

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Management



الجامعة الإسلامية – غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

"واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة
التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب"

"The status of return on training assessment of
institutes and training centers of the Ministry of
Education and Higher Education in the Gaza
Strip and its impact on planning training"

إِعْدَادُ الْبَاحِثِ

أحمد عمر عبد الله الحنة

إِشْرَافُ

الدكتور/ يوسف عبد عطية بحر

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ إِسْتِكْمَالًا لِمَتَطَلِبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ
فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِكُلِّيَّةِ التِّجَارَةِ فِي الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

ذو القعدة/1437هـ – أغسطس/2016م

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة
التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب"

**"The status of return on training assessment of
institutes and training centers of the Ministry of
Education and Higher Education in the Gaza
Strip and its impact on planning training"**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب
علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy
on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's
own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree
or qualification.

Student's name:	أحمد عمر عبد الله الحطة	اسم الطالب:
Signature:	أحمد عمر عبد الله الحطة	التوقيع:
Date:	23/08/2016	التاريخ:



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ أحمد عمر عبدالله الحته لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال - إدارة موارد بشرية وموضوعها:

واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب

The reality of measuring return to the training institutes and training centers at the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip and its impact on the training plan

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 04 ذو القعدة 1437هـ، الموافق 2016/09/06م الساعة

التاسعة صباحاً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

د. يوسف عبد عطية بحر مشرفاً و رئيساً

د. أكرم إسماعيل سمور مناقشاً داخلياً

د. أيمن سليمان أبو سويرح مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال - إدارة موارد بشرية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله و لزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبد الرؤوف علي المناعمة

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدف الدراسة: التعرف على واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب.

أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

عينة الدراسة: تم اختيار مجتمع الدراسة وهم: المدراء ورؤساء الأقسام والإداريين في معاهد ومراكز التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي وعددهم (120) موظفاً، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، نظراً لصغر حجم المجتمع، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع (107) استبانات، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (4) استبانات، نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (103) استبانة أي بنسبة (85.8%).

منهج الدراسة: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية بين متغيرات: (تقييم رد فعل المتدربين، تقييم التعلم، تقييم النتائج التنظيمية) وتخطيط التدريب، بينما العلاقة بين المتغير (تقييم السلوك) وتخطيط التدريب سلبية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
- قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة يؤثر على تخطيط التدريب ويفوق المستوى المطلوب "60%" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

أهم توصيات الدراسة:

- اعتماد منظومة لتقييم النتائج التنظيمية لتساعد في قياس عائد التدريب.
- تعزيز عملية تقييم رد فعل المتدربين بوسائل وإجراءات حديثة.
- تحديث منظومة قياس عائد التدريب مع كل خطة استراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي.

Abstract

Objective of the study: this study aims at identifying the status of return on training assessment of institutes and training centers of the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip and its impact on planning training.

Study tool: The researcher used a questionnaire as a tool for conducting this study.

Study sample: The study population consisted of managers, heads of department and administrators in training institutes and training centers at the Ministry of Education and Higher Education whose number was (120) employees, The researcher used the complete census method, due to the small size of the community, where the questionnaire was distributed to the sample. The number of questionnaires of this study was (103) questionnaires with a percentage of (85.8%).

Research methodology: the researcher used the descriptive analytical approach.

The most important findings of the study:

- There is a positive relationship between the variables: (assessment of trainees' reaction, learning assessment, assessment of organizational results) and planning of the training, while the relationship between the variable (assessing behavior) and planning of training is negative at the level of significance $\alpha = 0.05$.
- The Assessment of return on training of institutes and training centers of the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip affects the planning of training and exceeds the required level 60% at the significance level $\alpha = 0.05$.
- There are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) among the answers of the subjects relevant to the status of the return on training and its impact on the planning of training attributed to the personal and organizational variables (gender, education, age, years of service, job title)

The most important recommendations of the study:

- There is a need for adopting a system for organizational results assessment to help in measuring the return on training.
- The process of evaluating the reaction of the trainees by modern procedures should be strengthened.
- There is a need for renewing system of assessing the return on training with every strategic plan of the Ministry of Education and Higher Education Plan.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ تَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ﴿٢﴾ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ
وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ﴿٣﴾ إِنَّ اللَّهَ بَلِغُ أَمْرِهِ ۗ قَدْ جَعَلَ
اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا ﴿٤﴾

[الطلاق: 2-3]

الإهداء

- ◀ إلى قائد الأمة وإمامها ومعلم البشرية صلى الله عليه وسلم
- ◀ إلى والدي رحمه الله الذي رباني ووجهني لطريق الدين
- ◀ إلى أمي التي ضحت بالكثير وبذلت من أجلي الغالي والنفيس
- ◀ إلى أخي وقرّة عيني الذي تحمل الهم من باكر السنين
- ◀ إلى أخواتي وزهرات حياتي وأزواجهن وأبناءهن
- ◀ إلى زوجتي العزيزة وأبنائي الغوالي الذين غبت عنهم كثيرا في طريقي العلم والعمل
- ◀ إلى أهلي وأحبابي جميعاً في الوطن والشتات جمعنا الله بهم على خير
- ◀ إلى مجاهدي كتائب العز المظفرين
- ◀ إلى شهداءنا الذين قدموا حياتهم رخيصة في سبيل الله عز وجل
- ◀ إلى أسرانا الذين غُيبت عنهم الفرحة وبإذن الله فرجهم قريب
- ◀ إلى جرحانا الذين قدموا من أجسادهم ودماءهم، وأن الله لن يترهم أعمالهم
- ◀ إلى أهل مسجدي أسماء والغفران ومنطقة المنارة خير الجيرة والصحية
- ◀ إلى رفقاء دربي وأصدقائي الذين شاركوني السراء والضراء في الحل والترحال
- ◀ إلى جميع أبناء الشعب الفلسطيني الذين صبروا كثيرا على الظلم والاحتلال

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المنواضع...

مراجيا المولى عز وجل أن يعلمنا ما ينفعنا وأن يتنفعنا بما علمنا

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على النبي الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين،
تقديراً مني وعرفاً أتقدم بالشكر الجزيل للجامعة الإسلامية وعمادة الدراسات العليا وكلية التجارة
التي هيأت لي فرصة الدراسة والبحث، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ يوسف
عبد عطية بحر على ما أسدى إليّ من نصح وإرشاد والذي كان له الأثر الكبير في إتمام هذه
الدراسة حيث كان لي الفخر بأن يكون مشرفي وأستاذي فله على صبره عليّ ونصحه لي جزيل
الشكر والتقدير والعرفان.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة ممثلة بكل من:

الدكتور/ أيمن سليمان سلام أبو سويح حفظه الله

الدكتور/ أكرم إسماعيل حسن سمور حفظه الله

لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة وإثرائها بالملاحظات القيمة والتوجيهات السديدة، فجزاهم
الله عني كل خير.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير للإخوة في وزارة التربية والتعليم بداية بالدكتور زياد ثابت وكيل
وزارة التربية والتعليم والدكتور علي أبو سعدة والأستاذ محمود مطر وجميع العاملين في وزارة
التربية والتعليم الذين ساعدوني في الحصول على المعلومات اللازمة لإتمام البحث.

وأتقدم بالشكر الجزيل لجميع الإخوة في كلية القدس الفنية الجامعية بداية برئيس المجلس
الأعلى وأعضاء المجلس الأعلى والأخ عميد الكلية وجميع العاملين فيها على الدعم المادي
والمعنوي خلال فترة الدراسة.

وأتقدم بالشكر للإخوة: م. إبراهيم أبو شمالة، أ. محمد اليازجي، أ. طارق بعلوشة، أ. مصطفى
الدلو، أ. عادل الجزائر، أ. محمود شاهين، أ. عبد الرحمن الفرا، أ. مصطفى أبو زر، أ. نمر
المدهون، أ. نضال أبو سويح، م. تامر معروف، م. محمد الغرباوي أ. هاني الصوص على
جهودهم الطيبة في إتمام هذه الدراسة، والشكر موصول لجميع من ساندني بالنصح والمساعدة
والوقت والجهد لإنجاز هذه الدراسة، والحمد لله رب العالمين.

الباحث

أحمد عمر الحنة

فهرس المحتويات

أ	إقرار
ب	نتيجة الحكم
ت	ملخص الدراسة باللغة العربية
ث	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ج	اقتباس
ح	الإهداء
خ	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
ر	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال والملاحق
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	المقدمة:
3	أولاً: مشكلة الدراسة:
4	ثانياً: فرضيات الدراسة:
5	ثالثاً: متغيرات الدراسة:
5	رابعاً: أهمية الدراسة:
6	خامساً: أهداف الدراسة:
7	سادساً: مصطلحات الدراسة:
8	الفصل الثاني الإطار النظري
9	المبحث الأول: التدريب
9	مقدمة:
10	أولاً: تعريف التدريب:
10	ثانياً: أهمية التدريب:
12	ثالثاً: أنواع التدريب:
12	رابعاً: مراحل العملية التدريبية:
13	خامساً: أساليب التدريب:
17	المبحث الثاني: قياس عائد التدريب
17	مقدمة:
18	أولاً: مفهوم قياس عائد التدريب:
19	ثانياً: أهداف قياس عائد التدريب:

20	ثالثاً: نماذج قياس عائد التدريب
24	رابعاً: نموذج كيريك باتريك (KirkPatrick) لقياس عائد التدريب
26	المبحث الثالث: تخطيط التدريب
26	مقدمة
27	أولاً: مفهوم تخطيط التدريب
27	ثانياً: تخطيط مراحل العملية التدريبية
30	ثالثاً: العلاقة بين تخطيط التدريب قياس عائد التدريب
32	المبحث الرابع: وزارة التربية والتعليم العالي
34	الفصل الثالث الدراسات السابقة
35	أولاً: الدراسات المحلية:
39	ثانياً: الدراسات العربية:
43	ثالثاً: الدراسات الأجنبية:
47	التعقيب على الدراسات السابقة:
50	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
51	منهجية الدراسة
52	طرق جمع البيانات:
52	مجتمع وعينة الدراسة
65	الأساليب الإحصائية:
67	الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
68	اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف ((1- Sample K-S))
68	تحليل فقرات ومحاور الدراسة
82	فرضيات الدراسة
97	الفصل السادس النتائج والتوصيات
98	أولاً- النتائج:
99	ثانياً- التوصيات
101	ثالثاً- الدراسات المقترحة:
102	المصادر والمراجع
103	أولاً- المراجع العربية:
106	ثانياً- المراجع الأجنبية:
108	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس 53
- جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي 53
- جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر بالسنوات 54
- جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل في الوزارة 54
- جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي 55
- جدول (4.6): مقياس الاجابات 56
- جدول (4.7): الصدق الداخلي لفقرات المحور الاول: تقييم رد فعل المتدربين. 58
- جدول (4.8): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تقييم التعلم 59
- جدول (4.9): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: تقييم السلوك 60
- جدول (4.10): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: تقييم النتائج التنظيمية 61
- جدول (4.11): الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: مقياس التخطيط للتدريب 62
- جدول (4.12): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة ... 63
- جدول (4.13): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) 64
- جدول (4.14): معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ) 64
- جدول (4.15): مقياس ليكرت الخماسي 65
- جدول (5.1): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov) 68
- جدول (5.2): تحليل فقرات المحور الاول (تقييم رد فعل المتدربين) 70
- جدول (5.3): تحليل فقرات المحور الثاني (تقييم التعلم) 72
- جدول (5.4): تحليل فقرات المحور الثالث (تقييم السلوك) 74
- جدول (5.5): تحليل فقرات المحور الرابع (تقييم النتائج التنظيمية) 77
- جدول (5.6): تحليل فقرات المحور الخامس (مقياس التخطيط للتدريب) 79
- جدول (5.7): تحليل محاور الدراسة (واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب) 81

- جدول (5.8): معامل الارتباط بين واقع تقييم رد فعل المتدربين وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ 82
- جدول (5.9): معامل الارتباط بين واقع تقييم تعلم المتدربين وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$... 83
- جدول (5.10): معامل الارتباط بين واقع تقييم سلوك المتدربين وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ 84
- جدول (5.11):معامل الارتباط بين واقع تقييم النتائج التنظيمية وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ 85
- جدول (5.12): معامل الارتباط بين واقع قياس عائد التدريب وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. 86
- جدول (5.13): نتائج اختبار t حسب للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى الجنس 87
- جدول (5.14): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ 88
- جدول (5.15): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ 90
- جدول (5.16): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى سنوات الخدمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ 91
- جدول (5.17): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$... 93
- جدول (5.18): تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع: التخطيط للتدريب) 96

فهرس الأشكال والملاحق

- شكل (1.1): العلاقة بين متغيرات الدراسة.....5
- ملحق (1): خطابات تسهيل مهمة 109
- ملحق (2): خطاب تحكيم الاستبانة 116
- ملحق (3): قائمة محكمي الاستبانة 122

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يحظى التدريب بدرجة عالية من الأهمية في المنظمات كعنصر أساسي في تطوير الموارد البشرية، من خلال اكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لتحقيق التنمية الإدارية، وحيث أن العالم يعيش اليوم ثورة شاملة في جميع المجالات، وأهمها مجالي الاتصالات والمعلومات، فأصبح الاهتمام بالعملية التدريبية من أكثر عوامل نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

ويعكس موقع التدريب في الهيكل التنظيمي لأي منظمة اهتمام المنظمة بالتدريب، وكذلك ما تخصصه من ميزانيتها لتدريب العاملين، وهو ما يدل على مدى قناعتها بأن الاستثمار في التدريب سيكون له المردود الإيجابي على نتائج المنظمة، بغض النظر كانت المنظمة ربحية أم غير ربحية، وهو ما سيؤثر على استمرار وتطور المنظمة.

ومن المفاهيم الحديثة في مجال التدريب أن الاهتمام به وإفراد ميزانية كبيرة له لا يعتبر مصروفات تتفقه الشركة، بل هو استثمار تتوقع المنظمة أن يعود عليها بزيادة في الأرباح والعائد، وحتى إن كانت المنظمة غير ربحية فهو سيعود عليها بزيادة معدلات الإنتاج ورضا الجمهور التي تقدم له المنظمة الخدمة (Mahapatro, 2010, p.282).

ومن أجل تقييم نجاح التدريب في الوصول إلى أهداف المنظمة التي صممت من أجلها البرامج التدريبية داخل المنظمة أو ألحقت موظفيها في برامج تدريبية خارجية تقوم المنظمة بمقارنة معارف ومهارات واتجاهات وكذلك الأداء العام للموظف قبل التحاقه بالبرنامج التدريبي بما أصبح عليه بعد إنجائه للبرنامج التدريبي، وهو ما يُسمى بقياس عائد التدريب (توفيق، 2007م، ص 483).

ويعتبر حساب العائد على الاستثمار شائع الاستخدام في الأعمال التجارية لحساب ربحية المنظمة التي تم تحقيقها خلال مدة زمنية أو بعد اجراء عمليات تجارية معينة، ولكن أصبح استخدام مصطلح قياس العائد على الاستثمار في التدريب من المصطلحات التي تستخدم لتقدير التغير في العائد المالي للمنظمة، وبعد احتساب تكاليف تنفيذها لبرامج تدريبية (Stewart and Brown, 2011, p.364).

ومع أهمية عملية قياس عائد التدريب فإن الواقع العملي يقول إنها عملية ليست سهلة وأن الكثير من المنظمات لا يتوفر لديها الأشخاص اللذين لديهم المهارة للقيام بهذه العملية، ولضمان نجاح هذه العملية يجب أن يكون هناك تدريب خاص وإعداد لفريق الموارد البشرية الذي سيقوم

بهذه العملية، وكذلك مشاركة جهة التدريب في قياس العائد (Mathis and Jackson, 2010, p.277).

ولأن التدريب عملية إدارية فهو يحتاج في بدايته تخطيطاً ناجحاً للوصول إلى الأهداف التي وضعتها المنظمة، من خلال التحديد الواقعي للاحتياجات التدريبية للوظائف والموظفين، ودراسة الإمكانيات المادية المتوفرة التي تؤثر في تصميم البرامج التدريبية وكيفية تنفيذها، وقد تواجه المنظمة مشكلة في توفر بعض المعلومات التي تستخدم في تحليل الاحتياجات التدريبية وهو ما ينعكس سلباً على تخطيط التدريب (عبد الله، 2009م، ص51).

وقد تحتاج المنظمات تنفيذ برامج تدريبية لرفع كفاءة الفرق العاملة في تحديد الاحتياجات التدريبية لأنها تعتبر من الخطوات المهمة في تخطيط التدريب، وتعمل العديد من المنظمات على إشراك الموظفين أنفسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية حيث يمكنهم بقدر كبير تحديد أوجه القوة والضعف لديهم بالإضافة إلى ما يقدمه مشرفيهم (حسنين، 2005م، ص161).

ولا يمكن الفصل بين نتائج قياس العائد على التدريب وتخطيط التدريب حيث يجب أخذ نتائج هذه العملية بالحسبان خلال عملية تخطيط التدريب من حيث تعزيز وتطوير أو تعديل أو إعادة بناء البرنامج التدريبي للوصول إلى أهداف المنظمة (السكرانة، 2011م ب، ص58).

وتعتبر وزارة التربية والتعليم العالي -وهي محل الدراسة- من أكثر المنظمات التي تهتم بالتدريب للإداريين والمعلمين وذلك لعظم الدور الملقى على عاتقها في إدارة عملية تعليمية تصل خدماتها لمئات الآلاف من أبناء الشعب الفلسطيني ولمدة تصل (12) عام متواصل في مراحل الدراسة المدرسية وكذلك المتابعة والتدقيق في مرحلة الدراسة الجامعية، وهو ما يتطلب برامج تدريبية تلبى حاجة موظفيها لتقديم أفضل الخدمات لأبناء الشعب الفلسطيني (موقع وزارة التربية والتعليم العالي، 2016م).

أولاً: مشكلة الدراسة:

أهمية قياس عائد التدريب تكمن في قيمة المصاريف المالية التي تنفقها المنظمات على العملية التدريبية والتي تتوقع من خلالها تحقيق الكثير من النتائج الإيجابية فيما يتعلق بأداء الموظفين وهو ما ينعكس على الأداء العام للمنظمة، وكذلك الوقت والجهد الذي يُبذل من أجل تخطيط وتنفيذ التدريب، ولذلك فإن نجاح العملية التدريبية يبدأ بعملية تخطيط علمية ومنهجية، وتدرس الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمنظمة والوظائف المختلفة والموظفون أنفسهم، ولكن يربط

نتائج قياس عائد التدريب بعملية تخطيط التدريب نصل إلى تصميم برنامج تدريبي يمكن أن يحقق أفضل النتائج للمنظمة (Noe, 2010, p.226).

ومن جانب آخر فإن وزارة التربية والتعليم قد خصصت معهداً وطنياً للتدريب ومراكز تدريب خاصة بكل مديرية تربية وتعليم لتنفيذ البرامج التدريبية التي توضع بشكل مركزي داخل الوزارة وكذلك تلك البرامج التي تضعها كل مديرية تربية وتعليم لتلبية احتياجاتها التدريبية، بالإضافة للإدارات العامة التي تنفذ التدريب في مجال اختصاصها، ويصل عدد الدورات التي تنفذها مراكز التدريب بالوزارة سنوياً أكثر من 300 دورة سنوياً، ويعتبر تعدد جهات التدريب وعدد المتدربين الكبير وتعدد الخطط التدريبية من أهم النقاط التي تحتاج للوقوف ملياً حول كفاءة هذه البرامج التدريبية ودقة مخرجاتها (وزارة التربية والتعليم العالي، 2016م).

وعليه فإن الدراسة تتناول الإجابة على السؤال التالي:

ما واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع رد فعل المتدربين وتخطيط التدريب.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تعلم المتدربين وتخطيط التدريب.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع سلوك المتدربين وتخطيط التدريب.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع نتائج المتدربين وتخطيط التدريب.

2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

3- يوجد أثر للمتغيرات المستقلة (تقييم رد فعل المتدربين، تقييم التعلم، السلوك، النتائج التنظيمية) على المتغير التابع (التخطيط للتدريب) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

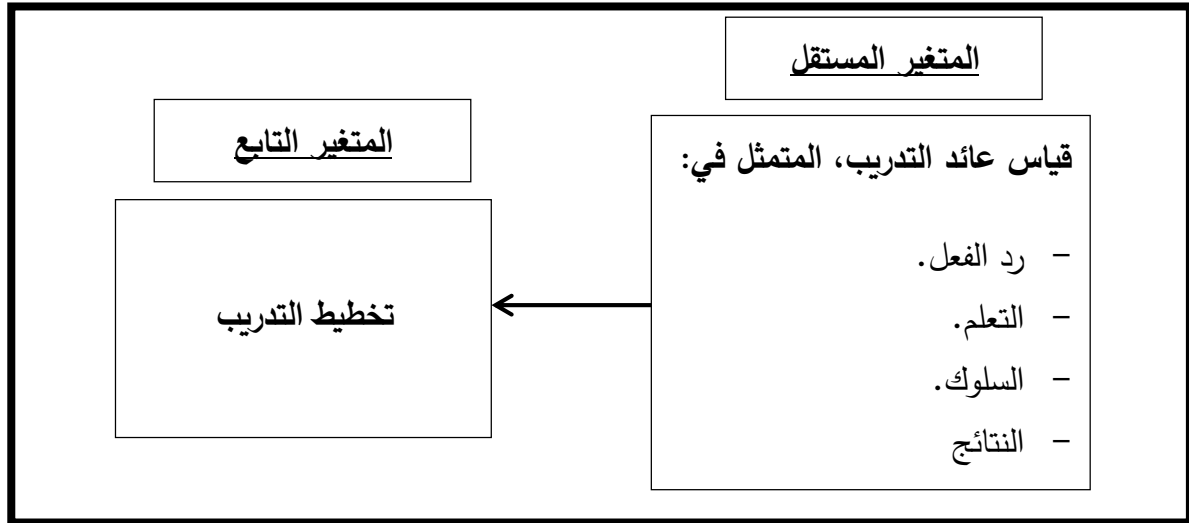
ثالثاً: متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل: قياس عائد التدريب على المحاور التالية: (نموذج كيريك باتريك)

- رد الفعل. - التعلم. - السلوك. - النتائج.

2- المتغير التابع: تخطيط التدريب.

والشكل (1.1) يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة.



شكل (1.1): العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث واعتماد نموذج كيريك باتريك لتقييم التدريب. (رضا، 2013م، ص196)

رابعاً: أهمية الدراسة.

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الفوائد التي تعود على كلاً من:

1- وزارة التربية والتعليم: تبذل وزارة التربية والتعليم الكثير من الجهود وتسخر الكثير من الطاقات من أجل تنفيذ برامج تدريبية لموظفيها الإداريين والمعلمين، وذلك للوصول إلى أفضل المستويات في الأداء الذي يمكن أن ينعكس على أبنائنا الطلاب وأجيال المستقبل تربية وتعليماً، فأهمية هذه الدراسة تكمن بالأخذ بتوصياتها فيما يتعلق بقياس عائد التدريب والاستفادة منه في تخطيط التدريب، وهي ستكون الجهة الأكثر استفادة بإذن الله.

2- **المهتمين بهذا المجال:** تعتبر الدراسة مرجع مهم للمهتمين والمعنيين في مجال إدارة التدريب، حيث أنها أولى الدراسات -في حدود علم الباحث- التي تتناول تنفيذ عملية قياس عائد التدريب وأثره على عملية تخطيط التدريب، كما أنها ستكون بإذن الله مادة أساسية لإجراء المزيد من الدراسات في المجال مستقبلاً.

3- **المجتمع:** إن تحقيق أكبر فائدة ومردود من التدريب وخاصة في وزارة التربية والتعليم ينعكس ايجابياً على جميع أفراد المجتمع حيث يستفيدون من خدمات وزارة التربية والتعليم وترتبط المسألة بمستقبل أبنائنا جميعاً، وبالتالي فإن تطوير العملية التدريبية في وزارة التربية والتعليم، وتعزيز مستويات الأداء للعاملين فيها سيحقق نتائج إيجابية في نسبة تعلم أبنائنا وسلوكياتهم وسيزيد من معدلات رضا وارتياح أبناء المجتمع الفلسطيني.

4- **الباحث:** تساعد هذه الدراسة الباحث في التعمق في دراسة أحد المواضيع المهمة والتي تتعلق بمجال عمله، والتي يوليها الباحث أهمية كبرى.

خامساً: أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة في المقام الأول للتعرف على واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب، ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف وهي:

- التعرف على مفهوم قياس عائد التدريب.
- التعرف على واقع قياس عائد التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
- التعرف على واقع عملية تخطيط التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على واقع قياس عائد التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) وأثر ذلك على تخطيط التدريب.
- تقديم توصيات واقتراحات تساعد متخذي القرار في مجال تطوير البرامج التدريبية.

سادساً: مصطلحات الدراسة:

◆ التدريب:

يعرفه القحطاني (2008م، ص134) بأنه نشاط علمي مُخطط له يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

◆ قياس عائد التدريب:

يعرفه شلاويش (2011م، ص251) بأنه تلك الإجراءات التي تُقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تُقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تُقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

◆ تخطيط التدريب:

ويعرفه أبو النصر (2012م، ص104) بأنه إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: التدريب

مقدمة.

يعتبر الكثيرون التدريب في العصر الحادي والعشرون هو استراتيجية بقاء، ففي ظل التنافس بين المنظمات في جميع المجالات أصبح التدريب أحد العوامل الفارقة في استثمار العنصر البشري ليصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وتحقيق التفوق والابتكار (أبو النصر، 2012م، ص14).

وتميزت طبيعة الحياة في معظم المجتمعات في العقد الأخير بالتغير السريع بشكل لم يسبق له مثيل في التاريخ البشري المعاصر في الجانب التقني والاقتصادي والجانب الاجتماعي مما أدى إلى تغير الكثير من الأساليب الإدارية والأداء الإداري للأفراد والمنظمات لتواكب الاحتياج الحقيقي للعمل في ظل بيئة المنافسة، وهو ما يستلزم الارتقاء بالأداء الفردي والتنظيمي ليصبح أكثر قدرة على ملائمة احتياجات المجتمع والمنظمات العاملة فيه. (سيد والجمل، 2012م، ص7)

ولذلك يحتل التدريب مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل من خلال زيادة المهارات الفردية والجماعية للعاملين واكتسابهم المعارف اللازمة لطبيعة عملهم وتطوير أنماط سلوكهم التي يتبعونها في أداءهم أعمالهم (Dessler, 2008, p.294).

ويتناول هذا المبحث المحاور التالية:

أولاً: تعريف التدريب.

ثانياً: أهمية التدريب

ثالثاً: أنواع التدريب.

رابعاً: مراحل العملية التدريبية.

خامساً: أساليب التدريب.

أولاً: تعريف التدريب.

يمكن تعريف التدريب بأنه:

هو عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل (رضا، 2013م، ص21).

وهو نشاط علمي مُخطط له يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة (القحطاني، 2008م، ص134).

ويعتبر التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة (كشواي، 2006م، ص118).

وهو مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل، كما أنه النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين (عبد الفتاح، 2013م، ص36).

فالتدريب عملية تعديل إيجابي، ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد (أبو النصر، 2012م، ص16).

ومن التعريفات السابقة يرى الباحث أن أهم العناصر المشتركة في مفهوم التدريب هو مسؤولية المنظمة وبالأساس يجب أن تحدد المستوى الحالي من المهارات والمعارف والسلوكيات في مقابل المستوى المطلوب تحقيقه من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والأنشطة والوسائل العلمية التي يمكن من خلالها الوصول إلى هذا المستوى، بالإضافة إلى أن التدريب ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة للوصول إلى الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية التدريب

تظهر أهمية التدريب من خلال استهدافها للعنصر البشري لأي منظمة وبالتالي تستطيع المنظمة توجيه موظفيها لما تريد تحقيقه من خلال اكسابهم المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة، ويعتبر من أهم عوامل نجاح المنظمات في تحقيق غاياتها هو كفاءة موظفيها المشاركين في عملياتها وقدرتهم على الإنتاج والتكيف مع

مستويات التغير في التقنيات المستخدمة في العمل، ولا يمكن أن يتم تحقيق رفع الكفاءة والتكيف مع التقنيات الجديدة إلا من خلال نظام تدريبي تعتمد المنظمة وتتبناه وتضعه ضمن أولويات إدارتها (عبد الفتاح، 2013م، ص 37).

وكذلك فإن طبيعة التغير المستمر التي توجد في بيئة الأعمال الحديثة وخاصة في مجال التكنولوجيا يتطلب تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر، بالإضافة إلى أن التدريب يطور قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والصعوبات المختلفة التي يمكن أن تواجهها في بيئة العمل من خلال إيجاد عاملين لديهم من المرونة والمهارة التي تؤهلهم على التأقلم مع الظروف والضغوط المختلفة (Noe, Hollenbeck, Gerhart and Jackson, 2011, p.189).

وإلى جانب أن التدريب يعمل على تعديل السلوك بشكل فردي أو جماعي من خلال التدريب أيضاً يمكن اكتشاف خبرات وطاقات الموظفين وكذلك التعرف على نواحي القوة والضعف لدى المنظمة، وبالتالي فهو الأداة التي إذا ما أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت المنظمة من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج (Khan, Khan and Khan, 2011, p.63).

ويعتبر التدريب من أهم العوامل التي تشجع العاملين على التقدم في مجال عملهم والإنجاز حيث يدعم التدريب العاملين مادياً ومعنوياً من خلال زيادة الثقة بالنفس واستكشاف قدراتهم وكذلك توجيههم لأساليب ووسائل حديثة لإنجاز الأعمال، كما وتعزز الانتماء التنظيمي لدى العاملين لشعورهم باهتمام المنظمة بهم وبتطويرهم (Semeyko, 2011, p.15).

وذكرت دراسة Siddiqui (2011, p.17) أنه في مسح لـ (18) شركة في هونج كونج وماليزيا واندونيسيا وكوريا الجنوبية وتايوان وسنغافورة أن 60% من الشركات تعالج مشكلات قصور المهارات لدى العاملين من خلال التدريب.

ويرى الباحث أن أهمية التدريب تعود أيضاً لأنه يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة والوصول إلى المستوى المخطط له بين منافسيها أو الحفاظ على ذلك المستوى المتقدم والمنافس بين المنظمات الأخرى، فمن أجل هذه الميزة التنافسية تقيم كبرى الشركات الصناعية مراكز تدريبية متخصصة في التدريب على التعامل مع منتجات الشركة وصيانتها، وهو ما يحافظ على خصوصية الشركة وأسرارها بالإضافة أن من يتدرب في هذا المركز لا يمكن أن يعمل إلا في الشركة وفي حال رغبته بالانتقال لعمل آخر فهو يحتاج إلى تدريب جديد يلائم احتياجات العمل في المنظمة الجديدة.

ثالثاً: أنواع التدريب.

ويتم تقسيم التدريب إلى عدة أنواع من خلال الفلسفة والسياسة التي تتبعها المنظمة وكذلك الهدف المرجو من وراء التدريب، فيقسمه (أبو شيخة، 2010م، ص393) إلى:

- التدريب وفقاً لعدد المتدربين (فردى، جماعى)
- التدريب وفقاً لمكان التدريب (داخل مواقع العمل، خارج مواقع العمل)
- التدريب وفقاً لوقت التنفيذ (قبل الخدمة، بعد الخدمة)
- التدريب وفقاً للهدف (تدريب المهارات، التدريب السلوكى، التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد)
- ويضيف (العزاوي، 2009م، ص130) التدريب في ضوء احتياجات المنظمة حيث ينقسم إلى:
- التدريب التخصصى.
- التدريب القيادى (التدريب لمستوى الاشراف الأول، التدريب لمستوى الإدارة الوسطى، التدريب لمستوى الإدارة العليا).

ويضيف (عبد الفتاح، 2013م، ص 44) إلى تقسيمات التدريب:

- التدريب العلاجى. (معالجة فشل في أداء)
- التدريب على الأمن. (حماية الموظفين، المحافظة على ممتلكات المنظمة)

رابعاً: مراحل العملية التدريبية.

تشتمل العملية التدريبية المراحل التالية: (شاويش، 2011م، ص235)

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية.
- تقييم برامج التدريب.
- وتقسم محيرق (2013م، ص159) مراحل العملية التدريبية على النحو التالي:
- جمع المعلومات وتحليلها.

- تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد الأهداف التدريبية.

- تحديد أنواع التدريب.

- تصميم البرامج التدريبية.

- تحديد الأساليب التدريبية.

- تقويم البرامج التدريبية.

خامساً: أساليب التدريب.

يمكن اجمال أهم أساليب التدريب في الأنواع التالية:

1-المحاضرة.

وتُعد الاستراتيجية الأكثر شيوعاً في التدريب لعدة أسباب أهمها زيادة عدد المتدربين وازدحام القاعات مما يُصعب استخدام استراتيجية أو أسلوب آخر، ولنجاح المحاضرة يجب التخطيط والإعداد الجيد لتنفيذها بما يشمل مقدمة المحاضرة ومضمونها وخاتمة المحاضرة، ومن جانب آخر اختيار المدرب المناسب لتنفيذ المحاضرة بما يحقق أهدافها (سيد والجمل، 2012م، ص49).

ومن مزايا المحاضرة أنها أداة لاكتساب المتعلمين بأعداد كبيرة من معلومات ونعارف ينقلها لهم المحاضر، وفي المقابل فمن سلبيات أسلوب المحاضرة أنها تعتبر تواصل من طرف واحد وتقل فرصة المتدرب في المناقشة، ولتجاوز هذه السلبيات يوظف المدرب في المحاضرة الطلاقة اللفظية ودعمها بالإشارات غير اللفظية وتعبيرات الوجه واستخدام المعينات التعليمية (الحريري، 2014م، ص134).

2- الحوار والنقاش الجماعي.

ويتميز عن المحاضرة أنه اتصال في اتجاهين ويتيح للمتدربين فرص أكبر للنقاش والحوار والمشاركة ونادراً ما يشعر المتدرب بالملل، وفي المقابل فمن عيوب هذا الأسلوب أنه قد يستأثر بعض المتدربين بالحوار والنقاش، وأن هذا الأسلوب يحتاج إلى مدرب صاحب كفاءة عالية ليستطيع أن يدير دفة الحوار والنقاش لتحقيق الأهداف التدريبية للنقاش (أبو النصر، 2012م، ص59).

ويميل الكثيرون لتطبيق هذا الأسلوب في عملية التدريب في حال العمل على اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات واستخلاص نتائج محددة بشأنها، وهو ما يتطلب مهارة في الاعداد والوقت الطويل في التحضير (شاويش، 2011م، ص241).

3- دراسة الحالة.

حيث تتضمن اختباراً تفصيلياً لموضوع محدد قد يكون حقيقياً أو افتراضياً، لكن بالضرورة أن يتم اختياره بعناية بحيث يرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي، ويتحقق من خلال تنفيذ هذا الأسلوب المزج بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي لها، بالإضافة إلى المنهجية العملية للتحليل وحل المشكلات من خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التدريب (السكارنة، 2011م، ص173).

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يفتح المجال لتبادل الخبرات بين الموظفين بالإضافة للتعرف على خبرات الموظفين ومدى قدراتهم في التفكير الصحيح، وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب لتدريب القيادات الوسطى والعليا، ولضمان نجاح تنفيذها يجب أن يكون المدرب قادراً على توجيه النقاش في الحالة الدراسية نحو أهداف التدريب (سيد والجمل، 2012م، ص75).

4- تمثيل الأدوار.

ويقوم المتدرب في هذا الأسلوب بتمثيل دور معين في موقف تمثيلي وذلك يعطي المتدرب فرصة ليعبر فيها عن آراءه واتجاهاته حول الموضوع، بالإضافة لتجربة مهارات جديدة في البيئة التدريبية، وبعد انتهاء الدور يتم النقاش حول الموضوع وكذلك حول أداء المتدرب (Stewart and Brown, 2011, p.353).

ويتيح هذا الأسلوب التعامل الفعلي مع المواقف والتعبير عن وجهة نظره حيث يُعرض الموضوع محور التدريب على المتدربين وتُوزع الأدوار عليهم ويُطلب منهم التصرف وكأنهم في أماكن العمل، ويزيد هذا الأسلوب من القدرة على الحكم على أداء الموظفين وتعاملهم مع المواقف المختلفة (رضا، 2013م، ص33).

5- المحاكاة.

حيث يقوم المدرب في هذا الأسلوب بالعرض التفصيلي للأداء المطلوب وإجراءاته، ثم يطلب من المتدرب أن يؤدي نفس السلوك، ويستخدم هذا الأسلوب في كثير من الأحيان في الأعمال اليدوية، حيث تقسيم التدريب إلى مراحل يتم الانتقال إلى المرحلة التالية عند اتقان المتدرب لمهارات المرحلة الحالية (الصيرفي، 2009م، ص226).

وفي الأعمال الإدارية يتم تهيئة موقف داخل قاعة التدريب يعكس واقع الوظيفة، ويسعى هذا الأسلوب إلى تقييم وتطوير قدرات المتدربين على تطبيق المبادئ التعليمية التي تعلموها في مواقف يتعرضوا لها باستمرار في العمل، ويعزز قدرتهم على التفكير في بدائل جديدة، دون تكلفة مالية عالية ناتجة عن نتائج قرارات غير سليمة في الحياة العملية. (DeCenzo and Robbins, 2010, p.194).

6- الزيارات الميدانية.

ويعطي هذا الأسلوب المتدربين الفرصة لكي يشاهد بنفسه طرق وأساليب مختلفة للعمل ومعالجة المشكلات، ويقوم المتدربين في نهاية الزيارة بإعداد دراسة ميدانية عن موضوع الدراسة والنتائج التي توصل إليها والتوصيات التي يقترحها، ويقف نجاح هذا الأسلوب على مقدار ما يُبذل من جهد في اختيار المكان الأكثر ملائمة لطبيعة عمل المتدربين وأهداف التدريب، وكذلك على قدر الاعداد لها (العزاوي، 2009م، ص145).

7- المباريات الإدارية.

ويهدف هذا الأسلوب إلى تنمية مهارات المشاركين في مجال اتخاذ القرار في ظروف تنافسية، حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات، وكل مجموعة تمثل جهة إدارية منفصلة عن الأخرى، ومن ثم يُطلب من كل مجموعة القيام بالعمليات الإدارية واتخاذ القرارات اللازمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة الواقعية (محيرق، 2013م، ص104).

وتُقسم المباراة إلى عدة جولات ويتم تقييم نتائج الفرق خلال كل جولة بما يتيح تدخل جهة التدريب لتعديل بعض جوانب سير المباراة بما يحقق أهداف التدريب، وفي نفس الوقت يتيح إدخال تغييرات مفاجئة على سير المباراة بحيث يكسب المتدربين خبرة في اتخاذ القرارات في ظل الظروف المفاجئة أو الطارئة (Juhsova, 2011, p.18).

8- تدريب الحساسية.

ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة قدرة المتدرب إلى فهم حقيقة سلوكه واتجاهاته ومدى تأثير سلوكه على الآخرين، ويساعد المتدرب على زيادة تقبله للآخرين، وفي هذا الأسلوب يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة ويتم تحت إشراف المدرب مصارحة بعضهم بأرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر (شاويش، 2011م، ص18).

ومن ثم يصبح كل متدرب أكثر وعياً لتصرفاته وتأثيرها على الآخرين لإتاحة الفرصة أمامه لتغيير بعض منها لتحسين العلاقات الإنسانية داخل العمل مما يعزز الأداء لدى العاملين في

المنظمة، ويساعد هذا الأسلوب على تحسين عملية الاتصال داخل المنظمة بحيث يتعلم المتدربون كيف يصغون إلى ما يقوله الآخرون (Mahaparto, 2010, p.311).

9- التدوير الوظيفي.

حيث يتم تخطيط انتقال الموظف بين عدة وظائف خلال فترة معينة قد تستغرق أيام أو أسابيع أو أشهر بهدف اكتسابه مهارات وخبرات جديدة نتيجة تعامله مع مواقف ومشكلات متغيرة، ولنجاح هذا الأسلوب يجب أن تكون المدة كافية ليتمكن المتدرب من اكتساب مهارات وخبرات جديدة حسب طبيعة الوظيفة التي ينتقل إليها (محيرق، 2013م، ص110).

كما وتستخدم هذه الطريقة في المنظمات التي تحرص على عدم تضخيم كوادرها الوظيفية لأسباب تتعلق بالأوضاع الاقتصادية، ومن الأمثلة على المنظمات التي تستخدم طريقة التدوير الوظيفي هي شركات الطيران التي عادة ما تتعرض لضغوط في العمل وكثافة في حجم الزبائن، حيث تستطيع بهذه الطريقة مواجهة المتطلبات الطارئة للعمل (حسنين، 2011م، ص64).

10- التدريب عن بعد.

ويعتبر من أحدث وسائل التدريب حيث توظف فيه التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة في تحقيق التواصل بين الأماكن البعيدة لتتجاوز بمرونتها حدود الزمان والمكان، واستفادت المنظمات التي لها انتشار حول العالم من هذا الأسلوب حيث وفرت شركة IBM في عام 2000م ما يقارب 350 مليون دولار من مصاريف التدريب بالاستفادة من هذا الأسلوب (Gomez, Balkin and Cardy, 2012, p.266).

المبحث الثاني: قياس عائد التدريب

مقدمة.

من أهم عناصر نجاح عملية التدريب هو التأكد من تحقيق التدريب للأهداف التي تم تصميمها من أجله، وتساعد في تحديد مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد نقاط القوة والضعف بها وذلك بهدف الارتقاء بالعمل التدريبي وتحسين خطة التدريب وتطويرها (أبو النصر، 2012م، ص148).

ومن ناحية أخرى فهي تقيم مدى الاستفادة التي حققها المتدرب ومدى انعكاس ذلك على مهاراته وقدراته وكفاءته، كما وأنه يساعد في تحديد مدى كفاءة الجهة القائمة على العملية التدريبية ومدى نجاح المدربين في القيام بواجباتهم في تنفيذ البرنامج (رضا، 2013م، ص195).

ويتناول هذا المبحث المحاور التالية:

أولاً: مفهوم قياس عائد التدريب.

ثانياً: أهداف قياس عائد التدريب.

ثالثاً: نماذج قياس عائد التدريب.

رابعاً: نموذج كيريك باتريك (Kirkpatrick) لقياس عائد التدريب.

أولاً: مفهوم قياس عائد التدريب.

تتفق جميع النظريات الإدارية أن عملية قياس عائد التدريب هو عملية مهمة لتقييم جدوى العملية التدريبية، وأثرها على الموظفين، وتساعد متخذي القرارات في الاستمرار أو التطوير على العملية التدريبية بما يحقق أهداف المنظمة (Phillips, 2010, p.77).

وتتعدد أساليب قياس عائد التدريب حسب طبيعة المنظمة؛ فإن كانت المنظمة ربحية فإنها تستخدم أساليب كمية مباشرة لقياس عائد التدريب على معدلات الربح، تكاليف الانتاج، معدل إصابات العمل، معدل دوران العمل، وإن كانت المنظمة غير ربحية فإنها تستخدم أساليب غير كمية لقياس عائد التدريب على نسبة رضا الجمهور، رضا الرؤساء، معدل انجاز العمل، معدل تكاليف العمل (القحطاني، 2008م، ص147).

وإن كانت تتفق جميع النظريات الإدارية على مضمون عملية قياس عائد التدريب إلا أنها تختلف في مسمى العملية، فهناك مسميات أخرى فيطلق البعض اسم عملية قياس أثر التدريب، ويطلق البعض اسم عملية تقييم التدريب، وكذلك يطلق البعض اسم تقييم التدريب على نفس العملية، ومن ينظر إلى عملية التدريب أنها استثمار في الموارد البشرية يطلق اسم العائد على الاستثمار في التدريب (رضا، 2013م، ص196).

ويرى السكارنة (2011م، ص223) أن قياس عائد التدريب هي " عملية مستمرة تهدف لمعرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة ".

ويشير أبو النصر (2012م، ص148) أنه "محاولة للحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية عن تأثير البرنامج التدريبي، ولتحديد قيمة التدريب في ضوء تلك المعلومات".

ويذكر شاويش (2011م، ص251) أنه "تلك الإجراءات التي تُقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تُقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تُقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".

ويعتبر قياس عائد التدريب أحد عناصر التغذية الراجعة، والتي تعتبر أهم عناصر تقييم أي عملية إدارية فهي تساعد المتدربين على تقييم مدى التطور في أداءهم، ومن جانب آخر تساعد الإدارة في تقييم جدوى التدريب (Farooq and Khan, 2011, p.27).

ثانياً: أهداف قياس عائد التدريب.

وتتم عملية قياس عائد التدريب في كل منظمة حسب طبيعة عملها، وبالتالي يظهر ذلك في الأهداف التي توضع لها، فينعكس ذلك على الاستراتيجيات المتبعة في عملية القياس ومن ثم تحليل نتائجها وبالتالي القرارات التي تتخذها الإدارة بناء على هذه النتائج (Noe, 2010, p.247).

ويرى (الصيرفي، 2009م، ص252) أن العائد المطلوب قياسه من التدريب بشكل عام هو:

- التحسين في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل.
 - التحسن في سرعة الأداء.
 - التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية.
 - التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد.
- وترى (محيرق، 2013م، ص273) أن المنظمة الربحية يجب أن تكون أهدافها لقياس عائد التدريب على النحو التالي:
- التحسن الكمي في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
 - تخفيض تكاليف التشغيل.
 - التوفير في تكاليف الصيانة.
 - زيادة الإيرادات.
 - انخفاض معدل دوران العمل.
 - انخفاض معدلات الحوادث.
 - زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة من قبل العاملين.
 - زيادة معدلات الانضباط وانخفاض معدلات الغياب والتمارض.
- ويضيف (أبو شيخة، 2010م، ص414) أهداف تتعلق بتقييم إدارة العملية التدريبية، وهي:
- الكشف عن فعالية القائمين على نشاط التدريب.
 - تقرير مدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذ البرامج التدريبية، ومعرفة أسباب ذلك، تحسين البرامج التدريبية مستقبلاً.

-التعرف على مدى اشباع البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية للمنظمة.

ويصعب أن تكون نتائج قياس مستوى التغيير في أداء الموظفين أو التغيير في ربحية المنظمة أو تقليل الحوادث تعود فقط لمتغير واحد وهو العملية التدريبية، بل توجد هناك عوامل أخرى تتعلق بالمتدرب أو المنظمة تتداخل مع التدريب في تغيير مستويات الفرد والمنظمة بشكل عام (أبو النصر، 2012م، ص155).

ويرى الباحث أن أهداف عملية قياس العائد من التدريب في أي منظمة تستفيد منها العديد من الجهات فتستفيد إدارة المنظمة لتقييم أداء عاملها ومتابعة تطوره وكذلك تقييم العملية التدريبية ونتائج ما تنفقه عليها، ويستفيد المدير المباشر ليقيم مدى تطور أداء مرؤوسيه، ويستفيد منها الموظف نفسه ليتعرف على مدى التغيير في اتجاهاته ومعارفه وسلوكه وأداءه جراء التدريب،

ثالثاً: نماذج قياس عائد التدريب.

وتعددت نماذج قياس عائد التدريب نذكر أهمها:

1- نموذج كيريك باتريك (Kirkpatrick) (1959).

ويعتبر من أكثر النماذج شيوعاً وانتشاراً بين المختصين في مجال قياس عائد التدريب، ويعتبر باتريك أن عملية قياس عائد التدريب تتم من خلال أربعة مستويات هي: (Noe, 2010, p.220)

- رد الفعل. (Reaction)

- التعلم. (Learning)

- السلوك. (Behavior)

- النتائج. (Result)

وسيتم تناوله لاحقاً بشكل أكثر تفصيلاً حيث أن الدراسة استخدمت هذا النموذج لتطبيقه على عينة الدراسة لدراسة عملية قياس عائد التدريب.

2- نموذج باركر (Parker) (1973)

ويُقسم باركر مستويات القياس إلى أربعة مستويات هي: (أبو شيخة، 2010م، ص424)

- الأداء الوظيفي (Job Performance)

ويهدف لتقييم مدى تحسن أداء الفرد في وظيفته بالاستناد لعدة مؤشرات.

- أداء الجماعة (Group Performance)

ويهدف لمعرفة تأثير البرنامج التدريبي على الأداء الجماعي وعلى المنظمة ككل.

- رضا المشاركين (Participants Satisfaction)

ويهدف لمعرفة رضا المشاركين عن البرنامج ومدى تحقيقه لاحتياجات الوظيفة والمتدرب.

- المعرفة المكتسبة للمشارك (Knowledge Gained Participant)

ويهدف لقياس المهارات والأساليب التي استوعبها المتدربين، وذلك من خلال تطبيق اختبار قبلي واختبار بعدي.

3- نموذج سايرو (Ciro)

وقسم "بيتر داو"، "مايكل بيرد" و"نيل ركهام" عملية القياس إلى أربعة مستويات وقاموا

بتسمية النموذج بأول حرف من كل مستوى، وهي: (Sachdeva, 2014, p.223)

- تقييم السياق (Context Evaluation)

ويتضمن تحليل المعلومات عن بيئة العمل والبيئة المحيطة لتقرير الاحتياجات التدريبية، ويقرر هذا التقييم ما إذا كان هناك حاجة للتدريب، ويتم تقييم الأهداف النهائية المطلوب أن يحققها البرنامج، ويقيم التغيرات المطلوب تحقيقها في سلوك الموظفين، ويحدد المعارف والمهارات التي من المفترض أن يكتسبها المتدربون.

- تقييم المدخلات (Input Evaluation)

ويتضمن تقييم مدخلات العملية التدريبية المتاحة وبدائلها للاختيار بينها، وذلك من خلال دراسة وتحليل المعلومات المتوفرة عن موارد التدريب وتقييم الموارد المتاحة، حيث أنه قد تحد بعض العوامل مثل الميزانيات والوقت المتاح من إمكانية تنفيذ التدريب كما يخطط له.

- تقييم رد الفعل (Reaction Evaluation)

ويتضمن دراسة وتحليل المعلومات المتوفرة عن ردود أفعال المشاركين وذلك من أجل تطوير التدريب، وذلك من خلال استكشاف آراء المتدربين في البرامج التدريبية في نهاية تنفيذها، بالإضافة للأساليب الأخرى كالمقابلة والاستبانة والتي يمكن أن تقيس رد فعل ورضى المتدربين.

- تقييم المخرجات (Outcome Evaluation)

ويتضمن تحليل ودراسة المعلومات حول مخرجات البرامج التدريبية وهي عملية تحتاج للإعداد المسبق الجيد قبل بدء البرنامج التدريبي وذلك من خلال وضع مقاييس لنسب تحقق أهداف التدريب، وتقدير النتائج المتوقعة، وقياس الواقع الفعلي للتدريب، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج والأهداف المتوقعة، للاستفادة منها في تطوير البرامج التدريبية المستقبلية.

4- نموذج هامبلين (Hamblin) (1974)

وقد حدد هامبلين خمسة مستويات لقياس التدريب وهي: (أبو النصر، 2012م، ص154)

- رد أفعال المتدربين تجاه البرنامج التدريبي: ويجري أثناء البرنامج وبعده مباشرة وفي وقت لاحق.
- التعلم: ويهدف لمعرفة مستوى التطور الذي حدث في اتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين، ويجب إجراءه قبل وبعد البرنامج ثم مقارنة النتائج.
- السلوك الوظيفي: وهنا يتم قياس التغيير في الأداء الوظيفي وهل تغير للأفضل، ويتم قبل البرنامج وبعده.
- الإدارة والمنظمة: ويهدف لقياس مدى تأثير البرنامج على إدارة المتدرب ومجموعته وكذلك تحليل التكاليف.
- القيمة النهائية: حيث يتم الاهتمام بمدى تأثير البرنامج التدريبي على ربحية المنظمة ودرجة استمرارها، ويعتبر أكثر المستويات أهمية.

5- نموذج كورب (Korb)

ويقسم كورب عملية قياس عائد التدريب إلى ثلاث مستويات هي: (أبو شيخة، 2010م،

ص419)

- قياس فعالية العملية التدريبية.
- ويتضمن معرفة مدى التقدم الذي أحرزه المشاركون في البرنامج من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات التي اكتسبوها.
- قياس أثر التدريب على سلوك المتدرب.
- ويأتي بعد انتهاء البرنامج التدريبي والتحاقه بجهة عمله، من حيث قدرته على ترجمة المعلومات المكتسبة إلى سلوك واتجاهات وظيفية إيجابية، وكذلك مدى تأثير التغيير في سلوكه واتجاهاته في تحقيق أهداف المنظمة.

- قياس أثر التدريب على المنظمة ككل.

ويتضمن قياس أثر التدريب على نجاح المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين نظم الاتصالات، وتحقيق الرضى العام لدى جمهور المنظمة.

6- نموذج AT&T (1979)

وقد دراسة نشرتها الشركة الامريكية للتليفونات في مؤتمر الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية، وحددت فيها أربعة مستويات لعملية القياس، وهي: (السكرانة، 2011م، ص226)

- مخرجات تتعلق بردود الأفعال. (Reaction Outcomes)

- مخرجات تتعلق بالقدرة. (Capability Outcomes)

- مخرجات تتعلق بالتطبيق. (Application Outcomes)

- مخرجات تتعلق بالقيمة. (Worth Outcomes)

ويقترب هذا النموذج من نموذج كيريك باتريك

7- نموذج J.J. Phillips's (1997)

وقد أضاف "فيليبس" بعداً خامساً لنموذج كيريك باتريك لتصبح محاور تقييم التدريب على

النحو التالي: (Brewer, 2007, p.6)

- رد الفعل والفعل المخطط (Reaction and Planned Action)

ويهدف لقياس رد فعل المتدربين حول البرنامج التدريبي، والخطوط العريضة لخطة تنفيذ ما تعلموه خلال التدريب وهذه الإضافة ما يميز هذا المحور عن نموذج كيريك باتريك.

- التعلم (Learning)

ويركز هذا المحور على قياس مقدار ما حصل عليه المتدربون من مهارات ومعارف من خلال الاختبارات والمحاكاة والتقييمات الجماعية، ولكن يرى فيليبس أن التقييم الإيجابي في هذا المحور لا يعطي مؤشر على تطبيق ما تعلمه المتدربون في أماكن عملهم بعد الانتهاء من التدريب.

- ممارسات العمل (Job Applications)

ويهدف هذا المحور لقياس مدى التغيير في سلوك المتدربين بعد العودة لأعمالهم، وذلك من خلال تنفيذ مقابلات أو تعبئة استبانات من قبل مرؤوسي أو مدراء المتدربين لقياس مدى التغيير في سلوكهم، وكذلك التقييم الذاتي للمتدربين أنفسهم، ولكن التغيير في سلوك المتدربين لا يعني نتائج تنظيمية إيجابية.

- نتائج العمل (Business Results)

ويهدف لقياس النتائج التي تم تحقيقها في العمل وذلك بعد حصول المتدربين على التدريب، ويقاس هذا المحور التغيير في مخرجات العمل والجودة والزمن والتكاليف ورضا الجمهور.

- العائد على الاستثمار (Return on Investment)

ويهدف هذا المحور لمقارنة الأرباح العائدة من تنفيذ البرنامج التدريبي مع التكاليف الكلية له وعادة ما تكون من خلال نسبة مئوية وبالإستفادة من التحليل المالي للمنظمة.

رابعاً: نموذج كيريك باتريك (KirkPatrick) لقياس عائد التدريب.

ويجد هذا النموذج قبولاً لدى المتخصصين في مجال قياس عائد التدريب، ويعتبر أكثر النماذج شيوعاً، حيث قدم من خلاله دونالد كيريك باتريك إطاراً فكرياً يمكن استخدامه كأساس لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها تمهيداً لعملية قياس العائد، ويعتبر من أقوى النماذج وأشملها في إظهار أثر التدريب على المستوى الفردي والتنظيمي (السكرانة، 2011م، ص 225). وقد قسم عملية قياس عائد التدريب إلى أربعة مستويات هي:

1- رد الفعل. (Reaction)

حيث يرى كيريك باتريك أن عملية قياس عائد التدريب تبدأ بقياس رد الفعل والانطباعات من المتدربين حول عملية التدريب نفسها، ففي حال كان رد فعل المتدربين سلبية تجاه التدريب نفسه فمن الطبيعي أن يكون مدى استعادته وتأثر مهاراته ومعارفه واتجاهاته ليس بالمستوى المطلوب وبالتالي فإن ذلك يعني عدم تحقق الأهداف التنظيمية التي تم تصميم التدريب من أجلها (Iqbal, Maharvi, Malik and Khan, 2011, p.274).

2- التعلم. (Learning)

ويقاس هذا المستوى مدى تعلم المتدربين لحقائق وأفكار ونظريات ومعارف وقيم جديدة، ويتم ذلك بعدة طرق أهمها من خلال اختبار قبلي واختبار بعدي ويتم المقارنة بين نتائجهما، ويرى

كيريك باتريك أن قياس التعلم في البرامج التدريبية التي تهدف إلى إكساب مهارات أسهل نسبياً من قياسه في البرامج التي تهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف ومعلومات تتعلق بالمبادئ والحقائق (Mathis and Jackson, 2010, p.275).

3- السلوك. (Behavior)

حيث يتم قياس المتغيرات التي حدثت في سلوك المتدرب، وطريقة أدائه لمهام وظيفته، وذلك بمقارنتها بما كان عليه سلوكه وأدائه قبل أن يلتحق بالتدريب، وهو ما يتطلب توفر تقييم مسبق حول المتدرب قبل التحاقه بالتدريب، مع العلم بأنه تكمن هناك صعوبة في هذا المستوى حيث قد لا تتوفر للمتدرب الفرصة المناسبة في بيئة عمله لتطبيق ما تعلمه أو تداخل أثر التدريب مع عوامل خارجية أخرى في بيئة العمل (أبو النصر، 2012م، ص153).

4- النتائج التنظيمية. (Organizational Result)

ويهدف هذا المستوى لقياس مدى انعكاس هذا البرنامج التدريبي على النتائج التنظيمية من خلال قياس مدى الزيادة في معدلات الإنتاج رضى الجمهور والجودة من جهة، وتقليل النفقات ومعدل دوران العمل والحوادث من جهة أخرى، ويتم ذلك بمقارنة النتائج التنظيمية قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي (Mat and AlYahya, 2013, p.20).

المبحث الثالث: تخطيط التدريب

مقدمة

كأي نشاط إداري يجب أن يكون التدريب مخططاً ومدروساً وقائماً على أساس علمي، وذلك حتى يحقق الأهداف المطلوبة سواء على المستوى الفردي للموظفين أو المستوى الجماعي للمنظمة، وكذلك فإن التدريب يُخصص لنجاحه وتنفيذه موازنات مالية كبيرة، وأيضاً يستهدف أعداد كبيرة من العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات التنظيمية، وبالتالي فيجب أن تأخذ تخطيط التدريب حيزاً مهماً ولها علاقة كبيرة مع نجاح العملية التدريبية (السكرانة، 2011م ب، ص 87).

ويتناول هذا المبحث المحاور التالية:

أولاً: مفهوم تخطيط التدريب.

ثانياً: تخطيط مراحل العملية التدريبية.

ثالثاً: العلاقة بين تخطيط التدريب وقياس عائد التدريب.

أولاً: مفهوم تخطيط التدريب.

يهدف التخطيط للتدريب إلى تحديد العمل المطلوب تنفيذه، وهو عملية تتم للموازنة بين الموارد والاحتياجات واختيار أفضل مسار بين مسارات بديلة، ويجعل الهدف واضحاً أمام إدارة التدريب ويساعد كل عضو على فهم دوره وكيف يمكن القيام به (خليل، 2009م، ص266).

ويمكن تعريف تخطيط التدريب بأنه " إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها (أبو النصر، 2012م، ص104).

وبالتالي فإن تخطيط التدريب يبدأ من المرحلة الأولى عبر تحديد مشاكل الأداء وتحليل الاحتياجات التدريبية وصياغة أهداف التدريب، مروراً بالمرحلة الثانية بتصميم البرنامج التدريبي واختيار المدربين والأساليب التدريبية والوسائل المساعدة ومكان وتفاصيل التدريب، وصولاً للمرحلة الثالثة وهي تقييم العملية التدريبية وقياس العائد منها (السكرانة، 2011م، ص59).

ويرى الباحث أن نجاح العملية التدريبية مقترن بنجاح عملية التخطيط لها في جميع مراحلها، وهو يحتاج إلى خبرة ومهارة في تنفيذ عملية التخطيط وكذلك استحضار أهداف وسياسات المنظمة الإدارية والمالية أثناء عملية التخطيط في المراحل المختلفة.

ثانياً: تخطيط مراحل العملية التدريبية.

ويقسم (شاويش، 2011م، ص235) العملية التدريبية إلى مراحل، هي:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية.

حيث يعتبر الخطة الأولى والاساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية، حيث تحدد الاحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، حيث تُعرف بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته ليكون قادراً على أداء مهام الوظيفة التي يشغلها (محيرق، 2013م، ص270).

ويتم تحديد الاحتياجات على عدة مستويات وهي: (أبو شيخة، 2010م، ص402)

أ- تحليل المنظمة. (Organization Analysis)

حيث يتم دراسة المنظمة وتغطي هذه الدراسة الأهداف الحالية والأهداف المستقبلية للمنظمة، والهيكل التنظيمي للمنظمة، وكفاءة المنظمة، وتحليل المناخ التنظيمي.

ب- تحليل العمل. (Job Analysis)

حيث يتم تحليل الوظائف التي يؤديها الأفراد من حيث واجباتها ومسئولياتها وظروف أداءها، وعلاقتها مع الوظائف الأخرى، والمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأدائها، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها.

ت- تحليل الفرد (Individual Analysis)

ويتم في هذا المستوى تحليل مدى قيام الموظف بأداء واجبات ومسئوليات وظيفته، وذلك لتحديد المهارات والمعارف وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه، وبالتالي فإن هذه العملية تستهدف الموظف نفسه وهي تتطلب جهداً كبيراً حسب عدد الموظفين وتتم بعدة وسائل أهمها الملاحظة، ومراجعة تقارير تقييم الأداء للموظفين، ومراجعة سجلات الموظفين.

2- تصميم البرامج التدريبية.

وبعد إتمام عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، يتم تصميم البرامج التدريبية لتحقيق الأهداف التدريبية التي تم الوصول إليها بالوسائل والأساليب التدريبية المناسبة وذلك من خلال الاستفادة من برامج تدريبية سابقة وإعادة تصميمها، أو تصميم برنامج تدريبي جديد (العزوي، 2009م، ص191).

ويتم تصميم البرامج التدريبية من خلال المراحل التالية: (رضا، 2013م، ص57)

أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

حيث يتم الاستفادة من دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية، ويتم تقسيم هذه الاحتياجات إلى أهداف تدريبية يمكن تحقيقها والوصول إليه في برنامج تدريبي أو أكثر، وذلك مع الأخذ بالاعتبار الظروف التنظيمية والبيئة المحيطة.

ب- تحديد المادة التدريبية.

حيث تعتبر عنصراً هاماً من عناصر عملية التدريب وهي ما يستخدم في تنفيذ العملية التدريبية من مواد مكتوبة أو عروض مسموعة أو مرئية، وكذلك التمارين التطبيقية التي تكون مصاحبة لها، ويجب أن تكون المادة التدريبية ملائمة لأسلوب التدريب وطبيعة المتدربين، ويجب أن تكون مرتبطة مع الأهداف التدريبية للبرنامج.

ت-اختيار الوسائل التدريبية.

وهي المكونات التي سيستخدمها المدرب لتساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوع التدريب، وهي تتنوع بداية بالوسائل البسيطة كالأقلام ومروراً بعروض الشرائح والفيديو وصولاً إلى الوسائل التفاعلية بتوظيف التكنولوجيا الحديثة، ويجب أن تتناسب هذه الوسائل مع طبيعة المتدربين ومحتوى المادة وكذلك الاعتبارات المالية للمنظمة.

3- تنفيذ البرامج التدريبية.

حيث يتم في هذه المرحلة وضع الخطوات العملية لتنفيذ البرنامج التدريبي وفق ما خطط له ويتم تحديد الاحتياجات النهائية من مكان وتجهيزات وتوقيتات وتوفير احتياجات تساهم في نجاح العملية التدريبية (القحطاني، 2008م، ص146).

ويتم تنفيذ البرامج التدريبية من خلال المراحل التالية: (أبو النصر، 2012م، ص129)

أ- اختيار المتدربون.

حيث يتم تحديد الفئة المستهدفة من نشاط التدريب وذلك بناء على تحليل المستويات الثلاث للاحتياجات التدريبية، ووفق سياسات للمنظمة، ويجب تهيئة المتدربين من خلال اشعارهم بخطاب يتضمن مجموعة البيانات الهامة عن البرنامج والتي تتضمن اسم البرنامج وأهدافه ومدته ومكانه.

ب- اختيار المدرب.

وتعتبر من المراحل المهمة حيث يعتبر المدرب هو المكلف بنقل المعرفة وتطوير المهارة وتغيير السلوك خلال البرنامج التدريبي، وبالتالي فيجب أن يمتلك المدرب من المهارة ما تمكنه من توظيف جميع عناصر العملية التدريبية من أجل تحقيق أهداف التدريب، ويجب أن يكون المدرب قدوة طيبة ومثالاً يحتذى به في موضوع التدريب، ولذلك حسن اختيار المدرب له دور كبير في نجاح العملية التدريبية.

ت- تحديد زمان التدريب.

وهو من العناصر الهامة التي تساعد في تحقيق أهداف العملية التدريبية، فمن المهم تحديد توقيتات البداية والنهاية، وعدد الساعات لليوم التدريبي الواحد، وتوقيت تنفيذ التدريب صباحي أم المُنفذة، فإن كان بعض الأنشطة مرتبطة مع جهات أخرى كالزيارات الميدانية أو الاتصال الإلكتروني مع جهة في دولة ما فقد يكون هناك محددات زمنية لبرنامج التدريب.

ث-تحديد مكان التدريب.

ويرتبط تحديد مكان التدريب بأهداف وطبيعة التدريب وتصميم البرنامج التدريبي، فقد يكون التدريب خارج المنظمة أو داخلها، وقد يكون التدريب في مكان العمل أو داخل قاعة تدريبية، وقد يكون داخل مختبر افتراضي أو داخل مختبر حاسوب، وكل مكان يحتاج لتوفير متطلبات لتحقيق أهداف التدريب، ومن الضروري التأكد من توفير جميع احتياجات العملية التدريبية مما يتعلق بالراحة للمدرب والمتدرب وكذلك الوسائل والمعينات التدريبية داخل مكان التدريب.

ج- المتابعة اليومية للبرنامج.

ولنجاح البرنامج التدريبي يجب أن يكون هناك إشراف ومتابعة من قبل إدارة التدريب تستهدف متابعة وتسجيل حضور المتدربين، وتوفير الضيافة المحددة للمدرب والمتدربين، وتوفير احتياجات التدريب في الوقت المناسب، والتدخل لمعالجة أي إشكالية إدارية تعيق استكمال التدريب أو تنفيذه وفق ما خطط له.

4- تقييم البرامج التدريبية.

وهي المرحلة التي يتم فيها قياس أثر التدريب والتأكد من نجاح التدريب في تحقيق أهدافه وذلك من خلال قياس تفاعل المتدربين مع البرنامج التدريبي، ومدى تعلمهم وتأثر سلوكهم، وكذلك ما تحقق من نتائج تنظيمية بناء على تنفيذ هذا التدريب (الحري، 2014م، ص 121).

ويتم تقييم التدريب من خلال عدة نماذج تم ذكرها بالتفصيل في المحور السابق.

ثالثاً: العلاقة بين تخطيط التدريب وقياس عائد التدريب.

يتم تنفيذ البرامج التدريبية في المنظمات بإحدى صورتين، وهما تنفيذ البرنامج التدريبي لأول مرة، أو تنفيذ برنامج تدريبي تم تنفيذه سابقاً، ففي حال كان البرنامج التدريبي يُنفذ للمرة الأولى فإنه يتم دراسته والتخطيط له بعناية ويمكن الاستفادة من تجارب ونماذج سابقة لمنظمات مشابهة في مجال عمل المنظمة (العزوي، 2009م، ص 59).

أما إن كان البرنامج التدريبي قد تم تنفيذه في المنظمة فيجب أن يكون أحد العوامل المعتبرة في التخطيط للبرنامج التدريبي هو قياس عائد التدريب من البرنامج التدريبي السابق، وبالتالي فإن نجاح عملية قياس العائد في البرنامج المنفذ سابقاً ستؤدي إلى إعطاء نتائج تساعد

إدارة التدريب من تصميم البرنامج التدريبي الجديد بما يحقق أفضل نتائج للمنظمة (محيرق، 2013م، ص244).

فهو يساعد على دراسة جدوى تكرار تطبيق نفس البرامج التدريبية أو التعديل عليها، وكذلك فإن الاستفادة من آراء ووجهات نظر الجهات التي تم استطلاع رأيها في عملية قياس عائد التدريب من متدربين ومدربين وإدارة تدريب سيساعد على بناء وتخطيط برامج تدريبية أكثر جدوى (عبد الفتاح، 2013م، ص71).

ويرى الباحث أن نتائج قياس عائد التدريب إذا تم مقارنتها وربطها بتحليل الاحتياجات التدريبية فإنها سوف تعبر عن الاحتياج الحقيقي للمنظمة في المرحلة القادمة وبالتالي يمكن رسم السياسة التدريبية وبناء خطط التدريب للمرحلة القادمة.

المبحث الرابع وزارة التربية والتعليم العالي

وقد قام الباحث بالاطلاع على الموقع الالكتروني لوزارة التربية والتعليم العالي (www.mohe.com) والاطلاع على الخطة الاستراتيجية للوزارة (2014-2019م) وقانون التعليم 1 لعام 2013م وتقرير المعهد التربوي للتدريب والتطوير للعام 2015م وكذلك برنامج ربط التدريب بالمسار الوظيفي المقررة عام 2014م، وذلك للتعرف على استراتيجية وسياسة الوزارة فيما يتعلق بالعملية التدريبية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2014م، ب).

وتشكلت الوزارات الفلسطينية في نهاية العام 1994م بعد توقيع اتفاقية غزة-أريحا أولاً والتي جاءت بعد توقيع اتفاقية أوسلو في 13/9/1993م، وفي عام 1996م تم استحداث وزارة باسم التعليم العالي والبحث العلمي، وبقيت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم، وفي عام 2002م تم إعادة دمج الوزارتين حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي (موقع وزارة التربية والتعليم، 2016م).

وتتولى وزارة التربية والتعليم العالي مهمة الإشراف على العملية التعليمية بجميع مكوناتها وتطويرها وذلك في مختلف المستويات التعليم العام والتعليم العالي، ومن أهم مهامها التي وردت في مادة (7) من قانون التعليم رقم (1) لعام 2013م:

- وضع السياسات العامة والخطط لتطوير العمل التعليمي بما يتلاءم والخطة الوطنية للتنمية.
- انشاء المؤسسات التعليمية بأنواعها ومستوياتها المختلفة بما في ذلك مؤسسات التعليم المهني ومراكز تعليم الكبار ومحو الأمية وذوي الاحتياجات الخاصة والتعليم المستمر.
- توفير الكوادر البشرية المؤهلة أكاديمياً ومهنياً وأخلاقياً لإدارة المؤسسات التعليمية والإشراف عليها ومتابعتها.
- تدريب موظفي الوزارة لتحسين مستواهم العلمي والمهني وتوجيه قدراتهم لتحقيق أهداف النظام التعليمي وغاياته.
- توفير الرعاية الصحية والخدمات العلاجية والوقائية والإرشادية للطلبة في المؤسسات التعليمية بالتعاون مع وزارة الصحة والمؤسسات ذات العلاقة.

ويظهر من المهام السابقة اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي بتدريب العاملين في جميع المستويات والمجالات للوصول إلى مستوى راقٍ من الخدمة، وبمراجعة الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم للفترة (2014-2019م) يظهر الاهتمام بمجال التدريب حيث اعتمدت الوزارة ربط التدريب بالمسار الوظيفي من خلال ربط الترقيات باجتياز دورات تدريبية، وفي جميع المجالات التعليمي والإداري والمهني والصحي والتكنولوجي، وابتداءً من مرحلة رياض الأطفال، بالإضافة اعتماد التدريب مع استحداث أو تطوير آليات ومنهجيات العمل في الوزارة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2014م، ب).

وقد أنطت وزارة التربية والتعليم العالي مهمة التدريب الإداري لجميع العاملين في الوزارة للمعهد التربوي للتدريب والتطوير، أما فيما يتعلق بمهمة التدريب التخصصي فقد أوكلتها لكل إدارة عامة في الوزارة حسب مجال الاختصاص، وهو ما يعطي ميزة إيجابية مهنية لكفاءة التدريب ولكن في المقابل يعطي ميزة سلبية في تعدد الجهات المسؤولة عن التدريب وصعوبة المتابعة والإشراف من قبل جهة إشرافية واحدة في الوزارة، بالإضافة لإمكانية حدوث تعارضات بين بعض مكونات العملية التدريبية للإدارات المختلفة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2016م).

وبمراجعة تقرير المعهد التربوي للتدريب والتطوير للعام 2015م، يظهر لدينا أن التدريب قد استهدف 2600 متدرباً من موظفي وزارة التربية والتعليم في مجالات التنمية البشرية واللغات والحاسوب والإرشاد، بالإضافة لتدريب 5400 متدرب من المعلمين والمشرفين في مجالات تعليمية وتربوية مختلفة.

وبمراجعة الخطة الاستراتيجية للوزارة نجد أنه تم ذكر العديد من البرامج التدريبية في جميع المستويات والمجالات وفي المقابل لم يتم ذكر عملية قياس عائد التدريب أو ربطها بعملية تخطيط التدريب أو أي إجراءات إدارية أخرى تؤثر على سير العمل في الوزارة.

ويعزو الباحث اختياره لوزارة التربية والتعليم العالي بيئة للبحث والدراسة للأسباب التالي:

- أهمية مجال عمل وزارة التربية والتعليم العالي في تعليم وتنشئة جميع أفراد المجتمع.
- تعتبر وزارة التربية والتعليم العالي من أكبر الوزارات في الهيكلية وتشعب مجالات العمل.
- تعتبر وزارة التربية والتعليم العالي من أكثر منظمات القطاع العام استقراراً وأقلها تأثراً بالتقلبات السياسية التي تصيب الواقع الفلسطيني دائماً.
- رغبة الباحث في ترك بصمة تطويرية للعملية التعليمية يكون له فيها الأجر عند الله عز وجل.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث:

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية:

1- دراسة (إسليم، 2014م) بعنوان "أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع برامج التدريب في مؤسسة إبداع وأثرها على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر الخريجين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة خريجي برامج إعداد القادة في مؤسسة إبداع وعددهم (848) التحقوا بالبرامج خلال الأعوام (2011م، 2012م، 2013م) وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها (227) خريجاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع برامج التدريب القيادي بمؤسسة ابداع من وجهة نظر المتدربين جاء بوزن نسبي (68.2%)، وأن أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية من وجهة نظر المتدربين جاء بوزن نسبي (75.1%)، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات (الفئة العمرية، مكان السكن، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخدمة، البرنامج التدريبي، سنة التخرج)، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر برامج مؤسسة ابداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

2- دراسة (الفرأ، 2013م) بعنوان "تقويم برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة في التعليم الأساسي بمدارس وزارة التربية والتعليم ومدارس وكالة الغوث الدولية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة في التعليم الأساسي بمدارس وزارة التربية والتعليم ومدارس وكالة الغوث الدولية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة الدراسة مكونة من (450) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث الدولية بمحافظة خانيونس ممن خضعوا للتدريب خلال الفترة من (2007م-2012م)، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى برامج التدريب أثناء الخدمة من وجهة نظر المعلمين في وزارة التربية والتعليم جاءت في مجال الأهداف بوزن نسبي (74.8%) وفي مجال التخطيط بوزن نسبي (68.1%) وفي مجال بيئة التدريب بوزن نسبي (62.5%) وفي مجال محتوى التدريب بوزن نسبي (71.4%) وفي مجال المدربين بوزن نسبي (75.5%) وفي مجال التقويم بوزن نسبي (67.6%)، وجاء مستوى برامج التدريب

أثناء الخدمة لمدرسي وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين جاءت في مجال الأهداف بوزن نسبي (77.5%) وفي مجال التخطيط بوزن نسبي (72.8%) وفي مجال بيئة التدريب بوزن نسبي (71.5%) وفي مجال محتوى التدريب بوزن نسبي (77.1%) وفي مجال المدربين بوزن نسبي (79.2%) وفي مجال التقييم بوزن نسبي (74.1%) وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة تُعزى لمكان العمل (حكومة، وكالة) لصالح الوكالة.

3- دراسة (غبون، 2012م) بعنوان "أثر تطبيق التدريب الافتراضي على جودة التدريب لدى ديوان الموظفين العام في قطاع غزة" وهدفت الدراسة للتعرف على أثر استخدام تقنية التدريب الافتراضي على جودة التدريب لدى ديوان الموظفين العام، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التجريبي على عينة مكونة من (102) متدرجاً من أصل (121) بالإضافة لموظفي الديوان الذين لهم علاقة بالعملية التدريبية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التدريب الافتراضي في ديوان الموظفين العام وبين تحسين جودة العملية التدريبية، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المتدربين والقائمين على العملية التعليمية حول أثر تطبيق التدريب الافتراضي على جودة التدريب تعزى لمتغير العمر، وأوصت الدراسة بتعزيز الاستفادة من الانترنت في العملية التدريبية، والعمل على تصميم نظام تدريب افتراضي ذو مواصفات فنية عالية، مع التوصية بتنوعية وتشجيع المدربين للاستفادة من تقنية الفصول الافتراضية لتطوير العملية التدريبية، وتطوير نظام تدريب افتراضي متكامل وتأهيل المدربين لاستخدامه بالشكل الأمثل، والاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال.

4- دراسة (حلس، 2011م) بعنوان "أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل" وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق أسلوب الحصر الشامل لعينة الدراسة وعددهم (55) موظف وكانت عدد الاستبانة الصالحة للدراسة (50) استبانة وهي تمثل (91%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مدخلات النظام التدريبي وهي المدرب والمتدرب والمحتوى التدريبي والبيئة التدريبية لها أثر مباشر على جودة مخرجات العملية التدريبية، وأشارت الدراسة إلى أن المدخلات في وضعها الحالي الذي تمت فيه الدراسة له تأثير سلبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب

المهني التابعة لوزارة العمل بغزة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة عقد دورات تخصصية وتربوية للمدرسين وتحسين نظام الأجور والحوافز الخاص بهم، وتوفير بيئة تدريبية مناسبة تحقق الأهداف المرجوة من التدريب.

5- دراسة (السراج، 2010م) بعنوان "واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المدراء التنفيذيين واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوبين لجمع البيانات حيث قام بتوزيع (179) استبانة وجمع (156) منها وكذلك قام الباحث بإجراء (17) مقابلة مع المدراء التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى دعم الإدارة العليا للمنظمات غير الحكومية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة (72.49%)، وأظهرت وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية بنسبة (70.26%)، وأنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة بنسبة (68.06%) وعلى مستوى الوظيفة بنسبة (71.99%) وعلى مستوى الفرد بنسبة (74.95%)، وأبرزت النتائج أن هناك معوقات لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية أهمها عدم وجود موارد مالية كافية تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين وافتقار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية للخبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

6- دراسة (المصدر، 2010م) بعنوان "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم الباحث استبانة اعتماداً على نموذج كيركباتريك وقام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل للإداريين في الهيئات المحلية الذين التحقوا ببرامج تدريبية وعددهم (247) إداري، حيث تم استرداد ما نسبته (70.8%) منها، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقييم التدريب على مستويات رد الفعل والتعلم تتم إلى حد ما، وأنه لا يتم التقييم على مستويات السلوك والنتائج التنظيمية وأشارت نتائج الدراسة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال تقييم رد فعل المتدربين لمتغير الهيئة المحلية لصالح بلدية جباليا، وفي مجال تقييم التعلم لمتغير الهيئة المحلية لصالح بلدية خانينونس، أما بالنسبة لمجال تقييم التعلم وتقييم النتائج التنظيمية فقد أظهرت نتائج الدراسة فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الهيئة المحلية، عمل المبحوث، سنوات الخبرة لكلا المجالين.

7- دراسة (سعدية، 2005م) بعنوان "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين" وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طُبقت على عينة عشوائية طبقية مقدارها (186) موظفاً وموظفة بنسبة 50% من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية فلا يتم مراعاة الوصف الوظيفي ونتائج تقييم أدائه وإمكانية ترقيته أو نقله لوظيفة جديدة، كما توصلت الدراسة أن الكليات التقنية تبدي اهتماماً ضعيفاً في تقييم العملية التدريبية، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الكليات التقنية لا تتبع سياسات تشجيعية وتحفيزية للمشاركة في العملية التدريبية، وأشارت الدراسة إلى أن عملية تدريب العاملين في الكليات التقنية ذات الإشراف العام والخاصة ووكالة الغوث متقدمة بشكل أفضل عنها في الكليات التقنية ذات الإشراف الحكومي، وأوصت الدراسة بضرورة انشاء إدارة خاصة تُعنى بالتدريب والتنمية البشرية لتطوير العاملين بالكليات التقنية، ودعم التدريب مادياً ومعنوياً وربط التدريب بسلم الرواتب والدرجات والعلاوات الوظيفية، والالتزام بتقييم فعالية التدريب واستخدام وسائل التقييم المختلفة.

8- دراسة (أبو سلطان، 2004م) بعنوان "تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج - دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج وتنفيذ منظمات غير حكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المتدربين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختار عينة طبقية من متدربين حصلوا على برامج تدريب إداري من المنظمات غير الحكومية الممولة من الخارج وبلغ عدد أفراد العينة (300) متدرب ومتدربة، وجمع الباحث (247) استبانة واستبعد منها (11) استبانة لعدم جديتها فكانت عينة الدراسة (236) متدرب، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب الإداري محل الدراسة قوي وفعال وأهداف التدريب واضحة وأن المدربين فعالين، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم اهتمام الإدارة المشرفة على التدريب بعملية التقييم ولا تقوم بمتابعة التدريب بالمستوى المطلوب، بالإضافة إلى أن مكان التدريب غير مناسب للبرامج التدريبية، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد خلل واضح لدى المنظمات غير الحكومية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن المحاضرة هي أسلوب التدريب الأكثر استخداماً وهو ما يسبب الملل لدى المتدربين.

ثانياً: الدراسات العربية:

1- دراسة (الشمري، 2015م) بعنوان "دور البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملات في المؤسسات الإصلاحية - دراسة مسحية على العاملات في المؤسسات الإصلاحية بسجون مدينة الرياض" وهدفت الدراسة للتعرف على دور البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملات في المؤسسات الإصلاحية في مدينة الرياض، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واختارت عينة عشوائية مكونة من (145) من العاملات في سجون الرياض من أصل (174) وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن البرامج التدريبية تساعد العاملات في فهم إجراءات العمل وتحقيق الهدف من العمل الإصلاحي وتعمل البرامج التدريبية على تطوير الذات وتنميتها لدى المتدربات، وأن التنوع في أساليب التدريب يؤدي لتحسين المخرجات وكذلك فإن البرامج التدريبية تساعد في تبادل الخبرات بين العاملات من سجون مناطق أخرى، وتوصلت الدراسة لوجود فروق دالة احصائياً في محور طبيعة البرامج التدريبية بين العسكريين والمدنيين والفروق في اتجاه العسكريين، وأشارت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور طبيعة البرامج التدريبية وفق متغير عدد الدورات، وأوصت الدراسة للاستمرارية في تدريب العاملات وأن تتضمن البرامج التدريبية الرؤية المهنية والأكاديمية، وأوصت الدراسة أيضاً بالاعتماد على أساليب القياس الحديثة للتعرف على فعالية البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي.

2- دراسة (عين سوية، 2015م) بعنوان "التدريب وعلاقته بعملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى العلاقة التدريب وعملية التجديد ومدى اهتمام مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهذه العلاقة، وطُبقت هذه الدراسة على مؤسسة بيوكار التي تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال انتاج الأدوية الصيدلانية في الجزائر، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (94) موزعين في مختلف إدارات المؤسسة ووحداتها الانتاجية، وقد استخدمت الباحثة الملاحظة والمقابلة والاستبانة كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة (82.97%) من العاملين يرون أن المؤسسة لا تقوم بتدريب العمال كلما طرأ تجديد على العمل، وأن نسبة (90.42%) من العاملين يرون بأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال مقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة، وأن نسبة (100%) من العاملين يرون أن التدريب لا يؤدي إلى زيادة كفاءة العمال.

3- دراسة (محمد، 2015م) بعنوان "واقع تدريب معلمي اللغة العربية بمرحلة التعليم الأساس في السودان" وهدفت الدراسة للتعرف على واقع تدريب معلمي اللغة العربية بمرحلة التعليم الأساس في المدارس الحكومية في ولاية الخرطوم بجمهورية السودان، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واختار عينة عشوائية مكونة من (277) معلماً ومعلمة تشكل (15.43%) من مجتمع الدراسة وقام بتوزيع استبانة مكونة من (108) فقرة وبعد جمعها وتحليلها توصلت الدراسة لأن (5.4%) من مجموع العينة لم يخضعوا لأي دورة تدريبية، وأن (13.7%) خضعوا لدورة واحدة، وأن (14.4%) تلقوا دورتين، وأن (28.3%) خضعوا لثلاث دورات، وهي دورات تُعطى لكل المعلمين في بداية الالتحاق بالتدريس للتعرف على البيئة التدريسية، مما يعني أنها لا تُسهم كثيراً في رفع الكفايات، وأشارت الدراسة إلى أن هذه النتائج تعبر عن عدم الاهتمام بتدريب المعلمين ، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتدريب معلمي اللغة العربية بمرحلة التعليم الأساسي، وتبني برامج التدريب المهني في تعيين المعلمين وذلك بمنح شهادة الجودة في التدريس للخريجين بعد التخرج من الجامعات قبل مزاوله المهنة، وأوصت الدراسة أيضاً بتوفير المعينات التدريبية اللازمة لتدريب معلمي اللغة العربية على الأساليب الحديثة في تدريس اللغات.

4- دراسة (التركي، 2014م) بعنوان "تقييم برامج التدريب العملي لمادة مسرح الحادث بكلية فهد الأمنية" وهدفت الدراسة للتعرف واقع تقييم برامج التدريب العملي لمادة مسرح الحادث بكلية فهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واختار عينة مكونة (340) متدرب في الكلية من أصل (846) وأظهرت نتائج الدراسة أن مكونات برامج التدريب العملي لمادة مسرح الحادث متوافقة مع محتوى المادة النظري إلى حد ما، وأظهرت الدراسة توفر الكفاءة لدى المدربين وكذلك توفر مساعدات التدريب وتوفر المادة النظرية بشكل مرضي، وأكدت الدراسة وجود بعض المعوقات تحول دون نجاح برامج التدريب العملي، وأوصت الدراسة بتحفيز وتشجيع المتدربين المتميزين في تطبيق البرنامج العملي لمادة مسرح الحادث بتكريمهم في نهاية التدريب، وأوصت الدراسة بتهيئة البيئة التدريبية المناسبة لتحقيق أهداف برامج التدريب العملي لمادة مسرح الحادث.

5- دراسة (الشرعة والطراونة، 2011م) بعنوان "أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة التدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، حيث استخدم الباحثان المنهج

الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من (81) شركة اختار الباحثان عينة مكونة من (40) شركة، واستهدفت الدراسة فئة المديرين في هذه الشركات، وتم توزيع (240) استبانة وتم استرداد (206) استبانة، استبعد منها (6) لعدم صلاحيتها وتبقى (200) استبانة لتحليلها، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الشركات الصناعية الأردنية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي كانت مرتفعة وهو ما يدل على اهتمام هذه الشركات بوجود استراتيجية واضحة للتدريب في شركاتهم، وأن الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية تركز على أسلوب المحاضرات بدرجة كبيرة جداً أما الأساليب الأخرى في التدريب فهي ضعيفة أو شبه معدومة، وأظهرت الدراسة إلى أن الإدارة العليا في الشركات الصناعية الأردنية تهتم بالتدريب كنشاط استراتيجي بسبب سعيها إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الشركات الصناعية تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب جاءت بدرجة ضعيفة وهو ما يؤثر سلباً على المتدربين.

6- دراسة (ميا وشيخ ديب والشامسي، 2009م) بعنوان "قياس أثر التدريب في أداء العاملين - دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان" وهدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين في مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان، حيث استخدم الباحثون أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي وعددهم (73)، حيث تم توزيع استبانة، وتنفيذ مقابلات للتأكد من نتائج الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن (76.7%) من المتدربين أكدوا أن التدريب يكسبهم مهارة في تطبيق ما تعلموه، خلص الباحثون إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مهارات وقدرات المتدربين والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب لتحقيقه، وأكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير للعملية التدريبية على تحسين أداء العاملين، كما وأكدت الدراسة على وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وكفاءة برامج التدريب وتقييم التدريب من ناحية وتحسين أداء العاملين من ناحية أخرى.، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة المناخ التدريبي الملائم للعملية التدريبية، وتقديم الحوافز المناسبة، وأوصت الدراسة أيضاً بإعطاء العاملين فرصة الاختيار للبرامج التدريبية.

7- دراسة (العريفي، 2008م) بعنوان "تقييم الدورات التدريبية لرفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الأمنية" وهدفت الدراسة للتعرف على واقع تقييم الدورات التدريبية لرفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الأمنية في مدينة الرياض والبالغ عددها (10)

شركات، عوقد اختار الباحث عدد (3) شركات كعينة للدراسة واستخدم أسلوب الحصر الشامل، وقام بتوزيع (200) استبانة قام باستردادها جميعها، وبعد تحليلها توصلت نتائج الدراسة إلى أن (37.5%) من العاملين من حملة الشهادة المتوسطة، و(36%) منهم من حملة شهادة الثانوية العامة، وكذلك أشارت الدراسة إلى أن (76.5%) ممن أعمارهم بين (18-30 سنة) وغالبيتهم من قلبي الخبرة، وتوصلت الدراسة إلى أن (40.5%) ممن حصل على دورة تدريبية واحدة في مجال العمل، وأظهرت الدراسة أن العاملون في الشركات الأمنية يوافقون على جودة الدورات المقدمة لهم، ويرى العاملون أن أهم المعوقات التي تواجههم هي الارتجال في وضع البرامج التدريبية دون دراسة الاحتياجات التدريبية وعدم تناسب أوقات التدريب مع الأوقات المتاحة للمتدرب، وأظهرت الدراسة أيضاً أن عمر العاملين ليس له أثر على جودة مستوى الدورات المقدمة للعاملين في الشركات الأمنية، وأوصت الدراسة بالالتزام بشرط التأهيل قبل التعيين في الشركات الأمنية، والتعاون بين الأجهزة الأمنية الحكومية والشركات الأمنية الخاصة في عقد الدورات التدريبية التخصصية، كما وأوصت الدراسة على ضرورة وضع خطط تدريبية طويلة الأجل تتكامل مع متطلبات العمل واحتياجات العاملين الفنية والميدانية.

8- دراسة (الحربي، 2007م) بعنوان "تقويم برامج التدريب الفني في مراكز تدريب الدفاع المدني من وجهة نظر المتدربين-دراسة تطبيقية على منطقة الرياض" وهدفت الدراسة للتعرف على واقع تقويم برامج التدريب الفني في مراكز تدريب الدفاع المدني في منطقة الرياض من وجهة نظر المتدربين، على حيث قام الباحث بجمع عينة الدراسة من فئتين الأولى مكونة من (40) مسئول والفئة الثانية مكونة من (228) متدرب، وأجاب منهم (32) مسئول و(198) متدرب، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اهتمام المتدربين بالبرامج ذات الطابع الفني أكبر بكثير من البرامج ذات الطابع الإداري وكذلك فيما يتعلق باستخدام الحاسب الآلي، وأشارت الدراسة أن من نقاط الضعف في التي تؤدي لعدم نجاح برامج التدريب في تحقيق أهدافها هو عدم توفر خدمات السكن والمواصلات والاعاشة وعدم وجود حوافز ومكافآت مشجعة أثناء تنفيذ البرنامج، وقد أوصت الدراسة بمنح الأولوية للدورات ذات الطابع الميداني العملي، وأوصت الدراسة أيضاً بالعمل على توفير مدربين ذوي كفاءة عالية والتركيز على الجانب الفني ومشاركة المتدربين في تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Reed, 2014) بعنوان:

"The Training Practices of Large Organizations in New Zealand"

" ممارسات التدريب في المنظمات الكبرى في نيوزلندا "

وهدفت الدراسة للتعرف على واقع ممارسات التدريب في المنظمات الكبيرة في نيوزلندا وعلاقته في تنمية مجالاتها في الاقتصاد العالمي لها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة استبانة من 32 سؤال ووجهت للأشخاص المسؤولين عن تطوير برامج التدريب في هذه المنظمات التي يعمل بها أكثر من (50) موظف ووزعت (60) استبانة وتم جمع (50 منها) بنسبة (85%) ، وخلصت الدراسة إلى وجود اهتمام عالي داخل هذه المنظمات بتحليل الاحتياجات التدريبية، وفيما يتعلق بتقييم التدريب فإن اهتمام المنظمات كان من خلال مقياس كيريك باتريك بشكل كبير في المستويين الأول (رد فعل المتدربين) والثاني (تقييم التعلم) وبشكل أقل للمستويين الثالث (تقييم السلوك) والرابع (تقييم النتائج التنظيمية)، وأشارت الدراسة لوجود فرص لتطوير مخرجات التدريب من خلال تطوير أساليب التدريب، وأوصت الدراسة لتطوير العملية التدريبية ومخرجاتها بتطوير منظومة تحديد الاحتياجات التدريبية لتوكب احتياجات سوق العمل المتقلبة.

2- دراسة (Babkina, 2014) بعنوان:

"Training Transfer improvement at organizational level"

" تحسين نقل التدريب على المستوى التنظيمي "

تهدف الدراسة لمعرفة أثر نقل الثقافة والمهارات والإمكانات التي تم الحصول عليها خلال التدريب إلى بيئة العمل على المستوى التنظيمي، حيث قامت الباحثة بجمع بيانات الدورات التدريبية أثناء العمل، وقامت بتنفيذ مقابلات نصف موجهة مع مختصين في أقسام الموارد البشرية وجلسات نقاش عبر الانترنت، وقامت الباحثة بتحليل هذه البيانات بيانياً وتوصلت الدراسة لأكثر من 120 عامل مؤثر في نقل خبرات التدريب منها 23 جديدة استحدثتها الدراسة، وأكدت الدراسة على أن تحليل الاحتياجات التدريبية الدقيق سيؤثر في نتائج تقييم أثر التدريب، وكذلك فإن تطبيق المقابلات قبل وبعد التدريب له أثر كبير في تقييم أثر التدريب على أداء المتدربين، وأوصت الدراسة أن يكون قياس أثر نقل خبرات التدريب في أربع مجالات هي (المتدربون وثقافة المنظمة والنظام

والعمليات)، وكذلك أوصت الدراسة بأن يتم تسجيل وضبط وتقييم التغيير في أداء العاملين ومعرفة السبب الحقيقي وراء هذا التغيير لتقييم أثر التدريب فيه.

3- دراسة (Jayakumar and Sulthan, 2014) بعنوان

"Modelling: Employee Perception on Training and Development"

" نمذجة: مفهوم الموظف للتدريب والتطوير "

حيث هدفت الدراسة لدراسة وعي ومفهوم الموظفين حول التدريب وأهميته أثناء العمل، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحثان استبانة كأداة للدراسة، حيث وزع الباحثان (427) استبانة، وقام الباحثان بتحليل نتائجها، حيث توصل الباحثان لوجود تفاوت بين مستويات وعي العاملين بالتدريب أثناء العمل، وكذلك توصل الباحثان لوجود علاقة قوية بين دعم المدراء للتدريب وبين وعي الموظفين بأهمية التدريب، وكذلك توصلت الدراسة لوجود علاقة بين قيمة التدريب وبين مستوى وعي الموظفين بأهميته، وأشارت الدراسة أنه وبدون تغذية راجعة من المنظمات حول جودة البرامج التدريبية ومدى تحقيقه للاحتياجات التدريبية فإنه لا يمكن تقييم درجة وعي حقيقية لدى الموظفين حول التدريب والتطوير، وأوصت الدراسة بربط احتياجات المنظمة التدريبية باحتياجات العاملين، وكذلك أوصت الدراسة بتنفيذ تدريب يشرك جميع المستويات الإدارية في المنظمات بما فيها المستويات الإدارية العليا بما يحقق الجو الإيجابي في بيئة العمل، وأوصت الدراسة لاعتماد التكنولوجيا الحديثة في التدريب.

4- دراسة (Rahman and Rahman, 2013) بعنوان

"Employee Perception towards effective Training program: A study on some selective private commercial banks"

" وعي الموظفين تجاه برامج التدريب الفعال: دراسة على بعض مصارف تجارية مختارة "

وهدفتم الدراسة للتعرف على مدى تقدير الموظفين لبرامج التدريب والتطوير المُنفذة حالياً، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال توزيع (100) استبانة على عينة الدراسة والمكونة من موظفي (5) مصارف من أصل (47) مصرف مسجلة في بنجلاديش، وتوصلت الدراسة إلى أن أهداف التدريب لا يتم تصميمها بما يتناسب مع احتياجات العمل، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن أساليب التدريب المستخدمة ليست فعالة بالدرجة الكافية، وأشارت الدراسة إلى أن أماكن التدريب ومعدات التدريب غير مرضية للمتدربين، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن مستوى التطور في معارف ومهارات المتدربين أيضاً غير مرضي من وجهة نظر المتدربين، وأوصت

الدراسة أن يتم تخطيط التدريب وتحدي الاحتياجات التدريبية بالاشتراك مع المتدربين لتجنب تعارضها مع احتياجات المتدربين ولتشجيعهم على المشاركة فيها، كما وأوصت الدراسة أن باختيار أماكن تساعد الموظفين على الخروج من ضغط العمل، وأوصت الدراسة أيضاً بالظن لخبرتهم ومهاراتهم عند اختيار المتدربين، بالإضافة لذلك أوصت الدراسة لاعتماد سياسة دعم وتعزيز لتشجع المتدربين على لتطبيق خبراتهم ومعرفهم التي تعلموها في مجال عملهم، وأوصت الدراسة لربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي لتشجيع الموظفين على الالتحاق بالبرامج التدريبية.

5-دراسة (Devi and Shaik, 2013) بعنوان

"Measurement of training & development effectiveness- an empirical study"

" قياس فعالية التدريب والتطوير - دراسة تطبيقية "

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التدريب والتطوير على المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة وطبقها على عينة من (50) موظف من أصل (200) موظف في شركة تكنولوجيا معلومات في مدينة حيدر أباد في باكستان، وتم جمع الاستبانات وتحليلها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن (80%) من المتدربين يرون أن تحديد الاحتياجات التدريبية وافق احتياجاتهم التدريبية، وأن (72%) من المتدربين يرون أن تصميم التدريب كان بشكل فعال، وأن (74%) من المتدربين أشاروا بأن أداء المدربين كان فعالاً، وأن (58%) من المتدربين يوافقون على أن تقييم التدريب يتم بطريقة فعالة، وكذلك توصلت إليه الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية بين الأبعاد الأربعة لبرامج التدريب وهي تحديد الاحتياجات التدريبية والتصميم الجيد للتدريب والمدربين الكفؤين وأداء المتدربين في مقابل فعالية التدريب، وبالتالي فإن زيادة فعالية العناصر الأربعة السابقة ستؤدي بالتأكيد إلى فعالية التدريب في تحقيق أهدافه، وأوصت الدراسة بالاهتمام بكل مرحلة من مراحل التدريب وتطويرها بشكل مستمر للحفاظ على الأثر الإيجابي لها على أداء الموظفين.

6-دراسة (Boateng, 2011) بعنوان

"The impact of training on Employee: a case study of sg-ssb limited"

" أثر التدريب على الموظفين: دراسة حالة على مصرف sg-ssb المحدود"

وهدفت الدراسة للتعرف على أثر التدريب على أداء الموظفين واعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واعتمدت النتائج على تحليل (80) استبانة،

وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب له أثر إيجابي عالي على أداء المتدربين، وتوصلت الدراسة أيضاً أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تتم بالمستوى المهني والاحترافي، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن التدريب قد حقق أهداف الفرد وأهداف المنظمة التدريبية، وأوصت الدراسة أن تخطيط التدريب يجب أن يتم بعناية وأن أهداف التدريب يجب أن تصاغ بطريقة SMART، كما وأوصت الدراسة أن يتم إشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، وأوصت الدراسة أيضاً أن يتم الربط بين نظام تقييم الأداء والتدريب وإعلام الموظفين بالمجالات التي يجب أن يهتموا بها في أداءهم.

7- دراسة (Achenef, 2011) بعنوان

"The impact of training on worker performance in public sector organizations: a case of Ethiopia ministry of health"

"أثر التدريب على أداء العاملين في منظمات القطاع العام: دراسة عن وزارة الصحة الإثيوبية"

وهدفت الدراسة للتعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في منظمات القطاع العام وطُبقت الدراسة على وزارة الصحة في جمهورية اثيوبيا الديمقراطية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عشوائية ووزعت (60) استبانة تم جمع (47) استبانة منها، وكذلك تم تنفيذ مقابلات لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن (64%) يرون أن التدريب يعزز أداء العاملين وأن (73%) يرون أنه يوجد نظام التدريب وأنه يُخطط له بشكل جيد، وأن (77%) يرون أن أساليب وتطبيقات التدريب فعالة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بعملية تخطيط التدريب وأن يتم إشراك المدراء والموظفين على حد سواء في تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك أوصت الدراسة بالحصول على التغذية الراجعة من الموظفين قبل وبعد التدريب للتمكن من تطوير برامج التدريب في المستقبل، كما وأوصت الدراسة بإتاحة الوقت الكافي لتنفيذ البرامج التدريبية التي تحتاج لاكتساب مهارات أعلى سواء في داخل البلاد أو خارجها.

8- دراسة (Robbertze, 2008) بعنوان

"The relationship between workplace training, the perceived effectiveness of training and organizational commitment"

"العلاقة بين التدريب في مكان العمل وفعالية التدريب المتوقعة والالتزام التنظيمي"

وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أسلوب التدريب والفعالية المتوقعة للتدريب في مكان العمل وآثاره على الالتزام التنظيمي حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

واستخدام أسلوب المجموعة الضابطة وطبقت استبانة على (106) من المتدربين كمجموعة تجريبية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة بين التدريب في مكان العمل وتعزيز الالتزام التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن بعض أساليب التدريب لها تأثير أكثر من غيرها من وجهة نظر المتدربين، وكذلك توصلت الدراسة أن تقييم التدريب من المراحل الحرجة في التدريب وأن تقييم أساليب التدريب المتنوعة وتقييم بيئة التدريب له علاقة مباشرة بدرجة تأثير التدريب على الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بالتنوع في أساليب التدريب لأن ذلك يزيد من فعالية التدريب، وكذلك أوصت الدراسة بأن يعطي المدربون اهتماماً خاصاً بدعم المتدربين وتحفيزهم للمناقشة والتطبيق العملي بما يعزز استفادة المتدربين وشعورهم بالرضا عن البرنامج التدريبي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يظهر أن عملية تقييم التدريب تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين، لكن وجد الباحث أن عملية التقييم قد تم ربطها بمعايير الأداء والرضى الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، وكذلك فإن الاهتمام بعملية تقييم التدريب وقياس العائد أكثر اهتماماً وجدية وواقعية في منظمات القطاع الخاص منه في القطاع العام، حيث تهتم منظمات القطاع الخاص بتأثر الاستثمار في التدريب على المركز المالي للمنظمة في حين يصعب قياس ذلك في منظمات القطاع العام.

ومن خلال البحث في الدراسات السابقة لاحظ الباحث العديد من الملاحظات، أهمها:

ففي الدراسات العربية هدفت دراسة (ميا وشيخ ديب والشامسي، 2008م) إلى دراسة أثر التدريب على الأداء، وقد طبقت على العاملين في مديرية تعليم، وكانت تهدف إلى دراسة التغيير في الأداء.

أما دراسة (غبون، 2012م) فقد تناولت أثر تغيير نمط التدريب بإدخال التكنولوجيا على جودة التدريب، وبالتالي لم تكن عملية قياس العائد هي محور الدراسة، وإنما تحسين جودة التدريب. وقام الباحث في دراسة (المصدر، 2010م) بدراسة واقع عملية تقييم التدريب في الهيئات المحلية، حيث كانت تهدف إلى معرفة مدى اهتمام الهيئات المحلية بعملية تقييم التدريب، دون أن يتم ربط عملية تقييم التدريب بأي متغير آخر.

وتناولت دراسة (الحربي، 2007م) علمية تقييم التدريب من وجهة نظر المتدربين، وتم تطبيقها على العاملين في الدفاع المدني في منطقة الرياض، ولم يتم ربطها بأي متغيرات أخرى. وكذلك دراسة (سعدية، 2005م) اهتمت الدراسة بعملية تقييم العملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين، وكانت تهدف للوصول إلى تحديد واقع عملية تقييم التدريب في الكليات التقنية في قطاع غزة، دون ربطها بمتغيرات أخرى.

وفي الدراسات الأجنبية تناولت دراسة (Devi and Shaik, 2013) تناولت الدراسة عملية تقييم التدريب بهدف تطوير العملية التدريبية والارتقاء بها، دون ربطها بمتغيرات أخرى، وتم تطبيقها على شركة تكنولوجيا معلومات خاصة.

وكذلك في دراسة (Achenef, 2011) فقد تم دراسة أثر التدريب على أداء العاملين، وبالتالي فإن عملية تقييم التدريب كانت تهدف لمعرفة أثره على أداء العاملين

ومن حيث منهجية الدراسة تشابهت الدراسة مع الدراسات السابقة حيث استخدمت الدراسات المنهج الوصفي التحليلي وهو أمر طبيعي في الدراسات التطبيقية والتي تهدف إلى وصف حالة وتفسير نتائج، وقد استخدمت معظم الدراسات أسلوب العينة العشوائية

وأما من حيث أدوات الدراسة فقد تشابهت الدراسة مع كثير من الدراسات السابقة حيث استخدمت الاستبانة كأداة لكن اختلفت مع دراسة (Babkina, 2014) حيث قامت بجمع بيانات الدورات التدريبية وتحليلها للوصول إلى نتائج حول موضوع الدراسة وهو تقييم أساليب نقل خبرات التدريب.

ومن حيث اختيار عينة الدراسة فقد تشابهت الدراسة مع دراسات (حلس، 2011م)، (المصدر، 2010م)، حيث استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل بينما استخدمت باقي الدراسات أسلوب العينة العشوائية البسيطة والعينة العشوائية الطبقية.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة العديد من الجوانب، أهمها:

- تحديد مشكلة الدراسة وصياغة فرضياتها.

- بناء الإطار النظري للدراسة.

- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

وأهم ما يميز هذه الدراسة:

- الجمع بين موضوعي قياس عائد التدريب وتخطيط التدريب حيث ركزت الدراسة على متابعة نتائج مخرجات التدريب من خلال قياس عائد التدريب ودراسة درجة الاستفادة من ذلك في تخطيط التدريب.
- شمول الدراسة لجميع مجالات تدريب العاملين في وزارة التربية والتعليم وليس فقط المعلمين.
- التركيز على معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
- اعتماد نموذج كيريك باتريك لقياس عائد التدريب وربطه بتخطيط التدريب.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتتبعها الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية (العساف، 1995م، ص 32).

وحيث أن الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، "واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب"، والذي يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الباحث اعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه استخدم أسلوب الحصر الشامل في اختياره لعينة الدراسة، واستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات

1-البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2-البيانات الثانوية.

قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

مجتمع الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة وهم: المدراء ورؤساء الأقسام والإداريين في معاهد ومراكز التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي وقوامهم 120 موظفاً، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع، وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة وتم استرجاع 107 استبانات، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 4 استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 103 استبانة أي بنسبة 85.8%.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

1. الجنس:

يبين جدول رقم (4.1) أن 68.9% من عينة الدراسة من الذكور و31.1% من عينة الدراسة من الاناث.

جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
نكر	71	68.9
أنثى	32	31.1
المجموع	103	100.0

ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الذكور مقابل الإناث إلى ثقافة المجتمع التي تشجع عمل الذكور أكثر من الإناث، وكذلك لنظام التوظيف الذي لا يعطي حد أقصى لتوظيف الذكور مقابل الإناث، مع العلم بأن وزارة التربية والتعليم قد اعتمدت في قانون التعليم لعام 2013 تأنيث مدارس الإناث مما سيزيد نسبة الإناث العاملات في وزارة التربية والتعليم.

2. المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (4.2) أن 2.9% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم فأقل"، و54.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و42.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دراسات عليا"

جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	3	2.9
بكالوريوس	56	54.4
دراسات عليا	44	42.7
المجموع	103	100.0

ويرى الباحث أنه من الطبيعي أن يظهر ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس والدراسات العليا في العمل في مجال التدريب داخل الوزارة، وإذا كان العاملين في مجال التربية والتعليم يجب أن يكونوا من المتعلمين فإن من الأولى أن يكون من سيقوم بتدريبهم من حملة درجات البكالوريوس والدراسات العليا.

3. العمر:

يبين جدول رقم (4.3) أن 2.9% من عينة الدراسة تراوحت اعمارهم "أقل من 30 سنة"، و20.4% من عينة الدراسة تراوحت اعمارهم " 30-40 سنة"، و76.7% من عينة الدراسة تراوحت اعمارهم " 40 سنة فأكثر".

جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر بالسنوات

العمر بالسنوات	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	3	2.9
30-40 سنة	21	20.4
40 سنة فأكثر	79	76.7
المجموع	103	100.0

ويعزو الباحث وجود النسبة الأكبر للأعمار العالية أن العاملين في مجال التدريب في الوزارة من أصحاب التجارب والخبرات المهنية والحياتية وكذلك الممارسة العملية في مجال المهنة.

4. عدد سنوات الخدمة:

يبين جدول رقم (4.4) أن 3.9% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات العمل في الوزارة "5 سنوات فأقل"، و13.6% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات العمل في الوزارة "5-10 سنوات"، و82.5% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات العمل في الوزارة "11 سنة فأكثر".

جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل في الوزارة

عدد سنوات العمل في الوزارة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	3.9
من 5-10 سنوات	14	13.6
أكثر من 10 سنوات	85	82.5
المجموع	103	100.0

ويرى الباحث أن ظهور النسبة الأكبر من العاملين في مجال التدريب في الوزارة من أصحاب سنوات الخدمة الطويلة هو نتيجة طبيعية لما يحتاج من خبرة وممارسة، كما ويؤكد اهتمام الوزارة بالتدريب حيث تخصص له من أصحاب التجربة والخبرة العالية.

5. المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (4.5) أن 15.5% من عينة الدراسة يعملون "إداري"، و3.57% من عينة الدراسة يعملون "رئيس قسم"، و13.6% من عينة الدراسة يعملون "مدير دائرة فأعلى"، و13.6% من عينة الدراسة يعملون "أخرى".

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
15.5	16	إداري
57.3	59	رئيس قسم
13.6	14	مدير دائرة فأعلى
13.6	14	أخرى
100.0	103	المجموع

ويعزو الباحث وجود أكثر من نصف العاملين في مجال التدريب في الوزارة بدرجة رئيس قسم تعود لعدد سنوات العمل في مجال الوظيفة وكذلك الدرجة التنظيمية للوظيفة المقررة في هيكلية وزارة التربية والتعليم العالي.

أداة الدراسة:

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

- 5- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة، وبناء على نتائجها ولم تحتاج لتعديل.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

◀ القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 5 فقرات

◀ القسم الثاني تتناول واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب وتم تقسيمه إلى خمسة محاور كما يلي:

- المحور الأول: تقييم رد فعل المتدربين ويتكون من 10 فقرات
- المحور الثاني: تقييم التعلم ويتكون من 10 فقرات
- المحور الثالث: السلوك ويتكون من 10 فقرات
- المحور الرابع: النتائج التنظيمية ويتكون من 10 فقرات
- المحور الخامس: مقياس التخطيط للتدريب ويتكون من 20 فقرة

وقد كانت الإجابات على حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (4.6)

جدول (4.6): مقياس الاجابات

الدرجة	5	4	3	2	1
التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995م، ص429)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من

يستخدمها (عبيدات وعدس وعبد الخالق، 2001م، ص179)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

❖ **صدق فقرات الاستبيان :** تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

(1) الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة وأكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة القدس المفتوحة وكلية فلسطين التقنية وكلية مجتمع تدريب غزة وجامعة فلسطين، متخصصين في الإدارة والإحصاء، ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة، وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

(2) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وتبين الجداول من رقم (4.7-4.11) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه

جدول (4.7): الصدق الداخلي لفقرات المحور الاول: تقييم رد فعل المتدربين.

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تحظى عملية تقييم رد فعل المتدربين باهتمام كبير	0.368	0.045
2	تقيم الوزارة رد فعل المتدربين لإيمانها بقيمة التقييم	0.676	0.000
3	تعتمد الوزارة تقييم رد فعل المتدربين لوجود خطط تطويرية لديها	0.815	0.000
4	تهتم الوزارة بتقييم المتدربين لمحتوى البرنامج التدريبي	0.719	0.000
5	تهتم الوزارة بتقييم المتدربين لأساليب التدريب المستخدمة في البرامج التدريبية	0.860	0.000
6	توظف الوزارة تقييم المتدربين لقياس قدرة المدربين على تنفيذ التدريب	0.689	0.000
7	تحرص الوزارة على تقييم المتدربين لمدى نجاح تنظيم العملية التدريبية	0.760	0.000
8	تتم عملية تقييم المتدربين لملاءمة الوسائل التدريبية لموضوع التدريب	0.671	0.000
9	تتم عملية تقييم المتدربين لتقييم ملاءمة البيئة التدريبية لطبيعة التدريب	0.680	0.000
10	يقيم المتدربين المواد والمطبوعات التدريبية	0.813	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول (4.8): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تقييم التعلم

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تهدف البرامج التدريبية في الوزارة إلى خلق كادر مهني قادر على التكيف مع ظروف العمل المختلفة	0.815	0.000
2	تسهم البرامج التدريبية في الوزارة في منح المتدربين معارف ومهارات متنوعة	0.847	0.000
3	تسهم البرامج التدريبية في تطوير الإمكانيات الإدارية والمهنية للمتدربين	0.699	0.000
4	تنفذ الوزارة اختبارات قبل عملية التدريب لاختبار فاعلية التدريب	0.851	0.000
5	تنفذ الوزارة اختبارات بعد عملية التدريب لاختبار فاعلية التدريب	0.829	0.000
6	تقوم الوزارة باستخدام نماذج محاكاة التدريب لواقع العمل لاختبار فاعلية التدريب	0.821	0.000
7	تراقب الوزارة تطبيق المهارات التدريبية في العمل لاختبار فاعلية التدريب	0.764	0.000
8	تستخدم الوزارة نماذج التقييم الذاتي لاختبار فاعلية التدريب	0.778	0.000
9	تستخدم الوزارة نماذج التقييم الجماعي لاختبار فاعلية التدريب	0.800	0.000
10	تقوم الوزارة بتقييم الإمكانيات المتوفرة للتدريب لاختبار فاعلية التدريب	0.862	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول (4.9): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: تقييم السلوك

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تستخدم الوزارة ملاحظة أداء المتدربين في العمل لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	0.549	0.002
2	تستخدم الوزارة قصص النجاح الإدارية لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	0.585	0.001
3	تعتمد الوزارة تقييم الأداء لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	0.433	0.017
4	تتابع الوزارة مخرجات التدريب لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	0.666	0.000
5	تعتمد الوزارة تقييم رؤساء المتدربين في العمل لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	0.666	0.000
6	تستخدم الوزارة التقييم الذاتي لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	0.715	0.000
7	تعتمد الوزارة تقييم النظراء (المتدربين من المستوى الإداري نفسه) لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	0.741	0.000
8	تنفذ المقابلات لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	0.828	0.000
9	تستخدم الوزارة نتائج استطلاعات رأي جمهور الوزارة لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	0.771	0.000
10	تستعين الوزارة بمقيمين خارجيين لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	0.643	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول (4.10): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: تقييم النتائج التنظيمية

م.	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تقارن الوزارة مستوى الخدمات قبل وبعد العملية التدريبية	0.471	0.009
2	تعمل الوزارة على مقارنة حجم الانفاق المالي قبل وبعد العملية التدريبية	0.483	0.007
3	تقارن الوزارة سجلات أداء الموظفين قبل وبعد العملية التدريبية	0.609	0.000
4	تقارن الوزارة عدد الشكاوى من المواطنين قبل وبعد العملية التدريبية	0.843	0.000
5	يتم مقارنة مستوى الجودة للخدمات المقدمة قبل وبعد العملية التدريبية	0.649	0.000
6	يتم تحليل مستويات أداء وحدات العمل قبل وبعد العملية التدريبية	0.775	0.000
7	يتم مقارنة وقت إنجاز العمليات الإدارية قبل وبعد العملية التدريبية	0.825	0.000
8	تستخدم الوزارة المعلومات الواردة من العاملين بوحدات أخرى (من غير المتدربين)	0.765	0.000
9	تهتم الوزارة بالمعلومات الواردة من مديري وحدات العمل حول أداء المتدربين	0.645	0.000
10	توظف الوزارة المعلومات الواردة من المسؤولين والجهات المعنية الأخرى حول نتائج المتدربين	0.660	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

جدول (4.11): الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: مقياس التخطيط للتدريب

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تُتبع الأسس العلمية الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية	0.857	0.000
2	يُعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية للوزارة كمنظمة وفق أهدافها الحالية والمستقبلية	0.806	0.000
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل وظيفة في الوزارة وفق مهامها ومسئولياتها	0.672	0.000
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق مستويات أداءهم الحالية في العمل	0.795	0.000
5	يُراعى مرونة الخطة التدريبية، لتتكيف مع المتغيرات المختلفة	0.721	0.000
6	تركز خطط التدريب على سد حاجات قائمة أو محتملة لمشكلات العمل	0.582	0.001
7	يتم تحديد الأهداف التفصيلية للبرامج التدريبية	0.598	0.000
8	تحرص الوزارة على تحقيق معايير الجودة الشاملة في التدريب	0.752	0.000
9	يتم اختيار المادة التدريبية وفق المستويات المعرفية والمهارية للمتدربين	0.510	0.004
10	يتم اختيار أدوات وتقنيات التدريب اللازمة للبرامج التدريبية	0.726	0.000
11	توظف التكنولوجيا الحديثة كجزء من أدوات ووسائل التدريب	0.803	0.000
12	تشمل البرامج التدريبية جميع موظفي وزارة التربية والتعليم	0.810	0.000
13	يتم تحديد الزمن المناسب للتدريب وفق طبيعة البرنامج التدريبي	0.832	0.000
14	تُجهز البيئة التدريبية بكافة الاحتياجات التدريبية	0.802	0.000
15	يُحدد المكان المناسب لتنفيذ التدريب تبعاً لطبيعة البرنامج التدريبي	0.752	0.000
16	يتم متابعة يومية لتنفيذ البرامج التدريبية	0.780	0.000
17	يتم الحرص على تنوع أساليب التدريب	0.809	0.000
18	تهتم إدارة التدريب بإعداد أدوات تقييم الأداء التدريبي	0.905	0.000
19	تهتم إدارة التدريب بآراء المتدربين لتقييم البرامج التدريبية	0.785	0.000
20	تهتم إدارة التدريب بآراء المدربين لتقييم البرامج التدريبية	0.876	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

• صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (4.12) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361.

جدول (4.12): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	تقييم رد فعل المتدربين	0.903	0.000
الثاني	تقييم التعلم	0.814	0.000
الثالث	تقييم السلوك	0.674	0.000
الرابع	تقييم النتائج التنظيمية	0.571	0.001
الخامس	التخطيط للتدريب	0.690	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995م، ص430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث ر معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (4.13) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان حيث بلغ 0.917 مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

جدول (4.13): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	تقييم رد فعل المتدربين	0.692	0.818
الثاني	تقييم التعلم	0.789	0.882
الثالث	تقييم السلوك	0.812	0.896
الرابع	تقييم النتائج التنظيمية	0.680	0.809
الخامس	التخطيط للتدريب	0.731	0.845
	جميع الفقرات	0.846	0.917

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (4.14) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ 0.932 مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة

جدول (4.14): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	تقييم رد فعل المتدربين	10	0.861
الثاني	تقييم التعلم	10	0.897
الثالث	تقييم السلوك	10	0.904
الرابع	تقييم النتائج التنظيمية	10	0.829
الخامس	التخطيط للتدريب	20	0.862
	جميع الفقرات	60	0.932

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ($4=1-5$)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي ($0.8=5/4$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا وجدول رقم (4.15) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول (4.15): مقياس ليكرت الخماسي

الفترة (متوسط الفقرة)	1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5
التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الوزن النسبي	%20-%36	-%36 %52	-%52 %68	-%68 %84	-%84 %100

2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3- المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، 1996م، ص 89) علما بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة.

4- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في

استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحا فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)

5- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

6- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات

7- معادلة سبيرمان براون للثبات

8- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)

9- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".

10- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين

11- تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر

12- تحليل الانحدار الخطي المتعدد

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

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. ويوضح الجدول رقم (5.1) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (5.1): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	تقييم رد فعل المتدربين	10	0.585	0.883
الثاني	تقييم التعلم	10	0.981	0.291
الثالث	تقييم السلوك	10	0.918	0.368
الرابع	تقييم النتائج التنظيمية	10	1.011	0.258
الخامس	التخطيط للتدريب	20	0.845	0.473
	جميع المحاور	60	0.563	0.909

تحليل فقرات ومحاور الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.98) والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 % والمتوسط الحسابي أكبر من المتوسط المحايد (3)، وغير ذلك تكون الفقرة غير ايجابية.

اسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: ما هو واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب؟

ويتفرع من هذه السؤال الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى رضا المتدربين المشاركين حول المحتوى التدريبي لاحتياجاتهم التدريبية؟

تم استخدام اختبار t لعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.2) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الاول (تقييم رد فعل المتدربين) حيث أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "71.26%" وهي أكبر من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "عملية تقييم رد فعل المتدربين تحظى باهتمام كبير".

2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "70.68%" وهي أكبر من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الوزارة تهتم بتقييم المتدربين لمحتوى البرنامج التدريبي".

كما يتبين ان أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "68.93%" وهي أكبر من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المتدربين يقيمون المواد والمطبوعات التدريبية".

2. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "66.21%" وهي أكبر من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الوزارة تعتمد تقييم رد فعل المتدربين لوجود خطط تطويرية لديها".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الاول (تقييم رد فعل المتدربين) تساوي 3.48 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، والانحراف المعياري يساوي 0.527 والوزن النسبي يساوي 69.63% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 9.273 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن

رضا المتدربين المشاركين حول المحتوى التدريبي لاحتياجاتهم التدريبية يفوق الوزن النسبي
المحايد " 60% " عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويعزو الباحث ذلك إلى أن استقرار منظومة التدريب في وزارة التربية والتعليم واستفادتها من تجاربها السابقة حيث امتدت تجربتها لأكثر من عشرين عاماً، ويعزو الباحث ذلك لسهولة تطبيق تقييم رد فعل المتدربين من خلال عدة أساليب، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (المصدر، 2010م)، ودراسة (Devi and Shaik, 2013) حيث لاحظت الدراستين وجود اهتمام كبير بتقييم رد فعل المتدربين.

جدول (5.2): تحليل فقرات المحور الاول (تقييم رد فعل المتدربين)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تحظى عملية تقييم رد فعل المتدربين باهتمام كبير	3.56	0.621	71.26	9.202	0.000
2	تقيم الوزارة رد فعل المتدربين لإيمانها بقيمة التقييم	3.45	0.710	68.93	6.381	0.000
3	تعتمد الوزارة بتقييم رد فعل المتدربين لوجود خطط تطويرية لديها	3.31	0.642	66.21	4.910	0.000
4	تهتم الوزارة بتقييم المتدربين لمحتوى البرنامج التدريبي	3.53	0.739	70.68	7.338	0.000
5	تهتم الوزارة بتقييم المتدربين لأساليب التدريب المستخدمة في البرامج التدريبية	3.51	0.698	70.29	7.479	0.000
6	توظف الوزارة تقييم المتدربين لقياس قدرة المدربين على تنفيذ التدريب	3.53	0.765	70.68	7.088	0.000
7	تحرص الوزارة على تقييم المتدربين لمدى نجاح تنظيم العملية التدريبية	3.50	0.765	70.10	6.695	0.000
8	تتم عملية تقييم المتدربين لملاءمة الوسائل التدريبية لموضوع التدريب	3.51	0.790	70.29	6.607	0.000
9	تتم عملية تقييم المتدربين لتقييم ملاءمة البيئة التدريبية لطبيعة التدريب	3.45	0.837	68.93	5.415	0.000
10	يقيم المتدربين المواد والمطبوعات التدريبية	3.45	0.894	68.93	5.072	0.000
	جميع الفقرات	3.48	0.527	69.63	9.273	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " ودرجة حرية " 102 " تساوي 1.98

2. ما مدى نجاح التدريب في زيادة المعارف والمهارات لدى المتدربين؟

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (5.3) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات المحور الثاني (تقييم التعلم) حيث ان أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "76.12%" وهي أكبر من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "البرامج التدريبية في الوزارة تهدف إلى خلق كادر مهني قادر على التكيف مع ظروف العمل المختلفة".

2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "74.56%" وهي أكبر من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "البرامج التدريبية في الوزارة تسهم في منح المتدربين معارف ومهارات متنوعة".

كما يتبين ان أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "57.28%" وهي أقل من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.171" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "الوزارة لا تنفذ اختبارات بعد عملية التدريب لاختبار فاعلية التدريب".

2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "56.89%" وهي أقل من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.099" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "الوزارة لا تنفذ اختبارات قبل عملية التدريب لاختبار فاعلية التدريب".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (تقييم التعلم) تساوي 3.23 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، والانحراف المعياري يساوي 0.529 والوزن النسبي يساوي 64.64% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 4.450 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن نجاح التدريب في زيادة المعارف والمهارات لدى المتدربين يفوق الوزن النسبي المحايد "60%" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويرى الباحث أن عدم الاهتمام بالاختبارات قبل عملية التدريب لا تتم للوقت والتكلفة التي يمكن أن تحتاجها، أما الاختبارات بعد انتهاء التدريب فإن عدم اتمامها قد يكون لعدم الوعي بأهميته وعدم الاهتمام بهذا الجانب من قياس عائد التدريب، وكذلك يعزو الباحث أن

عدم الاهتمام بالتقييم الذاتي هو نابع من الثقافة التنظيمية السائدة في الوطن العربي أن الرقابة التنظيمية هي الأسلوب السائد في التقييم، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة التي طبقت على القطاع العام، أما الشركات الخاصة فإنها تهتم بقياس التغيير في أداء العاملين بعد التدريب لتقوم بحساب العائد بدقة بل وتتخذ الإجراءات اللازمة ان لزم الأمر، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Reed, 2014) ويعزو الباحث ذلك لأن الدراساتين طبقتا على منظمات كبيرة، ودراسة (المصدر، 2010م) ويعزو الباحث هذا الاتفاق بسبب أن الدراساتين طبقتا على منظمات القطاع العام.

جدول (5.3): تحليل فقرات المحور الثاني (تقييم التعلم)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تهدف البرامج التدريبية في الوزارة إلى خلق كادر مهني قادر على التكيف مع ظروف العمل المختلفة	3.81	0.701	76.12	11.667	0.000
2	تسهم البرامج التدريبية في الوزارة في منح المتدربين معارف ومهارات متنوعة	3.73	0.730	74.56	10.120	0.000
3	تسهم البرامج التدريبية في تطوير الإمكانيات الإدارية والمهنية للمتدربين	3.59	0.663	71.84	9.062	0.000
4	تنفذ الوزارة اختبارات قبل عملية التدريب لاختبار فاعلية التدريب	2.84	0.947	56.89	-1.664	0.099
5	تنفذ الوزارة اختبارات بعد عملية التدريب لاختبار فاعلية التدريب	2.86	1.000	57.28	-1.379	0.171
6	تقوم الوزارة باستخدام نماذج محاكاة التدريب لواقع العمل لاختبار فاعلية التدريب	3.11	0.815	62.14	1.329	0.187
7	تراقب الوزارة تطبيق المهارات التدريبية في العمل لاختبار فاعلية التدريب	3.10	0.858	61.94	1.149	0.253
8	تستخدم الوزارة نماذج التقييم الذاتي لاختبار فاعلية التدريب	2.97	0.834	59.42	-0.355	0.724
9	تستخدم الوزارة نماذج التقييم الجماعي لاختبار فاعلية التدريب	3.08	0.813	61.55	0.970	0.334
10	تقوم الوزارة بتقييم الإمكانيات المتوفرة للتدريب لاختبار فاعلية التدريب	3.23	0.782	64.66	3.023	0.003
	جميع الفقرات	3.23	0.529	64.64	4.450	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "102" تساوي 1.98

3. ما مستوى التغيرات التي حدثت في سلوك المتدربين نتيجة للبرنامج التدريبي؟

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (تقييم السلوك) حيث أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "64.85%" وهي أكبر من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الوزارة تتابع مخرجات التدريب لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين".

2. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "63.69%" وهي أكبر من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.014" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الوزارة تعتمد تقييم رؤساء المتدربين في العمل لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين".

كما يتبين ان أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "55.73%" وهي أقل من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.011" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الوزارة لا تستخدم نتائج استطلاعات رأي جمهور الوزارة لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين".

2. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "52.43%" وهي أقل من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الوزارة لا تستعين بمقيمين خارجيين لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (تقييم السلوك) تساوي 3.02 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3) ، والانحراف المعياري يساوي 0.677 والوزن النسبي يساوي 60.39% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 0.291 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.772 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن تقييم مستوى التغيرات التي حدثت في سلوك المتدربين نتيجة للبرنامج التدريبي لا يفوق الوزن النسبي المحايد "60%" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويرى الباحث أن سبب عدم اهتمام الوزارة بالاستعانة بمقيمين خارجيين يعود لوجود الكثير من الكفاءات التي تعمل في الوزارة لكن ذلك لا يمنع من الاستفادة من الخبرات الخارجية خاصة وأن رأيها سيكون له مستقلاً ولا يتأثر بأي مؤثرات تنظيمية داخل الوزارة، ويستغرب الباحث أن استطلاع رأي الجمهور لا يأتي ضمن اهتمامات الوزارة مع أن الوزارة تقدم خدمات للجمهور ولا يكاد منزل فلسطيني لا يستفيد من خدمات وزارة التربية والتعليم العالي، ولكن ككثير من منظمات القطاع العام لا يتم الاهتمام باستطلاع رأي الجمهور بالحد الكافي، في مقابل أن

منظمات القطاع الخاص تهتم كثيراً باستطلاع رأي الجمهور ونتائجه، ويرى الباحث من خلال نتائج تحليل هذه الفقرة أنه يوجد بعض الأساليب لقياس أثر التدريب على سلوك المتدربين ولكنها بحاجة لتعزيز، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Boateng, 2011) ويعزو الباحث ذلك لتوسع مجالات المنظمات محل الدراسة وتشعب مجالات العمل والوظائف فيهما، واختلفت نتائج هذه النتيجة مع دراسة (التركي، 2014م) ودراسة (الحري، 2007م) حيث أن طبيعة العمل في المنظمات محل الدراسة مبنية على التقييم المستمر لسلوك العاملين وأن تقييم السلوك الناتج عن تلقي التدريب هو جزء من عمل هذه المنظمات.

جدول(5.4): تحليل فقرات المحور الثالث (تقييم السلوك)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تستخدم الوزارة ملاحظة أداء المتدربين في العمل لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	3.13	0.904	62.52	1.417	0.160
2	تستخدم الوزارة قصص النجاح الإدارية لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	3.06	0.906	61.17	0.653	0.515
3	تعتمد الوزارة تقييم الأداء لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	3.15	0.833	62.91	1.774	0.079
4	تتابع الوزارة مخرجات التدريب لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	3.24	0.810	64.85	3.041	0.003
5	تعتمد الوزارة تقييم رؤساء المتدربين في العمل لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	3.18	0.751	63.69	2.494	0.014
6	تستخدم الوزارة التقييم الذاتي لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	3.12	0.900	62.33	1.314	0.192
7	تعتمد الوزارة تقييم النظراء (المتدربين من المستوى الإداري نفسه) لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	2.97	0.810	59.42	-0.365	0.716
8	تنفذ المقابلات لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	2.94	0.938	58.83	-0.631	0.530
9	تستخدم الوزارة نتائج استطلاعات رأي جمهور الوزارة لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	2.79	0.836	55.73	-2.593	0.011
10	تستعين الوزارة بمقيمين خارجيين لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين	2.62	1.040	52.43	-3.696	0.000
	جميع الفقرات	3.02	0.677	60.39	0.291	0.772

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "102" تساوي 1.98

4. ما أثر التدريب على مستوى الأداء التنظيمي، ومدى التغييرات التي أحدثتها المتدربون في الأداء التنظيمي نتيجة للتدريب الذي حصلوا عليه؟

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (تقييم النتائج التنظيمية) حيث أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "64.85%" وهي أكبر من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.004" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الوزارة تهتم بالمعلومات الواردة من مديري وحدات العمل حول أداء المتدربين".

2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "63.50%" وهي أكبر من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.069" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "الوزارة لا تعمل على مقارنة حجم الانفاق المالي قبل وبعد العملية التدريبية".

كما يتبين ان أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "58.83%" وهي أقل من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.470" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "الوزارة لا تقارن مستوى الخدمات قبل وبعد العملية التدريبية".

2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "58.64%" وهي أقل من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.489" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن "الوزارة لا تقارن عدد الشكاوى من المواطنين قبل وبعد العملية التدريبية".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (تقييم النتائج التنظيمية) تساوي 3.04 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، والانحراف المعياري يساوي 0.731 والوزن النسبي يساوي 60.80% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 0.552 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.582 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن تقييم أثر التدريب على مستوى الأداء التنظيمي، والتغييرات التي أحدثتها المتدربون في الأداء التنظيمي نتيجة للتدريب الذي حصلوا عليه لا يفوق الوزن النسبي المحايد "60%" عند مستوى دلالة

$$\alpha = 0.05$$

وجد الباحث من خلال نتائج تحليل هذا المحور عدم الاهتمام في قياس أثر التدريب على تقييم النتائج التنظيمية بشكل متوسط، ويعزو ذلك الباحث إلى كبر حجم وزارة التربية والتعليم وتشعب إدارتها وكذلك الاهتمام بإنجاز وتنفيذ التدريب واستمراريته أكثر من قياس جدواه، فعدم الاهتمام بحجم الانفاق المالي والتغير فيه ومستوى الخدمات المقدمة للجمهور وهما من أهم مجالات الدراسة في منظمات القطاع العام، يعبر عن عدم وضوح في السياسة المالية للمنظمة، وبالتالي فإن التعامل مع التدريب كمهمة ووظيفة سيؤدي إلى جعله كعملية تتم كباقي العمليات دون قياس أثر التدريب على النتائج التنظيمية، وقد اتفقت مع بعض الدراسات السابقة التي طُبقت على منظمات القطاع العام، حيث اتفقت مع دراسة (المصدر، 2010م)، ودراسة (سعدية، 2005م)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن المنظمات محل الدراسة من منظمات القطاع العام والتي لا يتم الاهتمام عادة فيها بتقييم النتائج التنظيمية، وكذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Boateng, 2011) ويعزو الباحث ذلك لعدم اهتمام إدارة المنظمين بتقييم النتائج التنظيمية، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الشرعة والطراونة، 2011م) ويعزو الباحث ذلك لأن المنظمات محل الدراسة في تلك الدراسة هي منظمات من القطاع الخاص، والتي يسهل قياس التغير في النتائج التنظيمية.

جدول (5.5): تحليل فقرات المحور الرابع (تقييم النتائج التنظيمية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تقارن الوزارة مستوى الخدمات قبل وبعد العملية التدريبية	2.94	0.814	58.83	-0.726	0.470
2	تعمل الوزارة على مقارنة حجم الاتفاق المالي قبل وبعد العملية التدريبية	3.17	0.964	63.50	1.839	0.069
3	تقارن الوزارة سجلات أداء الموظفين قبل وبعد العملية التدريبية	2.97	0.902	59.42	-0.328	0.744
4	تقارن الوزارة عدد الشكاوى من المواطنين قبل وبعد العملية التدريبية	2.93	0.993	58.64	-0.695	0.489
5	يتم مقارنة مستوى الجودة للخدمات المقدمة قبل وبعد العملية التدريبية	3.03	0.902	60.58	0.328	0.744
6	يتم تحليل مستويات أداء وحدات العمل قبل وبعد العملية التدريبية	3.02	0.896	60.39	0.220	0.826
7	يتم مقارنة وقت إنجاز العمليات الإدارية قبل وبعد العملية التدريبية	3.06	0.873	61.17	0.678	0.500
8	تستخدم الوزارة المعلومات الواردة من العاملين بوحدات أخرى (من غير المتدربين)	2.95	0.901	59.03	-0.547	0.586
9	تهتم الوزارة بالمعلومات الواردة من مديري وحدات العمل حول أداء المتدربين	3.24	0.846	64.85	2.913	0.004
10	توظف الوزارة المعلومات الواردة من المسؤولين والجهات المعنية الأخرى حول نتائج المتدربين	3.08	0.871	61.55	0.905	0.368
	جميع الفقرات	3.04	0.731	60.80	0.552	0.582

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "102" تساوي 1.98

5. هل يصل مستوى التخطيط للتدريب الى المستوى المطلوب؟

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الخامس (مقياس التخطيط للتدريب) حيث أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "74.76%" وهي أكبر من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "البرامج التدريبية تشمل جميع موظفي وزارة التربية والتعليم".

2. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "73.59%" وهي أكبر من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "التكنولوجيا الحديثة تُوظف كجزء من أدوات ووسائل التدريب".

كما يتبين ان أقل فقرتين حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

1. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "67.18%" وهي أكبر من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على إنه "يتم اختيار المادة التدريبية وفق المستويات المعرفية والمهارية للمتدربين".

2. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "66.99%" وهي أكبر من 60 %، والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الوزارة تحرص على تحقيق معايير الجودة الشاملة في التدريب".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (مقياس التخطيط للتدريب) تساوي 3.48 وهي اقل من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، والانحراف المعياري 0.610 يساوي والوزن النسبي يساوي 69.67% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 8.042 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 هي أقل من 0.05 مما يدل على أن مستوى التخطيط لتدريب المشاركين في الدورات يفوق المستوى المطلوب "60%" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويرى الباحث أن الاهتمام بتخطيط التدريب من النتائج الطبيعية فإن المجال الطبيعي لوزارة التربية والتعليم هو تخطيط وتنفيذ العملية التعليمية، وبالتالي ليس من المنطقي أن يكون تخطيط تدريب العاملين في وزارة التربية والتعليم ليس من مجالات تركيز واهتمام الوزارة، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Reed, 2014) ودراسة (السراج، 2010م)، (جلس، 2011م) ويعزو الباحث ذلك لاهتمام المنظمات محل الدراسة بالتدريب ووجود خطط واضحة للتدريب واعتمادها ضمن استراتيجيات المنظمات محل الدراسة، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (Rahman and Rahman, 2013) ويعزو الباحث ذلك لاختلاف الخبرة والتجربة لصالح

وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وكذلك اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد، 2015م) ويعزو الباحث ذلك لعدم اهتمام الإدارة العليا بالتدريب والتخطيط اللازم لنجاحه.

جدول (5.6): تحليل فقرات المحور الخامس (مقياس التخطيط للتدريب)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبي	يعزو الباحث الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تُتبع الأسس العلمية الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية	3.43	0.800	68.54	5.422	0.000
2	يُعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية للوزارة كمنظمة وفق أهدافها الحالية والمستقبلية	3.45	0.789	68.93	5.746	0.000
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل وظيفة في الوزارة وفق مهامها ومسئولياتها	3.48	0.712	69.51	6.782	0.000
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق مستويات أداءهم الحالية في العمل	3.37	0.816	67.38	4.586	0.000
5	يُراعى مرونة الخطة التدريبية، لتتكيف مع المتغيرات المختلفة	3.45	0.776	68.93	5.839	0.000
6	تركز خطط التدريب على سد حاجات قائمة أو محتملة لمشكلات العمل	3.46	0.789	69.13	5.867	0.000
7	يتم تحديد الأهداف التفصيلية للبرامج التدريبية	3.61	0.731	72.23	8.495	0.000
8	تحرص الوزارة على تحقيق معايير الجودة الشاملة في التدريب	3.35	0.710	66.99	4.996	0.000
9	يتم اختيار المادة التدريبية وفق المستويات المعرفية والمهارية للمتدربين	3.36	0.790	67.18	4.613	0.000
10	يتم اختيار أدوات وتقنيات التدريب اللازمة للبرامج التدريبية	3.46	0.802	69.13	5.777	0.000
11	تُوظف التكنولوجيا الحديثة كجزء من أدوات ووسائل التدريب	3.68	0.843	73.59	8.185	0.000
12	تشمل البرامج التدريبية جميع موظفي وزارة التربية والتعليم	3.74	0.928	74.76	8.066	0.000
13	يتم تحديد الزمن المناسب للتدريب وفق طبيعة البرنامج التدريبي	3.55	0.947	71.07	5.931	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبي	يعزو الباحث الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
14	تُجهز البيئة التدريبية بكافة الاحتياجات التدريبية	3.50	0.895	70.10	5.723	0.000
15	يُحدد المكان المناسب لتنفيذ التدريب تبعاً لطبيعة البرنامج التدريبي	3.50	0.815	70.10	6.287	0.000
16	يتم متابعة يومية لتنفيذ البرامج التدريبية	3.50	0.862	70.10	5.946	0.000
17	يتم الحرص على تنوع أساليب التدريب	3.50	0.791	70.10	6.481	0.000
18	تهتم إدارة التدريب بإعداد أدوات تقويم الأداء التدريبي	3.42	0.774	68.35	5.477	0.000
19	تهتم إدارة التدريب بآراء المتدربين لتقييم البرامج التدريبية	3.39	0.877	67.77	4.494	0.000
20	تهتم إدارة التدريب بآراء المدربين لتقييم البرامج التدريبية	3.48	0.906	69.51	5.330	0.000
	جميع الفقرات	3.48	0.610	69.67	8.042	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "102" تساوي 1.98

الإجابة عن السؤال الرئيس:

ما هو واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب؟

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5.7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة (واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب) والذي يبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الدراسة تساوي 3.29 وهي أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، والانحراف المعياري يساوي 0.511 والوزن النسبي يساوي 65.80% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 5.760 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة يؤثر على تخطيط التدريب ويفوق المستوى المطلوب "60%" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ويرى الباحث أن التطور على هيكلية التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي وكذلك التطور في خطط وبرامج التدريب يُظهر أنه يتم قياس أثر التدريب بأساليب ومستويات مختلفة، وأنه يتم

الاستفادة منه في عملية تخطيط التدريب، لكن في المقابل يجب استدرارك باقي جوانب عملية قياس أثر التدريب لتكون عملية متكاملة ونتائجها أكثر دقة ويمكن البناء عليها بشكل متوازن، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الحري، 2007م) ودراسة (ميا وشيخ ديب والشامسي، 2008م) ودراسة (التركي، 2014م) ودراسة (الفراء، 2013م) ويعزو الباحث ذلك لطبيعة عمل المنظمات محل الدراسة وتأثير قياس عائد التدريب في تخطيط التدريب ووجود مراجعة وتحديث مستمر، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو سلطان، 2004م) ودراسة (عين سوية، 2015م) ويعزو الباحث ذلك لعدم وجود نظام تدريبي معتمد لدى المنظمات محل الدراسة وعدم وضوح أهداف التدريب لدى قيادة تلك المنظمات.

جدول (5.7): تحليل محاور الدراسة (واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تقييم رد فعل المتدربين	3.48	0.527	69.63	9.273	0.000
2	تقييم التعلم	3.23	0.529	64.64	4.450	0.000
3	تقييم السلوك	3.02	0.677	60.39	0.291	0.772
4	تقييم النتائج التنظيمية	3.04	0.731	60.80	0.552	0.582
5	التخطيط للتدريب	3.48	0.610	69.67	8.042	0.000
	جميع المحاور	3.29	0.511	65.80	5.760	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "102" تساوي 1.98

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1.1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تقييم رد فعل المتدربين وتخطيط التدريب.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع تقييم رد فعل المتدربين وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين النتائج في جدول رقم (5.8) أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.689 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين واقع تقييم رد فعل المتدربين وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، أي أن العلاقة بين واقع تقييم رد فعل المتدربين وتخطيط التدريب طردية قوية وأنه كلما تحسن واقع تقييم رد فعل المتدربين تحسن واقع تخطيط التدريب.

وانتقلت نتائج الدراسة مع دراسة (الحربي، 2007م) ودراسة (الشرعة والطراونة، 2011م) ويعزو الباحث ذلك لوضوح أهداف التدريب في المنظمات محل الدراسة وتطوير برامج التدريب بناء على نتائج تقييم التدريب بشكل مستمر.

جدول (5.8): معامل الارتباط بين واقع تقييم رد فعل المتدربين وتخطيط التدريب

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المحور	الإحصاءات	تخطيط التدريب
واقع تقييم رد فعل المتدربين	معامل الارتباط	0.689
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	103

**معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوي دلالة 0.01

1.2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تقييم تعلم المتدربين وتخطيط التدريب.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع تقييم تعلم المتدربين وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين النتائج في جدول رقم (5.9) أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.514 والقيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين واقع تقييم تعلم المتدربين وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

أي أن العلاقة بين واقع تقييم تعلم المتدربين وتخطيط التدريب طردية وقوية وأنه كلما تحسن واقع تقييم تعلم المتدربين تحسن واقع تخطيط التدريب.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الفرا، 2013م) ويعزو الباحث ذلك لتشابه محل الدراسة في الدراستين، واختلفت النتائج مع دراسة (حلس، 2011م) ويعزو الباحث هذا الاختلاف لعدم تحديث وتطوير نظام التدريب في مراكز التدريب المهني في وزارة العمل.

جدول (5.9): معامل الارتباط بين واقع تقييم تعلم المتدربين وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المحور	الإحصاءات	تخطيط التدريب
واقع تقييم تعلم المتدربين	معامل الارتباط	0.514
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	103

**معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01

1.3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تقييم سلوك المتدربين وتخطيط التدريب.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع تقييم سلوك المتدربين وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين النتائج في جدول رقم (5.10) أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.500 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين واقع تقييم سلوك المتدربين وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، أي أن العلاقة بين واقع تقييم سلوك المتدربين وتخطيط التدريب طردية وقوية وأنه كلما تحسن واقع تقييم سلوك المتدربين تحسن واقع تخطيط التدريب.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Devi and Shaik, 2013) ودراسة (التركي، 2014م) ويعزو الباحث ذلك بتأثير سلوك المتدربين في طبيعة عمل المنظمات محل الدراسة ووجود منظومة متابعة سلوك وأداء المتدربين في منظماتهم.

جدول (5.10): معامل الارتباط بين واقع تقييم سلوك المتدربين وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المحور	الإحصاءات	تخطيط التدريب
واقع تقييم سلوك المتدربين	معامل الارتباط	0.500
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	103

**معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01

1.4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تقييم النتائج التنظيمية وتخطيط التدريب.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع تقييم النتائج التنظيمية وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين النتائج في جدول رقم (5.11) أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.577 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين واقع تقييم النتائج التنظيمية وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، أي أن العلاقة بين واقع تقييم النتائج التنظيمية وتخطيط التدريب طردية وقوية وأنه كلما تحسن واقع تقييم النتائج التنظيمية تحسن واقع تخطيط التدريب.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Babkina, 2014) ودراسة (الشرعة والطراونة، 2011م) ويظهر تفاوت درجة وضوح هذا المحور لدى هذه المنظمات ويعود ذلك لطبيعة عمل المنظمات محل الدراسة ودرجة الاهتمام بتقييم النتائج التنظيمية، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (محمد، 2015م) مع أن طبيعة مجال عمل المنظمين محل الدراسة متشابهتين إلا أن درجة اهتمام الإدارة العليا مختلفة بهذا المجال.

جدول (5.11): معامل الارتباط بين واقع تقييم النتائج التنظيمية وتخطيط التدريب
عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المحور	الإحصاءات	تخطيط التدريب
واقع تقييم النتائج التنظيمية	معامل الارتباط	0.577
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	103

**معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 01.0

تحليل الفرضية الرئيسية الاولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع قياس عائد التدريب وتخطيط التدريب

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين واقع قياس عائد التدريب وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وتبين النتائج في جدول رقم (5.12) أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.658 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود علاقة بين واقع قياس عائد التدريب وتخطيط التدريب عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

أي أن العلاقة بين واقع قياس عائد التدريب وتخطيط التدريب طردية وقوية وأنه كلما تحسن واقع قياس عائد التدريب تحسن واقع تخطيط التدريب.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Reed, 2014) ودراسة (الحربي، 2007م) ودراسة (المصدر، 2010م) ويعزو الباحث ذلك لتطبيق المنظمات محل الدراسة لمنظومة تقييم واضحة بالإضافة لتطبيق مخرجات تقييم التدريب والتطوير على خطط التدريب المستقبلية وتقييم نتائجها بعد التعديل والتطوير.

جدول (5.12): معامل الارتباط بين واقع قياس عائد التدريب وتخطيط التدريب عند

مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

المحور	الإحصاءات	واقع تقييم رد فعل المتدربين	واقع تقييم تعلم المتدربين	واقع تقييم سلوك المتدربين	واقع تقييم النتائج التنظيمية	واقع قياس عائد التدريب
تخطيط التدريب	معامل الارتباط	0.689	0.514	0.500	0.577	0.658
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	103	103	103	103	103

**معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوي دلالة 0.01

الفرضية الرئيسية الثانية:

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

2.1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى الجنس.

تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (5.13) والذي يبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.344 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.732 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

ويرى الباحث أن تقارب آراء المبحوثين من الجنسين يعبر عن اهتمام الوزارة بجميع العاملين في مجال التدريب في الوزارة دون التمييز بين الجنسين، ومشاركة جميع العاملين في برامج وأنشطة الوزارة منها العملية التدريبية والتخطيط لها وتقييمها.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (إسليم، 2014م) ودراسة (الفرا، 2013م) ودراسة (عين سوية، 2015م) ويعزو الباحث ذلك لعدم التمييز في المنظمات محل الدراسة بين الجنسين في التدريب وتقييمه والتخطيط له.

جدول (5.13): نتائج اختبار t حسب للفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
تقييم رد فعل المتدربين	ذكر	71	3.486	0.564	0.125	0.901
	انثى	32	3.472	0.442		
تقييم التعلم	ذكر	71	3.245	0.522	0.371	0.712
	انثى	32	3.203	0.552		
تقييم السلوك	ذكر	71	3.007	0.685	-0.275	0.784
	انثى	32	3.047	0.669		
تقييم النتائج التنظيمية	ذكر	71	3.044	0.748	0.079	0.937
	انثى	32	3.031	0.705		
التخطيط للتدريب	ذكر	71	3.514	0.641	0.756	0.451
	انثى	32	3.416	0.538		
جميع المحاور	ذكر	71	3.302	0.536	0.344	0.732
	انثى	32	3.264	0.457		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "101" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.98

2.2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى المؤهل العلمي

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (5.14) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.004 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.09، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.140 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى المؤهل العلمي تدلل على اهتمام الوزارة بمشاركة جميع العاملين في مجال التدريب في الوزارة في العملية التدريبية بغض النظر عن المؤهل العلمي، في حين تركز بعض المنظمات على أصحاب المؤهلات العلمية الأقل.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (التركي، 2014م) ودراسة (غبون، 2012م) ويعزو الباحث ذلك لاهتمام المنظمات محل الدراسة بأن يستهدف التدريب جميع العاملين دون التركيز على أصحاب الدرجات العلمية المتوسطة والمنخفضة.

جدول (5.14): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات إجابات

المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى المؤهل

العلمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
تقييم رد فعل المتدربين	بين المجموعات	0.262	2	0.131	0.466	0.629
	داخل المجموعات	28.073	100	0.281		
	المجموع	28.335	102			
تقييم التعلم	بين المجموعات	1.069	2	0.534	1.944	0.149
	داخل المجموعات	27.495	100	0.275		
	المجموع	28.564	102			
تقييم السلوك	بين المجموعات	2.621	2	1.311	2.969	0.056
	داخل المجموعات	44.140	100	0.441		
	المجموع	46.761	102			
تقييم النتائج التنظيمية	بين المجموعات	1.454	2	0.727	1.369	0.259
	داخل المجموعات	53.112	100	0.531		
	المجموع	54.567	102			

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.127	2.109	0.768	2	1.537	بين المجموعات	التخطيط للتدريب
		0.364	100	36.440	داخل المجموعات	
			102	37.977	المجموع	
0.140	2.004	0.513	2	1.026	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.256	100	25.601	داخل المجموعات	
			102	26.627	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 100" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.09

2.3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى العمر.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (5.15) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.486 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.09، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.616 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في مجال التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي يشاركون في تخطيط وتنفيذ التدريب داخل الوزارة حسب مجال التخصص دون التمييز بسبب السن.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (سعدية، 2005م)، ودراسة (غبون، 2012م)، ودراسة (Jayakumar and Sulthan, 2014) حيث لم يكن من فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين بسبب اختلاف السن ويعزو الباحث ذلك لعدم التمييز في هذه المنظمات بين العاملين حسب عامل السن.

جدول (5.15): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات إجابات

المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى

العمر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.795	0.230	0.065	2	0.130	بين المجموعات	تقييم رد فعل المتدربين
		0.282	100	28.205	داخل المجموعات	
			102	28.335	المجموع	
0.325	1.135	0.317	2	0.634	بين المجموعات	تقييم التعلم
		0.279	100	27.930	داخل المجموعات	
			102	28.564	المجموع	
0.509	0.679	0.313	2	0.627	بين المجموعات	تقييم السلوك
		0.461	100	46.135	داخل المجموعات	
			102	46.761	المجموع	
0.232	1.484	0.786	2	1.573	بين المجموعات	تقييم النتائج التنظيمية
		0.530	100	52.994	داخل المجموعات	
			102	54.567	المجموع	
0.672	0.399	0.150	2	0.301	بين المجموعات	التخطيط للتدريب
		0.377	100	37.676	داخل المجموعات	
			102	37.977	المجموع	
0.616	0.486	0.128	2	0.256	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.264	100	26.370	داخل المجموعات	
			102	26.627	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 100" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.09

2.4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى سنوات الخدمة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى سنوات الخدمة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (5.16) والذي يبين أن قيمة F

المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.251 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.09، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.779 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى سنوات الخدمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويعزو الباحث ذلك لوجود خطة وبرامج تدريبية لدى الوزارة تستهدف العاملين بشكل متوازن زمنياً ومقسمة حسب طبيعة العمل وكذلك باعتبار سنوات الخدمة، مما يحقق ديمومة لعملية التدريب، بالإضافة لوضوح سياسة التدريب في الوزارة للعاملين في مجال التدريب من بداية التحاقه بالعمل.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (ميا وشيخ ديب والشامسي، 2008م) ودراسة (الشرعة والطراونة، 2011م) ويعزو الباحث ذلك لشمول منظومة التدريب لجميع العاملين ووجود خطط تدريبية تستهدف العاملين طوال فترة عملهم في المنظمات محل الدراسة.

جدول (5.16): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات إجابات

المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى

سنوات الخدمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
تقييم رد فعل المتدربين	بين المجموعات	0.102	2	0.051	0.181	0.834
	داخل المجموعات	28.233	100	0.282		
	المجموع	28.335	102			
تقييم التعلم	بين المجموعات	0.585	2	0.293	1.046	0.355
	داخل المجموعات	27.979	100	0.280		
	المجموع	28.564	102			
تقييم السلوك	بين المجموعات	0.753	2	0.376	0.818	0.444
	داخل المجموعات	46.008	100	0.460		
	المجموع	46.761	102			
تقييم النتائج التنظيمية	بين المجموعات	1.763	2	0.881	1.669	0.194
	داخل المجموعات	52.804	100	0.528		
	المجموع	54.567	102			

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
التخطيط للتدريب	بين المجموعات	0.018	2	0.009	0.023	0.977
	داخل المجموعات	37.959	100	0.380		
	المجموع	37.977	102			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.133	2	0.066	0.251	0.779
	داخل المجموعات	26.494	100	0.265		
	المجموع	26.627	102			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 100" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.09

2.5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات الباحثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى المسمى الوظيفي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات الباحثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (5.17) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.483 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.70، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.695 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات الباحثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تدل على أن وزارة التربية والتعليم تهتم بجميع المستويات التنظيمية في الوزارة وأن هناك برامج تدريبية تستهدف جميع العاملين فيها حتى وإن كان في مستويات تنظيمية عليا، وكذلك معرفة السياسات التدريبية للوزارة ووضوحها لجميع المستويات التنظيمية.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (إسليم، 2014م)، ودراسة (حلس، 2011م) ودراسة (الشمري، 2015م) ويعزو الباحث ذلك لوجود خطة استراتيجية للتدريب تستهدف جميع العاملين، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الفرا، 2013م) وذلك لاختلاف بيئة العمل في دراسة الفرا حيث اختلفت النتائج بين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث وهو ما يدل على الاختلاف في منظومة التدريب لدى المنظمتين.

جدول (5.17): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات إجابات
المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى إلى
المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.661	0.533	0.150	3	0.450	بين المجموعات	تقييم رد فعل المتدربين
		0.282	99	27.885	داخل المجموعات	
			102	28.335	المجموع	
0.587	0.647	0.183	3	0.549	بين المجموعات	تقييم التعلم
		0.283	99	28.015	داخل المجموعات	
			102	28.564	المجموع	
0.670	0.520	0.242	3	0.725	بين المجموعات	تقييم السلوك
		0.465	99	46.036	داخل المجموعات	
			102	46.761	المجموع	
0.943	0.128	0.070	3	0.211	بين المجموعات	تقييم النتائج التنظيمية
		0.549	99	54.356	داخل المجموعات	
			102	54.567	المجموع	
0.421	0.947	0.353	3	1.060	بين المجموعات	التخطيط للتدريب
		0.373	99	36.917	داخل المجموعات	
			102	37.977	المجموع	
0.695	0.483	0.128	3	0.384	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.265	99	26.242	داخل المجموعات	
			102	26.627	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 99" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.70

الفرضية الرئيسية الثالثة:

3. لا يوجد أثر للمتغيرات المستقلة (تقييم رد فعل المتدربين، تقييم التعلم، السلوك، النتائج التنظيمية) على المتغير التابع (التخطيط للتدريب) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإثبات هذه الفرضية.

تم دراسة تأثير المتغيرات المستقلة (تقييم رد فعل المتدربين، تقييم التعلم، تقييم السلوك، تقييم النتائج التنظيمية) على المتغير التابع (التخطيط للتدريب) وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد وذلك كما يلي:

أولاً: نموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد

$$Y = C + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_3 + \beta_4 * X_4 + E$$

حيث:

Y: تمثل المتغير التابع (التخطيط للتدريب)

X1: تقييم رد فعل المتدربين.

X2: تقييم التعلم.

X3: تقييم السلوك.

X4: تقييم النتائج التنظيمية.

C: ثابت الانحدار.

: معاملات الانحدار $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$

E: تمثل الخطأ العشوائي

ثانياً: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة (تقييم رد فعل المتدربين، تقييم التعلم، تقييم السلوك، تقييم النتائج التنظيمية) على المتغير التابع (التخطيط للتدريب)، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل جدول رقم (5.18) أن معادلة الانحدار جيدة أي يوجد أثر للمتغيرات المستقلة (تقييم رد فعل المتدربين، تقييم التعلم، تقييم السلوك، تقييم النتائج

التنظيمية) على المتغير التابع (التخطيط للتدريب). حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 28.432 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05.

ومن خلال معاملات المتغيرات المستقلة بعد أن تم تحويلها إلى علامات معيارية Standardization الموجودة في عمود Beta يتبين أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع هو تقييم رد فعل المتدربين وتقييم النتائج التنظيمية حيث بلغت قيمة Beta 0.534، 0.328 على الترتيب، وهذا يعني تحسن مستوى تقييم رد فعل المتدربين بدرجة واحدة سيساهم في تحسين عملية تخطيط التدريب بمقدار (0.534)، وأن تحسن مستوى تقييم النتائج التنظيمية بدرجة واحدة سيساهم في تحسين عملية تخطيط التدريب بمقدار (0.328)، في ظل ثبات تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى، أما باقي المتغيرات فتأثيرها على المتغير التابع ضعيف حيث أن القيمة الاحتمالية المقابلة لكل منها أكبر من 0.05 .

كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (معامل التفسير) $R^2 = 0.518$ والقيمة الاحتمالية المقابلة له بلغت 0.000 مما يدل على أن نسبة التباين الذي تفسره المتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار من تباين المتغير التابع جيدة وتساوي 51.8% عند مستوى دلالة 0.05. ويمكن كتابة معادلة انحدار المتغير التابع (التخطيط للتدريب) على المتغيرات المستقلة (تقييم رد فعل المتدربين، تقييم التعلم، تقييم السلوك، تقييم النتائج التنظيمية) كما يلي:

$$\hat{Y} = 0.573 + 0.619 * X1 + 0.044 * X2 - 0.072 * X3 + 0.274 * X4$$

جدول (5.18): تحليل الانحدار الخطي المتعدد (المتغير التابع: التخطيط للتدريب)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	دال غير دال
الثابت	0.573	0.303		1.892	0.061	غير دال عند 0.05
رد فعل المتدربين	0.619	0.104	0.534	5.941	0.000	دال عند 0.05
تقييم التعلم	0.044	0.130	0.039	0.343	0.732	غير دال عند 0.05
تقييم السلوك	-0.072	0.116	-0.080	-0.623	0.535	غير دال عند 0.05
تقييم النتائج التنظيمية	0.274	0.092	0.328	2.963	0.004	دال عند 0.05
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F=28.432			القيمة الاحتمالية = 0.000			
قيمة معامل التفسير المعدل R ² = 0.518			القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير = 0.000			

ويتبين من النتائج السابقة وجود أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وأن أثر متغيرات: (تقييم رد فعل المتدربين، تقييم التعلم، تقييم النتائج التنظيمية) هو أثر إيجابي ويعزو الباحث ذلك لوجود خبرة لدى وزارة التربية والتعليم في مجال تقييم رد فعل المتدربين وتقييم التعلم ووجود بعض مكونات تقييم النتائج التنظيمية ووضعها ضمن خطة التدريب في الوزارة، بينما أثر المتغير (تقييم السلوك) هو أثر سلبي، ويعزو الباحث ذلك لعدم الربط في الوزارة بين منظومة التدريب ومنظومة تقييم الأداء وعدم الاعتماد على الاختبارات القبلية والبعدي للمتدربين.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولاً- النتائج:

1. النتائج التي تتعلق بمحاور الاستبانة:

- "تقييم رد فعل المتدربين" و"تقييم التعلم" يفوق الوزن النسبي المحايد " 60% " عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$
 - تقييم "سلوك المتدربين" و"تقييم النتائج التنظيمية" لا يفوق الوزن النسبي المحايد " 60% " عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$
 - مستوى التخطيط للتدريب يفوق الوزن النسبي المحايد " 60% " عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$
- وقد توصلت الدراسة لوجود آليات وإجراءات لتقييم "رد فعل المتدربين" و"تقييم التعلم" بدرجة متفاوتة لكن في مجملها تفوق الوزن النسبي وأن هذه الآليات تُطبق في معاهد ومراكز التدريب في وزارة التربية والتعليم للاستفادة منها في تخطيط التدريب، في حين أن "تقييم سلوك المتدربين" و"تقييم النتائج التنظيمية" إجراءاته تحتاج بالاشتراك مع إدارات أخرى في وزارة التربية والتعليم والعالي وهو ما يتطلب اعتماد منظومة متكاملة للتقييم في وزارة التربية والتعليم.

2. النتائج التي تتعلق بالعلاقة بين قياس عائد التدريب وتخطيط التدريب:

- توجد علاقة إيجابية بين متغيرات: (تقييم رد فعل المتدربين، تقييم التعلم، تقييم النتائج التنظيمية) وتخطيط التدريب، بينما العلاقة بين المتغير (تقييم سلوك المتدربين) وتخطيط التدريب سلبية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$
- وقد توصلت الدراسة أن تقييم "رد فعل المتدربين" و"تقييم التعلم" و"تقييم النتائج التنظيمية" في واقعه الحالي له علاقة إيجابية مع تخطيط التدريب وهو ما يعني أن استمرار أو تعزيز تقييم المستويات الثلاثة سيكون له علاقة مباشرة بتحسين تخطيط التدريب، وكذلك توصلت الدراسة أن "تقييم سلوك المتدربين" في واقعه الحالي له علاقة سلبية مع تخطيط التدريب وهو ما يعني أن استمرار "تقييم سلوك المتدربين" سيكون له علاقة مباشرة بتراجع مستوى تخطيط التدريب وهو ما يحتاج لتعزيز وتطوير إجراءات "تقييم سلوك المتدربين".

3. النتائج التي تتعلق بأثر قياس عائد التدريب على تخطيط التدريب:

- يوجد أثر للمتغيرات المستقلة (تقييم رد فعل المتدربين، تقييم التعلم، تقييم سلوك المتدربين، تقييم النتائج التنظيمية) على المتغير التابع (التخطيط للتدريب) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وتوصلت الدراسة لوجود أثر مباشر للمتغيرات المستقلة (تقييم رد فعل المتدربين، تقييم التعلم، تقييم سلوك المتدربين، تقييم النتائج التنظيمية) على المتغير التابع (التخطيط للتدريب)، وذلك يعني أن أي تغيير يطرأ على أي مستوى من مستويات قياس عائد التدريب، سيكون له أثر مباشر في تغيير مستوى تخطيط التدريب، وهو ما يؤكد ضرورة الاهتمام بعناصر عملية قياس عائد التدريب وتعزيزها ليكون هناك تطور وتحسن في تخطيط التدريب مستقبلاً.

4. النتائج التي تتعلق بالفروقات التي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابات المبحوثين حول واقع قياس عائد التدريب وأثره على تخطيط التدريب تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)
- وقد توصلت الدراسة إلى أن متوسط آراء عينة الدراسة جاءت متقاربة وهو ما يعني وضوح مكونات منظومة التدريب، وأهمها قياس عائد التدريب في المستويات الأربعة وأثره على تخطيط التدريب، ويعكس ذلك اهتمام وزارة التربية والتعليم بجميع مكونات وزارة التربية والتعليم دون التمييز بين "الجنس" أو "المؤهل العلمي" أو "العمر" أو "سنوات الخدمة" أو "المسمى الوظيفي"، وعدم وجود تمييز بين العاملين لأي من الاعتبارات المذكورة، وهو من المؤشرات الإيجابية التي تساعد على تطوير منظومة التدريب في وزارة التربية والتعليم العالي.

ثانياً- التوصيات

1. التوصيات التي تتعلق بمحور تقييم رد فعل المتدربين:

- تعزيز عملية تقييم رد فعل المتدربين بوسائل واجراءات حديثة تواكب التطور في المجال التدريبي.
- تعزيز تقييم المتدربين للمواد والمطبوعات التدريبية.

2. التوصيات التي تتعلق بمحور تقييم التعلم:

- اعتماد منظومة الاختبارات كأداة من أدوات تقييم التعلم وذلك قبل وبعد الدورات التدريبية مع التأكيد على الخروج من الشكل النمطي للاختبارات.
- اعتماد اجراء التقييم الذاتي كجزء من منظومة تقييم التعلم للمتدربين.
- الاهتمام بتقييم مدى تطبيق المهارات التدريبية بعد الالتحاق بالعمل.

- الاهتمام بالمقابلات مع المتدربين كأسلوب من أساليب تقييم أثر البرامج التدريبية مع الانتباه للجهد والوقت المطلوب لتنفيذها.

- تسخير التكنولوجيا الحديثة في مجال التدريب وخاصة في مجال المحاكاة في التدريب وتقييم التدريب.

3. التوصيات التي تتعلق بمحور تقييم السلوك:

- الاهتمام بتقييم النظراء كأحد أساليب تقييم الأداء لمعرفة التغيير في سلوك المتدربين بناء على التحاقهم بالتدريب.

- الاستفادة من المقيمين الخارجيين والذين يندرج وصفهم تحت مسمى الخبراء وذلك للحصول على صورة أكثر شفافية وتنوعاً في قياس عائد التدريب.

- اعتماد منظومة لاستطلاع آراء الجمهور بشكل دوري حول أداء العاملين وجودة الخدمة والمقارنة بين نتائج الاستطلاعات للاستفادة من التغيير في رأي الجمهور وربطه بالتدريب كأحد العوامل المؤثرة على تغير الأداء.

- الربط بين تقييم الأداء للموظفين من خلال مقارنة سجلات الأداء للموظفين قبل وبعد العملية التدريبية.

- استخدام أسلوب الملاحظة كأحد أدوات قياس التغيير في أداء العاملين قبل وبعد التدريب.

4. التوصيات التي تتعلق بمحور تقييم النتائج التنظيمية:

- اعتماد منظومة لتقييم النتائج التنظيمية لتساعد في قياس عائد التدريب

- تحديث منظومة قياس عائد التدريب مع كل خطة استراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي.

- الاهتمام بمقارنة مستوى جودة الخدمة التي تقدمها الوزارة ودراسة العلاقة بينه وبين تدريب العاملين.

- الاهتمام بأسلوب التقييم الجماعي كأحد اجراءات قياس عائد التدريب.

- التركيز على قصص النجاح للعاملين في مجالات عملهم أثر تلقيهم تدريب للاستفادة منها في قياس عائد التدريب.

- الاهتمام بمقارنة حجم الانفاق المالي لوحدات العمل ومدى تأثيره بعد الانتهاء من تدريب العاملين.

ثالثاً - الدراسات المقترحة:

- واقع قياس عائد التدريب لدى الوزارات الفلسطينية وأثره على تخطيط التدريب.
- واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي الضفة الغربية وأثره على تخطيط التدريب.
- واقع قياس عائد التدريب لدى وزارات التربية والتعليم في الدول العربية.
- واقع تحديد الاحتياجات التدريبية بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً- المراجع العربية:

إسليم، نبيل عليان. (2014م). أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.

التركي، إبراهيم عبد الله. (2014م). تقييم برامج التدريب العملي لمادة مسرح الحادث بكلية فهد الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

توفيق، عبد الرحمن. (2007م). تقييم التدريب. ط4. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة/ بميك.

الحري، فهد محمد. (2007م) تقويم برامج التدريب الفني في مراكز تدريب الدفاع المدني من وجهة نظر المتدربين-دراسة تطبيقية على منطقة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الحري، رافدة. (2014م). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

حسنين، حسين محمد. (2005م). تحديد الاحتياجات التدريبية. ط1. عمان: دار مجدلاوي.

حسنين، حسين محمد. (2011م). طرق التدريب. ط3. عمان: دار مجدلاوي.

حلس، شادي محمد. (2011م). أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة.

رضا، هاشم حمدي. (2013م). التدريب الإداري المفاهيم والأساليب. ط1. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

السراج، رجب عبد الله. (2010م). واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

سعدية، منصور محمد. (2005م) تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة.

السكرانة، بلال خلف. (2011م، أ). اتجاهات حديثة في التدريب. ط1. عمان: دار المسيرة.

السكرانة، بلال خلف. (2011م، ب). تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية. ط1. عمان: دار المسيرة.

أبو سلطان، يوسف شفيق. (2004م). تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج - دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة.

سيد، أسامة محمد، والجمل، عباس حلمي. (2012م). *التدريب والتنمية المهنية المستدامة*. مصر: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.

شاويش، مصطفى نجيب. (2011م). *إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد*. ط1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الشرعة، عطا الله محمد والطراونة، تحسين أحمد. (2011م). أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات-العلوم الإنسانية والاجتماعية-الأردن*، 26(4)، 83-132.

الشمري، ميثاء عبد الرحمن. (2015م). *دور البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإصلاحية - دراسة مسحية على العاملين في المؤسسات الإصلاحية بسجون مدينة الرياض* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

أبو شيخة، نادر أحمد. (2010م). *إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية*. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2009م). *التدريب الإداري (1) - المدربون والمتدربون وأساليب التدريب*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

عبد الفتاح، محمود. (2013م). *نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس*. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

عبد الله، سعد الدين خليل. (2009م). *صناعة التدريب*، ط1. القاهرة: (د. ن).

عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد. (2001م) *البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه*. ط6. عمان: دار الفكر.

العريفي، عبد الله ناصر. (2008م). *تقييم الدورات التدريبية لرفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الأمنية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

العزاوي، نجم. (2009م). *جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015*. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العساف، صالح حمد. (1995م). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية*. ط1. الرياض: مكتبة العبيكان.

عين سوية، ليليا. (2015م). *التدريب وعلاقته بعملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية*. *مجلة دراسات وأبحاث جامعة الجلفة-الجزائر*، ع(21)، 71-85.

- غبون، رامي فؤاد. (2012م). أثر تطبيق التدريب الافتراضي على جودة التدريب لدى ديوان الموظفين العام في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الفرا، غادة رفيق. (2013م). تقويم برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة في التعليم الأساسي بمدارس وزارة التربية والتعليم ومدارس وكالة الغوث الدولية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- القحطاني، محمد بن دليم. (2008م). إدارة الموارد البشرية. ط2. الرياض: العبيكان للنشر.
- كشك، محمد بهجت. (1996م). مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية. ط1. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- كشواي، باري. (2006م). إدارة الموارد البشرية، قسم الترجمة بدار الفاروق. ط2. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- المجلس التشريعي الفلسطيني. (2013م). قانون التعليم رقم 1 لعام 2013. غزة.
- محمد، علي محمد. (2015م) واقع تدريب معلمي اللغة العربية بمرحلة التعليم الأساس في السودان. مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أمارياك)-الولايات المتحدة الأمريكية، 6(19)، 27-44.
- محيرق، مبروكة عمر. (2013م). أساسيات تدريب الموارد البشرية. ط1. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- المصدر، أيمن عبد الرحمن. (2010م). واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- موقع وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. بيانات منشورة عن نشأة وتنظيم وزارة التربية والتعليم العالي. تاريخ الاطلاع: 20 ابريل 2016م، الموقع (www.mohe.com).
- ميا، علي؛ وشيخ ديب، صلاح؛ والشامسي، سالم. (2009م). قياس أثر التدريب في أداء العاملين-دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 31(1)، 135-157.
- أبو النصر، مدحت. (2012م). مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2014م، أ). برنامج ربط التدريب بالمسار الوظيفي. غزة.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2014م، ب). الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي. غزة.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2016م). تقرير المعهد التربوي للتدريب والتطوير للعام 2015. غزة.

- Acheneff, T. (2011). *The impact of training on worker performance in public sector organizations: a case of Ethiopia ministry of health* (Unpublished Master Thesis). School of Business and Public Administration, Ethiopia.
- Babkina, M. (2014). *Training Transfer improvement at organizational level* (Unpublished Master Thesis). Saimaa University of Applied Sciences, Finland.
- Boateng, C. (2011). *The impact of training on Employee: a case study of sg-ssb limited* (Unpublished Master Thesis). Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Ghana.
- Brewer, T. K. (2007). *Use Of Phillips's Five Level Training Evaluation and Return on Investment Framework in The U. S. Non-Profit Sector* (Unpublished Phd Thesis). University of North Texas, USA.
- DeCenzo, D. A., & Robbins S. P. (2010). *Fundamentals of human resource management*, (10th ed.). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. (11th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Devi, V., & Shaik, N. (2013). Measurement of Training & Development Effectiveness- an Empirical Study. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, 2(9), 12-18.
- Farooq, M., & Khan M. (2011). Impact of Training and Feedback on Employee Performance. *Far East Journal of Psychology and Business*, 5(1), 23-33.
- Gomez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy R. L. (2012). *Managing Human Resource*. (7th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Iqbal, M. Z., Maharvi, M. W., Malik, S. A., & Khan M. M. (2011). An Empirical Analysis of the Relationship between Characteristics and Formative Evaluation of Training. *International Business Research*, 4(1), 273-286.
- Jayakumar, D., & Sulthan, A. (2014). Employee Perception towards effective Training program: A Study on Some Selective Private Commercial Banks. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 62-74.
- Juhasova, E. (2011). *Education and Training of Employees in A Multinational Corporation as an Integral part of the Human Resource Management* (Unpublished Diploma Thesis). Masaryk University, Czech

- Khan, R. A., Khan, F. A., & Khan, M. A., (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance .*Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), 63-68.
- Mahapatro, B. B. (2010). *Human Resource Management*. Delhi: New Age International (P) Ltd.
- Mat, N. B. & Al Yahiya, M. S. (2013). Evaluation of Effectiveness of Training and Development - The Kirkpatrick Model. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2(11), 14-24.
- Mathis L. R., & Jackson H. J. (2010). *Human Resource Management*. (13th ed.).USA: South-Western Cengage Learning.
- Noe, R. (2010). *Employee training and development*. (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Noe, R. A., Hollenbeck., R. J., Gerhart, B., & Wrihght, P. M. (2011). *Fundamentals Of Human Resource Management*. (4th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Phillips P. P. (2010). *ASTD Handbook of Measuring and Evaluating Training*. USA: ASTD Press.
- Rahman, M., Rahman, A. (2013). Modelling: Employee Perception on Training and Development. *SCMS Journal of Indian Management*, 11(2), 57-70.
- Reed, C. (2014). *The Training Practices of Large Organizations in New Zealand* (Unpublished Master Thesis). University of Waikato, New Zealand.
- Robbertze, R. (2008). The relationship between workplace training, the perceived effectiveness of training and organizational commitment (Unpublished Master Thesis). University of Pretoria, South Africa.
- Sachdeva, S. (2014). Effectiveness Evaluation of Behavioral Training and Development Programmers. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, 2(4), 218-226.
- Semeyko O. (2011). *Training and affective commitment at MECAL*, (Unpublished Master Thesis). University of Twente, Netherlands.
- Siddiqui, Humaan. (2011). *Impact of Training and Productivity Tools on Business Performance, Case Study of National Productivity Organization*, (Unpublished Master Thesis). Karlstad business school, Sweden.
- Stewart L. G., & Brown G. K. (2011). *Human resource management linking strategy to practice*. (2nd ed.). USA: jhon wily& sons, Inc.

الملاحق

ملحق (1): خطابات تسهيل مهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم.....ج.من.غ/35/Ref

التاريخ...2016/02/15.....Date

حفظه الله،

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ أحمد عمر عبدالله الحثه، برقم جامعي 120110167 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال - إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول علي المعلومات التي تساعده في إعدادها والتي بعنوان:

واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب

The reality of measuring return to the training institutes and training centers at the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip and its impact on the training plan



والله ولي التوفيق،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ. د. عبدالرؤف علي المناعمة

صورة إلى:-

الملك.



الرقم: وت.غ مذكرة داخلية (٧٧٤)

التاريخ: 2016/02/28

الموافق: 19 جمادي الاولي، 1437 هـ

السيد/ محمود مطر
مدير عام الإشراف والتأهيل التربوي
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،
يرجى تسهيل مهمة الباحث/ أحمد عمر عبد الله الحته والذي يجري بحثاً بعنوان :
" واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي
في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب"
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة تخصص
إدارة أعمال - إدارة الموارد البشرية، يرجى مساعدة الباحث في تطبيق أدوات الدراسة، وذلك حسب الأصول.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

أ. رشيد محمد أبو جججوج
نائب مدير عام التخطيط التربوي



نسخة:
السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
السيد/ وكيل الوزارة للمساعد للشؤون التعليمية
السيد/ وكيل الوزارة للمساعد للشؤون التعليمية العالي
الملف.
احترام.
احترام.
احترام.

Abour Al-Ashqar

Gaza: (08-2641295 - 2641297) Fax:(08-2641292)

غزة: (08-2641297 - 2641295) فاكس: (08-2641292)

Email: info@mohe.ps



الرقم: و.ت.غ. مذكرة داخلية (٧٧٥)
التاريخ: 2016/02/28
الموافق: 19 جمادى الأولى، 1437 هـ

السيد/ يعقوب ججو المحترم
ن. م. م المعهد التربوي للتدريب والتأهيل
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع/ تسهيل مهمة بحث

نهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،
يرجى تسهيل مهمة الباحث/ أحمد عمر عبد الله الحته والذي يجري بحثاً بعنوان :
" واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي
في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب"
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة تخصص
إدارة أعمال- إدارة الموارد البشرية، يرجى مساعدة الباحث في تطبيق أدوات الدراسة، وذلك حسب الأصول.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

أ. رشيد محمد أبو ججوج
نائب مدير عام التخطيط التربوي



نسخة:
السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية
السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية العالي
الملف.
المحترم.
المحترم.
المحترم.

Abner A. Alsiqar

Gaza: (08-2641295 - 2641297) Fax:(08-2641292)

غزة: (08-2641297 - 2641295) فاكس: (08-2641292)

Email: info@mohe.ps



الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي

الرقم: وت غ مذكرة/هـ/تج ٨١٢
التاريخ: 20 جمادى أول 1437 هـ
الموافق: 2016/02/29 م

السادة/ مديرو التربية والتعليم المحترمون،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة بحث

نهديكم أطيب التحيات ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث / أحمد عمر عبدالله الحنة والذي يجري بحث بعنوان :
" واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب "
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، تخصص إدارة أعمال - إدارة الموارد البشرية، يرجى مساعد الباحث في تطبيق أداة الدراسة على رؤساء أقسام الإشراف ومشرفي التدريب والمشرفين التربويين.

ولكم جزيل الشكر

أ. محمود أمين مطر
مدير عام الإشراف والتأهيل التربوي

29/2/2016



المحترم
المحترم
المحترمين

نسخة/

- وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
- وكيل المساعد للشؤون التعليمية
- الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي
- الملف



قسم التخطيط والمعلومات
التاريخ 2 / 3 / 2016 م

السادة/ مدراء المدارس ومديراتها
المحترمون
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

نهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه نرجو منكم تسهيل مهمة الباحث/ة:
أحمد عمر عبدالله الحنة ، حيث يجري الباحث/ة بحثاً بعنوان "
واقع نياس عدل المدرس لدى معاهد المعلمين بالوزارة في قطاع غزة"
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على د. الماجستير من كلية الآداب ، تخصص
البحوث الإسلامية ، في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من
رؤساء أقسام الأقسام الدراسية في معاهد المعلمين وذلك حسب الأصول.
والمستين

وتفضلوا فائق التقدير والاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم
أ. عبد القادر أبو علي



الأخوة المحترمين
لامع من أصول
23





قسم التخطيط والمعلومات
الرقم: م.ت.ش.ع/17/1
التاريخ: 2016/03/01م

المحترمون

السادة/ رؤساء الأقسام

المحترمون

السادة/ المشرفون التربويين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع : تسهيل مهمة بحث

تحية طيبة وبعد، لا مانع من تسهيل مهمة الباحث: أحمد عمر عبد الله الحتة، والذي يجري بحثاً بعنوان:

واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم

العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب

ومساعدته في تطبيق أدوات الدراسة على عينة من رؤساء أقسام الإشراف ومشرفي التدريب والمشرفين التربويين، وذلك حسب الأصول.

واقبلوا فائق الاحترام،،،

أ. أشرف رياض حرز الله
مدير التربية والتعليم



م. أشرف حسني فروانة
رئيس قسم التخطيط والمعلومات

المحترمين

نسخة/ السيدين: نائبي مدير التربية والتعليم
الملف



قسم التخطيط والمعلومات
الرقم : م ش غ / 9 / 8
التاريخ: 01 / 03 / 2016 م
الموافق: الثلاثاء، 21 جمادى الأول 1437 هـ

السيد / رئيس قسم الإشراف التربوي المحترم،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى تسهيل مهمة الباحث: أحمد عمر عبد الله الحتة والذي يجري بحثاً بعنوان:
" واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب "

في تطبيق أدوات الدراسة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من كلية التجارة من الجامعة الإسلامية - غزة تخصص إدارة أعمال - إدارة الموارد البشرية، وذلك حسب الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

محمود سلمان أبو كصيرة
مدير التربية والتعليم



نعيم أمين خضر
رئيس قسم التخطيط والمعلومات

وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / شمال غزة
قسم التخطيط والمعلومات

ملحق (2): خطاب تحكيم الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة

شئون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التجارة

ماجستير إدارة الأعمال

حضرة السيد/ة: المحترم/ المحترمة ،،
الدرجة العلمية:
التخصص:
مكان العمل:
تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، تخصص إدارة الأعمال.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في موضوع البحث العلمي، ومنفعة العلم والمتعلمين، فإنني أستمحكم عذراً بأن تتفضلوا علينا بجزء من وقتكم الثمين، وتقدموا لنا التوجيهات والإرشادات من أجل تعديل، أو حذف، أو إضافة ما ترونه مناسباً، وتوضيح مدى انتماء الفقرة لمحورها (أو لمجالها)، وتحكيمها من حيث سلامة الصياغة اللغوية، لتكون أداة جيدة، وقياس ما وضعت لقياسه.

شاكرين لسيادتكم تفضلكم بتقديم المساعدة، وتحسين وتطوير البحث العلمي، وتزويد الطلبة بالعلم، والكفايات اللازمة لإعداد الكوادر البشرية بكفاءات وشهادات عالية، لخدمة المجتمع وتنميته.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ،،

الباحث/ أحمد عمر الحنة - جوال/ 0594060414



الجامعة الإسلامية - غزة

شئون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التجارة

ماجستير إدارة الأعمال

تعبئة استبانة

حضرة السيد/ة: المحترم/ المحترمة ،،
مكان العمل:
تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "واقع قياس عائد التدريب لدى معاهد ومراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثره على تخطيط التدريب"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، تخصص إدارة الأعمال. وقد أعد الباحث استبانة، لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج المطلوبة، من خلال تحديد درجة الموافقة على فقراتها، بحسب تدرج خماسي (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا)، وتعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

وقد تم اختياركم لتكونوا ضمن عينة الدراسة، فنرجو من سيادتكم تعبئة المتغيرات التنظيمية، وقراءة فقرات الاستبانة، ووضع علامة (x) أمام كل الفقرة، وتحت درجة موافقتكم، مع ضرورة توخي الدقة والموضوعية، إذ أن ذلك له الأثر الكبير على واقعية النتائج، وموضوعيتها، علماً بأن معلوماتكم ستحاط بالسرية التامة، وهذه المعلومات من أجل البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ،،

الباحث/ أحمد عمر الحنة - جوال/ 0594060414

أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس:
() ذكر () أنثى
2. المؤهل العلمي:
() دبلوم فأقل () بكالوريوس () دراسات عليا
3. العمر:
() أقل من 30 عام () من 30-40 عام () أكثر من 40 عام
4. عدد سنوات الخدمة:
() أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات
5. المسمى الوظيفي:
() إداري () رئيس قسم () مدير دائرة فأعلى

ثانياً: مقياس عائد التدريب:

م	المحور	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المحور الأول: تقييم رد فعل المتدربين:						
يهدف لتقييم انطباعات ورضا المتدربين المشاركين حول المحتوى التدريبي ومدى استجابة البرامج التدريبية لاحتياجاتهم التدريبية						
1	تحظى عملية تقييم رد فعل المتدربين باهتمام كبير					
2	تقيم الوزارة رد فعل المتدربين لإيمانها بقيمة التقييم					
3	تعتمد الوزارة تقييم رد فعل المتدربين لوجود خطط تطويرية لديها					
4	تهتم الوزارة بتقييم المتدربين لمحتوى البرنامج التدريبي					
5	تهتم الوزارة بتقييم المتدربين لأساليب التدريب المستخدمة في البرامج التدريبية					
6	توظف الوزارة تقييم المتدربين لقياس قدرة المدربين على تنفيذ التدريب					
7	تحرص الوزارة على تقييم المتدربين لمدى نجاح تنظيم العملية التدريبية					
8	تتم عملية تقييم المتدربين لملاءمة الوسائل التدريبية لموضوع التدريب					
9	تتم عملية تقييم المتدربين لتقييم ملاءمة البيئة التدريبية لطبيعة التدريب					
10	يقيم المتدربين المواد والمطبوعات التدريبية					
المحور الثاني: تقييم التعلم:						
يهدف لتقييم مدى نجاح التدريب في زيادة المعارف والمهارات لدى المتدربين						
1	تهدف البرامج التدريبية في الوزارة إلى خلق كادر مهني قادر على التكيف مع ظروف العمل المختلفة					
2	تسهم البرامج التدريبية في الوزارة في منح المتدربين معارف ومهارات متنوعة					

م	المحور	درجة الموافقة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
3	تسهم البرامج التدريبية في تطوير الإمكانيات الإدارية والمهنية للمتدربين				
4	تتفد الوزارة اختبارات قبل عملية التدريب لاختبار فاعلية التدريب				
5	تتفد الوزارة اختبارات بعد عملية التدريب لاختبار فاعلية التدريب				
6	تقوم الوزارة باستخدام نماذج محاكاة التدريب لواقع العمل لاختبار فاعلية التدريب				
7	تراقب الوزارة تطبيق المهارات التدريبية في العمل لاختبار فاعلية التدريب				
8	تستخدم الوزارة نماذج التقييم الذاتي لاختبار فاعلية التدريب				
9	تستخدم الوزارة نماذج التقييم الجماعي لاختبار فاعلية التدريب				
10	تقوم الوزارة بتقييم الإمكانيات المتوفرة للتدريب لاختبار فاعلية التدريب				
المحور الثالث: تقييم السلوك:					
ويهدف لتقييم التغيرات التي حدثت في سلوك المتدربين نتيجة للبرنامج التدريبي					
1	تستخدم الوزارة ملاحظة أداء المتدربين في العمل لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين				
2	تستخدم الوزارة قصص النجاح الإدارية لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين				
3	تعتمد الوزارة تقييم الأداء لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين				
4	تتابع الوزارة مخرجات التدريب لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين				
5	تعتمد الوزارة تقييم رؤساء المتدربين في العمل لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين				
6	تستخدم الوزارة التقييم الذاتي لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين				
7	تعتمد الوزارة تقييم النظراء (المتدربين من المستوى الإداري نفسه) لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين				
8	تتفد المقابلات لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين				
9	تستخدم الوزارة نتائج استطلاعات رأي جمهور الوزارة لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين				
10	تستعين الوزارة بمقيمين خارجيين لتقييم أثر البرامج التدريبية على سلوك المتدربين				

م	المحور	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المحور الرابع: تقييم النتائج التنظيمية:						
ويهدف لتقييم أثر التدريب على مستوى الأداء التنظيمي، ومدى التغييرات التي أحدثها المتدربون في الأداء التنظيمي نتيجة للتدريب الذي حصلوا عليه						
1	تقارن الوزارة مستوى الخدمات قبل وبعد العملية التدريبية					
2	تعمل الوزارة على مقارنة حجم الاتفاق المالي قبل وبعد العملية التدريبية					
3	تقارن الوزارة سجلات أداء الموظفين قبل وبعد العملية التدريبية					
4	تقارن الوزارة عدد الشكاوى من المواطنين قبل وبعد العملية التدريبية					
5	يتم مقارنة مستوى الجودة للخدمات المقدمة قبل وبعد العملية التدريبية					
6	يتم تحليل مستويات أداء وحدات العمل قبل وبعد العملية التدريبية					
7	يتم مقارنة وقت إنجاز العمليات الإدارية قبل وبعد العملية التدريبية					
8	تستخدم الوزارة المعلومات الواردة من العاملين بوحدات أخرى (من غير المتدربين)					
9	تهتم الوزارة بالمعلومات الواردة من مديري وحدات العمل حول أداء المتدربين					
10	توظف الوزارة المعلومات الواردة من المسؤولين والجهات المعنية الأخرى حول نتائج المتدربين					

ثالثا: مقياس التخطيط للتدريب:

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	تُتبع الأسس العلمية الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية					
2	يُعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية للوزارة كمنظمة وفق أهدافها الحالية والمستقبلية					
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكل وظيفة في الوزارة وفق مهامها ومسئولياتها					
4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق مستويات أداءهم الحالية في العمل					
5	يُراعى مرونة الخطة التدريبية، لتتكيف مع المتغيرات المختلفة					
6	تركز خطط التدريب على سد حاجات قائمة أو محتملة لمشكلات العمل					

م	الفقرات	درجة الموافقة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا
7	يتم تحديد الأهداف التفصيلية للبرامج التدريبية				
8	تحرص الوزارة على تحقيق معايير الجودة الشاملة في التدريب				
9	يتم اختيار المادة التدريبية وفق المستويات المعرفية والمهارية للمتدربين				
10	يتم اختيار أدوات وتقنيات التدريب اللازمة للبرامج التدريبية				
11	توظف التكنولوجيا الحديثة كجزء من أدوات ووسائل التدريب				
12	تشمل البرامج التدريبية جميع موظفي وزارة التربية والتعليم				
13	يتم تحديد الزمن المناسب للتدريب وفق طبيعة البرنامج التدريبي				
14	تُجهز البيئة التدريبية بكافة الاحتياجات التدريبية				
15	يُحدد المكان المناسب لتنفيذ التدريب تبعاً لطبيعة البرنامج التدريبي				
16	يتم متابعة يومية لتنفيذ البرامج التدريبية				
17	يتم الحرص على تنوع أساليب التدريب				
18	تهتم إدارة التدريب بإعداد أدوات تقييم الأداء التدريبي				
19	تهتم إدارة التدريب بآراء المتدربين لتقييم البرامج التدريبية				
20	تهتم إدارة التدريب بآراء المدربين لتقييم البرامج التدريبية				

وشكراً لكم على حسن تعاونكم ،،،

ملحق (3): قائمة محكمي الاستبانة

م	الاسم	جهة العمل
1	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية
2	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
3	د. أيمن أبو سويح	الجامعة الإسلامية
4	د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
5	د. زكي مرتجى	جامعة القدس المفتوحة
6	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
7	د. أمال الحيلة	كلية فلسطين التقنية - دير البلح
8	د. فرج أبو شمالة	كلية مجتمع تدريب غزة
9	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر
10	د. إبراهيم عابدين	جامعة القدس المفتوحة
11	د. محمود الشنطي	جامعة القدس المفتوحة
12	د. سليمان الحسنات	جامعة فلسطين