التشغيلية ومواكبة التغير التكنولوجي. وتقع مسؤولية تحديد الاحتياجات الفنية على رئيس القسم، ويحتوي على:

- جميع ما يتعلق بعمل دائرة المالية من إدارة مالية ، محاسبة ، إعداد موازنات
- علاقات خارجية مثل إدارة مشاريع، إدارة العلاقات بالمتبرعين.
- تدريب يتعلق بدائرة المشتريات والمواصلات مثل إدارة عقود ومناقصات ، تقنيات المشتريات.
- القسم الهندسي: نظم الدعم والصيانة بالإضافة نظم إدارة المعلومات
- أيضا دورات تتعلق بقسم الخدمات الاجتماعية مثل إدارة العمل الاجتماعي، مهارة كتابة خطة عمل.

#### (2) تدريب عام:

ويعرف على أنه ذات طابع عام على غالبية الدوائر و الأقسام والوحدات ولا يندرج تحت تدريب فني ويحتوي على:

- الإعداد والتهيئة للموظفين الجدد
- تدريب اللغة
- تنمية المهارات الإدارية و الإشرافية والقيادية .
- تدريب تكنولوجيا المعلومات
- الوعي بكيفية السلامة والأمن الشخصي
- تدريب ذاتي
- تدريب التقاعد

وتقع مسؤولية التدريب العام على مدير الإدارة وتنمية الموارد البشرية حيث أنه المسئول أمام المفوض العام عن كفاءة الأداء العام للموظفين.

**عملية التدريب في الأونروا تتدرج بالخطوات التالية: (Area Personnel Directive, 2002)**

- (1) تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها
- (2) وضع أهداف التدريب ومن ثم تطوير خطة التدريب والميزانية والحصول على الموافقة من الإدارة.
- (3) تحديد نوع التدريب لتحقيق تلك الأهداف
- (4) تخطيط وتنفيذ التدريب
- (5) متابعة وتقييم التدريب للتأكد من كفاءته
- (6) إعداد نظام معلومات التدريب.

الجدول التالي يوضح موازنة الأونروا للتدريب الفني والتدريب العام خلال الست سنوات الماضية.

**جدول رقم (2)**

**موازنة التدريب خلال الست سنوات الماضية**

العام	جميع أقسام مكتب غزة الإقليمي (كل منها مسئول عن التدريب الفني)		دائرة الإدارة (مسئولة عن التدريب العام)	
	ما تم إنفاقه \$	ما تم رصده \$	ما تم إنفاقه \$	ما تم رصده \$
2002	104,054	78,984	470	255
2003	168,368	113,818	10,500	9,924
2004	201,224	165,118	18,500	17,793
2005	283,561	196,627	21,630	18,416
2006	320,353	258,710	10,707	10,707
2007	570,562	168,003	49,500	8,783

**المصدر: (دائرة المالية ، يونيو/2007)**

يتضح من الجدول السابق أن ما يتم رصده يفوق ما يتم إنفاقه، وفي هذا دليل على أن عملية التدريب في مكتب الأونروا في غزة لا تستنفذ كل الطاقات المرصودة لها، ربما هناك نوع من التقصير في نشاط التدريب أو ربما يتم تحويل هذه الأرصدة لنشاطات أخرى في حالة حدوث

عجز في أنشطة أخرى وهذا مؤشر على سياسة تتناقض مع أولويات ومبادئ تنمية الموارد البشرية.

أيضا نلاحظ أن ميزانية التدريب لعامي 2002 و 2003 ميزانية محدودة إذا ما تم مقارنتها بغيرها من السنوات وبالتحديد ميزانية عام 2002، وهذا يدل ربما على كون موارد مكتب الأونروا في هذين العامين كانت محدودة بشكل واضح، أو يدل على عدم اهتمام الإدارة الموجودة بالتدريب وبالتالي كان نشاط التدريب في 2002 و 2003 محدود.

كما أن المبالغ التي تم رصدها للتدريب في عام 2007 مبالغ كبيرة بالمقارنة بغيرها من السنوات السابقة ولكن نشاط التدريب لغاية النصف الثاني من العام كان محدود، ربما يرجع ذلك للحصار المفروض على قطاع غزة، مما يجعل التدريب الخارجي وإرسال الموظفين لتلقي التدريب خارج القطاع صعب جدا وبالتالي لم يتم إنفاق جميع المبالغ المرصودة للتدريب الفني أو العام .

الجدول التالي يوضح عدد ساعات التدريب العام و التي تم تنفيذها خلال الأعوام الأربعة الأخيرة في مجال اللغة الإنجليزية والكمبيوتر والإدارة، بالإضافة لعدد المشاركين.

### جدول رقم (3)

عدد الساعات التدريبية وعدد المشاركين خلال الأعوام الأربعة الأخيرة

العام	عدد ساعات اللغة الإنجليزية		عدد ساعات الكمبيوتر		عدد الساعات الإدارية	
	عدد ساعات	عدد المشاركين	عدد ساعات	عدد المشاركين	عدد ساعات	عدد المشاركين
2004	180	75	150	197	60	68
2005	120	61	160	191	162	177
2006	120	50	36	20	30	40
2007	360	176	76	114	لمدة عام *	11

المصدر: (دائرة الإدارة ، أكتوبر/2007)

يتضح من الجدول السابق أن نشاط التدريب العام لعامي 2004، 2005 كان إلى حد ما فعال، حيث تم تنفيذ عدد ساعات تدريبية لا بأس فيها، أما عام 2006 يظهر من الجدول أن نشاط التدريب بدأ يتراجع نوعا ما وفي لقاء مع أحد موظفي الإدارة أشار لكون نشاط التدريب



العام في نهاية عام 2006 والنصف الأول من عام 2007 أخذ في الاحتضار، وذلك ربما يرجع للتغيرات التي حدثت في مكتب الإدارة، حيث استقالة مدير التدريب ونائب مدير الإدارة وإجازة مدير الإدارة بغير راتب، كل هذا عمل على تقليص نشاط التدريب. بالإضافة إلى الإجراءات المتخذة بشأن ترشيد الإنفاق في مكتب الأونروا، حيث محدودية الموارد، مما اضطرها لتقليص نشاطها التدريبي.

وبتعيين مدير تدريب جديد في النصف الثاني من عام 2007، استعاد برنامج التدريب نشاطه، إذ يتضح من الجدول السابق نوع من تكثيف الجهود، حيث تم تنفيذ 360 ساعة تدريبية في اللغة الإنجليزية وبمستويات مختلفة، كما تم تنفيذ 76 ساعة في برامج كمبيوتر مختلفة، أيضا تم التنسيق\* لإحدى عشرة شخص بحضور دورات تتعلق بالمهارات الإدارية ولمدة عام وستعقد في عمان وهذا مؤشر جيد على كون برنامج التدريب العام في مكتب الأونروا أخذ بالتطور.

أيضا نلاحظ هناك توجه عالي نحو تدريب اللغة الإنجليزية وهذا يرجع لثقافة المؤسسة حيث أن لغة العمل السائدة هي اللغة الإنجليزية.

أما بالنسبة للتدريب الفني الذي يعتبر نشاط خاص بالقسم وليس بالإدارة فليس هناك أي مرجع لهذا النشاط أو قاعدة بيانات نظرا لكونه يتم بشكل محدود ويقتصر على أفراد معينة. ولكن إذا ما تم مقارنة نشاط التدريب بالمبالغ المرصودة لعملية التدريب نصل إلى نتيجة مفادها أن اهتمام الإدارة التشغيلية بالتدريب ليس كما يجب، حيث لا تستنفذ كل المبالغ المرصودة في التدريب وإن استنفذت لا تستنفذ بالشكل الصحيح. إذ يتضح من جدول (2) و (3) أن هناك مبالغ تم رصدها للتدريب العام وتم استنفاد جزء من هذه المبالغ ليس بالقليل في تنفيذ عدد ليس بالكثير من الساعات التدريبية، وهذا يدل على حاجة لترشيد الإنفاق على التدريب.

و ما هو جدير بالذكر أن هناك تدريب داخلي لا يتم إنفاق أي مبالغ بصده ويتم تنفيذه بجهود مدراء الأقسام وبدافع ذاتي للقيام بهذه الجهود، ومثال على ذلك برامج التهيئة للموظفين وبرامج في كيفية تقييم الموظف، وبرامج في إعداد الموازنة وكيفية الرقابة عليها للمدراء.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

الدراسات المحلية

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

تعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

يزخر الأدب الإداري بكثير من الدراسات التي تناولت التدريب باعتباره أحد الركائز المؤثرة في تنمية القوى البشرية وتزويدها بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تمكنها من تحسين الأداء الوظيفي ورفع معدلات الكفاءة الإنتاجية للمنظمات الإدارية بصفة عامة.

وفي هذا الفصل تناقش الباحثة 25 دراسة سابقة تتعلق بالتدريب بأبعاده المختلفة وفي علاقته ببعض المتغيرات ويتم عرض هذه الدراسات وفق مكان إجراء الدراسة ومجتمعها و التدرج التاريخي لإجرائها مبتدئاً بالتاريخ الأقدم في كل نوع، ثم تختتم الفصل بتعقيب على هذه الدراسات السابقة موضحة أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من ناحية ومدى استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات السابقة من ناحية أخرى.

#### الدراسات المحلية:

##### 1. (العمرى ، 1999)

"نموذج مقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية بقطاع غزة في ضوء حاجاتهم التدريبية"، ويتمثل مجتمع الدراسة في مديري ومديرات المدارس الإعدادية بقطاع غزة وعددهم 92 مدير ومديرة وتمثلت العينة بجميع أفراد المجتمع أي 92 مفردة. كما وهدفت الرسالة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية بقطاع غزة مع مقارنة هذه الاحتياجات باحتياجات مديري ومديرات المدارس الإعدادية في المدارس الحكومية بالإضافة لتحديد الخطوط العريضة لنموذج مقترح لتدريب مديري ومديرات المدارس.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن أفضل مدة للتدريب عاما كاملا، وأن أفضل من يقوم بالتدريب الخبراء المتخصصون في تدريب المديرين وأن يكون المتدربون في كل دفعة تدريبية ممن يحملون درجة علمية واحدة.
- وأن أفضل الحوافز للتدريب أن يمنح المتدرب شهادة دبلوم في إدارة المدرسة وأن تكون لهم الأولوية في الترقية لوظيفة أعلى، وأن أفضل وسيلة لتقويم المتدربين زيارة

- ميدانية للمدير في مكان عمله أو استخدام التقويم متعدد الوسائط . وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لتدريب مديري المدارس الإعدادية
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها:
- أن تقوم البرامج التدريبية على أسس سليمة وأن يتم التخطيط لها قبل تنفيذها.
- وضع حوافز لحفز مديري المدارس الإعدادية على الالتحاق بالبرنامج التدريبي والاهتمام بتنفيذ أنشطته.
- استخدام التقويم متعدد الوسائط في تقويم المتدربين مع إعطاء نسبة كبيرة من الدرجة على الزيارة الميدانية.
- أن تكون هناك متابعة بعد الانتهاء من عملية التدريب.

## 2. (المدهون ، 2003)

### "إدارة تدريب وتنمية مدراء المشروعات الصغيرة في فلسطين"

- هدفت الدراسة لقياس مدى مساهمة برامج التدريب الإداري في تنمية المهارات الإدارية لمدراء المشروعات الصغيرة في فلسطين، وتمثل مجتمع الدراسة بمدراء المشروعات الصغيرة العاملة في فلسطين وتم اختيار 152 مدير من مدراء المشروعات الصغيرة كعينة طبقية موزعة على مناطق غزة (شمال، وسط، جنوب) .
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- اتضح أن معظم البرامج التدريبية الإدارية المقدمة لمدراء المشاريع الصغيرة أكثر ارتباطاً بالأنفس والهدف منها بطبيعة البشر، وهذا يعنى أن البرامج التدريبية ليست مبنية على احتياجات المدراء.
- هناك الكثير من العوامل والمعوقات التي تمنع مدراء المشروعات الصغيرة من تنمية مهاراتهم الإدارية، وإذا لم يتم إعطائهم فرصة لكي يقرروا احتياجاتهم التدريبية من أجل تنمية أنفسهم ومشاريعهم الصغيرة ومن أجل التقدم المستقبلي، سيبقى الحال كما هو.
- وانتهى الباحث لمجموعة من التوصيات أهمها:
- تم اقتراح نموذج عمل لنجاح برامج التدريب الإداري.
- الاعتراف بأهمية تنمية رأس المال البشري بشكل كامل ليصبح محور سياسات السلطة والمبتدئين والمؤسسات غير الحكومية.

- ربط جهود التدريب بالترقية والحوافز وتنمية الأفراد من خلال عملية تقييم منتظمة ومستمرة للحاجات، والتركيز على الفئة المستهدفة وهي فئة مدراء المشروعات الصغيرة.

### 3. (أبو سلطان ، 2004)

"تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج - دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"

غطت الدراسة المنظمات غير الحكومية الموجودة في قطاع غزة فقط، وقد تم اختيار عينة طبقية بلغت 300 مفردة من متدربين حصلوا على برامج تدريب إداري من المنظمات غير الحكومية الممولة من الخارج .

كما وهدفت الدراسة للتعرف على واقع برامج التدريب الإداري في قطاع غزة والممول من الخارج ومعرفة مواطن القوة والضعف.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم اهتمام الإدارة المشرفة على التدريب بعملية التقييم ولا تقوم بمتابعة التدريب كما يجب.

- يوجد خلل واضح لدى المنظمات غير الحكومية في تحديد الاحتياجات التدريبية .
- المحاضرة هي الأسلوب الأكثر استخداما في برامج التدريب وتمثل النسبة الأكبر في مسببات الملل لدى المتدربين.

وقد انتهى الباحث لمجموعة من التوصيات التي تضمنت مايلي:

- أن تقوم الجهة المشرفة بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين بإتباع طرق علمية صحيحة ، أن تقوم بفحص المكان التدريبي وبيئة التدريب قبل البدء في تنفيذ التدريب للتأكد من ملائمة المكان التدريبي.
- أن يتم إعداد دراسة متخصصة في مدخل التكلفة والعائد على الاستثمار من التدريب.

### 4. (أبو حامد ، 2004)

"واقع التدريب وفي وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين"

تمت الدراسة في وزارة الزراعة في الضفة الغربية و قطاع غزة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في المتدربين من الموظفين الرسميين في وزارة الزراعة الفلسطينية سواء كان التدريب في داخل أو خارج فلسطين.

أما العينة فقد كانت جميع مفردات مجتمع الدراسة، وقد بلغت العينة (290) متدرب ومتدربة.

هدفت الدراسة للتعرف على واقع التدريب وأثره على أداء العاملين في وزارة الزراعة الفلسطينية بالإضافة للكشف عن العوامل المؤدية إلى تدني كفاءة التدريب وعلى مدى الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق التدريب.

وتمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في:

- أن التأثير الإيجابي للتدريب يعتمد بصورة كبيرة على الجهود الفردية للموظفين و يتم اختيار المتدربين للدورات التدريبية حسب احتياجات الدورات التدريبية.
- وأن التخطيط للاحتياجات التدريبية في وزارة الزراعة غير مبنى على عمل مؤسساتي واهتمام الإدارة العليا بعملية التدريب لا يتناسب مع أهمية التدريب ودوره في الارتقاء بأداء الموظفين وأداء الوزارة
- انتهى الباحث لعدد من التوصيات التي تضمنت ما يلي:
- ربط الترقية أو الانتقال إلى وظائف جديدة بالتدريب
- وضع استراتيجية للتدريب في الوزارة آخذة في الحسبان تقلبات البيئة المعاصرة.
- التركيز على برامج تدريبية تساعد المدراء والموظفين في تطوير أنفسهم وتنمية التفكير الإبداعي ومهارات الحوار والإقناع لديهم .

## 5. (شبير ، 2004)

"واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة وسبل تطويرها" تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين وبمختلف مستوياتهم الإدارية في المؤسسات غير الحكومية المسجلة لدى وزارة الداخلية الفلسطينية حتى عام 2003 ويبلغ مجموعها 657 مؤسسة ، أما عينة الدراسة فكانت جميع المؤسسات التي يزيد عدد موظفيها عن 25 موظف، والبالغ عددهم 49 مؤسسة، استجاب منها 38 مؤسسة، تم اختيار 38 من أعضاء الإدارة العليا و 114 موظف أي (152) مفردة من مجموع العاملين بواقع واحد من الإدارة العليا وثلاثة من موظفين كل مؤسسة .

هدفت الدراسة لمعرفة أسباب وبطء عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

كما توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية حيث تسودها ممارسات غير إيجابية منها:
- أ) عدم وجود خطط معتمدة ومكتوبة لتطوير وإدارة الموارد البشرية.

ب) وجود مشاكل مالية ومشاكل إدارية ومهنية تعيق تطبيق خطط وبرامج تنمية وإدارة الموارد البشرية.

ت) لا يتم تنفيذ برامج التدريب بشكل متواصل لاعتمادها على التمويل الخارجي وعدم وجود مخصصات مالية محددة للإنفاق على التدريب.

- لا تمارس المؤسسات الغير حكومية التخطيط ضمن منهجية كاملة واضحة، في ظل غياب بعض القوانين واللوائح المكتوبة والواضحة ، وافتقار الأنظمة والقوانين الموجودة لكثير من البنود الهامة واللازمة لعملية تنمية وإدارة الموارد البشرية. انتهت الباحثة لمجموعة من التوصيات منها:
- صياغة استراتيجيات واضحة ومكتوبة لإدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية.
- إعطاء العناية الكافية بتوفير برامج تدريبية داخل المؤسسة، تكون دائمة، وذلك بتوفير كل المستلزمات الفنية والإدارية والبشرية.

#### 6. (سعدية ، 2005)

"تقييم عملية التدريب للعاملين بالكلديات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين" تمت الدراسة في محافظات غزة إذ تمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين المتفرغين بالكلديات التقنية في محافظة غزة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عدد أفرادها 235 بنسبة 50% من أفراد المجتمع البالغ (470) موظف.

هدفت 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.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم وضوح السياسات التي تتبعها إدارة الكليات التقنية في تشجيع العاملين للحصول على تدريب
- وجود قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية ، فلا يراعى الوصف الوظيفي للموظف ، ونتائج تقييم الأداء ، ومدى إمكانية ترقية أو نقل الموظف لوظيفة جديدة .
- لا تلبي العملية الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد.
- لا تبدي إدارة الكليات التقنية اهتماما في تقييم العملية التدريبية ، فلا يتوفر خطة تقييم منتظمة (قبل و أثناء وبعد) تحتوي على تقييم مستقل لكل هدف من أهداف التدريب.
- يوجد ضعف شديد في الموازنة المالية الخاصة بتنفيذ التدريب

- عند التخطيط لا تراعى معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب والخطط تقتصر إلى النظرة الاستراتيجية.
- إن عملية تدريب العاملين في الكليات التقنية ذات جهات الإشراف العامة والخاصة ووكالة الغوث مقدمة بشكل أفضل من الكليات ذات الإشراف الحكومي.
- وانتهى الباحث لعدد من التوصيات التي تضمنت ما يلي:
- العمل على تغيير نظرة إدارة الكليات تجاه العملية التدريبية لتكون أكثر ايجابية.
- ضرورة العمل على إنشاء إدارة خاصة تعنى بالتدريب والتنمية البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي، لتطوير العاملين بالكليات التقنية وتحسين مستوى أدائهم باستمرار.
- ضرورة الالتزام بتقييم فعالية التدريب واستخدام وسائل التقييم المختلفة وأساليبها.
- دعم التدريب ماديا ومعنويا بكافة الطاقات المتوافرة بصفته أداة رئيسية للتغيير والتطوير وضرورة متابعة آثاره وانعكاساته على الميدان التعليمي بفعالية.
- العمل على ربط التدريب بسلم الرواتب والدرجات والعلاوات الوظيفية .

#### الدراسات العربية:

##### 1. (خصاونه ، 1995)

##### "فاعلية برامج التدريب التي ينفذها معهد الإدارة العامة في الأردن"

هدفت الدراسة لمعرفة فاعلية البرامج التدريبية التي ينفذها معهد الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك من وجهة نظر المتدربين الذين شاركوا في هذه البرامج. وتمثل مجتمع الدراسة بجميع المشاركين من موظفي الحكومة في برامج التدريب المقدمة من معهد الإدارة العامة خلال يناير - أكتوبر، 1992 وكانت عينة الدراسة هي الحصر الشامل للمجتمع ، حيث بلغ عدد البرامج (25) برنامجا وعدد المشاركين (397) مشاركا، تم اختيار (278) باستثناء المشاركين في البرامج من موظفي القطاع الخاص.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- إن البرامج التدريبية التي يعقدها معهد الإدارة العامة ليست منخفضة الفاعلية كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقات ذات دلالات إحصائية مهمة بين فاعلية البرامج التدريبية والمستوى الإداري لهذه البرامج، وفي إطار مناقشة نتائج الدراسة فقد تم التأكيد على أن الاعتقاد السائد بانخفاض فاعلية البرامج التدريبية التي تنفذ تعكس عدم الرضا عن أداء الموظفين الحكوميين أكثر مما تعكس تقييما حقيقيا لفاعلية البرامج التدريبية.



- إن المتغيرات والعوامل التي تؤثر في أداء الموظفين العاملين كثيرة ومتعددة والتدريب ما هو إلا واحد من هذه المتغيرات.
- وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث بما يلي:
- ضرورة التركيز على فاعلية التدريب من خلال التركيز على نوعية القيمة الإدارية للتدريب وليس كم التدريب.
- أيضا أوصى الباحث بإجراء أبحاث في الفاعلية من وجهة نظر مشرفي التدريب ومساعدتهم والعملاء.

## 2. (العواد ، 1420هـ - 1999م)

"تحديد الحاجات التدريبية لمعلمات رياض الأطفال في مجال المنهج المدرسي" وشمل البحث معلمات رياض الأطفال اللاتي يعملن في مدارس حكومية واللاتي يعملن في مدارس أهلية، وتم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الأول لعام 1420هـ. هدفت الدراسة إلى تحديد الحاجات التدريبية أثناء الخدمة لمعلمات رياض الأطفال في مجال المنهج، والذي يشمل دراسة الحاجات التدريبية ذات العلاقة بمكونات عناصر المنهج المختلفة وهي : الأهداف، المحتوى، والخبرات التعليمية، والتقويم. من أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة:

- أن حاجة معلمات رياض الأطفال للتدريب أثناء الخدمة في مجال الأهداف هي حاجة متوسطة.
  - أما حاجة معلمات رياض الأطفال للتدريب أثناء الخدمة في مجال الخبرات التعليمية فيظهر عنصر واحد في نطاق الحاجة الماسة وهو الخبرات التعليمية وإشباع ميول الأطفال، أما بقية العناصر فهي تقع في نطاق الحاجة المتوسطة لدى المعلمات.
- وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات تضمنت:
- بضرورة التأكيد على العناصر ذات الأولوية في الحاجة لدى معلمات رياض الأطفال في الخبرات التعليمية وإشباع ميول الأطفال، وطرق التدريس والإمكانات المتاحة في الروضة وطرق التدريس، وملاءمتها لقدرات الأطفال، ومراعاة الفروق الفردية.
  - تنمية مهارات الاتصال وصدق الخبرات التعليمية.

### 3. (الفاعوري والعموش ، 2002)

"دور وحدات التطوير الإداري والتدريب في إدارة شؤون التدريب في الجهاز الإداري الحكومي الأردني"

تم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (171) موظفا إداريا يعملون في وحدات التطوير الإداري والتدريب وموزعين على (46) منظمة حكومية أردنية.

هدفت الدراسة إلى تقييم دور وحدات التطوير الإداري والتدريب في إدارة الشؤون التدريبية في الجهاز الإداري الحكومي الأردني، أيضا هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين مستوى القيام بمهام إدارة شؤون التدريب ومستوى فاعلية إدارة شؤون التدريب.

وتوصل الباحثان إلى نتائج أهمها:

- لا تتوفر الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بإدارة شؤون التطوير والتدريب الإداري في الأجهزة المبحوثة.

- كان مستوى القيام بمهام إدارة شؤون التدريب عالية نسبيا. ورغم ظهور مستوى القيام بمهام إدارة شؤون التدريب ودرجة توفر العوامل التنظيمية ومستوى الفاعلية في وحدات التطوير الإداري والتدريب في الجهاز الإداري الحكومي الأردني بمستوى جيد إلا أنها تحتاج إلى تفعيل أكبر للارتقاء بمستواها العام.

أوصت الدراسة بما يلي:

- الاهتمام بشكل عملي بتوفير العوامل التنظيمية اللازمة للقيام بإدارة شؤون التدريب وأهمها: الإمكانيات المادية والبشرية، ودعم الإدارة العليا، وتوفير نظام حوافز للأفراد المتدربين.

### 4. (أبو دوله و أيوب ، 2003)

"واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع البنوك الأردنية"

وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة البنوك الأردنية، والبالغ عددها (16)، حيث بلغ عدد فروع هذه البنوك (407)، وبلغ عدد الفروع التي شملتها عينة هذه الدراسة (169)، وبلغ عدد الاستبانات التي تم استردادها (253) من (338) تم توزيعها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة الإشرافية في قطاع البنوك الأردنية، كذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى المستويات التنظيمية التي يتم عندها تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات المصرفية.

تمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- يوجد لدى المؤسسات المصرفية أنظمة خاصة لوصف الوظائف، وتقييم الأداء، وتقييم الدورات التدريبية، إل أن هناك ضعف نسبي في التنسيق بين هذه الأنظمة الثلاثة وبين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين في مستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة الإشرافية.
  - لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات المصرفية على كافة المستويات التنظيمية وهي مستوى الفرد، ومستوى الوظيفة، ومستوى المنظمة، حيث أظهرت النتائج تركيز عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد والوظيفة وضعف تحديدها على المستويات التنظيمية الثلاث وخاصة على مستوى المنظمة ككل.
  - أكثر الأساليب استخداماً في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإشرافية هو استخدام أسلوب التقييم المستمر والمنتظم للأداء. بينما كان أقل الأساليب استخداماً هو أسلوب الاستعانة بخبرات خبير أو استشاري خارجي.
  - أظهرت النتائج أن القائمين والعاملين على عملية التدريب وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين من مستوى الإدارة الوسطى والإشرافية، تنقصهم المؤهلات العلمية والخبرات العملية للقيام بواجباتهم التدريبية.
  - تتمثل أكثر العقبات التي تواجه المديرين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في عدم وجود خطط استراتيجية وأهداف واضحة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم إيمان المديرين أنفسهم في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.
- خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- ضرورة أن تدرك المؤسسات المصرفية أهمية نظام وصف الوظائف وتقييم الأداء ونظام تقييم الدورات في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية
  - ضرورة وضع خطط تكون معدة فعلياً لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله وأن تكون خطط فاعلة، ويتم ذلك من خلال دائرة مختصة بدائرة التدريب أو دائرة القوى البشرية.
  - ضرورة العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية على كافة المستويات.
  - ضرورة إيفاد القائمين والعاملين على عملية التدريب وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى دورات تدريبية تتعلق بالتدريب وكيفية التخطيط له، وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال. كما ويوصى الباحثان بضرورة اختيار الأشخاص من ذوي المؤهلات العلمية والخبرات العملية.

## 5. (الشثري ، 2003)

"تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية - دراسة تطبيقية على مدينة تدريب الأمن العام بالرياض"

أجريت الدراسة على جميع مفردات المجتمع والمتكون من المسؤولين عن التدريب والبالغ عددهم (117) وجميع المدربين والبالغ عددهم (181) والمتدربين خلال الفصل الأول من عام 1422 بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض والبالغ عددهم (656).

هدفت الدراسة لتحديد مدى أهمية الأساليب التي تستخدمها الأجهزة الأمنية في تحديد الاحتياجات التدريبية ومعرفة جدوى الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات بالإضافة للصعوبات التي تحول دون فاعلية تحديد الاحتياجات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات تعد أساليب مهمة وذات فعالية مرتفعة، ومن أبرز هذه الأساليب أسلوب الحوار بين الرئيس والمروؤوس ، أسلوب الزيارات الميدانية ، بالإضافة لأسلوب قوائم الاحتياجات التدريبية.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر و الرتبة والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة والدرجة الوظيفية والمستوى التنظيمي و المستوى التعليمي و متغير المشاركة في الدورات التدريبية.
- وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات تضمنت:
- دعوة إدارة العلاقات العامة بالأجهزة الأمنية للقيام بحملة نوعية تساعد على توفير فناعة لدى رؤساء الأجهزة الأمنية بأهمية إشراك المروؤوسين في تحديد احتياجاتهم التدريبية والدعوة لتبني سياسات تدريبية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات العلمية والتقنية.
  - بالإضافة لدعوة إدارات التدريب إلى تخطيط البرامج التدريبية وفق أسلوب علمي ينبع من التحديد الفعلي للاحتياجات .

## 6. (الصاعدي ، 2003)

"دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني"

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة ضباط وأفراد أو مدنيين وعددهم (1671) وتمثلت عينة الدراسة بنسبة 20% من إجمالي المجتمع حيث بلغ عدد مفرداتها (334) - عينة طبقية تمثل الضباط ، الأفراد ، الموظفين من المرتبة الخامسة فما فوق .

هدفت الدراسة لإيضاح دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية المهارات البدنية والفنية والسلوكية لدى العاملين في الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها:

- وجود الحوافز تسهم بدرجة عالية في تفعيل دور برامج التدريب على رأس العمل وتنمية المهارات.
  - أيضاً برامج التدريب على رأس العمل تسهم بدرجة عالية جداً في اكتساب المهارات الفنية
- ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:
- مراعاة جانب المهارة عند تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ برامج التدريب على رأس العمل وعقد الدورات التدريبية المختلفة و الحرص على تفعيل برامج التدريب على رأس العمل لأنها كفيلة بالتغلب على سلبيات ومشاكل العملية التدريبية خاصة من ناحية التكلفة الاقتصادية
  - بالإضافة إلى زيادة التخطيط المسبق لبرامج التدريب وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من العملية التدريبية.

#### 7. (عبد العاطي ، 2003)

"برنامج مقترح لتدريب المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية... جامعة الإسكندرية على بعض استخدامات شبكة الإنترنت وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية"

هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج مقترح لتدريب المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية جامعة الإسكندرية على بعض استخدامات شبكة الإنترنت وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية مع تحديد هذه الاحتياجات ومدى فاعلية وكفاءة هذا البرنامج المقترح.

وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- أن أساليب التدريب المفضلة في البرنامج كانت المحاضرة والمناقشة ثم بياناً عملياً توضيحياً ، ثم ممارسة ذاتية ، أو أن يستخدم في البرنامج مواد مطبوعة مزودة برسومات أو مشاهدة برامج تعلم ذاتي أو الجمع بين كل الأساليب السابقة بنسبة.
- وأن يكون الاختبار العملي هو الأسلوب المفضل لتقويم البرنامج وأن يوزع المتدربون على مجموعات متجانسة من حيث التخصص ويفضل جميع المتدربين أن يكونوا على دراية تامة بأهداف موضوعاته.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية لعضو هيئة التدريس خاصة الجدد منهم والعمل على إشباعها بالتدريب المستمر الفعال و الوفاء بمتطلبات المهنة من خلال إعداد البرامج التدريبية التي يشترك فيها الأعضاء قبل التحاقهم بالخدمة.

## 8. (رحمة ، 2003)

### "الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية"

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية، والتعرف على مدى مراعاة برامج التدريب لهذه الاحتياجات، ثم تقديم تصور مقترح لتدريب معلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية في ضوء الاحتياجات التدريبية. . اختارت الباحثة عينة عشوائية بلغت (195) معلما ومعلمة من معلمي اللغة العربية و معلماتها بالمرحلة الثانوية بنسبة بلغت (50%) تقريبا من مجتمع الدراسة، الذي يمثل: منطقة مسقط، ومنطقة الباطنة شمال، ومنطقة الظاهرة شمال، و(34) موجهة و موجهة من موجهي اللغة العربية وموجهاتها بالمرحلة الثانوية بنسبة ( 100% ) من المناطق الثلاث . و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- برامج التدريب بشكل عام لا تراعي الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية.
- واختتمت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتدريب معلمي اللغة العربية مبني على أساس الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية.
- وقدمت الدراسة في النهاية مجموعة من التوصيات والدراسات المقترحة:
- منها أن يتم مراعاة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية للمرحلة الثانوية التي أظهرتها الدراسة.
- أن تأخذ عملية رصد وتقدير الاحتياجات التدريبية للمعلمين الصفة الدورية لأنها في تغير مستمر.

## 9. (القحطاني ، 1425هـ - 2004م)

### "التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية على مراكز شرطة مدينة الرياض"

تمثل مجتمع الدراسة في ضباط الشرطة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (181) ضابطا موزعين على 18 مركزا ، وقد تم اختيار عينة طبقية متعددة الطبقات وفق المراكز، الرتبة ، عدد سنوات الخبرة ، مرافق العمل ، وفق المستوى التعليمي. وقد بلغ عدد مفرداتها (100) مفردة

هدفت الدراسة للوقوف على مدى وضوح مفهوم التدريب أثناء العمل في مراكز شرطة مدينة الرياض والتعرف على طرق وأساليب التدريب أثناء العمل ومن ثم معوقات العمل بطرق وأساليب التدريب بالإضافة إلى إيجابيات العمل بطرق وأساليب التدريب أثناء العمل وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو مدى وضوح مفهوم التدريب أثناء العمل تعزى للعمر.
  - وأن إيجابيات العمل بطرق وأساليب التدريب أثناء التعليم تحقق للمتدرب عنصري المعرفة والممارسة في آن واحد والاحتكاك المباشر ببيئة وواقع العمل الفعلية وتجنب الإغراق في الجوانب النظرية.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى للرتبة والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة والدرجة الوظيفية والمستوى التنظيمي.
- انتهى الباحث لعدد من التوصيات التي تضمنت:
- تشجيع الرؤساء المباشرين على تدريب العاملين الجدد ومنسوبيهم في أجواء من الألفة والطمأنينة.
  - بالإضافة لإيجاد نظام الحوافز المالية.

#### 10. (الشهري ، 2006)

"فاعلية البرامج التدريبية من وجهة ضباط كلية الملك خالد العسكرية - دراسة مسحية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية)

تمت الدراسة بإجراء المسح الشامل على جميع أفراد المجتمع المتكون من جميع الضباط العاملين في كلية الملك خالد العسكرية من مختلف الرتب العسكرية وعددهم (120). هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية البرامج التدريبية التي يلتحق بها ضباط كلية الملك خالد العسكرية في تنمية قدرتهم والتعرف على مدى مناسبة سياسات وإجراءات الالتحاق بالبرامج التدريبية لضباط كلية الملك خالد والتعرف على المعوقات التي تحد من استفادتهم من التدريب. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- ربط التدريب بالاستفادة المادية لها أثر في الالتحاق بالدورات التدريبية وترك الدورات التي لا تحقق عائد مالي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى للرتبة والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة والدرجة الوظيفية والمستوى التنظيمي.

أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة توجيه الجهود وتنسيقها لزيادة فاعلية البرامج التدريبية.
- الحد من المعوقات التي تواجهها بالإضافة لإجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال فاعلية التدريب.

#### 11. (عبد القادر ، 2006)

##### "فاعلية التدريب داخل العمل وخارجه لمكافحة التزوير"

تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديرية العامة للجوازات الحاصلين على دورات تدريبية في أعمال مكافحة التزوير عام 1424 هـ والبالغ عددهم (565) منهم (319) حصلوا على دورات خارج العمل و (246) داخل العمل وتم اختيار عينة عشوائية بواقع 50% أي (282) مفردة.

الهدف من الدراسة التعرف على فاعلية التدريب في مكافحة التزوير من حيث الأهداف والمحتوى والمدة الزمنية ومكان التدريب والأساليب التدريبية المستخدمة بالإضافة للمعوقات التي تحد من فاعلية التدريب في مكافحة التزوير.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- التدريب خارج العمل أكثر تحقيقاً لفاعلية التدريب في مكافحة التزوير، أيضاً من المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب تكمن في أن البرامج التدريبية لا تتواءم مع المتغيرات والتطورات التي تطرأ على أعمال مكافحة التزوير.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تحقيق المحاور الرئيسية

لفاعلية التدريب تعزى لاختلاف الرتبة والمؤهل العلمي

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- تكثيف الدورات التدريبية بنوعيتها (داخل العمل أو خارجه).
- زيادة مدة التدريب بما يتناسب مع الموضوعات.
- زيادة الاهتمام بالمحتوى التدريبي كمضمون لا كشكل .

#### الدراسات الأجنبية:

#### 1. (وليم بويد ، 2001)

##### "حساب فاعلية تدريب الجاهزية لمواجهة الكوارث في مدينة بلنجهام - واشنطن"

هدفت الدراسة للكشف عن مدى نجاح التدريب ضد الكوارث في جعل الموظفين جاهزين لمواجهة الخطر ومراجعة الأثر الاجتماعي والثقافي على المفهوم العام المرتبط بالكوارث.



وتمثل مجتمع الدراسة بجميع موظفي مجلس مدينة بلنجهام - واشنطن وكانت العينة حصراً شاملاً لمجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- كان هناك أثر إيجابي للتدريب حيث حوالي 76% من أفراد مجتمع الدراسة قام بأخذ خطوات تحضيرية ضد الكوارث بعد أن تلقى تدريب الجاهزية ضد الكوارث.
- أوصت الدراسة بما يلي:
- ضرورة تطوير خطة لتدريب الموظفين على الجاهزية لمكافحة الكوارث.
- كما أوصى الباحث بضرورة تدريب الموظفين الجدد في إطار هذه الخطة.

## 2. (مورن و آخرون ، 2002)

"أثر الالتحاق بالتدريب الجامعي المشترك على انجاز الفرد لمهامه"

هدفت الدراسة لتفسير أثر التدريب الجامعي على انجاز الفرد لمهامه . وقد تمت الدراسة في معهد مالي كندي حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المعهد والبالغ عددهم 1484 وتم اختيار عينة عشوائية تبلغ 20% من المجتمع. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن هناك علاقة خطية إيجابية بين عدد الدورات التدريبية وانجاز المهام.
- أيضاً هناك أثر بسيط للتدريب الجامعي على أداء الفرد لوظيفته.
- أوصت الدراسة بما يلي:
- بضرورة عمل دورات تدريبية أكثر للحصول على أداء أفضل.

## 3. (ماير ماري كاي ، 2003)

"تقييم التدريب - مراجعة للأدبيات"

هدفت الدراسة لتحديد طرق تقييم برامج التدريب ، وذلك من خلال احتساب لأي مدى يحقق البرنامج أو العمليات أو الأداة الأهداف المقترحة واعتبرت الدراسة نموذج Kirkpatrick على أنه الأكثر استخداماً.

من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أظهرت جميع الدراسات التي تم مراجعتها في هذه الدراسة فائدة تقييم التدريب.
- بالإضافة للتأكيد على أن نموذج كيرك باترك الذي تم وضعه في عام 1952 والأكثر استخداماً حالياً على أنه إطار عمل قيم مصمم بأربع مستويات لاحتساب وتقييم فعالية التدريب.

توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات منها:

- من أجل الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة والمتمثلة (بالوقت، المال، المواد، المكان، المعدات، الإنسان)، هناك حاجة لجهود متواصلة لتقييم مستويات الفاعلية لبرامج التدريب.
- على المدربين في جميع التخصصات تطوير خطط تقييم للتدريب.

#### 4. (غن وآخرون ، 2003)

"اختبار متعدد المستويات لدراسة العلاقة بين عوائد التدريب، التكيف مع مستوى الأداء المطلوب، العمليات المنتظمة الوسيطة"

هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين التحفيز الفعال وعوائد التدريب السلوكي والتدريب المنتظم للعمليات والتكيف مع مستوى الأداء المطلوب، حيث تتأثر هذه المتغيرات بنفس الدرجة سواء على مستوى الفرد أو الفريق.

تمت الدراسة في معهد جورجيا التقني وتمثل مجتمع الدراسة بالجامعة الجنوبية الشرقية في جورجيا وتم اختيار عينة عشوائية بلغت عدد مفرداتها 156 خريج وقسمت إلى 78 فريق درب على انجاز هدف للطيران بالمحاكاة .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- معرفة الفريق ليس لها علاقة بمهارته، أما على صعيد الفرد فهناك علاقة وثيقة بين معرفة الفرد ومهارته بالإضافة إلى أن المعرفة والمهارة ذات علاقة وثيقة بالتكيف مع مستوى الأداء المطلوب على صعيد الأفراد أكثر من مستوى تحليل الفريق.
- أوصت الدراسة بما يلي:

- إجراء دراسات أخرى للكشف عما إذا كان وضع القيادة والعوائق البيئية تؤثر على عائد التدريب في جعل الفرد والفريق سهل التكيف.
- على الباحثين اعتبار أن حاجات التكيف مرتبطة بمستوى الموظف وخبرة الفريق.

#### 5. (دوليمي ، 2004)

"أثر التعليم الأكاديمي والتدريب الرسمي على سلوك مدراء المشاريع"

هدفت الدراسة لتقييم تأثير التعليم الأكاديمي والتدريب الرسمي على كيفية إدارة المشاريع. وتمثل مجتمع الدراسة بمقاولين الإنشاء في بريطانيا وبالذات العاملين منهم في أثناء الدراسة في مشاريع جديدة وتم اختيار عينة عشوائية يبلغ عدد مفرداتها 100 وتم استرجاع الاستبيان من 62 مفردة فقط .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مدراء المشاريع الذين يحملون مؤهلات وخلفية هندسية أقدر على العمل التقني وبالتالي هناك حاجة لمدراء المشاريع العاملين في المجال التقني لتركيز اهتمامهم بإدارة الأفراد .
- أوصت الدراسة بما يلي:
- الحاجة لبرامج تنمية أكاديمية ومهنية لعمل توازن في إعداد الشباب المهنيين.
- التأكيد على المعرفة المهنية ومهارة إدارة الأفراد للمهنيين الشباب لكي يصبحوا قادرين على تحمل مسؤولية إدارة المشاريع.

#### 6. (رينود ، 2004)

##### "محددات المشاركة في التدريب الغير إلزامي"

تمثل مجتمع الدراسة بموظفي مؤسسة كندية كبيرة للخدمات المالية وتم اختيار 1918 مفردة كعينة عشوائية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها كما يلي:

- هناك مجموعتين من المحددات تعتبر من المحددات في تفسير المشاركة في التدريب الغير إلزامي: (المحدد الاجتماعي والتمثل بالعمر ، الجنس ، التعليم ، المؤهل)، (والثاني مرتبط بالوظيفة ويتمثل بثقافة المؤسسة، المستوى الوظيفي في الهرم والوضع الوظيفي).
- أظهرت النتائج أن العمر يؤثر بشكل سلبي كمحدد للمشاركة في التدريب الغير إلزامي.
- أيضا تبين أن النساء يشاركن أكثر من الرجال في التدريب الغير إلزامي.
- كما وأظهرت الدراسة أن المؤهل يؤثر سلبيا كمحدد للمشاركة في التدريب الغير إلزامي.
- أظهرت الدراسة العلاقة بين ثقافة المنشأة والمشاركة على أنها علاقة غير خطية .
- أوصت الدراسة بما يلي:
- على اتحاد العمال والسلطات الحكومية أن تشجع العاملين على تنمية مهاراتهم.
- الاهتمام برأس المال المتمثل بالبشر كعامل متنامي .

## 7. (ديردن وآخرون ، 2005)

### "أثر التدريب على الإنتاجية والأجور"

هدفت الدراسة لاختبار أثر التدريب على الإنتاجية، والأجور، وتمثل مجتمع الدراسة في 119 شركة بريطانية في مجال الصناعة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن التدريب يعمل على زيادة الإنتاجية، حيث 1% زيادة في التدريب يعمل على زيادة في القيمة بنسبة 6% في كل ساعة أي هناك أثر إحصائي واقتصادي متميز للتدريب على إنتاجية الصناعة.
- بالإضافة إلى أن أثر التدريب على الإنتاجية أكبر من أثره على الأجور.
- أوصت الدراسة بما يلي:
- دراسات أخرى للتمييز بين غالبية النظريات المتعلقة بموضوع البحث.

## 8. (جاكسون وآخرون ، 2005)

### "هل يعتبر إعادة التدريب استثمار جيد للعاملين"

تمت الدراسة في ولاية واشنطن وكان مجتمع الدراسة العمال.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- أن إعادة التدريب يمكن أن يكون استثمار فعال لكل من المجتمع والعمال.
- أيضا الحوافز المكتسبة من إعادة التدريب تختلف بين العمال.
- أوصت الدراسة بما يلي:
- الأخذ بعين الاعتبار الزيادة التي تحدث في التكاليف نتيجة إعادة التدريب حيث المنافع الشخصية والاجتماعية.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من الدراسات السابقة أنها تتفق في تناول موضوع التدريب وتأثيره على الموظفين، ولكنها تختلف فيما بينها في تناول موضوع التدريب والتطوير، وقد أجريت هذه الدراسات في بيئات دولية وعربية وفلسطينية، وهدفت الدراسات السابقة إلى معالجة التدريب من زوايا مختلفة مثل اقتراح نموذج للتدريب، وفي قطاعات مختلفة مثل القطاع الحكومي والخاص، وفي أغلبها أخذت الشكل المهني والتربوي.

ولاحظت الباحثة ما يلي:

- تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أنها استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث.
- غلب أسلوب الأوزان النسبية والنسب المئوية وحساب التباين الأحادي واختبار (ت) على الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، وذلك لكونها تؤدي للحصول على النتائج التي تلبي تحقيق أهداف هذه الدراسات.

كما وتميزت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في كونها تناولت العملية التدريبية بجميع مراحلها ومحاورها في حين معظم الدراسات تناولتها بالتركيز على مرحلة واحدة وكان لتحديد الاحتياجات التدريبية النصيب الأكبر في الدراسات السابقة.

كما و أجريت هذه الدراسة على مؤسسة تلعب دورا هاما في حياة المواطن الفلسطينية وهي الدراسة الأولى التي تطرق هذا الباب في الوكالة لتكون نقطة انطلاق نحو دراسات لاحقة تتناول هذا الجانب المهني .

وتأتي هذه الدراسة لتضيف إلى الدراسات السابقة دراسة فلسطينية لعلها تكون ذات فائدة للمكتبة الفلسطينية وللباحث والأبحاث العربية من خلال مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات الأخرى.

ولاشك أن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في التعرف على أهم محاور التدريب والإطلاع على المجالات والنماذج الخاصة بالتدريب، كما ستستفيد منها عند مناقشة نتائج الدراسة لتوضيح مدى الاتفاق أو عدمه مع بيان المسوغات.

## الفصل الرابع

### الإطار العملي للبحث

#### المبحث الأول:

#### المنهجية والإجراءات

##### إجراءات الدراسة

1. منهج الدراسة
2. مجتمع الدراسة
3. عينة الدراسة
4. طرق جمع البيانات
5. أداة الدراسة
6. الأساليب الإحصائية المستخدمة
7. إجراءات تطبيق الدراسة

#### المبحث الثاني:

#### فحص صدق المحتوى وثبات بنود الاستبانة

##### فحص صدق الأداة

##### فحص ثبات الأداة

#### المبحث الثالث:

#### تحليل البيانات

##### تحليل خصائص العينة

##### تحليل مجالات الدراسة

#### المبحث الرابع:

#### اختبار الفرضيات

## المبحث الأول المنهجية والإجراءات

### إجراءات الدراسة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة، وفي هذا المبحث سيتم تناول إجراءات الدراسة بالتفصيل وذلك على النحو التالي:

### 1. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحثة في مجرياتها وتستطيع الباحثة أن تتفاعل معها فتصفها وتحللها (الأغا، 2000)، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبانة (Questionnaire) التي تم إعدادها لهذا الغرض، وتم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science).

### 2. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في مختلف إدارات وأقسام مكتب الأونروا بغزة بمستوياتهم الإدارية المختلفة ما بين الدرجة الخامسة والدرجة العشرين، والمقدر عددهم بأربعمئة وثلاثون (430) موظف و موظفة. علماً بأنه تم استبعاد الفئات التالية:

- (1) الموظفين الدوليين لكونهم يخضعون لقانون عمل مختلف عن الموظفين المحليين.
- (2) الموظفين الإداريين الذين يعملون على نظام المياومة باعتبارهم موظفين غير رسميين وليس لديهم فرصة المشاركة في العملية التدريبية.
- (3) كما تم استبعاد العمال والحراس الذين يعملون في مستوى الدرجة الأولى وحتى الرابعة، وذلك لأنهم غير مؤهلين أكاديمياً.

4) أيضا تم استبعاد فئة المدرسين والأطباء والتمريض وذلك لأن تدريبهم يأخذ الشكل الفني، كما وأن مواقع عملهم خارج مكتب الأونروا الإقليمي.

و يقدر عدد إدارات مكتب غزة بإحدى عشرة دائرة، لكل منها أقسامها و فروعها و مكاتبها كما يظهر في الجدول رقم (1). (UNRWA Personnel Division, November 2006)

#### جدول رقم (4)

##### مجتمع الدراسة

اسم الدائرة	عدد الموظفين من الفئة المساندة (5 - 8)	عدد الموظفين من الإدارة الوسطى (9 - 12)	عدد الموظفين من الإدارة العليا (13 - 20)
1. مكتب مدير عمليات الأونروا بغزة	4	15	8
2. دائرة الإدارة	14	31	14
3. دائرة المالية	1	14	4
4. إدارة المشتريات والمواصلات	45	15	3
5. دائرة الهندسة	16	8	23
6. دائرة التربية و التعليم	12	9	11
7. دائرة الصحة	32	7	22
8. دائرة صحة البيئة	4	6	13
9. دائرة الإغاثة والخدمات الاجتماعية	22	19	12
10. دائرة التنمية	7	11	21
11. دائرة الدعم النفسي والاجتماعي	-	4	3
المجموع = 430	157	139	134

المصدر: (قسم المستخدمين/مكتب الأونروا في غزة ، نوفمبر 2006)

#### 3. عينة الدراسة:

تم اعتماد طريقة العينة الطبقية العشوائية في اختيار عينة الدراسة ، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات وتمثل العينة نسبة 40% من مجتمع الدراسة أي ما يعادل 172 موظف و موظفة تم اختيارهم حسب التمثيل النسبي لكل طبقة كما هو موضح في الجدول التالي:



#### جدول رقم (5)

##### عينة الدراسة

طبقات المجتمع	عدد الموظفين (430)	حدود الطبقة	نسبة الطبقة إلى مجتمع الدراسة (%)	عدد مفردات العينة من كل طبقة (172)
الوظائف الإدارية المساندة	157	ما بين الدرجة الخامسة والثامنة	36%	62
الوظائف الإدارية الوسطى	139	ما بين الدرجة التاسعة والدرجة الثانية عشر	33%	56
الوظائف الإدارية العليا	134	ما بين الدرجة الثالثة عشر والدرجة العشرين	31%	54

المصدر: (قسم المستخدمين/مكتب الأونروا في غزة ، نوفمبر 2006)

وقد تم توزيع الاستبانات عليهم، ومن ثم استرداد 141 استبانة ، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد استبانة واحدة لعدم جدية الإجابة عليها وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 140 استبانة، وهي تمثل نسبة 82% من العينة المفترضة.

#### 4. طرق جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على البيانات من المصادر التالية

##### أولاً: المصادر الثانوية:

اعتمدت الباحثة في الجزء الخاص بالدراسة النظرية على الكتب والدوريات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التدريب بكافة عناصره .

##### ثانياً: المصادر الأولية:

وتتمثل في البيانات الخاصة بمفردات عينة الدراسة والذين وجهت لهم قائمة الاستقصاء وذلك لقياس المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة . وتضمنت قائمة الاستقصاء مجموعة من الأسئلة التي قاست المتغيرات المستقلة المتمثلة في تحديد الاحتياجات للتدريب، تخطيط التدريب، وتنفيذه ومن ثم تقييمه وتقويم ما بعد التدريب، ودعم الإدارة العليا، وذلك بغرض اختبار فروض الدراسة. حيث قامت الباحثة بتصميم استقصاء يتناسب وهذه الدراسة .

## 5. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة في الدراسة الميدانية وذلك لما لها من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها حيث تم تصميم الأسئلة ذات النهايات المغلقة وذلك لسهولة وسرعة الإجابة عليها من قبل المبحوثين، أيضا لسهولة تحليلها، وقامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال استخدام برنامج SPSS الإحصائي.

صممت الباحثة الاستبانة في صورتها الأولية مشتملة على ثلاثة أجزاء وهي:

**الجزء الأول:** يشمل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي. الدرجة، سنوات الخدمة، سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، عدد الدورات التي التحقت بها داخل وخارج مكتب الأونروا الإقليمية في غزة خلال سنوات الخدمة.

**الجزء الثاني:** يشتمل على (79) فقرة لقياس فاعلية التدريب موزعة على سبعة مجالات هي:

### جدول رقم (6)

#### مجالات الاستبانة

الرقم	المجال	عدد فقراته
1.	تحديد الاحتياجات التدريبية	11
2.	تخطيط التدريب	12
3.	تنفيذ التدريب	18
4.	تقييم التدريب	9
5.	تقييم ما بعد التدريب	10
6.	دعم الإدارة العليا (المادي والمعنوي)	7
7.	فاعلية التدريب	12
مجموع الفقرات		79

**الجزء الثالث:** يشتمل على 8 فقرات لترتيب فوائد التدريب حسب الأولوية.

كما استعملت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي، لتحديد درجة لكل عبارة، ولقد تم استخدام صيغة واحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة فقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (7)

#### يوضح أوزان الفقرات

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

## 6. الأساليب الإحصائية:

لإنجاز الإطار العملي للدراسة استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتفريغ البيانات وتحليل اختبار الفروض وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ( 1- Sample K-S)
- اختبار One sample t test
- اختبار Independent samples t test
- اختبار One Way ANOVA
- اختبار شفيه للمقارنات المتعددة بين المتوسطات

## 7. إجراءات تطبيق الدراسة:

- 1) تم الحصول على موافقة مكتب الإدارة في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة لإجراء هذه الدراسة على أفراد المجتمع والبالغ عددهم (430).
- 2) قامت الباحثة بإعداد استبانة لدراسة فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة.
- 3) قامت الباحثة بعد ذلك بجمع المعلومات عن مكتب الأونروا وعن برنامج التدريب فيه
- 4) قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية في مكتب الأونروا مكونة من 26 موظف وموظفة وذلك لفحص صدق وثبات الأداة
- 5) تم تعديل الاستبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها 172 موظف وموظفة وقد قامت الباحثة بمتابعة أفراد العينة لحثهم على الإجابة عن فقرات الاستبانة وكذلك الإجابة على استفساراتهم.
- 6) تم جمع الاستبانات من أفراد عينة الدراسة بمساعدة بعض الموظفين في مكتب الأونروا، حيث تم استرداد (141) استبانة، وقد استبعدت استبانة واحدة لعدم صلاحيتها وذلك يعود إلى عدم الجدية في تعبئتها من قبل المبحوث، فبلغ عدد الاستبانات الصالحة والتي تم تحليلها (140) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت (82%) وهو ما يمثل (33%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

## المبحث الثاني

### فحص صدق وثبات الأداة

#### فحص صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الاستبانة بعدة طرق كما يلي:

#### 1. صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أعضاء، بعضهم من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، متخصصين في الإدارة والإحصاء وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

#### 2. العينة الاستطلاعية:

طبقت الدراسة على عينة استطلاعية (تجريبية) من مجتمع الدراسة مكونة من (26) موظف وموظفة ، تم اختيارهم من خارج عينة الدراسة للتأكد من صلاحيتها لجمع البيانات المطلوبة وذلك من خلال توزيع (26) استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد نتج عن هذه الدراسة إدخال بعض التعديلات.

#### 3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة 26 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له، كما هو موضح في الجداول التالية:

### 1-3 تحديد الاحتياجات التدريبية (في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة)

حيث هدف هذا المجال إلى معرفة سياسات مكتب الأونروا في تحديد الاحتياجات وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (8)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية - في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
10	يوجد دليل لدورات التدريب التي تقدمها إدارة مكتب الأونروا خلال العام	0.709	0.000
11	يتم تحديد احتياجات الأفراد التدريبية في مكتب الأونروا بشكل مسبق	0.827	0.000
12	يتم تحليل كفايات موظفي مكتب الأونروا لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها	0.797	0.000
13	يتم تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة من وظائف مكتب الأونروا	0.874	0.000
14	يتم تقييم عمليات مكتب الأونروا لتحديد الاحتياجات التدريبية	0.781	0.000
15	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بسؤال المدراء في مكتب الأونروا	0.403	0.041
16	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بسؤال الموظفين في مكتب الأونروا	0.765	0.000
17	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف في مكتب الأونروا بناء على تقييمه السنوي	0.779	0.000
18	يتم استخدام نماذج خاصة في مكتب الأونروا لتحديد الاحتياجات التدريبية	0.824	0.000
19	يتم استخدام استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف لدى موظفي مكتب الأونروا	0.868	0.000
20	يشارك العاملون في مكتب الأونروا أنفسهم في تحديد احتياجاتهم	0.863	0.000

قيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 0.388

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية - في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.403 : 0.874) ودالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن قيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 والتي تساوي 0.388 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

### 2-3 التخطيط للتدريب (في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة)

حيث هدف هذا المجال إلى قياس مستوى التخطيط للتدريب في مكتب الأونروا وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (9)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني: (التخطيط للتدريب - في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
21	يتم تحديد أهداف التدريب في مكتب الأونروا في ضوء الاحتياجات التدريبية	0.695	0.000
22	تكون أهداف التدريب في مكتب الأونروا واضحة	0.773	0.000
23	تكون أهداف التدريب المحددة في مكتب الأونروا قابلة للقياس	0.707	0.000
24	تتناسب أهداف التدريب في مكتب الأونروا مع الاحتياجات الفعلية	0.724	0.000
25	توجد خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى مكتب الأونروا ككل	0.848	0.000
26	هناك في مكتب الأونروا جداول زمنية لتنفيذ الخطط	0.847	0.000
27	تطلع كل إدارة في مكتب الأونروا على خطة تدريب موظفيها وتشارك في وضعها	0.809	0.000
28	توضع خطة التدريب استناداً إلى حاجة موظفي مكتب الأونروا الفعلية للتدريب	0.838	0.000
29	توضع خطة التدريب في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة في مكتب الأونروا	0.775	0.000
30	توضع خطة التدريب في ضوء الخطط التوسعية لمكتب الأونروا في المستقبل	0.681	0.000
31	توضع خطة التدريب في مكتب الأونروا في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة	0.559	0.003
32	يتم تنفيذ خطط التدريب الموضوعة	0.616	0.001

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 0.388

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني: (التخطيط للتدريب - في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.559 : 0.848) ودالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 والتي تساوي 0.388، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3-3 تنفيذ التدريب (في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة)

هدف هذا المجال إلى التعرف على درجة كفاءة عملية تنفيذ التدريب كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (10)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (تنفيذ التدريب - في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.011	0.488	يتم الاستعانة بمدرّبين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي	33
0.019	0.458	يتم تنفيذ التدريب خلال ساعات العمل	34
0.010	0.496	يتم اختيار مكان التدريب وفقاً لنوعية برنامج التدريب	35
0.007	0.514	يتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي	36
0.003	0.567	يتم توزيع مطبوعات على المتدربين تتعلق بالبرنامج التدريبي	37
0.000	0.672	تستخدم وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التدريبي	38
0.003	0.552	يتم الالتزام بجدول زمني محدد للبرامج التدريبية	39
0.001	0.601	هناك إرشادات متعلقة بسير البرنامج التدريبي	40
0.044	0.399	يتم اختيار أسلوب التدريب بناء على الهدف من البرنامج التدريبي	41
0.000	0.774	هناك إدارة مشرفة على سير العملية التدريبية	42
0.000	0.738	يحدث اتصال تام بين الجهة التدريبية ومكتب الأونروا قبل وأثناء التدريب	43
0.017	0.465	يتلقى مكتب الأونروا استفسارات وملاحظات عن المتدربين المتغيّبين	44
0.021	0.450	يتم تزويد مكتب الأونروا بتقرير نهائي عن الدورة والمتدربين	45
0.000	0.643	يهتم مكتب الأونروا بمتابعة التزام موظفيه بحضور الدورات	46
0.072	0.359	تقوم إدارة مكتب الأونروا بمساءلة أي موظف لا يلتزم بحضور الدورة كاملة	47
0.000	0.661	يتناسب وقت التدريب مع محتوى البرنامج التدريبي	48
0.002	0.583	يتخلل البرنامج التدريبي أوقات للراحة	49
0.000	0.689	جميع وسائل وسبل الراحة متوفرة في البرنامج التدريبي	50

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 0.388

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (تنفيذ التدريب - في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.399 : 0.774) ودالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن قيمة  $r$

المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 والتي تساوي 0.388، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه. باستثناء الفقرة رقم (47) حيث أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، ولقد تم تعديل صياغتها لتوضيح المعنى المقصود بشكل واضح.

#### 4-3 تقييم التدريب (في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة)

هدف هذا المجال إلى التعرف على سياسات مكتب الأونروا في تقييم التدريب كما هو مبين في الجدول التالي:

##### جدول رقم (11)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (تقييم التدريب - في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
51	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل مكتب الأونروا	0.570	0.002
52	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب	0.742	0.000
53	تقوم الجهة المشرفة في مكتب الأونروا بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ	0.654	0.000
54	يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع و آني	0.591	0.001
55	تقييم البرنامج التدريبي في مكتب الأونروا يتم في ضوء معايير محددة مسبقاً	0.568	0.002
56	يستخدم مكتب الأونروا أدوات محددة في تقييم البرنامج التدريبي	0.605	0.001
57	يتم اختبار الموظفين المتدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي	0.730	0.000
58	يتم التقييم من قبل مكتب الأونروا في ضوء الأهداف التي تم تحديدها	0.809	0.000
59	يقوم مكتب الأونروا بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار في نهاية البرنامج التدريبي	0.758	0.000

قيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 0.388

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (تقييم التدريب - في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.568 : 0.809) ودالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن قيمة  $r$



المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 والتي تساوي 0.388، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه،

### 5-3 تقييم ما بعد التدريب (في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة)

حيث هدف هذا المجال إلى التعرف على ما يتبعه مكتب الأونروا من سياسات في تقييم ما بعد التدريب وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (12)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (تقييم ما بعد التدريب - في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
60	يتم في مكتب الأونروا احتساب العائد المرغوب من التدريب	0.596	0.001
61	يتابع مكتب الأونروا مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيه بعد تدريبهم	0.864	0.000
62	تتم المتابعة في مكتب الأونروا من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف	0.846	0.000
63	تستخدم إدارة مكتب الأونروا معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد البرنامج التدريبي	0.743	0.000
64	يتم قياس التغيير الحاصل في أداء موظفي مكتب الأونروا المتدربين بعد مرور وقت معلوم	0.831	0.000
65	هناك أدوات لقياس أثر التدريب على المتدربين (استبانة ، مقابلات ، اختبار)	0.760	0.000
66	يتم قياس التغيير في سلوك موظفي مكتب الأونروا أثناء العمل	0.849	0.000
67	يتم مقارنة أداء موظفي مكتب الأونروا قبل التدريب وبعده	0.878	0.000
68	يتأكد المديرون في مكتب الأونروا من أن ما تم تعليمه للموظف في التدريب يجري تطبيقه	0.856	0.000
69	يقارن المديرون في مكتب الأونروا بين أداء المتدربين بعد عودتهم و محتويات البرنامج التدريبي	0.767	0.000

قيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 0.388

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (تقييم ما بعد التدريب - في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.596 - 0.878) ودالة عند مستوى دلالة (0.05)،

حيث أن قيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 والتي تساوي 0.388، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه،

### 6-3 دعم الإدارة العليا (في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة)

حيث هدف هذا المجال إلى قياس مدى دعم الإدارة العليا (المادي والمعنوي) في مكتب الأونروا لعملية التدريب وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (13)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (دعم الإدارة العليا - في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
70	تدعم الإدارة العليا في مكتب الأونروا جهود تنمية الموارد البشرية	0.665	0.000
71	توفر الإدارة العليا في مكتب الأونروا الدعم المادي الكافي للعملية التدريبية	0.707	0.000
72	تكاليف التدريب تتحملها الأونروا سواء خارج أو داخل مكتب الأونروا	0.790	0.000
73	تعتبر الإدارة في مكتب الأونروا وقت التدريب المستنفذ على أنه من ضمن ساعات العمل	0.637	0.000
74	هناك حوافز معنوية للمتدربين من قبل الإدارة العليا لمكتب الأونروا	0.723	0.000
75	تتم ترقية الموظفين في مكتب الأونروا بمجرد انتهاءهم من التدريب	0.637	0.000
76	هناك جهة مختصة مسئولة عن تدريب القوى البشرية في مكتب الأونروا	0.249	0.221

قيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 0.388

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (دعم الإدارة العليا - في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.637 : 0.790) ودالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن قيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 والتي تساوي 0.388، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، باستثناء الفقرة رقم (76) حيث أن مستوى الدلالة اكبر من 0.05، ولقد تم تعديل صياغتها لتوضيح المعنى المقصود بشكل واضح.

### 7-3 فاعلية وأثر التدريب (في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة)

حيث هدف هذا المجال إلى قياس فاعلية وأثر التدريب في مكتب الأونروا وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (14)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (فاعلية وأثر التدريب - في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
77	يؤدي التدريب الذي يقدمه مكتب الأونروا على المدى البعيد إلى تحسن أداء المتدربين	0.663	0.000
78	يؤدي تطبيق موظفي مكتب الأونروا لما تعلموه من التدريب إلى خفض أخطائهم	0.765	0.000
79	ترتفع الروح المعنوية لموظفي مكتب الأونروا بعد عودتهم من التدريب	0.812	0.000
80	يشعر موظفي مكتب الأونروا بعد تدريبهم بقدرتهم على استخدام إبداعهم وفكرهم في التطبيق	0.850	0.000
81	يستطيع موظفي مكتب الأونروا بعد تدريبهم إدخال طرق أداء جديدة لعملهم	0.871	0.000
82	يحقق إنفاق مكتب الأونروا على التدريب العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيه	0.762	0.000
83	ينقل موظفي الأونروا ما تعلموه من التدريب لزملائهم الموظفين	0.762	0.000
84	يشعر الموظفون المتدربون برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب	0.882	0.000
85	يحقق التدريب في مكتب الأونروا نتائج ملموسة في تخفيض التكاليف	0.506	0.008
86	يحقق التدريب في مكتب الأونروا آثار ملموسة في تقليل التسرب	0.458	0.019
87	يعمل التدريب في مكتب الأونروا على زيادة حجم إنتاج المؤسسة كما	0.562	0.003
88	يعمل التدريب في مكتب الأونروا على تحسين نوعية إنتاج المؤسسة	0.809	0.000

قيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 0.388

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (فاعلية وأثر التدريب - في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة) والدرجة الكلية لفقراته، إذ يتضح أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح ما بين (0.458 : 0.882) ودالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن قيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 والتي تساوي 0.388، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 4. الصدق البنائي لمجالات الاستبانة:

للتحقق من الصدق البنائي للمجالات، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات الرئيسية والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15)

الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	تحديد الاحتياجات التدريبية	0.839	0.000
الثاني	التخطيط للتدريب	0.832	0.000
الثالث	تنفيذ التدريب	0.661	0.000
الرابع	تقييم التدريب	0.732	0.000
الخامس	تقييم ما بعد التدريب	0.782	0.000
السادس	دعم الإدارة العليا	0.799	0.000
السابع	فاعلية وأثر التدريب	0.742	0.000

قيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 0.388

الجدول السابق يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، إذ تراوحت ما بين (0.661 : 0.839)، وبناء على ذلك إن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

#### 5. فحص ثبات الأداة Reliability:

وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

##### 1-5 طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط.}$$

جدول رقم (16)  
معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
الأول	تحديد الاحتياجات التدريبية	0.8659	0.9281	0.000
الثاني	التخطيط للتدريب	0.8260	0.9047	0.000
الثالث	تنفيذ التدريب	0.6788	0.8087	0.000
الرابع	تقييم التدريب	0.5687	0.7251	0.000
الخامس	تقييم ما بعد التدريب	0.8483	0.9179	0.000
السادس	دعم الإدارة العليا	0.6620	0.7966	0.000
السابع	فاعلية وأثر التدريب	0.7921	0.8840	0.000
	المعامل الكلي	0.8336	0.9092	0.000

قيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 24 تساوي 0.388

كما هو واضح من الجدول السابق أن معامل الثبات للفقرات تراوح بين (0.9281 : 0.7251)، ولقد بلغ معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات (0.9092)، مما يدل على أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة.

## 2-5 طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات:

جدول رقم (17)  
معاملات الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	تحديد الاحتياجات التدريبية	11	0.9352
الثاني	التخطيط للتدريب	12	0.6266
الثالث	تنفيذ التدريب	18	0.8703
الرابع	تقييم التدريب	9	0.8457
الخامس	تقييم ما بعد التدريب	10	0.9281
السادس	دعم الإدارة العليا	7	0.7757
السابع	فاعلية وأثر التدريب	12	0.9213
	المعامل الكلي	79	0.9797

كما هو موضح في الجدول السابق، معامل ألفا كرونباخ للمجالات الرئيسة تراوح بين (0.6266 : 0.9352)، وقد بلغ معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات (0.9797)، وهذا يدل أن معامل الثبات لمحاول الاستبانة مرتفع، مما دفع الباحثة إلى توزيع الاستبانات على عينة الدراسة بطمأنينة.

## المبحث الثالث

### تحليل البيانات

بعد أن تأكدت الباحثة من صدق وثبات الاستبانة في صورتها النهائية وكونها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، تنتقل للمبحث الخاص بتحليل البيانات حيث يتضمن هذا المبحث تحليلًا تفصيليًا للبيانات وعرض للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية ومن ثم اختبار الفروض.

#### تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة:

وتشمل تحليل الصفات الشخصية للموظفين الذين تم استقصائهم، وهم جميعًا موظفون إداريون في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة، والجدول التالي تبين خصائص عينة الدراسة حسب السمات الشخصية كالتالي:

#### (1) الجنس:

##### جدول رقم (18)

##### توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	90	64.3
أنثى	50	35.7
المجموع	140	100.0

يبين الجدول السابق أن 64.3% من عينة الدراسة من الذكور، و 35.7% من عينة الدراسة من الإناث. وقد يعزى هذا الفرق الكبير بين الذكور والإناث لطبيعة مجتمع الدراسة حيث نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث.

## (2) العمر:

### جدول رقم (19)

#### توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	13	9.3
25- أقل من 35 سنة	48	34.3
35- أقل من 45 سنة	42	30.0
45 سنة فأكثر	37	26.4
<b>المجموع</b>	<b>140</b>	<b>100.0</b>

يبين الجدول السابق أن 9.3% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من 25 سنة، و 34.3% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة، و 30.0% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة، و 26.4% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أكثر من 45 سنة. وهذا يعكس مدى التنوع في فئات العمر في مكتب الأونروا حيث يشهد زيادة ملحوظة في الكادر البشري كنتيجة لازدياد أنشطتها، مما يجعل عملية التوظيف عملية مستمرة، ولا يؤخذ العمر بالاعتبار كمحدد في عملية التوظيف.

## (3) المؤهل العلمي:

### جدول رقم (20)

#### توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	9	6.4
ماجستير	17	12.1
دبلوم عالي	20	14.3
بكالوريوس	74	52.9
دبلوم فما دون	20	14.3
<b>المجموع</b>	<b>140</b>	<b>100.0</b>

يبين الجدول السابق أن 6.4% من عينة الدراسة هم ممن يحملون درجة الدكتوراه، و 12.1% من عينة الدراسة هم من حملة الماجستير، أما حملة الدبلوم العالي فقد بلغت نسبتهم 14.3%، فيما بلغت نسبة المشاركين في عينة الدراسة من حملة البكالوريوس 52.9%، أما الذين تراوحت مؤهلاتهم العلمية الدبلوم المتوسط فأقل فقد بلغت نسبتهم 14.3% من عينة الدراسة.



وهذه النسب تعكس أن القطاع الأوسع من موظفي الأونروا هم من حملة الشهادات العلمية ويرجع ذلك لكون المؤهل العلمي هو المحدد الأول في عملية التوظيف في مكتب الأونروا.

#### 4) المسمى الوظيفي:

##### جدول رقم (21)

##### توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
19.3	27	مدير
12.9	18	نائب مدير
20.0	28	مشرف
12.1	17	سكرتير
22.1	31	كاتب
13.6	19	أخرى (مثل أمينة مكتبة، صراف، مساعد محاسب)
100.0	140	المجموع

يبين الجدول السابق أن 19.3% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "مدير"، و 12.9% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "نائب مدير"، و 20.0% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "مشرف"، و 12.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "سكرتير"، و 22.1% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "كاتب"، و 13.6% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي "وظائف أخرى مختلفة"، وهذا يعكس هيكلية مكتب الأونروا حيث ارتفاع عدد موظفي الإدارة الوسطى إذا ما قورنت بالإدارة التشغيلية.

#### 5) الدرجة:

##### جدول رقم (22)

##### توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة
31.4	44	8 – 5
44.3	62	12 – 9
24.3	34	20 – 13
100.0	140	المجموع

يبين الجدول السابق أن 31.4% من عينة الدراسة تراوحت درجتهم في العمل من 5-8 درجة، و 44.3% من عينة الدراسة تراوحت درجتهم في العمل من 9-12 درجة، و 24.3% من عينة الدراسة تراوحت درجتهم في العمل ما بين 13-20 درجة ويعزى ذلك لكون ما تم استرداده من الاستبيانات كان من الفئة "9-12" أكثر عدداً من غيرها، وهم يمثلون الإدارة الوسطى.

## (6) سنوات الخدمة:

### جدول رقم (23)

#### توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	25	17.9
6 - 9	24	17.2
10 - 13	38	27.1
14 - 17	17	12.1
أكثر من 17 سنة	36	25.7
المجموع	140	100.0

يبين الجدول السابق أن 17.9% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم 5 سنوات فأقل، و 17.2% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 6-9 سنوات، و 27.1% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 10-13 سنة، و 12.1% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 14-17 سنة، و 25.7% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 17 سنة. وتعزى هذه النسب لكون هناك نشاطات أساسية يقوم بها مكتب الأونروا منذ نشأته بالإضافة لبرامج عمل تم إضافتها حديثاً وخلال الأعوام الأخيرة، مما استدعى تعيين موظفين جدد، أيضاً نظام التقاعد المعمول به في الأونروا، والذي يستلزم إحلال موظفين جدد وبشكل مستمر، كما وتهدف عملية التوظيف دائماً إلى استقطاب الأفضل، وليس هناك أولوية لموظفي مكتب الأونروا إلا إذا تساوت قدراتهم ومؤهلاتهم مع قدرات المنافسين من خارج مكتب الأونروا، جميع ما سبق أدى لهذا التباين في سنوات الخدمة.

## 7 سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

### جدول رقم (24)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية
22.9	32	أقل من سنتين
21.4	30	3-5
20.0	28	6-8
35.7	50	9 سنوات فأكثر
100.0	140	المجموع

يبين الجدول السابق أن 22.9% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم أقل من سنتين، و 21.4% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخدمة لديهم بين 3-5 سنوات، و 20.0% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخدمة لديهم من 6-8 سنوات، و 35.7% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم 9 سنوات فأكثر. وتعزى هذه النسب لكون نظام الترقية في الوكالة قائم على التنافس وليس هناك أي نوع من الحركة الرأسية أو الأفقية (أي من دائرة إلى دائرة) دون الخضوع لاختبارات منافسة مما يحد من حركة العديد من الموظفين ذوي القدرات والمؤهلات المحدودة.

## 8 عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي في غزة خلال سنوات الخدمة:

### جدول رقم (25)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي في غزة خلال سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل المنظمة
21.4	30	دورتين فأقل
21.4	30	3 - 4 دورات
25.0	35	5 - 6 دورات
32.1	45	7 دورات فأكثر
100.0	140	المجموع

يبين الجدول السابق أن 21.4% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي في غزة خلال سنوات الخدمة دورتين فأقل، و 21.4% من عينة الدراسة تراوح عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل مكتب الأونروا

الإقليمي في غزة خلال سنوات الخدمة من 3-4 دورات، و 25.0% من عينة الدراسة تراوحت عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي في غزة خلال سنوات الخدمة من 5-6 دورات، و 32.1% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي في غزة خلال سنوات الخدمة 7 دورات فأكثر. وهذا مؤشر على مدى حرص مكتب الأونروا على العملية التدريبية، حيث أن نسبة الفئة التي التحقت بأكثر من 7 دورات داخل مكتب الأونروا كانت هي الأعلى.

#### (9) عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها خارج مكتب الأونروا الإقليمي في غزة خلال سنوات الخدمة:

##### جدول رقم (26)

توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها خارج مكتب الأونروا الإقليمي في غزة خلال سنوات الخدمة

عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها خارج المنظمة	التكرار	النسبة المئوية
دورتين فأقل	59	42.1
3 – 4 دورات	25	17.9
5 – 6 دورات	21	15.0
7 دورات فأكثر	35	25.0
المجموع	140	100.0

يبين الجدول السابق أن 42.1% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها خارج مكتب الأونروا الإقليمي في غزة خلال سنوات الخدمة دورتين فأقل، و 17.9% من عينة الدراسة تراوح عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها خارج مكتب الأونروا الإقليمي في غزة خلال سنوات الخدمة من 3-4 دورات، و 15.0% من عينة الدراسة تراوحت عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها خارج مكتب الأونروا الإقليمي في غزة خلال سنوات الخدمة من 5-6 دورات، و 25.0% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها خارج مكتب الأونروا الإقليمي في غزة خلال سنوات الخدمة 7 دورات فأكثر. وتؤكد هذه النسب على حرص مكتب الأونروا على تلقي التدريب سواء كان في الخارج أو في الداخل، وفي ذلك ما يشير لمدى الدعم المالي المتوفر للعملية التدريبية، حيث ارتفاع نفقة التدريب في خارج مكتب الأونروا.

## تحليل مجالات الدراسة:

### 1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم (27)

#### اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov test)

المجال	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
تحديد الاحتياجات التدريبية	1.015	0.254
التخطيط للتدريب	1.256	0.085
تنفيذ التدريب	0.927	0.357
تقييم التدريب	1.070	0.203
تقييم ما بعد التدريب	0.908	0.381
دعم الإدارة العليا	1.332	0.058
فاعلية وأثر التدريب	1.121	0.162
جميع المجالات	0.579	0.891

يوضح الجدول السابق نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 ( $sig. > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

### 2. تحليل ومناقشة فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة والجدول التالي تحتوي على المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 عند درجة حرية "139" ومستوى معنوية "0.05" (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %) ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 عند درجة حرية "139" ومستوى معنوية "0.05" (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 %) ، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

**1-2 تحليل فقرات: تحديد الاحتياجات التدريبية (في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة)**  
يشير الجدول رقم (28) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية:

**جدول رقم (28)**

**نتائج تحليل فقرات المجال الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية)**

الفرقة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
10	يوجد دليل لدورات التدريب التي تقدمها إدارة مكتب الأونروا خلال العام	20.1	31.7	11.5	25.9	10.8	3.24	64.89	2.17	0.032	5
11	يتم تحديد احتياجات الأفراد التدريبية في مكتب الأونروا بشكل مسبق	10.1	51.1	12.9	20.9	5.0	3.40	68.06	4.39	0.000	2
12	يتم تحليل كفايات موظفي مكتب الأونروا لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها	9.4	33.8	25.2	26.6	5.0	3.16	63.17	1.73	0.086	7
13	يتم تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة من وظائف مكتب الأونروا	15.3	33.6	23.4	23.4	4.4	3.32	66.42	3.34	0.001	4
14	يتم تقييم عمليات مكتب الأونروا لتحديد الاحتياجات التدريبية	10.1	37.4	33.1	16.5	2.9	3.35	67.05	4.29	0.000	3
15	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بسؤال المدراء في مكتب الأونروا	9.4	43.9	30.2	13.7	2.9	3.43	68.63	5.41	0.000	1
16	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بسؤال الموظفين في مكتب الأونروا	8.6	41.7	21.6	18.7	9.4	3.22	64.32	2.24	0.026	6
17	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف في مكتب الأونروا بناء على تقييمه السنوي	15.7	10.7	25.0	37.9	10.7	2.83	56.57	1.64	0.103	11
18	يتم استخدام نماذج خاصة في مكتب الأونروا لتحديد الاحتياجات التدريبية	10.0	31.4	25.7	25.0	7.9	3.11	62.14	1.12	0.264	9
19	يتم استخدام استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف لدى موظفي مكتب الأونروا	9.4	21.6	28.1	31.7	9.4	2.90	57.99	1.05	0.296	10
20	يشارك العاملون في مكتب الأونروا أنفسهم في تحديد احتياجاتهم	10.7	29.3	27.9	25.0	7.1	3.11	62.29	1.21	0.229	8
<b>جميع فقرات المجال</b>											
							<b>3.19</b>	<b>63.80</b>	<b>2.80</b>	<b>0.006</b>	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (139) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تدور حول تحديد الاحتياجات التدريبية، فقد تبين أن الوزن النسبي لفقرات هذا المجال تتراوح ما بين (56.57 : 68.63)، كما تبين أن آراء أفراد العينة في معظم الفقرات إيجابية، باستثناء الفقرات (12، 17، 18، 19، 20) فكانت آراء أفراد العينة محايدة. وفيما يلي فقرات هذا المجال مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل منها:

- احتلت الفقرة "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بسؤال المدراء في مكتب الأونروا" المرتبة الأولى، بوزن نسبي "68.63%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة ويدل ذلك على أن رأي المدراء هو محور عملية التدريب.
- واحتلت الفقرة "يتم تحديد احتياجات الأفراد التدريبية في مكتب الأونروا بشكل مسبق" المرتبة الثانية، بوزن نسبي "68.06%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة ويدل ذلك على كون عملية التدريب يتم الإعداد لها.
- واحتلت الفقرة "يتم تقييم عمليات مكتب الأونروا لتحديد الاحتياجات التدريبية" المرتبة الثالثة بوزن نسبي "67.05%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة ويدل ذلك على أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة.
- واحتلت الفقرة "يتم تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة من وظائف مكتب الأونروا" المرتبة الرابعة بوزن نسبي "66.42%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة وهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية على درجة معقولة من المهنية.
- واحتلت الفقرة "يوجد دليل لدورات التدريب التي تقدمها إدارة مكتب الأونروا خلال العام" المرتبة الخامسة بوزن نسبي "64.89%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة وهذا تأكيد على حرص إدارة مكتب الأونروا على تنظيم عملية التدريب.
- واحتلت الفقرة "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بسؤال الموظفين في مكتب الأونروا" المرتبة السادسة بوزن نسبي "64.32%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة ، وبهذا دليل

على كون عملية التدريب تترك المجال للمتدرب لإبداء رأيه بما يتعلق باحتياجاته التدريبية.

- الفقرة "يتم تحليل كفايات موظفي مكتب الأونروا لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها" فقد احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي "63.17%"، وعند مستوى دلالة أكبر من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد ويشير ذلك لكون الموظف ليس لديه صورة واضحة بما يتعلق بهذا التحليل.
- واحتلت الفقرة "يشارك العاملون في مكتب الأونروا أنفسهم في تحديد احتياجاتهم" المرتبة الثامنة بوزن نسبي "62.29%"، وعند مستوى دلالة أكبر من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد.
- واحتلت الفقرة "يتم استخدام نماذج خاصة في مكتب الأونروا لتحديد الاحتياجات التدريبية" المرتبة التاسعة بوزن نسبي "62.14%"، وعند مستوى دلالة أكبر من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد.
- واحتلت الفقرة "يتم استخدام استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف لدى موظفي مكتب الأونروا" المرتبة العاشرة بوزن نسبي "57.99%"، وعند مستوى دلالة أكبر من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد.
- واحتلت الفقرة "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف في مكتب الأونروا بناء على تقييمه السنوي" المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي "56.57%"، وعند مستوى دلالة أكبر من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول تساوي 3.19 ، و الوزن النسبي تساوي 63.8% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 2.8 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.006 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك تحديد للاحتياجات التدريبية في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة وهذا مؤشر على كون العملية التدريبية في مكتب الأونروا تخضع إلى حد ما لنوع من المنهجية في تحديد الاحتياجات، حيث كان هناك مؤشرات إيجابية.



## 2-2 تحليل فقرات: التخطيط للتدريب (في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة):

يشير الجدول رقم (29) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتخطيط للتدريب:

### جدول رقم (29)

#### نتائج تحليل فقرات المجال الثاني (التخطيط للتدريب)

الفترة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
21	يتم تحديد أهداف التدريب في مكتب الأونروا في ضوء الاحتياجات التدريبية	15.7	45.7	22.1	13.6	2.9	3.58	71.57	6.82	0.000	3
22	تكون أهداف التدريب في مكتب الأونروا واضحة	10.8	61.9	16.5	9.4	1.4	3.71	74.24	10.04	0.000	2
23	تكون أهداف التدريب المحددة في مكتب الأونروا قابلة للقياس	5.0	41.0	34.5	15.8	3.6	3.28	65.61	3.61	0.000	9
24	تتناسب أهداف التدريب في مكتب الأونروا مع الاحتياجات الفعلية	11.0	41.2	30.1	16.2	1.5	3.44	68.82	5.47	0.000	6
25	توجد خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى مكتب الأونروا ككل	12.2	31.7	33.1	19.4	3.6	3.29	65.90	3.37	0.001	8
26	هناك في مكتب الأونروا جداول زمنية لتنفيذ الخطط	12.4	39.4	36.5	10.2	1.5	3.51	70.22	6.70	0.000	5
27	تطلع كل إدارة في مكتب الأونروا على خطة تدريب موظفيها وتشارك في وضعها	10.7	31.4	27.1	24.3	6.4	3.16	63.14	1.68	0.095	12
28	توضع خطة التدريب استناداً إلى حاجة موظفي مكتب الأونروا الفعلية للتدريب	12.3	39.9	24.6	17.4	5.8	3.36	67.10	3.84	0.000	7
29	توضع خطة التدريب في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة في مكتب الأونروا	7.9	37.4	33.1	16.5	5.0	3.27	65.32	3.15	0.002	10
30	توضع خطة التدريب في ضوء الخطط التوسعية لمكتب الأونروا في المستقبل	9.4	33.1	33.8	20.1	3.6	3.24	64.89	2.89	0.005	11
31	توضع خطة التدريب في مكتب الأونروا في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة	17.1	57.1	17.1	6.4	2.1	3.81	76.14	10.95	0.000	1
32	يتم تنفيذ خطط التدريب الموضوعية	15.0	40.7	31.4	10.7	2.1	3.56	71.14	6.96	0.000	4
جميع فقرات المجال											0.000
											7.45
											68.71
											3.44

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (139) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تدور حول التخطيط للتدريب، فقد تبين أن الوزن النسبي لفقرات هذا المجال تتراوح ما بين (63.14 : 76.14)، كما تبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية، باستثناء الفقرة (27) فكانت آراء أفراد العينة محايدة. وفيما يلي فقرات هذا المجال مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل منها:

- احتلت الفقرة "توضع خطة التدريب في مكتب الأونروا في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة" المرتبة الأولى بوزن نسبي "76.14%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة ويدل ذلك على أن الإمكانيات المادية هي الاعتبار الأول في وضع خطة التدريب.
- واحتلت الفقرة "تكون أهداف التدريب في مكتب الأونروا واضحة" المرتبة الثانية بوزن نسبي "74.24%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه وفي ذلك تأكيد على منهجية عملية التخطيط للتدريب.
- واحتلت الفقرة "يتم تحديد أهداف التدريب في مكتب الأونروا في ضوء الاحتياجات التدريبية" المرتبة الثالثة بوزن نسبي "71.57%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة ويشير ذلك لموضوعية أهداف التدريب بما يعمل على نجاح عملية التخطيط للتدريب.
- واحتلت الفقرة "يتم تنفيذ خطط التدريب الموضوعية" المرتبة الرابعة بوزن نسبي "71.14%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة وفي ذلك دليل على كون عملية التخطيط تتم من أجل التطبيق لا من أجل الاحتفاظ بهذه الخطط للمستقبل.
- واحتلت الفقرة "هناك في مكتب الأونروا جداول زمنية لتنفيذ الخطط" المرتبة الخامسة بوزن نسبي "70.22%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة وفي هذا دليل على برمجة العملية التدريبية.
- واحتلت الفقرة "تتناسب أهداف التدريب في مكتب الأونروا مع الاحتياجات الفعلية" المرتبة السادسة بوزن نسبي "68.82%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة ويدل ذلك على كون عملية التخطيط جاءت لمواجهة حاجات ملحة.
- واحتلت الفقرة "توضع خطة التدريب استنادا إلى حاجة موظفي مكتب الأونروا الفعلية للتدريب" المرتبة السابعة بوزن نسبي "67.10%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"،

- مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة ويدل ذلك على أن مرحلة التخطيط مرتبطة بمرحلة تحديد الاحتياجات بشكل وثيق.
- واحتلت الفقرة "توجد خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى مكتب الأونروا ككل" المرتبة الثامنة بوزن نسبي "65.90%"، ويشير ذلك لكون يتم التخطيط للتدريب بشكل سنوي.
  - واحتلت الفقرة "تكون أهداف التدريب المحددة في مكتب الأونروا قابلة للقياس" المرتبة التاسعة بوزن نسبي "65.61%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة ويدل ذلك على كون أهداف التدريب توضع بطريقة جيدة إلى حد ما.
  - واحتلت الفقرة "توضع خطة التدريب في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة في مكتب الأونروا" المرتبة العاشرة بوزن نسبي "65.32%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وهذا دليل على واقعية الخطة التدريبية.
  - واحتلت الفقرة "توضع خطة التدريب في ضوء الخطط التوسعية لمكتب الأونروا في المستقبل" المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي "64.89%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، أيضا في هذه النتيجة دليل على واقعية خطة التدريب.
  - أما الفقرة "تطلع كل إدارة في مكتب الأونروا على خطة تدريب موظفيها وتشارك في وضعها" فاحتلت المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي "63.14%"، وعند مستوى دلالة اكبر من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد وفي ذلك دليل على أن التنسيق بين إدارة مكتب الأونروا وإدارات الأقسام بما يتعلق بالعملية التدريبية إلى حد ما غير واضح.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني تساوي 3.44 ، و الوزن النسبي تساوي 68.71% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 7.45 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه توضع خطة تدريب واضحة بجدول زمنية محددة في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة وتلبي حاجات الموظفين، وفي ذلك ما يشير لكفاءة القائمين على عملية التدريب.

### 3-2 تحليل فقرات: تنفيذ التدريب (في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة)

يشير الجدول رقم (30) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بتنفيذ التدريب:

#### جدول رقم (30)

#### نتائج تحليل فقرات المجال الثالث (تنفيذ التدريب)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	محتوى الفقرة	الفقرة
2	0.000	17.61	82.43	4.12	1.4	2.1	7.9	60.0	28.6	يتم الاستعانة بمدرسين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي	33
6	0.000	13.09	78.29	3.91	0.7	5.0	19.3	52.1	22.9	يتم تنفيذ التدريب خلال ساعات العمل	34
8	0.000	12.91	78.00	3.90	1.4	6.4	11.4	62.1	18.6	يتم اختيار مكان التدريب وفقاً لنوعية برنامج التدريب	35
10	0.000	12.92	77.84	3.89	1.4	3.6	19.4	55.4	20.1	يتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي	36
5	0.000	12.59	78.85	3.94	1.4	5.8	15.8	51.1	25.9	يتم توزيع مطبوعات على المتدربين تتعلق بالبرنامج التدريبي	37
1	0.000	17.28	82.45	4.12	0.7	2.9	10.8	54.7	30.9	تستخدم وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التدريبي	38
4	0.000	17.44	80.29	4.01	0.7	2.2	11.6	65.9	19.6	يتم الالتزام بجدول زمني محدد للبرامج التدريبية	39
13	0.000	11.91	76.12	3.81	0.7	6.5	19.4	58.3	15.1	هناك إرشادات متعلقة بسير البرنامج التدريبي	40
14	0.000	11.15	75.97	3.80	0.7	7.2	21.6	52.5	18.0	يتم اختيار أسلوب التدريب بناء على الهدف من البرنامج التدريبي	41
11	0.000	12.30	76.96	3.85	0.0	6.5	21.7	52.2	19.6	هناك إدارة مشرفة على سير العملية التدريبية	42
7	0.000	14.27	78.24	3.91	0.0	3.7	21.3	55.1	19.9	يحدث اتصال تام بين الجهة التدريبية ومكتب الأونروا قبل وأثناء التدريب	43
15	0.000	11.03	74.35	3.72	0.7	4.3	29.7	52.9	12.3	يتلقى مكتب الأونروا استفسارات وملاحظات عن المتدربين المتغبين	44
12	0.000	11.81	76.40	3.82	0.7	4.3	26.6	48.9	19.4	يتم تزويد مكتب الأونروا بتقرير نهائي عن الدورة والمتدربين	45
9	0.000	14.39	77.96	3.90	0.0	5.8	14.6	63.5	16.1	يهتم مكتب الأونروا بمتابعة التزام موظفيه بحضور الدورات	46

الفرقة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
47	تقوم إدارة مكتب الأونروا بحاسبة الغير ملتزمين من الموظفين بحضور الدورات	16.8	40.1	29.2	11.7	2.2	3.58	71.53	6.92	0.000	18
48	يتناسب وقت التدريب مع محتوى البرنامج التدريبي	15.2	50.7	24.6	7.2	2.2	3.70	73.91	9.15	0.000	16
49	يتخلل البرنامج التدريبي أوقات للراحة	27.3	61.2	7.2	4.3	0.0	4.12	82.30	18.44	0.000	3
50	جميع وسائل وسبل الراحة متوفرة في البرنامج التدريبي	17.4	43.5	29.7	8.7	0.0	3.68	73.62	9.01	0.000	17
جميع فقرات المجال											
							3.88	77.59	21.88	0.000	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (139) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تدور حول تنفيذ التدريب، فقد تبين أن الوزن النسبي لفقرات هذا المجال تتراوح ما بين (73.62 : 82.43)، كما تبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية. وفيما يلي فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل منها:

- احتلت الفقرة "تستخدم وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التدريبي" المرتبة الأولى بوزن نسبي "82.45%"، ومستوى الدلالة أقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي الباحثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وهذا دليل على مواكبة التطوير في عملية التدريب
- واحتلت الفقرة "يتم الاستعانة بمدرسين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي" المرتبة الثانية بوزن نسبي "82.43%"، ومستوى الدلالة أقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي الباحثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، ويدل ذلك على مدى تأكيد إدارة الأونروا على نجاح عملية التدريب.
- واحتلت الفقرة "يتخلل البرنامج التدريبي أوقات للراحة" المرتبة الثالثة بوزن نسبي "82.30%"، ومستوى الدلالة أقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي الباحثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وهذا ينم عن مهنية عالية في تنفيذ التدريب حيث يرتبط بالحاجات الفسيولوجية للأفراد المتدربين.
- واحتلت الفقرة "يتم الالتزام بجدول زمني محدد للبرامج التدريبية" المرتبة الرابعة بوزن نسبي "80.29%"، ومستوى الدلالة أقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي

المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وفي هذا دليل على أن التدريب مرتبط بنظام زمني محدد.

- واحتلت الفقرة "يتم توزيع مطبوعات على المتدربين تتعلق بالبرنامج التدريبي" المرتبة الخامسة بوزن نسبي "78.85%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، ويدل ذلك على مدى الاهتمام بصقل المهارة النظرية إلى جانب التطبيقية.

- واحتلت الفقرة "يتم تنفيذ التدريب خلال ساعات العمل" المرتبة السادسة بوزن نسبي "78.29%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وفي ذلك حافز للمتدرب للمشاركة والالتزام بالحضور والبعد عن التسيب.

- واحتلت الفقرة "يحدث اتصال تام بين الجهة التدريبية ومكتب الأنروا قبل وأثناء التدريب" المرتبة السابعة بوزن نسبي "78.24%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، ويدل ذلك على مدى الاهتمام بالعملية التدريبية.

- واحتلت الفقرة "يتم اختيار مكان التدريب وفقا لنوعية برنامج التدريب" المرتبة الثامنة بوزن نسبي "78.00%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، ويدل ذلك على كون القائمين على تنفيذ التدريب يتمتعون بدرجة عالية من المهنية.

- واحتلت الفقرة "يهتم مكتب الأنروا بمتابعة التزام موظفيه بحضور الدورات" المرتبة التاسعة بوزن نسبي "77.96%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، ويدل هذا على مدى حرص مكتب الأنروا على تحقيق الفائدة بشكل كامل.

- واحتلت الفقرة "يتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي" المرتبة العاشرة بوزن نسبي "77.84%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، ويدل ذلك على نجاح التدريب.

- واحتلت الفقرة "هناك إدارة مشرفة على سير العملية التدريبية" المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي "76.96%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، و ينم ذلك على مدى نجاح عملية الإشراف على التدريب.

- واحتلت الفقرة "يتم تزويد مكتب الأونروا بتقرير نهائي عن الدورة والمتدربين" المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي "76.40%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة.
- واحتلت الفقرة "هناك إرشادات متعلقة بسير البرنامج التدريبي" المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي "76.12%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة. وفي ذلك صورة عن حسن سير الإشراف على الدورات.
- واحتلت الفقرة "يتم اختيار أسلوب التدريب بناء على الهدف من البرنامج التدريبي" المرتبة الرابعة عشر بوزن نسبي "75.79%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة. ويدل ذلك على مهنية القائمين على تنفيذ البرنامج التدريبي.
- واحتلت الفقرة "يتلقى مكتب الأونروا استفسارات وملاحظات عن المتدربين المتغبين" المرتبة الخامسة عشر بوزن نسبي "75.97%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، ويدل ذلك على الجهد المبذول من قبل إدارة الأونروا من أجل تطوير موظفيها.
- واحتلت الفقرة "يتناسب وقت التدريب مع محتوى البرنامج التدريبي" المرتبة السادسة عشر بوزن نسبي "73.91%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة.
- واحتلت الفقرة "جميع وسائل وسبل الراحة متوفرة في البرنامج التدريبي" المرتبة السابعة عشر بوزن نسبي "73.62%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وينم ذلك على مدى الاهتمام بالعامل النفسي أثناء التدريب.
- واحتلت الفقرة "تقوم إدارة مكتب الأونروا بحاسبة الغير ملتزمين من الموظفين بحضور الدورات" المرتبة الثامنة عشر بوزن نسبي "71.53%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وفي هذا دليل على مدى حزم إدارة مكتب الأونروا ونجاحها في فرض عقوبات على الغير ملتزمين وفي ذلك تأكيد على أهمية الالتزام بالحضور.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث تساوي 3.88 ، و الوزن النسبي يساوي 77.59 % وهو اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 21.88 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على انه يتم الاستعانة بمدربين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي و يتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي وأن هناك إدارة مشرفة على سير العملية التدريبية، أيضا علينا ألا نغفل أن ما ينفقه مكتب الأونروا على تنفيذ برنامج تدريبي ليس بالقليل ، لذا لا بد وأن تتميز عملية التنفيذ بالإيجابية.



## 4-2 تحليل فقرات: تقييم التدريب (في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة):

يشير الجدول رقم (31) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بتقييم التدريب:

### جدول رقم (31)

#### نتائج تحليل فقرات المجال الرابع (تقييم التدريب)

الفرقة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
51	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل مكتب الأونروا	14.4	41.0	38.1	5.0	1.4	3.62	72.37	8.62	0.000	3
52	يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب	10.8	49.6	33.8	5.8	0.0	3.65	73.09	10.30	0.000	2
53	تقوم الجهة المشرفة في مكتب الأونروا بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ	13.8	47.8	31.9	6.5	0.0	3.69	73.77	10.23	0.000	1
54	يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع و آني	12.3	31.9	43.5	11.6	0.7	3.43	68.70	5.81	0.000	6
55	تقييم البرنامج التدريبي في مكتب الأونروا يتم في ضوء معايير محددة مسبقا	14.4	37.4	36.7	10.8	0.7	3.54	70.79	7.11	0.000	4
56	يستخدم مكتب الأونروا أدوات محددة في تقييم البرنامج التدريبي	12.3	39.1	37.7	10.1	0.7	3.52	70.43	7.09	0.000	5
57	يتم اختبار الموظفين المتدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي	12.2	27.3	30.9	23.7	5.8	3.17	63.31	1.77	0.079	9
58	يتم التقييم من قبل مكتب الأونروا في ضوء الأهداف التي تم تحديدها	11.5	28.8	44.6	14.4	0.7	3.36	67.19	4.75	0.000	7
59	يقوم مكتب الأونروا بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار في نهاية البرنامج التدريبي	13.7	24.5	39.6	18.0	4.3	3.25	65.04	2.85	0.005	8
جميع فقرات المجال											
							3.47	69.39	8.20	0.000	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (139) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تدور حول تقييم التدريب، فقد تبين أن الوزن النسبي لفقرات هذا المجال تتراوح ما بين (73.62 : 82.43)، كما تبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية، باستثناء الفقرة (57) فكانت آراء أفراد العينة محايدة. وفيما يلي فقرات هذا المجال مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل منها:

- احتلت الفقرة "تقوم الجهة المشرفة في مكتب الأونروا بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ" المرتبة الأولى بوزن نسبي "73.77%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وفي ذلك تأكيد على مدى الاهتمام بعملية التدريب.
- واحتلت الفقرة "يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب" المرتبة الثانية بوزن نسبي "73.09%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وهذا ينم على درجة عالية في المهنية.
- واحتلت الفقرة "يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل مكتب الأونروا" المرتبة الثالثة بوزن نسبي "72.37%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، ويدلل ذلك على منهجية عالية الكفاءة.
- واحتلت الفقرة "تقيم البرنامج التدريبي في مكتب الأونروا يتم في ضوء معايير محددة مسبقا" المرتبة الرابعة بوزن نسبي "70.79%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة. إن كان هذا فعليا فهو مؤشر على تخطيط عالي الكفاءة في عملية التقييم، ويشير ذلك لكون عملية التقييم فاعلة وبناءة.
- واحتلت الفقرة "يستخدم مكتب الأونروا أدوات محددة في تقييم البرنامج التدريبي" المرتبة الخامسة بوزن نسبي "70.43%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة.
- واحتلت الفقرة "يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع و آني" المرتبة السادسة بوزن نسبي "68.70%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، يعنى ذلك أن هناك رقابة على سير العملية.
- واحتلت الفقرة "يتم التقييم من قبل مكتب الأونروا في ضوء الأهداف التي تم تحديدها" المرتبة السابعة بوزن نسبي "67.19%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"،

مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وهذا دليل على كون مرحلة التقييم مرتبطة بمرحلة التخطيط.

- واحتلت الفقرة "يقوم مكتب الأونروا بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار في نهاية البرنامج التدريبي" المرتبة الثامنة بوزن نسبي "65.04%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وفي هذا مؤشر على حرص المدراء على تطوير موظفيهم.

- أما الفقرة "يتم اختبار الموظفين المتدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي" فاحتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي "63.31%"، وعند مستوى دلالة اكبر من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع تساوي 3.47 ، و الوزن النسبي تساوي 69.39 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 8.20 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على انه تقوم الجهة المشرفة بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ و يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب ويتم التقييم في ضوء معايير محددة مسبقا و يتم قياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار في نهاية البرنامج التدريبي، وفي ذلك تأكيد على كون عملية تقييم التدريب في مكتب الأونروا عملية منهجية ومنظمة.

## 5-2 تحليل فقرات: تقييم ما بعد التدريب (في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة):

يشير الجدول رقم (32) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بتقييم ما بعد التدريب:

### جدول رقم (32)

#### نتائج تحليل فقرات المجال الخامس (تقييم ما بعد التدريب)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	محتوى الفقرة	الفقرة
1	0.000	4.19	67.35	3.37	2.2	17.6	37.5	26.5	16.2	يتم في مكتب الأونروا احتساب العائد المرغوب من التدريب	60
4	0.177	1.36	62.35	3.12	3.7	27.2	30.1	31.6	7.4	يتابع مكتب الأونروا مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيه بعد تدريبهم	61
2	0.003	3.06	65.44	3.27	2.9	22.8	30.1	32.4	11.8	تتم المتابعة في مكتب الأونروا من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف	62
6	0.246	1.16	61.93	3.10	2.2	25.9	40.7	22.2	8.9	تستخدم إدارة مكتب الأونروا معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد البرنامج التدريبي	63
10	0.925	0.09	60.15	3.01	2.2	30.4	36.3	26.7	4.4	يتم قياس التغيير الحاصل في أداء موظفي مكتب الأونروا المتدربين بعد مرور وقت معلوم	64
7	0.691	0.40	60.74	3.04	6.6	28.7	26.5	30.9	7.4	هناك أدوات لقياس أثر التدريب على المتدربين (استبانة ، مقابلات ، اختبار)	65
3	0.052	1.96	63.41	3.17	1.5	28.1	33.3	25.9	11.1	يتم قياس التغيير في سلوك موظفي مكتب الأونروا أثناء العمل	66
8	0.686	0.410	60.74	3.04	5.1	28.7	33.1	23.5	9.6	يتم مقارنة أداء موظفي مكتب الأونروا قبل التدريب وبعده	67
5	0.231	1.20	62.07	3.10	2.2	29.6	32.6	26.7	8.9	يتأكد المديرون في مكتب الأونروا من أن ما تم تعليمه للموظف في التدريب يجري تطبيقه	68
9	0.648	0.460	60.74	3.04	2.2	28.7	39.0	23.5	6.6	يقارن المديرون في مكتب الأونروا بين أداء المتدربين بعد عودتهم و محتويات البرنامج التدريبي	69
جميع فقرات المجال											
	0.081	1.76	62.48	3.12							

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (139) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تدور حول تقييم ما بعد التدريب، فقد تبين أن الوزن النسبي لفقرات هذا المجال تتراوح ما بين (60.15 : 67.35)، كما تبين أن آراء أفراد العينة في الفقرات (60 ، 62) ايجابية، أما في باقي فقرات المجال فكانت آراء أفراد العينة محايدة. وفيما يلي فقرات هذا المجال مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل منها:

- احتلت الفقرة "يتم في مكتب الأونروا احتساب العائد المرغوب من التدريب" المرتبة الأولى بوزن نسبي "67.35%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وهذه هي قمة الهرم في تقييم ما بعد التدريب وكون المؤسسة تقوم باحتساب العائد ينم عن مهنية ونوع من الاهتمام بالعملية التدريبية.
- أما الفقرة "تتم المتابعة في مكتب الأونروا من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف" المرتبة الثانية بوزن نسبي "65.44%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وهذا دليل على كون هناك نوع من التقييم ما بعد التدريب و لربما بشكل غير مهني بالكامل.
- و احتلت الفقرة "يتم قياس التغير في سلوك موظفي مكتب الأونروا أثناء العمل" المرتبة الثالثة بوزن نسبي "63.41%"، وعند مستوى دلالة اكبر من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد.
- واحتلت الفقرة "يتابع مكتب الأونروا مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيه بعد تدريبهم" المرتبة الرابعة بوزن نسبي "62.35%"، وعند مستوى دلالة اكبر من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد.
- واحتلت الفقرة "يتأكد المديرون في مكتب الأونروا من أن ما تم تعليمه للموظف في التدريب يجري تطبيقه" المرتبة الخامسة بوزن نسبي "62.07%"، وعند مستوى دلالة اكبر من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد.
- واحتلت الفقرة "تستخدم إدارة مكتب الأونروا معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد البرنامج التدريبي" المرتبة السادسة بوزن نسبي "61.93%"، وعند مستوى دلالة اكبر من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد.
- واحتلت الفقرة "هناك أدوات لقياس أثر التدريب على المتدربين (استبانة ، مقابلات ، اختبار)" المرتبة السابعة بوزن نسبي "60.74%"، وعند مستوى دلالة اكبر من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد.

- واحتلت الفقرة "يتم مقارنة أداء موظفي مكتب الأونروا قبل التدريب وبعده" المرتبة الثامنة بوزن نسبي "60.74%"، وعند مستوى دلالة أكبر من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد.
- واحتلت الفقرة "يقارن المديرون في مكتب الأونروا بين أداء المتدربين بعد عودتهم و محتويات البرنامج التدريبي" المرتبة التاسعة بوزن نسبي "60.74%"، وعند مستوى دلالة أكبر من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد.
- واحتلت الفقرة "يتم قياس التغيير الحاصل في أداء موظفي مكتب الأونروا المتدربين بعد مرور وقت معلوم" المرتبة العاشرة بوزن نسبي "60.15%". وعند مستوى دلالة أكبر من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس تساوي 3.12 ، و مستوى الدلالة تساوي 0.081 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة في عملية تقييم ما بعد التدريب محايدة، أي غير قادرين على تكوين رأي محدد وفي ذلك نوع من الغموض يدل على وجود مشكلة اتصال وتواصل بين الموظف ومشرفه.

## 6-2 تحليل فقرات: دعم الإدارة العليا (المادي والمعنوي) - (في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة):

يشير الجدول رقم (33) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بدعم الإدارة العليا للتدريب:

### جدول رقم (33)

#### نتائج تحليل فقرات المجال السادس (دعم الإدارة العليا)

الفرقة	محتوى الفقرة	مؤشر بشدة	مؤشر موافق	مؤشر معاد	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
70	تدعم الإدارة العليا في مكتب الأونروا جهود تنمية الموارد البشرية	19.7	59.1	16.8	3.6	0.7	3.93	14.40	0.000	3
71	توفر الإدارة العليا في مكتب الأونروا الدعم المادي الكافي للعملية التدريبية	12.5	50.7	25.7	8.8	2.2	3.63	8.15	0.000	5
72	تكاليف التدريب تتحملها الأونروا سواء خارج أو داخل مكتب الأونروا	27.0	54.0	14.6	2.9	1.5	4.02	14.63	0.000	1
73	تعتبر الإدارة في مكتب الأونروا وقت التدريب المستنفذ على أنه من ضمن ساعات العمل	30.7	45.3	16.8	4.4	2.9	3.96	11.77	0.000	2
74	هناك حوافز معنوية للمتدربين من قبل الإدارة العليا لمكتب الأونروا	12.4	24.1	32.8	27.0	3.6	3.15	62.92	0.112	6
75	تتم ترقية الموظفين في مكتب الأونروا بمجرد انتهاءهم من التدريب	8.8	16.8	23.4	30.7	20.4	2.63	52.55	0.001	7
76	هناك في مكتب الأونروا وحدة مختصة مسئولة عن التدريب	23.4	49.6	21.9	4.4	0.7	3.91	12.76	0.000	4
جميع فقرات المجال							3.60	72.09	11.76	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (139) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تدور حول دعم الإدارة العليا للتدريب، فقد تبين أن الوزن النسبي لفقرات هذا المجال تتراوح ما بين (52.55 : 80.44)، كما تبين أن آراء أفراد العينة في معظم فقراتها ايجابية، باستثناء الفقرة (75) كانت آراء أفراد العينة سلبية، أما الفقرة (74) فكانت آراء أفراد العينة محايدة. وفيما يلي فقرات هذا المجال مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل منها:

- حيث احتلت الفقرة "تكاليف التدريب تتحملها الأونروا سواء خارج أو داخل مكتب الأونروا" المرتبة الأولى بوزن نسبي "80.44%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وهذا يتفق مع ما ترصده إدارة الأونروا من مبالغ في ميزانيتها السنوية.
- واحتلت الفقرة "تعتبر الإدارة في مكتب الأونروا وقت التدريب المستنفذ على أنه من ضمن ساعات العمل" المرتبة الثانية بوزن نسبي "79.27%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وفي ذلك نوع من التسهيل على الموظف والتأكيد على التزامه بحضور الدورات التدريبية.
- واحتلت الفقرة "تدعم الإدارة العليا في مكتب الأونروا جهود تنمية الموارد البشرية" المرتبة الثالثة بوزن نسبي "78.69%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وفي ذلك دليل على كون الإدارة العليا تعتبر بمواردها البشرية من أهم أصولها.
- واحتلت الفقرة "هناك في مكتب الأونروا وحدة مختصة مسئولة عن التدريب" المرتبة الرابعة بوزن نسبي "78.10%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، ويتضح هذا في هيكلية دائرة الإدارة المرفقة (ملحق رقم 5).
- واحتلت الفقرة "توفر الإدارة العليا في مكتب الأونروا الدعم المادي الكافي للعمليات التدريبية" المرتبة الخامسة بوزن نسبي "72.50%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة. وفي ذلك مؤشر على أن الإدارة العليا لا تألوا جهداً من أجل العملية التدريبية.
- أيضاً احتلت الفقرة "تتم ترقية الموظفين في مكتب الأونروا بمجرد انتهاءهم من التدريب" المرتبة السابعة بوزن نسبي "52.55%". وهو اصغر من "60%" ومستوى الدلالة اقل من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي السلبي، مما يشير أن الترقية غير مرتبطة بعملية التدريب بشكل مباشر.
- حيث احتلت الفقرة "هناك حوافز معنوية للمتدربين من قبل الإدارة العليا لمكتب الأونروا" المرتبة السادسة بوزن نسبي "62.92%"، وعند مستوى دلالة اكبر من 0.05، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الرأي المحايد، وذلك يشير إلى ضبابية عملية التحفيز.



وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السادس تساوي 3.60، و الوزن النسبي تساوي 72.09% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 11.76 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، مما يدل على دعم الإدارة العليا لجهود تنمية الموارد البشرية و توفير الإدارة العليا للدعم المادي الكافي للعملية التدريبية، كما تتحمل الإدارة العليا في الأونروا تكاليف التدريب سواء خارج أو داخل مكتب الأونروا. وهذا مؤشر على درجة الوعي والاهتمام التي تتمتع بها الإدارة العليا في مكتب الأونروا، كما وأن هذا الاهتمام محدود في إطار القوانين والأنظمة المتعلقة بالتدريب.

## 7-2 تحليل فقرات: فاعلية وأثر التدريب (في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة):

يشير جدول رقم (34) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بفاعلية وأثر التدريب:

### جدول رقم (34)

#### نتائج تحليل فقرات المجال السابع (فاعلية وأثر التدريب)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	محتوى الفقرة	الرقم
1	0.000	14.30	79.42	3.97	1.5	5.1	8.8	64.2	20.4	يؤدي التدريب الذي يقدمه مكتب الأونروا على المدى البعيد إلى تحسين أداء المتدربين	77
3	0.000	13.85	78.39	3.92	1.5	3.6	14.6	62.0	18.2	يؤدي تطبيق موظفي مكتب الأونروا لما تعلموه من التدريب إلى خفض أخطائهم	78
2	0.000	14.88	78.97	3.95	0.7	2.2	19.1	57.4	20.6	ترتفع الروح المعنوية لموظفي مكتب الأونروا بعد عودتهم من التدريب	79
6	0.000	9.95	75.77	3.79	1.5	8.8	20.4	48.2	21.2	يشعر موظفي مكتب الأونروا بعد تدريبهم بقدرتهم على استخدام إبداعهم وفكرهم في التطبيق	80
4	0.000	13.16	77.81	3.89	0.7	4.4	19.7	55.5	19.7	يستطيع موظفي مكتب الأونروا بعد تدريبهم إدخال طرق أداء جديدة لعملهم	81
7	0.000	9.21	74.22	3.71	1.5	8.1	25.2	48.1	17.0	يحقق إنفاق مكتب الأونروا على التدريب العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيه	82
9	0.000	8.78	73.28	3.66	0.7	9.5	28.5	45.3	16.1	ينقل موظفي الأونروا ما تعلموه من التدريب لزملائهم الموظفين	83
5	0.000	12.09	77.14	3.86	1.5	5.3	16.5	59.4	17.3	يشعر الموظفون المتدربون برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب	84
10	0.000	7.80	70.96	3.55	0.0	9.6	37.0	42.2	11.1	يحقق التدريب في مكتب الأونروا نتائج ملموسة في تخفيض التكاليف	85
12	0.000	5.55	68.51	3.43	0.7	12.7	41.8	32.8	11.9	يحقق التدريب في مكتب الأونروا آثار ملموسة في تقليل التسرب	86

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	محتوى الفقرة	الفقرة
11	0.000	7.40	70.60	3.53	0.7	9.7	35.1	44.8	9.7	يعمل التدريب في مكتب الأونروا على زيادة حجم إنتاج المؤسسة كما	87
8	0.000	8.80	73.78	3.69	2.2	7.4	25.9	48.1	16.3	يعمل التدريب في مكتب الأونروا على تحسين نوعية إنتاج المؤسسة	88
جميع فقرات المجال											
	0.000	14.13	74.99	3.75							

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (139) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تدور حول فاعلية وأثر التدريب، فقد تبين أن الوزن النسبي لفقرات هذا المجال تتراوح ما بين (68.51 : 79.42)، كما تبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقراتها ايجابي. وفيما يلي فقرات هذا المجال مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل منها:

- احتلت الفقرة "يؤدي التدريب الذي يقدمه مكتب الأونروا على المدى البعيد إلى تحسين أداء المتدربين" المرتبة الأولى بوزن نسبي "79.42%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وهذا دليل على كون التدريب يحقق الأهداف التي وضع من أجلها.
- واحتلت الفقرة "ترتفع الروح المعنوية لموظفي مكتب الأونروا بعد عودتهم من التدريب" المرتبة الثانية بوزن نسبي "78.97%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وهذا يشير لكون التدريب ليس فقد لتنمية مهارات بل أيضا يؤثر على الصعيد المعنوي بالإيجاب.
- واحتلت الفقرة "يؤدي تطبيق موظفي مكتب الأونروا لما تعلموه من التدريب إلى خفض أخطائه" المرتبة الثالثة بوزن نسبي "78.39%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وفي ذلك ما يشير لتحقيق مبدأ تحقيق الوفورات من التدريب مما يعمل على توفير المادي وسلامة الموظف أثناء العمل.
- واحتلت الفقرة "يستطيع موظفي مكتب الأونروا بعد تدريبهم إدخال طرق أداء جديدة لعملهم" المرتبة الرابعة بوزن نسبي "77.81%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"،

مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وفي ذلك مؤشر على مدى فاعلية التدريب وأثره على خلق نقلة نوعية للمؤسسة بتحديث أساليب العمل.

- واحتلت الفقرة "يشعر الموظفون المتدربون برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب" المرتبة الخامسة بوزن نسبي "77.14%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، ويدلل ذلك على روح العمل والتفاني لدى موظفي الأونروا.
- واحتلت الفقرة "يشعر موظفي مكتب الأونروا بعد تدريبهم بقدرتهم على استخدام إبداعهم وفكرهم في التطبيق" المرتبة السادسة بوزن نسبي "75.77%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، ويدلل ذلك على حرص الموظف على الاستفادة مما تعلم واستغلاله فيما يعود على مؤسسته بالفائدة.
- واحتلت الفقرة "يحقق إنفاق مكتب الأونروا على التدريب العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيه" المرتبة السابعة بوزن نسبي "74.22%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وهذا ما تسعى إليه إدارة مكتب الأونروا وغيرها من الإدارات.
- واحتلت الفقرة "يعمل التدريب في مكتب الأونروا على تحسين نوعية إنتاج المؤسسة" المرتبة الثامنة بوزن نسبي "73.78%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وفي ذلك تأكيد على دور التدريب في تحقيق الأهداف المتعلقة بمعايير الجودة الشاملة.
- واحتلت الفقرة "ينقل موظفي الأونروا ما تعلموه من التدريب لزملائهم الموظفين" المرتبة التاسعة بوزن نسبي "73.28%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة. وفي ذلك استفادة مرموقة من كل ما أنفق في تدريب الموظف.
- واحتلت الفقرة "يحقق التدريب في مكتب الأونروا نتائج ملموسة في تخفيض التكاليف" المرتبة العاشرة بوزن نسبي "70.96%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة. وهذا بدوره يدل على أن العملية التدريبية تنتهي بتحقيق أهدافها.
- واحتلت الفقرة "يعمل التدريب في مكتب الأونروا على زيادة حجم إنتاج المؤسسة كما" المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي "70.60%"، ومستوى الدلالة اقل من "0.05"،

مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، وفي ذلك ما يشير لمدى مساهمة التدريب في تحقيق وفورات كمية.

- واحتلت الفقرة "يحقق التدريب في مكتب الأونروا آثار ملموسة في تقليل التسرب" المرتبة الثانية عشر بوزن نسبي "68.51%". ومستوى الدلالة اقل من "0.05"، مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى هذه الفقرة، رغم أن التسرب كلمة فضفاضة، ولكن نجاح التدريب في السيطرة عليها وخلق الازع عند الموظف بالالتزام فهذا مؤشر على مدى نجاح التدريب في مكتب الأونروا.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السابع تساوي 3.75 ، و الوزن النسبي تساوي 74.99% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 14.13 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن التدريب الذي يقدمه مكتب الأونروا يؤدي على المدى البعيد إلى تحسن أداء المتدربين و يشعر الموظفون المتدربون برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب، و يعمل التدريب في مكتب الأونروا على تحسين نوعية إنتاج المؤسسة، وفي ذلك دليل على الأثر الإيجابي الذي تتمتع به عملية التدريب في مكتب الأونروا.

8-2 تحليل فقرات تقييم الاستفادة من التدريب من خلال البرامج التي تم الالتحاق بها:  
يشير جدول رقم (35) إلى النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بفوائد التدريب:

جدول رقم (35)

فوائد التدريب حسب وجهة نظر المتدربين

الترتيب	النسبة المئوية للأهمية	المجال
1	22.2	وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات
2	19.9	تبادل الخبرات مع الآخرين
3	16.0	وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى
4	12.7	تغيير جو العمل
5	12.5	الالتقاء بوجوه جديدة
6	7.1	تقليد الموظفين الآخرين
7	6.3	فرصة للتخلص من أعباء العمل
8	3.3	وسيلة هروب من الدوام والتزاماته
	100.0	المجموع

من خلال تفحص النتائج المبينة في الجدول السابق والتي تدور حول الاستفادة من التدريب، فقد تبين أن النسبة المئوية لأهمية الفقرات في هذا المجال تتراوح ما بين (3.3 : 22.2)، وفيما يلي فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب النسبة المئوية لكل منها:

- المرتبة الأولى: وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات حيث بلغت النسبة المئوية للأهمية 22.2%، وفي هذا دليل على مدى أهمية التدريب للفرد ودرجة الوعي عند موظفي الأونروا وحبهم لمواكبة كل ما هو جديد.
- المرتبة الثانية: تبادل الخبرات مع الآخرين حيث بلغت النسبة المئوية للأهمية 19.9%، وهذا مؤشر على كون التدريب فرصة للتواصل بالإضافة لما يتمتع به موظف مكتب الأونروا من قابلية وحب التعلم.
- المرتبة الثالثة: وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى حيث بلغت النسبة المئوية للأهمية 16.0%، وفي هذا دليل على كون التدريب يفتح آفاق جديدة للمتدرب. ومؤشر على أن موظف يبحث عن الترقية ولكن بعد تطوير ذاته وتنمية خبراته.
- المرتبة الرابعة: تغيير جو العمل حيث بلغت النسبة المئوية للأهمية 12.7%. هذه النسبة ليست بالقليلة ونستدل منها على أن بعض موظفي الأونروا ربما يعانون من ضغوطات في العمل أو ربما المشكلة تكمن في بيئة العمل نفسها حيث أن درجة

الرفاهية في بعض مؤسسات الأونروا أو في بعض أقسامها تكاد تكون غير جيدة أو ضئيلة على غرار غيرها من الدوائر.

- المرتبة الخامسة: الالتقاء بوجوه جديدة حيث بلغت النسبة المئوية للأهمية 12.5%، وفي هذا ما يشير لكون التدريب فرصة لخلق علاقات اجتماعية بين الأفراد، وعلى اعتبار أن التدريب مجال لخلق هذا النوع من العلاقات ولكن يجب ألا يكون هذا هدفاً في حد ذاته فهذه الفائدة ستكون ضمن القيمة المضافة.

- المرتبة السادسة: تقليد الموظفين الآخرين حيث بلغت النسبة المئوية للأهمية 7.1%، نعم هذه النسبة قليلة وفي هذا ما يشير لمدى الوعي عند موظفي الأونروا حيث القلة منهم الذين يميلون للتقليد.

- المرتبة السابعة: فرصة للتخلص من أعباء العمل حيث بلغت النسبة المئوية للأهمية 6.3%، ويشير ذلك لكون القلة من موظفي الأونروا من يتخذ من التدريب فرصة للتخلص من أعباء العمل، وفي ذلك دليل على كون بعض الموظفين يعانون من كثرة أعباء العمل ويبحثون عن فرصة للهروب منها، وهذه الفئة وإن تكن قليلة ولكنها موجودة.

- المرتبة الثامنة: وسيلة هروب من الدوام والتزاماته حيث بلغت النسبة المئوية للأهمية 3.3%، وإن كانت هذه النسبة قليلة ولكن يجب ألا نغفل أن هناك فئة من الموظفين ليست على درجة من المسؤولية وتبحث عن وسيلة للهروب، فعلى تحديد هذه الفئة والبحث عن الأسباب التي جعلتها هكذا، أو هي بطبيعتها ليست على استعداد للقيام بالتزاماتها.

## المبحث الرابع

### اختبار الفرضيات

بني البحث على عدد من الفرضيات وهي :

- (1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية و فاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- (2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التدريب و فاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- (3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ التدريب و فاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- (4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم التدريب و فاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- (5) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ما بعد التدريب و بين فاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- (6) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا (المادي والمعنوي) و فاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- (7) توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات تتعلق بالمستجيب وهي كما يلي:  
(الجنس/سنوات الخبرة في الوظيفة/الوظيفة/الدرجة/العمر/المؤهل العلمي/التخصص/عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي خلال الخدمة/عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها خارج مكتب الأونروا الإقليمي خلال الخدمة)



الجدول التالي يعرض النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بمعاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال و فاعلية التدريب:

جدول رقم (36)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال و فاعلية التدريب

المتغيرات		التدريب الاحتياجات	تخطيط التدريب	كيفية تقديم التدريب	عملية تقديم التدريب	تقديم م ب التدريب	دعم الإدارة العليا
فاعلية التدريب	معامل ارتباط بيرسون	0.818	0.828	0.820	0.873	0.851	0.849
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد أفراد العينة	140	140	140	140	140	140

قيمة r الجدولية عند درجة حرية "37" ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.314

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.818 : 0.873)، وسيتم فيما يلي اختبار الفرضيات كل على حدة.

#### اختبار الفرضية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية و فاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية و فاعلية التدريب والنتائج مبينة في جدول رقم (36) حيث تبين أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.818 وهي اكبر من قيمة r الجدولية ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية و فاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الشترى ، 2003) والتي بينت وجود علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية و فاعلية التدريب، وجاءت النتيجة بخلاف دراسة (أبو سلطان ، 2004) و (سعدية ، 2005) و (أبو دوله وأيوب ، 2003) حيث بينت الدراسة وجود قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة موضع الدراسة، ويرجع ذلك لدرجة الكفاءة التي تعمل بها الجهة المسؤولة عن التدريب في المؤسسة.

### اختبار الفرضية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التدريب وفاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة تخطيط التدريب وفاعلية التدريب والنتائج مبينة في جدول رقم (36) حيث تبين أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.828 وهي اكبر من قيمة  $r$  الجدولية ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التدريب وفاعلية التدريب عند مستوى دلالة

$$\alpha = 0.05$$

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الشكري ، 2003)، التي بينت وجود علاقة بين تخطيط التدريب وفاعلية التدريب، ، وجاءت النتيجة بخلاف دراسة (أبو حامد ، 2004) و (شبير، 2004) والتي بينت أن كم التخطيط للتدريب في المؤسسات التي تمت فيها الدراسة لا يتناسب مع أهمية التدريب ودوره و لا يتم ضمن منهجية كاملة وواضحة، و يرجع هذا الاختلاف لطبيعة المؤسسة.

### اختبار الفرضية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ التدريب وفاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين كيفية تنفيذ التدريب وفاعلية التدريب والنتائج مبينة في جدول رقم (36) حيث تبين أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.820 وهي اكبر من قيمة  $r$  الجدولية ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كيفية تنفيذ التدريب وفاعلية التدريب عند مستوى

$$\alpha = 0.05$$

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الفاعوري والعموش ، 2002)، التي بينت أن مستوى تنفيذ التدريب راقى ومؤثر في فاعلية التدريب، وجاءت النتيجة بخلاف دراسة (سعدية ، 2005) حيث بينت الدراسة ضعف مستوى عملية التنفيذ المرتبط بالناحية المالية ويعزى ذلك لاختلاف المؤسسة التي تمت عليها الدراسة وتباين إمكانياتها المادية.

#### اختبار الفرضية الرابعة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم التدريب وفاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين تقييم التدريب وفاعلية التدريب والنتائج مبينة في جدول رقم (36) حيث تبين أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.873 وهي اكبر من قيمة  $r$  الجدولية ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم التدريب وفاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة كل من دراسة (ماير ماري كاي ، 2003) التي بينت وجود علاقة بين تقييم التدريب وفاعلية التدريب، وجاءت النتيجة بخلاف دراسة (أبو سلطان ، 2004) و (سعدية ، 2005) حيث أظهرت الدراسة عدم الاهتمام بعملية التقييم ويعزى هذا الاختلاف لدرجة الكفاءة التي يتمتع بها القائمون على التدريب، بالإضافة للمنهجية والسياسات التي تتبعها المؤسسة.

#### اختبار الفرضية الخامسة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ما بعد التدريب وبين فاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين تقييم ما بعد التدريب وبين فاعلية التدريب والنتائج مبينة في جدول رقم (36) حيث تبين أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.851 وهي اكبر من قيمة  $r$  الجدولية ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم ما بعد التدريب وبين فاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (عبد العاطي ، 2003)، التي بينت وجود علاقة بين تقييم ما بعد التدريب وفاعلية التدريب، وجاءت النتيجة بخلاف دراسة (سعدية ، 2005) والتي أظهرت عدم الاهتمام بتقييم العملية التدريبية فيما بعد، ويعزى ذلك لسياسات الموارد البشرية في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة.

#### اختبار الفرضية السادسة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وفاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين دعم الإدارة العليا وفاعلية التدريب والنتائج مبينة في جدول رقم (36) حيث تبين أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.849 وهي اكبر من قيمة  $r$  الجدولية ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يعني انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وفاعلية التدريب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الشهري ، 2006)، التي بينت وجود علاقة بين دعم الإدارة العليا وفاعلية التدريب، وجاءت النتيجة بخلاف دراسة (أبو حامد ، 2004) والتي أظهرت أن اهتمام الإدارة العليا لا يتناسب مع أهمية التدريب ويعزى ذلك لثقافة المؤسسة التي أجريت عليها الدراسة.

#### اختبار الفرضية السابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب تعزى إلى متغيرات تتعلق بالمستجيب وهي كما يلي: (الجنس/سنوات الخبرة في الوظيفة/الوظيفة/الدرجة/العمر/المؤهل العلمي/التخصص/عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي خلال الخدمة/عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها خارج مكتب الأونروا الإقليمي خلال الخدمة) عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### جدول رقم (37)

اختبار  $t$  لقياس الفروق طبقاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة $t$	مستوى الدلالة
تحديد الاحتياجات التدريبية	ذكر	90	3.0609	0.82569	2.604-	0.010
	أنثى	50	3.4218	0.70710		
التخطيط للتدريب	ذكر	90	3.3197	0.66901	2.718-	0.007
	أنثى	50	3.6437	0.68784		

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تنفيذ التدريب	ذكر	90	3.8300	0.45586	1.655-	0.100
	أنثى	50	3.9679	0.50136		
تقييم التدريب	ذكر	90	3.3201	0.64167	3.697-	0.000
	أنثى	50	3.7438	0.65271		
تقييم ما بعد التدريب	ذكر	90	2.9706	0.75637	3.087-	0.002
	أنثى	50	3.4149	0.87277		
دعم الإدارة العليا	ذكر	90	3.4732	0.56531	3.633-	0.000
	أنثى	50	3.8482	0.59627		
فاعلية وأثر التدريب	ذكر	90	3.6784	0.62622	1.837-	0.068
	أنثى	50	3.8809	0.59502		
جميع المجالات	ذكر	90	3.4244	0.52847	3.273-	0.001
	أنثى	50	3.7276	0.51927		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (138) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين والنتائج مبينة في الجدول السابق رقم (37) والذي يبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي فاعلية واثـر التدريب و تنفيذ التدريب تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، حيث أن مستوى الدلالة لكل مجال من هذين المجالين اكبر من 0.05، أما في بقية المجالات فبلغت قيمة مستوى الدلالة لكل مجال من المجالات المتبقية اقل من 0.05، مما يعني وجود فروق في كل من تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، تقييم التدريب، تقييم ما بعد التدريب، و دعم الإدارة العليا والفروق لصالح الإناث، وفي ذلك ما يشير لمدى اهتمام الإناث بالتدريب.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المجالات تساوي -3.273 وهي اصغر من -1.97 ومستوى الدلالة يساوي 0.001 وهي اصغر من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  والفروق لصالح الإناث، أي أن أثر وفاعلية التدريب على الإناث يفوق أثره على الذكور.

جاءت هذه الدراسة متوافقة مع نتيجة دراسة (رينود ، 2004)، حيث أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

(2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### جدول رقم (38)

اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي				المجال
		25 سنة فأقل	25- إلى أقل من 35 سنة	35- إلى أقل من 45 سنة	45 سنة فأكثر	
0.125	1.949	3.6336	3.1994	3.0273	3.2059	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.472	0.843	3.5816	3.5282	3.3662	3.3423	التخطيط للتدريب
0.270	1.320	3.9668	3.9677	3.8340	3.7851	تنفيذ التدريب
0.014	3.674	3.9402	3.5532	3.3948	3.2823	تقييم التدريب
0.002	5.271	3.9154	3.1435	2.9703	2.9885	تقييم ما بعد التدريب
0.038	2.896	4.0440	3.6082	3.5017	3.5598	دعم الإدارة العليا
0.136	1.878	4.1338	3.7125	3.6984	3.7172	فاعلية وأثر التدريب
0.054	2.609	3.8779	3.5798	3.4499	3.4442	جميع الفقرات

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 136) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (38) والذي يبين انه توجد فروق في آراء أفراد العينة في مجالات تقييم التدريب، و تقييم ما بعد التدريب، و دعم الإدارة العليا حيث أن مستوى الدلالة لكل من المجالات السابقة أقل من 0.05، ولمعرفة لصالح من الفروق تم عمل اختبار شفیه الموضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (39)

اختبار شفیه للفروق المتعددة طبقاً لمتغير العمر

المجال	الفروق	25 سنة فأقل	35-26 سنة	45-36 سنة
تقييم التدريب	35-26	0.3870-		
	45-36	0.5453-	0.1584-	
	46 سنة فأكثر	0.6579-*	0.2709-	0.1126-

المجال	الفروق	25 سنة فأقل	35-26 سنة	45-36 سنة
تقييم ما بعد التدريب	35-26	-0.7719*		
	45-36	-0.9451*	-0.1732	
	46 سنة فأكثر	-0.9269*	-0.1550	0.0182
دعم الإدارة العليا	35-26	-0.4358		
	45-36	-0.5422*	-0.1064	
	46 سنة فأكثر	-0.4841	-0.0483	0.0581

\* تعني وجود فروق بين متوسطي الفئتين

- و يبين اختبار شفيه جدول رقم (39) الفروق بين فئات العمر وقد ميزت بعلامة "\*" • الفروق في مجال تقييم التدريب بين الفئات "25 سنة فأقل" و "46 سنة فأكثر" ولصالح الفئة "25 سنة فأقل".
- الفروق في مجال تقييم ما بعد التدريب بين الفئات "25 سنة فأقل" و "35-26" و "45-36" و "46 سنة فأكثر" ولصاح الفئة "25 سنة فأقل".
- الفروق في مجال دعم الإدارة العليا بين الفئات "25 سنة فأقل" والفئة "45-36" ولصالح الفئة "25 سنة فأقل"

أما في باقي المجالات فلا توجد فروق جوهرية في آراء أفراد العينة تعزى لمتغير العمر للمجالات تحديد الاحتياجات التدريبية، و التخطيط للتدريب، و تنفيذ التدريب، و فاعلية وأثر التدريب حيث أن مستوى الدلالة لكل منها اكبر من 0.05

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 2.609 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.63 عند درجتي حرية (3 ، 136) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات 0.054 وهي اكبر من 0.05، وبذلك نكون نفينا صحة هذه الفرضية، وبالتالي نقبل صحة الفرضية البديلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

جاءت هذه الدراسة بخلاف نتيجة دراسة (القحطاني ، 2004) و (الشهري ، 2006) و (الشنري ، 2003)، حيث أثبتت الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة تعزى لمتغير العمر، وذلك لاختلاف مجتمع الدراسة ومجال التدريب الذي تم دراسته.

3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### جدول رقم (40)

اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					المجال
		دبلوم فما دون	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	
0.517	0.816	3.2864	3.1009	3.2918	3.1572	3.5414	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.289	1.260	3.5538	3.3414	3.6432	3.3431	3.6582	التخطيط للتدريب
0.300	1.233	4.0056	3.8791	3.9583	3.7026	3.7578	تنفيذ التدريب
0.307	1.215	3.5667	3.4151	3.6111	3.2712	3.7531	تقييم التدريب
0.547	0.769	3.2421	3.0560	3.3474	2.9625	3.2444	تقييم ما بعد التدريب
0.490	0.860	3.6992	3.5417	3.7571	3.5089	3.7460	دعم الإدارة العليا
0.528	0.799	3.8684	3.7429	3.8492	3.5374	3.7281	فاعلية وأثر التدريب
<b>0.362</b>	<b>1.095</b>	<b>3.6505</b>	<b>3.4810</b>	<b>3.6729</b>	<b>3.3966</b>	<b>3.6413</b>	<b>جميع الفترات</b>

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (4، 135) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.83

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (40) والذي يبين انه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة في جميع المجالات وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب، تقييم ما بعد التدريب، دعم الإدارة العليا، فاعلية وأثر التدريب، حيث أن مستوى الدلالة لكل من المجالات السابقة اكبر من 0.05 .

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 1.095 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.83 عند درجتى حرية (4 ، 135) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات 0.362 وهي اكبر من 0.05، وبذلك نكون نفينا صحة الفرضية، وبالتالي نقبل صحة الفرضية البديلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في



فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا في غزة تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتيجة دراسة (رينود، 2004) حيث أثبتت عدم وجود فروق تعزى لاختلاف المؤهل العلمي ، وذلك بخلاف نتيجة دراسة (العبد القادر، 2006)، حيث أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لاختلاف مجتمع الدراسة واختلاف الهدف من التدريب كموضوع للدراسة.

4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا في غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### جدول رقم (41)

اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي						المجال
		أخرى	كاتب	سكرتير	مشرف	نائب مدير	مدير	
0.055	2.231	2.8182	3.1768	3.3342	3.5328	3.0242	3.1300	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.020	2.775	2.9856	3.6488	3.4694	3.5912	3.3190	3.4015	التخطيط للتدريب
0.408	1.020	3.8231	3.9572	3.8918	3.9960	3.7793	3.7670	تنفيذ التدريب
0.213	1.442	3.2997	3.6685	3.5033	3.5754	3.2451	3.3704	تقييم التدريب
0.286	1.258	3.0053	3.3137	2.9813	3.3420	2.9500	2.9593	تقييم ما بعد التدريب
0.107	1.853	3.3609	3.8516	3.6303	3.6122	3.5089	3.5344	دعم الإدارة العليا
0.244	1.358	3.7659	3.9174	3.8478	3.7703	3.4825	3.6254	فاعلية وأثر التدريب
0.127	1.751	3.3436	3.6761	3.5663	3.6709	3.3878	3.4332	جميع الفقرات

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (5، 134) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.24

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (41) والذي يبين انه توجد فروق في آراء أفراد العينة في مجال التخطيط للتدريب يعزى للمسمى الوظيفي حيث أن مستوى الدلالة يساوي 0.020 وهو اقل من 0.05، ولمعرفة لصالح من الفروق تم عمل اختبار شففيه الموضح في الجدول التالي:

## جدول رقم (42)

### اختبار شففيه للفروق المتعددة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الفروق	مدير	نائب مدير	مشرف	سكرتير	كاتب
نائب مدير	0.0825-				
مشرف	0.1897	0.2722			
سكرتير	0.0679	0.1504	0.1218-		
كاتب	0.2473	0.3298	0.0576	0.1794	
أخرى	0.4159-	0.3334-	0.6055-	0.4838-	0.6632*

• تعني وجود فروق بين متوسطي الفئتين

و يبين اختبار شففيه جدول رقم (42) أن الفروق بين فئات "كاتب" و "وظائف أخرى" ولصالح فئة "كاتب"

أما في باقي المجالات فلا توجد فروق جوهرية في آراء أفراد العينة يعزى للمسمى الوظيفي حيث أن مستوى الدلالة لكل منها اكبر من 0.05

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 1.751 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.24 عند درجتي حرية (5 ، 134) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات 0.127 وهي اكبر من 0.05، وبذلك نكون نفينا صحة الفرضية، وبالتالي نقبل صحة الفرضية البديلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

جاءت هذه الدراسة متوافقة مع نتيجة كل من (القحطاني، 2004) و (الشهري، 2006) وكان ذلك بخلاف نتيجة دراسة (الشنري، 2003)، حيث أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعود ذلك لاختلاف مجتمع الدراسة ومجال التدريب الذي تم تناوله.

5) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعزى إلى الدرجة الوظيفية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### جدول رقم (43)

اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي			المجال
		20 – 13	12 – 9	8 – 5	
0.072	2.684	2.9219	3.2444	3.3198	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.108	2.259	3.2184	3.4999	3.5123	التخطيط للتدريب
0.021	3.954	3.7088	3.8816	4.0077	تنفيذ التدريب
0.000	8.873	3.1863	3.4030	3.7803	تقييم التدريب
0.000	8.184	2.7882	3.0489	3.4930	تقييم ما بعد التدريب
0.003	6.255	3.3950	3.5472	3.8436	دعم الإدارة العليا
0.000	8.053	3.4562	3.7270	3.9998	فاعلية وأثر التدريب
<b>0.0001</b>	<b>7.193</b>	<b>3.2795</b>	<b>3.5312</b>	<b>3.7304</b>	<b>جميع الفقرات</b>

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 137) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 3.02

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (43) والذي يبين انه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية و التخطيط للتدريب يعزى للدرجة الوظيفية حيث أن مستوى الدلالة لكل من المجالين السابقين اكبر من 0.05.

أما في باقي المجالات (تنفيذ التدريب، تقييم التدريب، تقييم ما بعد التدريب، دعم الإدارة العليا، فاعلية وأثر التدريب) فتوجد فروق جوهرية في آراء أفراد العينة تعزى للدرجة الوظيفية حيث أن مستوى الدلالة لكل منها اقل من 0.05، ولمعرفة لصالح من الفروق تم عمل اختبار شففيه الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (44)

اختبار شفوية للفروق المتعددة طبقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

المجال	الفروق	8 - 5	12 - 9
تنفيذ التدريب	12 - 9	0.1261-	
	20 - 13	*0.2990-	0.1728-
تقييم التدريب	12 - 9	*0.3773-	
	20 - 13	*0.5940-	0.2167-
تقييم ما بعد التدريب	12 - 9	0.4441-	
	20 - 13	*0.7048-	0.2607-
دعم الإدارة العليا	12 - 9	*0.2964-	
	20 - 13	*0.4487-	0.1523-
فاعلية وأثر التدريب	12 - 9	0.2727-	
	20 - 13	*0.5436-	0.2709-
جميع الفقرات	12 - 9	0.1992-	
	20 - 13	*0.4508-	0.2517-

\* تعني وجود فروق بين متوسطي الفئتين

و يبين اختبار شفوية جدول رقم (44) الفروق بين طبقات الدرجة الوظيفية والمرمزة بعلامة ".\*".

- الفروق في مجال تنفيذ التدريب بين الطبقات "8- 5" و الطبقة "20-13" ولصالح الطبقة "8-5".
- الفروق في مجال تقييم التدريب بين الطبقات "8- 5" و الطبقة "12-9" و "20-13" ولصالح الطبقة "8-5".
- الفروق في مجال دعم الإدارة العليا بين الطبقات "8- 5" و الطبقة "12-9" و "20-13" ولصالح الطبقة "8-5".
- الفروق في مجال فاعلية وأثر التدريب بين الطبقات "8- 5" و الطبقة "20-13" ولصالح الطبقة "8-5".
- الفروق في جميع الفقرات بين الطبقات "8- 5" و الطبقة "20-13" ولصالح الطبقة "8-5".

أما في باقي المجالات فلا توجد فروق جوهرية في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية حيث أن مستوى الدلالة لكل منها اكبر من 0.05

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 7.193 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.02 عند درجتي حرية (2 ، 137)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات 0.0001 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا في غزة تعزى إلى للدرجة الوظيفية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك نكون قد أثبتنا صحة هذه الفرضية.

جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتيجة دراسة كل من (الشثري، 2003) وكان ذلك بخلاف نتيجة دراسة (العبد القادر، 2006) و (الشهري، 2006) و (القحطاني، 2004)، وذلك لاختلاف مجتمع الدراسة، حيث أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

6) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا في غزة تعزى إلى سنوات الخدمة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### جدول رقم (45)

اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي					المجال
		أكثر من 17 سنة	17 - 14	13 - 10	9 - 6	5 سنوات فأقل	
0.321	1.184	3.2354	2.9743	3.0694	3.4485	3.2055	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.100	1.990	3.4306	3.1898	3.3708	3.7568	3.3991	التخطيط للتدريب
0.043	2.528	3.8212	3.6732	3.8854	4.1157	3.8667	تنفيذ التدريب
0.103	1.968	3.3858	3.1340	3.4963	3.6667	3.5956	تقييم التدريب
0.069	2.232	3.0718	2.7875	2.9919	3.3273	3.4320	تقييم ما بعد التدريب
0.068	2.246	3.5397	3.3839	3.5150	3.8431	3.7657	دعم الإدارة العليا
0.140	1.764	3.7330	3.5781	3.6190	3.8829	3.9632	فاعلية وأثر التدريب
<b>0.056</b>	<b>2.364</b>	<b>3.4969</b>	<b>3.2935</b>	<b>3.4681</b>	<b>3.7670</b>	<b>3.6200</b>	<b>جميع الفقرات</b>

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4، 135) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.83

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (45) والذي يبين انه توجد فروق في آراء أفراد العينة في مجال تنفيذ التدريب يعزى لسنوات الخدمة حيث أن مستوى الدلالة يساوي 0.043 وهو أقل من 0.05، ولمعرفة لصالح من الفروق تم عمل اختبار شففيه الموضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (46)

اختبار شففيه للفروق المتعددة طبقاً لمتغير سنوات الخدمة

المجال	الفروق	5 سنوات فأقل	6 – 9 سنوات	10 - 13 سنة	14 - 17 سنة
تنفيذ التدريب	6 - 9 سنوات	0.3577			
	10 - 13 سنة	0.0283-	0.3859-		
	14 - 17 سنة	0.2093-	0.5669-*	0.1810-	
	أكثر من 17 سنة	0.0315	0.3262-	0.0597	0.2407

\* تعني وجود فروق بين متوسطي الفئتين

و يبين اختبار شففيه جدول رقم (46) أن الفروق في مجال تنفيذ التدريب بين فئات "6 – 9 سنوات" و "14 - 17 سنة" ولصالح فئة "6 – 9 سنوات".

أما في باقي المجالات فلا توجد فروق جوهرية في آراء أفراد العينة يعزى لسنوات الخدمة حيث أن مستوى الدلالة لكل منها أكبر من 0.05

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 2.364 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.83 عند درجتي حرية (4، 135) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات 0.056 وهي أكبر من 0.05، وبذلك نكون نفينا صحة الفرضية، وبالتالي نقبل صحة الفرضية البديلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتيجة دراسة كل من (القحطاني، 2004) و (الشهري، 2006)، وكان ذلك بخلاف دراسة (الشثري، 2003) حيث أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويعزى الاختلاف لطبيعة العمل الذي يقوم به أفراد مجتمع الدراسة.

(7) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا في غزة تعزى إلى سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

جدول رقم (47)

اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي				المجال
		9 سنوات فأكثر	8-6	5-3	أقل من سنتين	
0.108	2.060	2.9800	3.3627	3.2055	3.3517	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.051	2.790	3.2827	3.5893	3.3174	3.6500	التخطيط للتدريب
0.345	1.115	3.8027	3.8888	3.8706	3.9987	تنفيذ التدريب
0.049	2.693	3.3106	3.4547	3.4630	3.7361	تقييم التدريب
0.016	3.556	2.8696	3.1390	3.1700	3.4594	تقييم ما بعد التدريب
0.003	4.824	3.4571	3.6229	3.4905	3.9278	دعم الإدارة العليا
0.127	1.934	3.6780	3.6466	3.7144	3.9750	فاعلية وأثر التدريب
0.030	3.067	3.3870	3.5840	3.5016	3.7445	جميع الفقرات

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 136) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (47) والذي يبين انه توجد فروق في آراء أفراد العينة في مجالات (تقييم التدريب، تقييم ما بعد التدريب، دعم الإدارة العليا) يعزى لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية حيث أن مستوى الدلالة لكل من المجالات السابقة اقل من 0.05، ولمعرفة لصالح من الفروق تم عمل اختبار شففيه الموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (48)

اختبار شففيه للفروق المتعددة طبقاً لمتغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

المجال	الفروق	أقل من سنتين	5-3	8-6
تقييم التدريب	5-3	0.2731-		
	8-6	0.2814-	0.0082-	
	9 سنوات فأكثر	*0.4256-	0.1524-	0.1442-
تقييم ما بعد التدريب	5-3	0.2894-		
	8-6	0.3204-	0.0310-	
	9 سنوات فأكثر	*0.5898-	0.3004-	0.2694-

المجال	الفروق	أقل من سنتين	5-3	8-6
دعم الإدارة العليا	5-3	0.4374-		
	8-6	0.3050-	0.1324	
	9 سنوات فأكثر	0.4707-	0.0333-	0.1657-
جميع الفقرات	5-3	0.2430-		
	8-6	0.1605-	0.0824	
	9 سنوات فأكثر	0.3575-	0.1146-	0.1970-

\* تعني وجود فروق بين متوسطي الفئتين

- و يبين اختبار شفيه جدول رقم (48) الفروق بين فئات العمر وقد ميزت بعلامة "\*" كما يلي:
- الفروق في مجال تقييم التدريب بين الفئة "أقل من سنتين" و الفئة "9 سنوات فأكثر" ولصالح الفئة "أقل من سنتين".
- الفروق في مجال تقييم ما بعد التدريب بين الفئة "أقل من سنتين" و الفئة "9 سنوات فأكثر" ولصالح الفئة "أقل من سنتين".
- الفروق في مجال دعم الإدارة العليا وبين الفئة "أقل من سنتين" و الفئة "5-3" و "9 سنوات فأكثر" ولصالح الفئة "أقل من سنتين".
- الفروق في جميع الفقرات بين الفئة "أقل من سنتين" و الفئة "9 سنوات فأكثر" ولصالح الفئة "أقل من سنتين". ويعزى ذلك لكون الإنسان عادة في بداية التحاقه بالمهنة تكون القابلية لاكتساب المهارة والمعلومة عن العمل عالية جدا إلى أن يتقن المهنة، تبدأ مرحلة الركود.

أما في باقي المجالات فلا توجد فروق جوهرية في آراء أفراد العينة يعزى لسنوات الخدمة في الوظيفة الحالية للمجالات "تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، تنفيذ التدريب، فاعلية وأثر التدريب" حيث أن مستوى الدلالة لكل منها اكبر من 0.05

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 3.067 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.63 عند درجتي حرية (3، 136) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات 0.030 وهي اقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة



تعزى إلى سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، وبذلك نكون قد أثبتنا صحة هذه الفرضية.

جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتيجة دراسة كل من (الشترى ، 2003) حيث أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، وإن كان هذا التشابه لا معنى له حيث اختلاف مجتمعي الدراسة واختلاف طبيعة عمل المؤسسات موضوع الدراسة.

8) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعزى إلى عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي خلال الخدمة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

جدول رقم (49)

اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي خلال الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي				المجال
		7 دورات فأكثر	6 – 5 دورات	4 – 3 دورات	دورتين فأقل	
0.766	0.382	3.2156	3.2444	3.0515	3.2258	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.964	0.092	3.4537	3.4571	3.3771	3.4409	التخطيط للتدريب
0.397	0.995	3.8849	3.8458	3.7929	3.9962	تنفيذ التدريب
0.268	1.328	3.4148	3.4101	3.4019	3.6861	تقييم التدريب
0.018	3.461	2.9412	3.1144	3.0100	3.5310	تقييم ما بعد التدريب
0.014	3.648	3.5392	3.5714	3.4429	3.9113	دعم الإدارة العليا
0.054	2.611	3.7304	3.6237	3.6586	4.0195	فاعلية وأثر التدريب
0.229	1.459	3.5006	3.5118	3.4312	3.7067	جميع الفقرات

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 136) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (49) والذي يبين انه توجد فروق في آراء أفراد العينة في مجالات "تقييم ما بعد التدريب، دعم الإدارة العليا" يعزى لعدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها داخل مكتب الأونروا

الإقليمي خلال الخدمة حيث أن مستوى الدلالة لكل من المجالين السابقين اقل من 0.05، ولمعرفة لصالح من الفروق تم عمل اختبار شففيه الموضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (50)

اختبار شففيه للفروق المتعددة طبقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي خلال الخدمة

المجال	الفروق	دورتين فأقل	3 - 4 دورات	5 - 6 دورات
تقييم ما بعد التدريب	3 - 4 دورات	-0.5210		
	5 - 6 دورات	-0.4166	0.1044	
	7 دورات فأكثر	-0.5899*	-0.0688	-0.1732
دعم الإدارة العليا	3 - 4 دورات	-0.4685*		
	5 - 6 دورات	-0.3399	0.1286	
	7 دورات فأكثر	-0.3722	0.0963	-0.0323

\* تعني وجود فروق بين متوسطي الفئتين

و يبين اختبار شففيه جدول رقم (50) الفروق بين فئات عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل المنظمة والمميزة بعلامة "\*" كما يلي:

- الفروق في مجال تقييم ما بعد التدريب بين الفئة "دورتين فأقل" و الفئة "7 دورات فأكثر" ولصالح الفئة "دورتين فأقل"
- الفروق في مجال دعم الإدارة العليا بين الفئة "دورتين فأقل" والفئة "3-4" لصالح الفئة "دورتين فأقل".

أما في باقي المجالات فلا توجد فروق جوهرية في آراء أفراد العينة يعزى لعدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل المنظمة للمجالات "تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب، فاعلية وأثر التدريب" حيث أن مستوى الدلالة لكل منها اكبر من 0.05

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 1.459 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.63 عند درجتي حرية (3، 136) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات 0.229 وهي اكبر من 0.05 ، وبذلك نكون نفينا صحة الفرضية، وبالتالي نقبل صحة الفرضية البديلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا في غزة تعزى لعدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها داخل مكتب الأنروا الإقليمي خلال الخدمة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتيجة دراسة (الشهري ، 2006)، وكان ذلك بخلاف نتيجة دراسة (مورن وآخرون ، 2002) حيث أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق خلال الخدمة، ويعزى هذا الاختلاف لاختلاف طبيعة الدورات التدريبية المرتبطة بطبيعة عمل المؤسسة التي تمت فيها الدراسة.

9) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا في غزة تعزى إلى عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها خارج مكتب الأنروا الإقليمي خلال الخدمة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

#### جدول رقم (51)

اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها خارج مكتب الأنروا الإقليمي خلال الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة F	المتوسط الحسابي				المجال
		7 دورات فأكثر	6 – 5 دورات	4 – 3 دورات	دورتين فأقل	
0.229	1.457	3.0720	3.4407	3.0120	3.2458	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.759	0.391	3.3494	3.5332	3.3945	3.4690	التخطيط للتدريب
0.203	1.556	3.7996	3.8399	3.7889	3.9788	تنفيذ التدريب
0.124	1.956	3.3143	3.5917	3.3089	3.5880	تقييم التدريب
0.115	2.016	2.8603	3.3042	3.0720	3.2500	تقييم ما بعد التدريب
0.242	1.411	3.4286	3.7143	3.6390	3.6610	دعم الإدارة العليا
0.099	2.133	3.5279	3.7807	3.7944	3.8521	فاعلية وأثر التدريب
0.153	1.782	3.3828	3.6327	3.4592	3.6171	جميع الفقرات

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 136) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.63

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (51) والذي يبين انه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة في جميع المجالات يعزى لعدد

الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها خارج مكتب الأونروا الإقليمي خلال الخدمة وهي "تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب، تقييم ما بعد التدريب، دعم الإدارة العليا، فاعلية وأثر التدريب" حيث أن مستوى الدلالة لكل منها أكبر من 0.05

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 1.782 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.63 عند درجتي حرية (3 ، 136) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات 0.153 وهي أكبر من 0.05 ، وبذلك نكون نفينا صحة الفرضية، وبالتالي نقبل صحة الفرضية البديلة "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعزى لعدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها خارج مكتب الأونروا الإقليمي خلال الخدمة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتيجة دراسة كل من (الشهري ، 2006)، وكان ذلك بخلاف نتيجة دراسة (مورن وآخرون ، 2002) حيث أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد فاعلية الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها خلال الخدمة، ويعزى هذا الاختلاف لطبيعة المؤسسة التي تمت فيها الدراسة وطبيعة عمل هذه المؤسسة.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

النتائج

التوصيات

دراسات مقترحة

## نتائج الدراسة:

بناء على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة حول فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وقد تم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصل الرابع، أما هذا الفصل يتضمن استخلاص أهمها:

(1) بما يتعلق بالمرحلة الأولى من مراحل عملية التدريب وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، فقد بينت الدراسة أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مسبق على صعيد الفرد والمؤسسة والوظيفة وذلك عن طريق سؤال المدراء والموظفين في مكتب الأونروا، كما يتم تقييم عمليات مكتب الأونروا بالإضافة لتحليل الوظائف من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة، أيضا يوجد دليل لدورات التدريب التي تقدم خلال العام.

(2) كما لم يكن هناك رأي يؤكد على أنه يتم تحليل كفايات الموظفين لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها وما إذا كان يشارك العاملون أنفسهم في تحديد احتياجاتهم، أو يتم استخدام نماذج خاصة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وهل جرى استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف، وما إذا كان يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف بناء على تقييمه السنوي، بالإضافة ما إذا كان تراعى نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، ويدل ذلك على أنه يتم استخدام أساليب محدودة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

(3) مما سبق يتضح أن عملية تحديد الاحتياجات لم تصل للكمال وذلك لكونها عملية تحتاج للكثير من التعاون والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية في مكتب الأونروا (الموظف، المشرف المباشر، مدير القسم، القائمون على عملية التدريب في إدارة الموارد البشرية)، هذا بالإضافة لما تحتاجه من جهد مكثف، وتخلف أي طرف عن دوره ولو بشكل ضئيل يسبب نوع من القصور.

(4) أكدت الدراسة على أنه يتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا، إذ تبين أنه يتم وضع خطة التدريب في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة، كما يتم تنفيذ الخطط التدريبية الموضوعة في إطار جداول زمنية، وتوضع خطة التدريب استنادا إلى

حاجة الموظفين الفعلية وضمن خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى مكتب الأونروا ككل، ويتم وضعها في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة وفي ضوء الخطط التوسعية لمكتب الأونروا في المستقبل.

(5) كما وأن أهداف التدريب واضحة ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية، وتتناسب مع الاحتياجات الفعلية، أيضا تعتبر أهداف التدريب المحددة في مكتب الأونروا قابلة للقياس مما يجعل عملية التخطيط قريبة من الشمولية، ولكن هذا لا يعني أن عملية التخطيط ليست بحاجة للتطوير والارتقاء بها، وذلك لكون تخطيط التدريب يجب أن يصمم لسد احتياجات محددة للمتدربين.

(6) بينت الدراسة أن عملية تنفيذ التدريب تتم بشكل إيجابي، حيث اتضح من الدراسة أن مكتب الأونروا يقوم بتنفيذ الدورات التدريبية باستخدام وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التدريبي، وتتم الاستعانة بمدرسين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي، كما ويتخلل البرنامج التدريبي أوقات للراحة وهناك جدول زمني محدد للبرامج التدريبية، كما و يتم توزيع مطبوعات على المتدربين تتعلق بالبرنامج التدريبي، أيضا يتم تنفيذ التدريب خلال ساعات العمل ويحدث اتصال تام بين الجهة التدريبية ومكتب الأونروا قبل وأثناء التدريب، ويتم اختيار مكان التدريب وفقا لنوعية برنامج التدريب وهناك اهتمام بمتابعة التزام الموظفين بحضور الدورات ، أيضا يتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي، أي أن عملية تنفيذ التدريب على درجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية، ويرجع ذلك لكون مكتب الأونروا ينفق الكثير على تنفيذ أي برنامج تدريبي، ويتوفر لديه الميزانيات اللازمة لانجاز هذه الأنشطة.

(7) أظهرت الدراسة أن عملية تقييم التدريب في مكتب الأونروا تتم بشكل مقبول، حيث تبين أن الجهة المشرفة في مكتب الأونروا تقوم بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ، ويتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب ومن قبل مكتب الأونروا في ضوء معايير محددة، كما ويتم استخدام أدوات محددة في تقييم البرنامج التدريبي، أيضا يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع و آني كما ويتم التقييم في ضوء الأهداف التي تم تحديدها في مكتب الأونروا، بالإضافة لكونه يتم قياس التغيرات

في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار في نهاية البرنامج التدريبي، وترجع الإيجابية في محور التقييم لكون هناك جهة مختصة تقوم بالإشراف على التدريب.

(8) أما بالنسبة لعمل اختبار للموظفين المتدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي فلم يكن هناك رأي محدد، وذلك لكون كل جهة منفذة سياسة تختلف عن غيرها بما يتعلق بموضوع الاختبار، فبعض الجهات تحرص على التقييم من خلال الاختبار وبعضها تحرص على التدريب فقط، وهذا يعني أن عملية التقييم نفسها بحاجة إلى تقييم من جوانب أخرى ودراسة متفحصة لما يتعلق بها من أجل تقويمها.

(9) وضحت الدراسة أن هناك نوع من الضبابية فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب، حيث لوحظ أن المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد وفي ذلك إشارة على أن هناك غموض في عملية تقييم ما بعد التدريب في مكتب الأونروا، ويبدو أن الإدارة التنفيذية في مكتب الأونروا لا تبدي اهتماما في تقييم ما بعد التدريب وليس هناك معايير لتقييم كل هدف من أهداف التدريب، أو لربما هناك عدم وضوح في سياسات التدريب بالنسبة لجميع الموظفين. كما تبين أنه يتم في مكتب الأونروا احتساب العائد المرغوب من التدريب وتتم المتابعة من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف، وهذا في حد ذاته غير كافٍ ليقال أن عملية تقييم التدريب متكاملة.

(10) أما بالنسبة لقياس التغير في سلوك موظفي مكتب الأونروا أثناء العمل، ومتابعة مدى التقدم الحاصل في أداء الموظفين بعد تدريبهم وما إذا كان يتأكد المديرون في مكتب الأونروا من أن ما تم تعليمه للموظف في التدريب يجري تطبيقه، وما إذا كانت تستخدم إدارة مكتب الأونروا معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد البرنامج التدريبي، أو ما إذا كان هناك أدوات لقياس أثر التدريب على المتدربين (استبانة، مقابلات، اختبار)، وهل يتم مقارنة أداء موظفي مكتب الأونروا قبل التدريب وبعده، وهل يقارن المديرون في مكتب الأونروا بين أداء المتدربين بعد عودتهم ومحتويات البرنامج التدريبي، وما إذا كان يتم قياس التغير الحاصل في أداء موظفي مكتب الأونروا المتدربين بعد مرور وقت معلوم. فلم يكن هناك رأي محدد فيما سبق.



(11) بينت الدراسة مدى دعم الإدارة العليا للعملية التدريبية، إذ تبين أنه على درجة عالية وذلك لكونها توفر الدعم المالي لتغطية تكاليف التدريب سواء خارج أو داخل مكتب الأونروا، كما يعتبر الوقت المستنفذ في التدريب من ضمن ساعات العمل، ويظهر دعم الإدارة العليا في مكتب الأونروا لجهود تنمية الموارد البشرية من خلال خلق وظيفة جديدة لمدير التدريب في عام 2006، لكي يشرف على العملية التدريبية.

(12) أما بالنسبة لما إذا كانت تتم ترقية الموظفين في مكتب الأونروا بمجرد انتهاءهم من التدريب، تبين أنه لا يؤخذ بعين الاعتبار عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها عند ترقية الموظف، وهذا يرجع لسياسة الترقية في مكتب الأونروا حيث أنها قائمة على المنافسة و بناء على قدرة الموظف على إبداء كفاءته في امتحان المنافسة المتعلقة بالوظيفة المتقدم لها، وهذا يعني أن التدريب يساهم في ترقية الموظف بشكل غير مباشر وليس من خلال عدد الدورات بل من خلال ما اكتسبه الموظف من قدرات واتجاهات تجعله قادر على المنافسة وتهيأ للحصول على وظيفة أعلى.

(13) كما لم يكن هناك رأي محدد بما يتعلق بكون الإدارة العليا تتبع أي سياسات تشجيعية وتحفيزية للمشاركة في العملية التدريبية، ولكن كون الإدارة العليا تتحمل نفقات التدريب فهذا بحد ذاته تحفيز وتشجيع للمشاركة.

(14) أيضا خلصت الدراسة لكون التدريب في مكتب الأونروا على درجة عالية من الفاعلية حيث يؤدي على المدى البعيد إلى تحسين أداء المتدربين، ويعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين بعد عودتهم من التدريب، ويعمل على خفض أخطاء الموظف ويستطيع موظفي مكتب الأونروا بعد تدريبهم إدخال طرق أداء جديدة لعملهم، كما ويشعر الموظفون المتدربون برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب و بقدرتهم على استخدام إبداعهم وفكرهم في التطبيق، كما ويحقق إنفاق مكتب الأونروا على التدريب العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيه، ويؤدي التدريب إلى تحسين نوعية إنتاج المؤسسة وزيادة حجمه كما، كما وينقل موظفي الأونروا ما تعلموه من التدريب لزملائهم الموظفين ويحقق التدريب في مكتب

الأونروا نتائج ملموسة في تخفيض التكاليف وتقليل التسرب. ويبدو أن العملية التدريبية تؤتي أكلها وتحقق الأهداف المرجوة من التدريب وذلك بفضل الجهود المبذولة.

(15) انتهت الدراسة لتؤكد على أهمية التدريب من وجهة نظر الموظفين كوسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات، وكفرصة للتواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين، أيضا تبين أنه وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى، كما أن هناك فئة ليست بالأقلية ارتأت أن التدريب فرصة لتغيير جو العمل والالتقاء بوجوه جديدة، والأقلية من الموظفين اعتبرت التدريب فرصة للتخلص من أعباء العمل، ووسيلة للهروب من الدوام والتزاماته، ويجب عدم اعتبار هذه الفوائد الغير عملية هدفا في حد ذاتها.

(16) توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول أبعاد فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التي تم الالتحاق بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي خلال الخدمة، عدد الدورات التي تم الالتحاق بها خارج مكتب الأونروا الإقليمي خلال الخدمة)، فيما عدا أنها كشفت عن بعض الفروق و سيتم تناولها في النتائج اللاحقة:

(17) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعزى لمتغير الجنس، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي فاعلية واثر التدريب و تنفيذ التدريب تعزى إلى الجنس بينما يوجد فروق في كل من تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، وتقييم التدريب، وتقييم ما بعد التدريب، و دعم الإدارة العليا والفروق لصالح الإناث، ويعزى ذلك لمدى اهتمام الإناث بتطوير ذاتهم واستغلال فرص التعلم والتدريب.

(18) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية. بالرغم من أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية و التخطيط للتدريب يعزى للدرجة الوظيفية، وفي ذلك دليل على كون ما لجميع الفئات من معلومات تتعلق بهذين المحورين متقارب، أما في باقي المجالات (تنفيذ التدريب،

تقييم التدريب، تقييم ما بعد التدريب، دعم الإدارة العليا، فاعلية وأثر التدريب) فتوجد فروق جوهرية في آراء أفراد العينة يعزى للدرجة الوظيفية ولصالح الفئة "5-8" وذلك لأن معظم موظفي هذه الدرجة هم حديثي التخرج وهم أكثر استجابة للتدريب ولأثره.

(19) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية. حيث أنه توجد فروق في آراء أفراد العينة في مجالات (تقييم التدريب وتقييم مابعد التدريب و دعم الإدارة العليا) ولصالح الفئة "أقل من سنتين"، ويرجع ذلك لكون الموظف في بداية سنوات الخدمة تكون لديه قابلية التعلم والتدرب عالية جدا إلى أن يتقن المهنة تبدأ مرحلة التراخي ويصبح أثر التدريب أقل مما كان عليه من قبل.

## توصيات الدراسة:

وبهدف زيادة فاعلية التدريب في مكتب الأونروا في غزة وبناء على نتائج الدراسة الحالية خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- (1) تفعيل دور القائمين على إدارة التدريب فهم محور العملية التدريبية، فأى خلل في دور القائمين يعنى فشل العملية برمتها، فهم الأساس في نجاح وتحقيق الأهداف وهذا هو ما نصبو إليه من أجل زيادة فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال تدريبهم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- (2) التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام نماذج خاصة، وإجراء استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف، والتخطيط لتغطية هذه الاحتياجات بما يزيد من فاعلية التدريب.
- (3) ربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف، وهذا ما يزيد من فاعلية التدريب فمن خلال التقييم السنوي يمكن الوقوف على نقاط ضعف الموظف وتحديد احتياجاته ومن ثم وضع الخطة العلاجية بما يتفق مع الحاجة.
- (4) بذل الجهود في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب، وذلك بمراجعة تقارير الأداء وعمل مجموعات تتفق في حاجاتها التدريبية ومن ثم وضع الأهداف وأسلوب تنفيذها بما يعظم فاعلية التدريب، حيث أن نجاح التدريب مرتبط بمدى الدقة في تحديد الفئة المستهدفة.
- (5) تطوير خطة تدريبية شاملة وواضحة وبمشاركة الجميع، مع مراعاة معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب عند التخطيط ووضع الخطط الإستراتيجية للتدريب، مما يعمل على زيادة الفاعلية، كما يجب أن تبني الخطط على أساس تحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين والوظائف نفسها بالإضافة لاحتياجات المؤسسة، وذلك للوقوف على الثغرات من أجل أن تكون الخطة أقرب للواقعية وأكثر قابلية للتنفيذ. هذا كله يتم بالتنسيق والعمل الجماعي بين مدراء الدوائر وإدارة الموارد البشرية.

- (6) ضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط، على اعتباره من أهم محاور العملية التدريبية، وذلك من خلال وضع آليات عمل تتفق مع السياسات والأهداف.
- (7) ضرورة الالتزام بالتقييم القبلي والآني وما بعد التدريب واستخدام وسائل وأساليب التقييم المختلفة. وذلك للوقوف على الجانب السلبي وتقويمه فور حدوثه وتفاذي حدوثه فيما بعد، بالإضافة لتعزيز الجانب الإيجابي.
- (8) نشر الوعي التدريبي بين موظفي المؤسسة وذلك بجعل سياسات التدريب واضحة أمام جميع الفئات والمستويات الإدارية بما في ذلك إشراك الموظف كمحور أساسي في عملية تحديد الاحتياجات والتخطيط للتدريب والتقييم.
- (9) إن نجاح التدريب يتوقف إلى حد كبير على رغبة الفرد في التعلم ، لذلك يجب العمل على إثارة الرغبة في نفس المتدرب. وذلك بإتباع سياسات تشجيعية ووضع نظام حوافز مبني على نتائج التدريب، و في ذلك أثر كبير في رفع الروح المعنوية للموظف وتشجيعه على الالتزام.
- (10) العمل على زيادة دعم التدريب ماديا ومعنويا بكافة الطاقات المتوفرة، باعتباره الأداة الرئيسية للتغيير والتطوير، وذلك بحشد الطاقات وترشيد الإنفاق التدريبي من أجل مردود وعائد أعلى مما تم التخطيط له، حيث أن العائد الحقيقي من التدريب هو أن يعتمد المتدربون إلى تعديل أنماط السلوك في العمل بتطبيق المعلومات التي اكتسبوها أثناء التدريب.
- (11) العمل على دراسة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تحقيق التدريب لأهدافه وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لآخر وأخذ تغذية راجعة فيما يتعلق بأهداف التدريب وما تم تنفيذه وكيف نفذ، وما هو رأي الموظف وما هي مقترحاته بما يتعلق بالعملية التدريبية.
- (12) إنشاء قاعدة بيانات كنظام لاستقاء المعلومات والتقارير منها وفي ذلك تسهيل للقائمين على العملية التدريبية في اتخاذ القرارات بشأن الفئة المستهدفة ومعرفة الدورات التي تم عقدها مسبقا، و المشاركين في هذه الدورات ولتفاذي الازدواجية في تنفيذ التدريب، وذلك لكون التدريب عملية مستمرة.

### دراسات مقترحة:

تقترح الباحثة عمل الدراسات التالية في التدريب

- (1) إجراء دراسة تتناول تحليل التكلفة والعائد من تدريب الموظفين
- (2) إجراء دراسة تتعلق بعملية تقييم التدريب في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة.
- (3) إجراء دراسة تتعلق بتحليل الاحتياجات التدريبية في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة.

## المراجع

### المراجع العربية

#### 1. الكتب

- (1) أبو شيخة نادر أحمد، (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء، عمان
- (2) بربر كامل، (1997)، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الحمراء، بيروت
- (3) جابر سميح أحمد، (2001)، "تدريب وإعداد مدربي التدريب المهني"، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين
- (4) حسن راوية، (2002/2001)، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإبراهيمية، رمل الإسكندرية
- (5) الحمادي علي، (1999)، "555 طريقة ووصية لتصبح مدرباً ناجحاً وخطيباً مؤثراً و متكلماً بارعاً"، دار ابن حزم، بيروت، لبنان
- (6) حنفي عبد الغفار، (2002)، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة، الإسكندرية
- (7) دره عبد الباري إبراهيم، (2003)، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"
- (8) ديسلر جاري، (2003)، "إدارة الموارد البشرية"، (ترجمة: عبد المتعال محمد سيد أحمد)، دار المريخ، (مراجعة: جودة عبد المحسن عبد المحسن)
- (9) راي ليسلي، (2001)، "كيفية قياس فاعلية التدريب"، (ترجمة: حمزة سر الختم)، الرياض
- (10) رباعية علي محمد، (2003)، "إدارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء، عمان
- (11) رشيد مازن فارس، (2001)، "إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية"، مكتبة العبيكات، الرياض
- (12) زويلف مهدي حسن، (2003)، "إدارة الأفراد"، دار صفاء، عمان
- (13) السالم مؤيد سعيد، و صالح عادل حرحوش، (2002)، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، الأردن
- (14) سلطان محمد سعيد أنور، (2003)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية
- (15) السلمي علي، (1983)، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب، القاهرة
- (16) سيد الهواري، (1996)، "الأسرار التسعة للمحاضرين و المدربين الأكثر فعالية"، دار الجبل للطباعة، الفجالة، جمهورية مصر العربية
- (17) شوايش مصطفى نجيب، (2000)، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، الشروق، عمان
- (18) شوايش مصطفى نجيب، (2005)، "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، الشروق، عمان

- (19) شحادة نظمي وآخرون، (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء، عمان
- (20) الشنواني صلاح، (1983)، "إدارة الأفراد - العلاقات الإنسانية مدخل أهداف"، شباب الجامعة، الإسكندرية
- (21) عباس سهيلة محمد، (2003) "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان
- (22) عبد الباري دره، وزهير الصباغ، (1986) "إدارة القوى البشرية - منحي نظمي"، الطبعة الأولى (عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع)، نقلا عن شاويش مصطفى نجيب، (2000)، إدارة الموارد البشرية، الشروق
- (23) عبد الباقي صلاح الدين محمد، (2001)، "الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية
- (24) العزاوي نجم، (2006)، "التدريب الإداري"، دار اليازوري، عمان
- (25) العموري نائل علي، "مذكرات في إدارة الأفراد في الإسلام"، الجامعة الإسلامية
- (26) كشواي باري، (2006)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق
- (27) المدهون ابراهيم محمد، (2005)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"
- (28) مصطفى أحمد سيد، (2000)، "إدارة الموارد البشرية - منظور القرن الحادي والعشرين"
- (29) نصر الله حنا، (2002)، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران، عمان
- (30) هلال محمد عبد الغني حسن، (2001)، "موسوعة التدريب، الأسس و المبادئ"، مركز تطوير الأداء و التنمية، مصر الجديدة
- (31) الهيتي خالد عبد الرحيم، (2003)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان، الأردن

## 2. الدوريات العلمية:

- (1) الأغا إحسان، (2000)، دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء، القاهرة، جامعة عين شمس
- (2) أبو دله جمال داود وأيوب ميرفت أديب، (2003)، "واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع البنوك الأردنية"، أبحاث اليرموك، المجلد 19، العدد 13، 2003، ص ص 1161-1196
- (3) الخداوي علي، 333 تقنية للتدريب، (1999) نقلا عن الإدارة العامة للتدريب التربوي والابتعاث، Retrieved from [www.moe.gov.sa/training/asalebaltadrib.html](http://www.moe.gov.sa/training/asalebaltadrib.html), on 13/10/2006
- (4) الفاعوري رفعت والعموش ابتسام، (2002)، "دور وحدات التطوير الإداري والتدريب في إدارة شؤون التدريب في الجهاز الإداري الحكومي الأردني (دراسة ميدانية)، أبحاث اليرموك، المجلد 18، العدد B3، 2002، ص ص 7-50
- (5) مدانات أمجد، (1998)، "أثر برنامج تدريبي مقترح باستخدام التغذية الراجعة على تطوير السرعة والأداء المهاري في كرة السلة لدى طلبة قسم التربية الرياضية بجامعة مؤتة/الأردن"، أبحاث اليرموك، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث، 1998، ص ص 133-150



### 3. الرسائل العلمية

- (1) أبو حامد، (2004)، "واقع التدريب في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية
- (2) أبو سلطان يوسف شفيق، (2004)، "تقييم برامج التدريب الإداري الممول من الخارج، دورات تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية
- (3) رحمة عبدالله الهشامي، (2003)، "الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية"، (رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس)
- (4) سعيدة منصور محمد علي، (2005)، "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية
- (5) شبير رحاب محمد أنيس، (2004)، "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية
- (6) الشثري بدر بن سعيد، (2003)، "تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية دراسة تطبيقية على بيئة تدريب الأمن العام بالرياض"، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (نسخة الكترونية في 2007/4/7)
- (7) الشهري وليد بن رائد ظافر، (2006)، "فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية - دراسة مسحية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية" (رسالة ماجستير) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (نسخة الكترونية في 2007/4/7)
- (8) الصاعدي سامر عبيد عبد الله، (2003)، "دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني" (رسالة ماجستير)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، (نسخة الكترونية في 2007/4/7)
- (9) عبد العاطي حسن الباتع محمد، (2003)، "برنامج مقترح لتدريب المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية... جامعة الإسكندرية على بعض استخدامات شبكة الإنترنت وفقا لإحتياجاتهم التدريبية"، <http://www.zulfiedu.gov.sa/forum/showthread.php?t=229> (نسخة الكترونية في 2007/4/5)
- (10) العبد القادر عبد القادر بن عبد الله بن محمد، (2006)، "فاعلية التدريب داخل العمل وخارجه لمكافحة التزوير" (رسالة ماجستير) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (نسخة الكترونية في 2007/4/7)
- (11) العمري عطية صالح محمد، (1999)، "تمودج مقترح لتدريب مديري المدارس الإعدادية بقطاع غزة في ضوء حاجاتهم التدريبية"، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة،
- (12) القحطاني عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سودة، (2004)، "التدريب أثناء العمل في الأجهزة

الأمنية ، دراسة ميداني على مراكز شرطة مدينة الرياض" ، (رسالة ماجستير) ، جامعة نايف  
العربية للعلوم الأمنية (نسخة الكترونية في 2007/3/10)

#### 4. الإحصائيات والأدلة

- 1) (Area Personnel Directive No. A/22/Rev.4 part III on staff Training Policy issued under LOT No. 294 effective Date 1 May 2002)

#### المراجع الأجنبية

##### 1. Books

- 1) Dessler Gar, (2004), "Human Resource Management", Ninth Edition , Florida International University , New Delhi – 110 001 , 2004
- 2) Professional Standard, Chartered Institute of Personal and Development , cipd

##### 2. Thesis

- 1) Chen Gilad; et al; (2003), "A Multilevel Examination of the Relationships Among Training Outcomes, Mediating Regulatory Process, and Adaptive Performance,  
[available on line]  
<http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=4&hid=120&sid=0d2c3d69-2b49-478f-a2ab-c64bf12ba981@sessionmgr106>
- 2) Dearden, Lorraine; Reed, Howard; Van Reenen, John, (2005), "The impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data",  
<http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=10&hid=120&sid=0d2c3d69-2b49-478f-a2ab-c64bf12ba981@sessionmgr106>
- 3) Dulaimi, Mohammed Fadhil, (2004), "The Influence of Academic Education and Formal Training on The Project Manger's Behavior" [available on line]  
<http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=7&hid=120&sid=0d2c3d69-2b49-478f-a2ab-c64bf12ba981@sessionmgr106>
- 4) Hawley, Joshua; et al; 2001; "Work Environment Characteristics and Implications for Training Transfer: A Case Study of the Nuclear Power Industry"  
[available on line]  
<http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=7&hid=120&sid=0d2c3d69-2b49-478f-a2ab-c64bf12ba981@sessionmgr106>
- 5) Jacobson Louis S, Lalonde Robert , Sullivan Daniel; (2005), "Is retraining displaced workers a good investment", Electronic version retrieved on 26/5/2007  
<http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=8&hid=120&sid=0d2c3d69-2b49-478f-a2ab-c64bf12ba981@sessionmgr106>
- 6) Khassawneh Anis, (1995), "The Effectiveness of Training Programs Carried out by the Jordanian Institute of Public Administration", Abhath Al-Yarmouk, Humanities and Social Sciences Series, Vol 13, No.1.B, 1997, Yarmouk University Publications-Deanship of Research and Graduate Studies

- 7) Madhoun Mhamed, (2003), "Management Training and Development for SME Managers (PHD), university of Bradboard
- 8) Maer Mary Kay, (2003) "Training Evaluation Literature Review" , National Food Service Management Institutes, University of Mississippi, USA  
[www.nfsmi.org/Information/training\\_evaluation\\_lit\\_review.pdf](http://www.nfsmi.org/Information/training_evaluation_lit_review.pdf), on 13/10/2006
- 9) Morin, Lucie; et al; (2002); "Participation in Corporate University Training: Its Effect on Individual Job Performance"; [available on line]  
<http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=6&hid=120&sid=0d2c3d69-2b49-478f-a2ab-c64bf12ba981@sessionmgr106>
- 10) Renaud, Stephanie; et al; (2004); "The Determinants of Participation in Non-Mandatory Training" [available on line]  
<http://web.ebscohost.com/ehost/results?vid=6&hid=120&sid=0d2c3d69-2b49-478f-a2ab-c64bf12ba981@sessionmgr106>

# الملاحق

## ملحق رقم (1)

### أولاً - البيانات الشخصية:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ 25 سنة فأقل ☐ 35-26 ☐ 45-36 ☐ 46 سنة فأكثر.
3. المؤهل العلمي: ☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم فما دون.
4. المسمى الوظيفي: ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ مشرف ☐ سكرتير ☐ كاتب ☐ أخرى
5. الدرجة: ☐ 8 - 2 ☐ 12 - 9 ☐ 20 - 13
6. سنوات الخدمة: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 9 - 6 ☐ 13 - 10 ☐ 17-14 ☐ أكثر من 17 سنة.
7. سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية: ☐ أقل من سنتين ☐ 5-3 ☐ 8-6 ☐ 9 سنوات فأكثر.
8. عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها داخل مكتب الأونروا الإقليمي في غزة خلال سنوات الخدمة: ☐ دورتين فأقل ☐ 3 - 4 دورات ☐ 5 - 6 دورات ☐ 7 دورات فأكثر
9. عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها خارج مكتب الأونروا الإقليمي في غزة خلال سنوات الخدمة: ☐ دورتين فأقل ☐ 3 - 4 دورات ☐ 5 - 6 دورات ☐ 7 دورات فأكثر

الرجاء تحديد مدى موافقتك/عدم موافقتك على العبارات التالية:

### ثانياً - تحديد الاحتياجات التدريبية (في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة):

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
					يوجد دليل لدورات التدريب التي تقدمها إدارة مكتب الأونروا خلال العام	10.
					يتم تحديد احتياجات الأفراد التدريبية في مكتب الأونروا بشكل مسبق	11.
					يتم تحليل كفايات موظفي مكتب الأونروا لمعرفة المهارات والمعارف و الاتجاهات التي يحتاجونها	12.

					13. يتم تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل وظيفة من وظائف مكتب الأونروا
					14. يتم تقييم عمليات مكتب الأونروا لتحديد الاحتياجات التدريبية
					15. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بسؤال المدراء في مكتب الأونروا
					16. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بسؤال الموظفين في مكتب الأونروا
					17. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف في مكتب الأونروا بناء على تقييمه السنوي
					18. يتم استخدام نماذج خاصة في مكتب الأونروا لتحديد الاحتياجات التدريبية
					19. يتم استخدام استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف لدى موظفي مكتب الأونروا
					20. يشارك العاملون في مكتب الأونروا أنفسهم في تحديد احتياجاتهم

### ثالثا - التخطيط للتدريب (في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة):

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					21. يتم تحديد أهداف التدريب في مكتب الأونروا في ضوء الاحتياجات التدريبية
					22. تكون أهداف التدريب في مكتب الأونروا واضحة
					23. تكون أهداف التدريب المحددة في مكتب الأونروا قابلة للقياس
					24. تتناسب أهداف التدريب في مكتب الأونروا مع الاحتياجات الفعلية
					25. توجد خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى مكتب الأونروا ككل
					26. هناك في مكتب الأونروا جداول زمنية لتنفيذ الخطط
					27. تطلع كل إدارة في مكتب الأونروا على خطة تدريب موظفيها وتشارك في وضعها
					28. توضع خطة التدريب استنادا إلى حاجة موظفي مكتب الأونروا الفعلية للتدريب
					29. توضع خطة التدريب في ضوء المشكلات الحاضرة والواقعة في مكتب الأونروا
					30. توضع خطة التدريب في ضوء الخطط التوسعية لمكتب الأونروا في المستقبل
					31. توضع خطة التدريب في مكتب الأونروا في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة
					32. يتم تنفيذ خطط التدريب الموضوعية

رابعاً - تنفيذ التدريب (في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة):

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					33. يتم الاستعانة بمدرّبين مؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي
					34. يتم تنفيذ التدريب خلال ساعات العمل
					35. يتم اختيار مكان التدريب وفقاً لنوعية برنامج التدريب
					36. يتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي
					37. يتم توزيع مطبوعات على المتدربين تتعلق بالبرنامج التدريبي
					38. تستخدم وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التدريبي
					39. يتم الالتزام بجدول زمني محدد للبرامج التدريبية
					40. هناك إرشادات متعلقة بسير البرنامج التدريبي
					41. يتم اختيار أسلوب التدريب بناء على الهدف من البرنامج التدريبي
					42. هناك إدارة مشرفة على سير العملية التدريبية
					43. يحدث اتصال تام بين الجهة التدريبية ومكتب الأونروا قبل وأثناء التدريب
					44. يتلقى مكتب الأونروا استفسارات وملاحظات عن المتدربين المتخيبين
					45. يتم تزويد مكتب الأونروا بتقرير نهائي عن الدورة والمتدربين
					46. يهتم مكتب الأونروا بمتابعة التزام موظفيه بحضور الدورات
					47. تقوم إدارة مكتب الأونروا بمحاسبة الغير ملتزمين من الموظفين بحضور الدورات
					48. يتناسب وقت التدريب مع محتوى البرنامج التدريبي
					49. يتخلل البرنامج التدريبي أوقات للراحة
					50. جميع وسائل وسبل الراحة متوفرة في البرنامج التدريبي

#### خامسا - تقييم التدريب (في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة):

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					51. يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل مكتب الأونروا
					52. يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل الجهة المنفذة للتدريب
					53. تقوم الجهة المشرفة في مكتب الأونروا بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ
					54. يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريبية بشكل سريع و آني
					55. تقييم البرنامج التدريبي في مكتب الأونروا يتم في ضوء معايير محددة مسبقا
					56. يستخدم مكتب الأونروا أدوات محددة في تقييم البرنامج التدريبي
					57. يتم اختبار الموظفين المتدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي
					58. يتم التقييم من قبل مكتب الأونروا في ضوء الأهداف التي تم تحديدها
					59. يقوم مكتب الأونروا بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب والأفكار في نهاية البرنامج التدريبي

#### سادسا - تقييم ما بعد التدريب (في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة):

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					60. يتم في مكتب الأونروا احتساب العائد المرغوب من التدريب
					61. يتابع مكتب الأونروا مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيه بعد تدريبهم
					62. تتم المتابعة في مكتب الأونروا من خلال المشاهدة المباشرة لأداء الموظف
					63. تستخدم إدارة مكتب الأونروا معايير معينة في قياس تحسن أداء موظفيها بعد البرنامج التدريبي
					64. يتم قياس التغيير الحاصل في أداء موظفي مكتب الأونروا المتدربين بعد مرور وقت معلوم
					65. هناك أدوات لقياس أثر التدريب على المتدربين (استبانه ، مقابلات ، اختبار)
					66. يتم قياس التغيير في سلوك موظفي مكتب الأونروا أثناء العمل



					67. يتم مقارنة أداء موظفي مكتب الأونروا قبل التدريب وبعده
					68. يتأكد المدراء في مكتب الأونروا من تطبيق الموظف لما تعلمه في التدريب
					69. يقارن المدراء في مكتب الأونروا بين أداء المتدربين بعد عودتهم و محتويات البرنامج التدريبي

#### سابعا - دعم الإدارة العليا (المادي والمعنوي) - (في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة):

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					70. تدعم الإدارة العليا في مكتب الأونروا جهود تنمية الموارد البشرية
					71. توفر الإدارة العليا في مكتب الأونروا الدعم المادي الكافي للعملية التدريبية
					72. تكاليف التدريب تتحملها الأونروا سواء خارج أو داخل مكتب الأونروا
					73. تعتبر الإدارة في مكتب الأونروا وقت التدريب المستنفذ على أنه من ضمن ساعات العمل
					74. هناك حوافز معنوية للمتدربين من قبل الإدارة العليا لمكتب الأونروا
					75. تتم ترقية الموظفين في مكتب الأونروا بمجرد انتهاءهم من التدريب
					76. هناك في مكتب الأونروا وحدة مختصة مسئولة عن التدريب

#### ثامنا - فاعلية وأثر التدريب (في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة):

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					77. يؤدي التدريب الذي يقدمه مكتب الأونروا على المدى البعيد إلى تحسن أداء المتدربين
					78. يؤدي تطبيق موظفي مكتب الأونروا لما تعلموه من التدريب إلى خفض أخطائهم
					79. ترتفع الروح المعنوية لموظفي مكتب الأونروا بعد عودتهم من التدريب
					80. يصبح موظفي مكتب الأونروا بعد تدريبهم قادرين على استخدام إبداعهم وفكرهم في التطبيق
					81. يستطيع موظفي مكتب الأونروا بعد تدريبهم إدخال طرق أداء جديدة لعملهم

					82. يحقق إنفاق مكتب الأونروا على التدريب العائد المرغوب وهو رفع كفاءة موظفيه
					83. ينقل موظفي الأونروا ما تعلموه من التدريب لزملائهم الموظفين
					84. يشعر الموظفون المدربون برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب
					85. يحقق التدريب في مكتب الأونروا نتائج ملموسة في تخفيض التكاليف
					86. يحقق التدريب في مكتب الأونروا آثار ملموسة في تقليل التسرب
					87. يعمل التدريب في مكتب الأونروا على زيادة حجم إنتاج المؤسسة كماً
					88. يعمل التدريب في مكتب الأونروا على تحسين نوعية إنتاج المؤسسة

من خلال البرامج التدريبية التي التحقت بها ترى أن التدريب يفيد في النواحي التالية: (يرجى ترتيبها حسب الأولوية من 1-8)	
الأولوية	المجال
	وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات
	فرصة للتخلص من أعباء العمل
	تقليد الموظفين الآخرين
	الالتقاء بوجه جديدة
	وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى
	وسيلة هروب من الدوام والتزاماته
	تغيير جو العمل
	تبادل الخبرات مع الآخرين

"شكر لكم حسن تعاونكم"

## ملحق رقم (2)

### قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
2.	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
3.	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
4.	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر
5.	د. محمد العايدي	مكتب الأونروا - غزة
6.	د. زياد ثابت	مكتب الأونروا - غزة
7.	أ. جميل حمد	كلية تدريب غزة - الأونروا

ملحق رقم (3)

UNITED NATIONS  
RELIEF AND WORKS AGENCY FOR  
PALESTINE REFUGEES IN THE NEAR EAST



NATIONS UNIES  
OFFICE DE SECOURS ET DE TRAVAUX POUR LES  
REFUGES DE PALESTINE DANS LE PROCHE-ORIENT

Postal Address:

P.O. Box 61, Gaza City

Or

P.O. Box 781, Ashqelon, Israel

Web Site:

<http://www.unrwa.org>

وكالة الأمم المتحدة  
لإغاثة وتنظيم اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى

UNRWA GAZA FIELD OFFICE

Tel: (+970-8) 288 7333

(+972-8) 677 7333

(+970-8) 282 4508

Fax: (+970-8) 288 7444

(+972-8) 677 7444

Private and official

Emp. No 2X5133

7<sup>th</sup> September, 2006

Dear Ms. Abu-Hasan,

I refer to your two e-mails to me dated 5 September 2006 requesting approval to undertake a Master's thesis research on the effects of training on UNRWA employees at the Field Office. Whereas the Agency does not in principle object to supporting staff that wish to undertake thesis project that touch on its practices, there are fundamental issues that staff, including you, are expected to adhere to.

These issues include:

- (a) That this being a private project and solely a partial fulfillment of your Master's studies, you undertake not to use the Agency name.
- (b) That should you choose to involve UNRWA staff as participants, you will maintain confidentiality of information obtained.
- (c) This being a private project, it will be undertaken outside UNRWA working hours and should not under any circumstance be carried out at the expense of your work with UNRWA.

Your request is approved on condition that you understand and undertake to adhere to these issues.

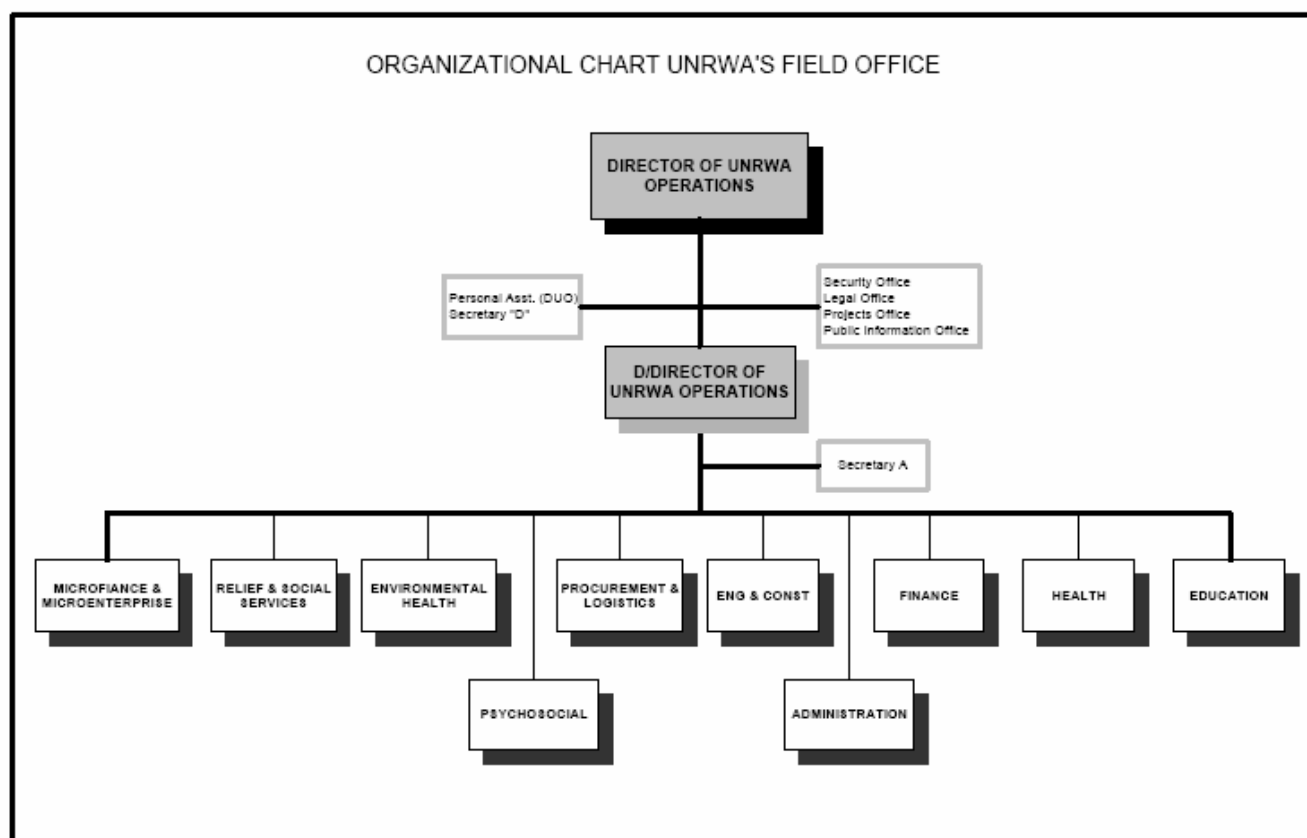
I wish you good luck in your academic endeavours.

sincerely,

  
Maurice Cummins  
Field Administration Officer,  
Gaza

Ms. Basema Abu-Hasan  
Technical Instructor Commercial  
GTC  
Thru: CEEP/Pr. GTC

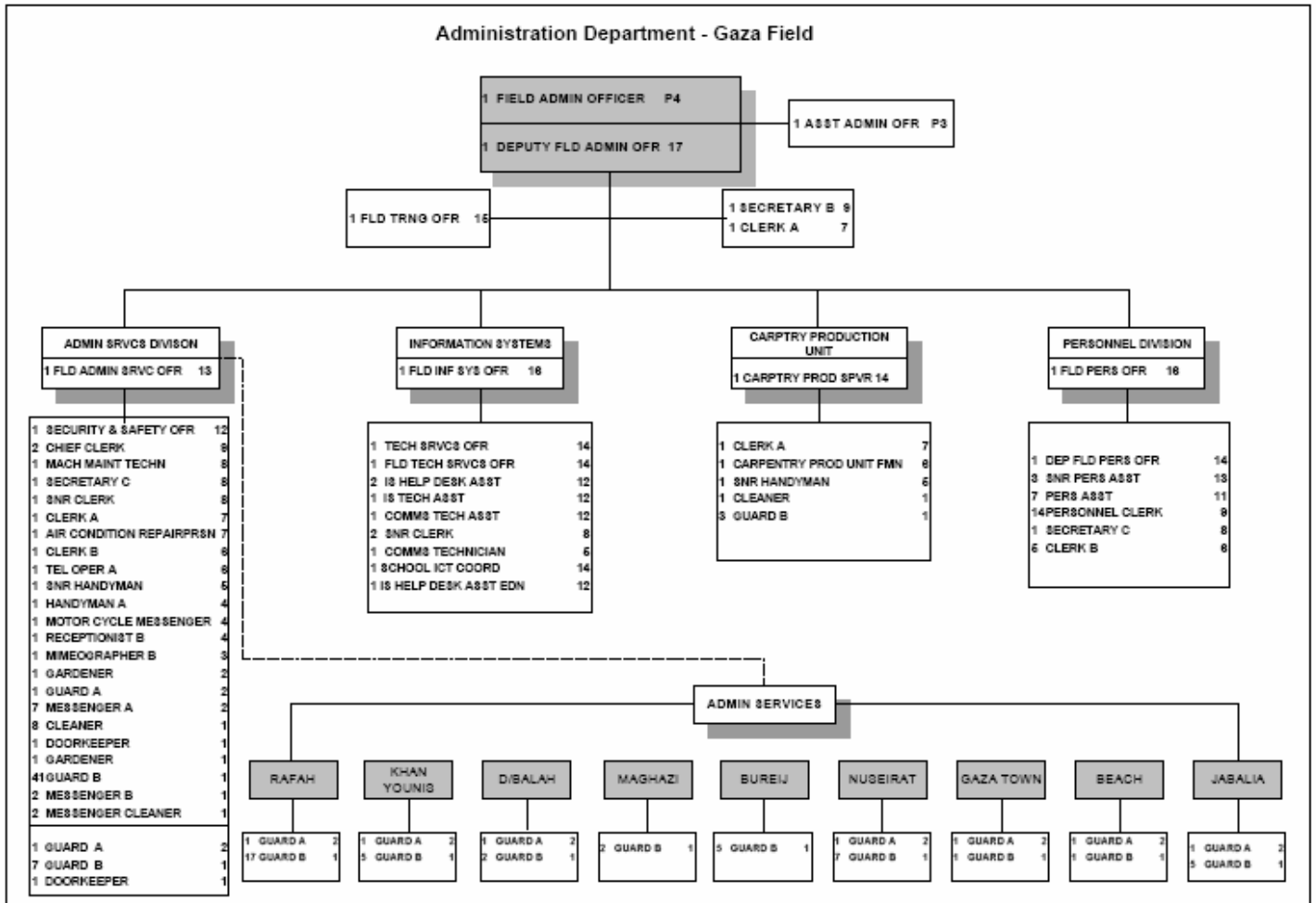
#### ملحق رقم (4)



2 February 2006

Prepared By: Gaza Personnel Division

## ملحق رقم (5)



5 February 2006

Prepared By: Gaza Field-Personnel Division