



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا

" أثر جودة التدريب في رضى موظفي الوزارات الفلسطينية "  
دراسة حالة " الوزارات الفلسطينية في مدينة رام الله "

إعداد

أدهم يوسف ابراهيم سايس

إشراف

د. أكرم حمدان

تم تقديم هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص  
إدارة الموارد البشرية

2022 / 9

©الجامعة العربية الأمريكية – 2022. جميع حقوق الطبع محفوظة.

## إجازة الرسالة

" أثر جودة التدريب في رضى موظفي الوزارات الفلسطينية "

دراسة حالة " الوزارات الفلسطينية في مدينة رام الله "

إعداد

أدهم يوسف ابراهيم سايس

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 24 /09 /2022 وأجيزت

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع



- 1- د. أكرم حمدان مشرفاً رئيسياً
- 2- د. مجيد منصور ممتحناً داخليا
- 3- د. يوسف أبو فارة ممتحناً خارجيا

## الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:


أثر جودة التدريب في رضى موظفي الوزارات الفلسطينية:

دراسة حالة "الوزارات الفلسطينية في مدينة رام الله"

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

اسم الطالب: أدهم يوسف ابراهيم سايس

الرقم الجامعي: 201913009

التوقيع: 

التاريخ: 2026/03/15م

## الإهداء

إلى الأكرم منا جميعا شهدائنا الأبرار وجرحانا البواسل وأسرانا الأبطال

إلى كل من شاركني هذه المسيرة بأطيب الأمنيات

أدهم يوسف ابراهيم سايس

## الشكر والتقدير

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين محمد بن عبد الله صلوات ربي وسلامه عليه، امتثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

ومن هنا أود أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من كان له دور في إكمال مسيرتي التعليمية وإنجاز هذه الرسالة وأخص بالذكر: الدكتور المشرف أكرم حمدان مع خالص تمنياتي له دوام التوفيق والنجاح.

كما أتقدم بالشكر لأساتذتي الأفاضل في الجامعة العربية الأمريكية لما بذلوه من جهد لاستكمال متطلبات الدراسة .

والشكر الخاص للأخوة الموظفين بالوزارات الفلسطينية في مدينة رام الله لتعاونهم وحسن استقبالهم من مدراء وموظفين وتقديمهم للمعلومات اللازمة.

أدهم يوسف ابراهيم سايس

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر جودة العملية التدريبية في رضى موظفي الوزارات الفلسطينية، وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية والمتمثلة بجودة الاحتياجات التدريبية وجودة الفرق التدريبية ومحتوى التدريب وتنفيذه وجودة المتابعة والتقييم.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في (12) وزارة من مختلف الإدارات والأقسام والبالغ عددهم (2049) موظفاً، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بعرض جميع الظواهر والعوامل والمتغيرات ذات العلاقة بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة , حيث طبقت الدراسة على عينة مقدارها 340 موظفاً وموظفة من جميع المستويات الإدارية في الوزارات، وقد تم تحليل (292) استبانة صالحة، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

خلصت الدراسة الى أن لجودة العملية التدريبية أثر إيجابي في الرضى الوظيفي لموظفي الوزارات الفلسطينية (لجميع المستويات الإدارية) في مجالات جودة الاحتياجات التدريبية، وجودة فرق التدريب، وجودة محتوى البرامج التدريبية، وجودة تنفيذ برامج التدريب، وجودة متابعة وتقييم برامج التدريب، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس (الذكور)، وتبين أيضاً أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وأيضاً لمتغير العمر والهيئة الحكومية وطبيعة العمل.

وبناء على نتائج الدراسة الميدانية تقدم الباحث بعدة توصيات أبرزها: تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية للعاملين بالإعتماد على البحث العلمي الكمي والنوعي، وتطوير فرق التدريب والعمل على رفع كفاياتهم المهنية، وتطوير المحتوى التدريبي بما تقتضيه مصلحة العمل وتحسين جودة تنفيذ البرامج التدريبية والمتابعة والتقييم المستمر للبرامج التدريبية.

كلمات مفتاحية: الجودة، التدريب، الرضى الوظيفي، الموارد البشرية.

## فهرس المحتويات

أ	إجازة الرسالة
ب	الإقرار
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	ملخص الدراسة
ح	فهرس المحتويات
ر	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ش	قائمة الملاحق
ص	قائمة الاختصارات
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1.1 مقدمة
3	2.1 أهمية الدراسة
3	3.1 اشكالية الدراسة
4	4.1 فرضيات الدراسة
5	5.1 أهداف الدراسة
5	6.1 حدود الدراسة
6	7.1 هيكل الدراسة
7	8.1 الأدبيات السابقة
16	الفصل الثاني: الجودة والتدريب
17	1.2 المبحث الأول: الجودة
17	1.1.2 تمهيد
17	2.1.2 ماهية الجودة
19	3.1.2 فائدة الجودة بالتدريب
20	4.1.2 معايير الجودة في العملية التدريبية

21	5.1.2 عناصر جودة التدريب
22	2.2 المبحث الثاني: (التدريب)
23	2.2.2 أهمية التدريب
24	3.2.2 أهداف التدريب
25	4.2.2 أنماط التدريب (أنواع التدريب)
29	5.2.2 متطلبات التدريب الفعال
31	6.2.2 مراحل النظام التدريبي
32	7.2.2 التخطيط للبرامج التدريبية
33	8.2.2 مراحل العملية التدريبية
34	9.2.2 أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها (معمار، 2010: 42)
35	10.2.2 مستويات الاحتياجات التدريبية (رضا، 2012: 41)
36	11.2.2 وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية (معمار، 2010: 46)
37	12.2.2 تصميم البرنامج التدريبي
37	13.2.2 تنفيذ البرنامج التدريبي
39	15.2.2 مبادئ العملية التدريبية
40	16.2.2 أساليب التدريب
41	18.2.2 العوامل التي تؤثر في اختيار الأساليب التدريبية
41	19.2.2 أساليب التدريب الحديثة
42	20.2.2 وسائل التدريب
43	21.2.2 تقييم العملية التدريبية
45	22.2.2 مناهج قياس العائد من التدريب
47	23.2.2 أسباب فشل التدريب
48	3.2 المبحث الثالث (الرضى الوظيفي)
48	1.3.2 تمهيد
48	2.3.2 مفهوم الرضى الوظيفي
49	3.3.2 أهمية الرضى الوظيفي

49	4.3.2 خصائص الرضى الوظيفي .....
50	5.3.2 العوامل التي تؤدي إلى الرضى الوظيفي .....
51	6.3.2 مؤشرات عدم الرضى الوظيفي .....
52	7.3.2 خلاصة الفصل .....
53	الفصل الثالث : الإطار العملي للبحث .....
54	1.3 منهجية الدراسة .....
54	2.3 مجتمع الدراسة .....
55	3.3 عينة الدراسة .....
57	4.3 طرق جمع البيانات .....
57	5.3 أداة الدراسة .....
58	6.3 الأساليب الإحصائية .....
59	7.3 إجراءات تطبيق الدراسة .....
60	2.3 المبحث الثاني: الصدق والثبات .....
60	1.2.3 صدق وثبات أداة الدراسة: .....
60	2.2.3 صدق المحكمين .....
60	3.2.3 العينة الاستطلاعية .....
60	4.2.3 صدق الأداة .....
67	5.2.3 ثبات الأداة (Reliability) .....
69	الفصل الرابع: تحليل البيانات .....
70	1.4 فحص توزيع البيانات للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع .....
74	2.4 تحليل البيانات وفحص الفرضيات .....
	1.2.4 السؤال الرئيس: هل يوجد أثر إيجابي لجودة العملية التدريبية على الرضى الوظيفي
74	للعاملين بالوزارات الفلسطينية (لجميع المستويات الإدارية)؟ .....
93	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات .....

1.5 السؤال الرئيس: ما أثر جودة العملية التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية (لجميع المستويات الإدارية)؟	94
2.5 السؤال الأول: ما مستوى أثر جودة تحديد الاحتياجات التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية؟	94
3.5 السؤال الثاني: ما مستوى أثر جودة فرق التدريب على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية؟	95
4.5 السؤال الثالث: ما مستوى أثر لجودة محتوى البرامج التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية؟	96
5.5 السؤال الرابع: ما مستوى أثر جودة تنفيذ البرامج التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية؟	97
6.5 السؤال الخامس: ما مستوى جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية؟	98
7.5 السؤال السادس: هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين جودة العملية التدريبية ورضى العاملين حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس وسنوات الخبرة والعمر والهيئة الحكومية وطبيعة العمل)؟	99
8.5 ملخص نتائج الدراسة	100
9.5 التوصيات	104
الخاتمة	106
قائمة المصادر والمراجع	107
الملاحق	118
Abstract	127

## فهرس الجداول

جدول رقم (1.1): هيكلية الدراسة	6
جدول رقم (1.2): أنماط وأنواع التدريب	25
الجدول رقم (2.2) الطرق الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية	36
الجدول رقم ( 3.2 ) أدوات تقويم عمليات التدريب	39
الجدول رقم (4.2) نماذج وتقييم عملية التدريب	44
جدول (1.3): يوضح مجتمع الدراسة	54
جدول (2.3): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	55
جدول رقم (3.3) ويوضح مجالات قياس جودة العملية التدريبية	58
جدول رقم (4.3)	58
جدول (5.3): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لجودة تحديد الاحتياجات التدريبية	60
جدول (6.3): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لجودة فرق التدريب	61
جدول (7.3): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لجودة محتوى البرامج التدريبية	63
جدول (8.3): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لجودة تنفيذ البرامج التدريبية	63
جدول (9.3): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لجودة متابعة وتقييم التدريب	65
جدول (10.3): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للرضى الوظيفي	66
جدول (11.3): ثبات الأداة	68
جدول رقم (1.4) اختبار الفرضية الصفرية	70
جدول (2.4): متوسط إجابات عينة الدراسة حول رأيهم في جودة تحديد الاحتياجات التدريبية	75
جدول (3.4): أثر جودة تحديد الاحتياجات التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية	76
جدول (4.4): متوسط إجابات عينة الدراسة حول رأيهم في جودة فرق التدريب	77
جدول (5.4): أثر جودة فرق التدريب على رضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية	78
جدول (6.4): متوسط إجابات عينة الدراسة حول رأيهم في جودة محتوى البرامج التدريبية	80

- جدول (7.4): أثر جودة محتوى البرامج التدريبية على رضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية  
81 .....
- جدول (8.4): متوسط إجابات عينة الدراسة حول رأيهم في جودة تنفيذ البرامج التدريبية .....  
82
- جدول (9.4): أثر جودة تنفيذ البرامج التدريبية على رضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية .  
83
- جدول (10.4): متوسط إجابات عينة الدراسة حول رأيهم في جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية  
85 .....
- جدول (11.4): أثر جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية على رضى الموظفين بالوزارات  
الفلسطينية .....  
86
- جدول (13.4) .....  
90
- جدول (14.4): نتائج اختبار شفوية للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات العمل .....  
90
- جدول (15.4): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية .....  
91

## فهرس الأشكال

- شكل رقم (1.2): مراحل النظام التدريبي..... 32
- شكل رقم (1.4) التوزيع الطبيعي للرضى الوظيفي ..... 71
- شكل رقم (2.4) التوزيع الطبيعي لجودة تحديد الاحتياجات التدريبية ..... 71
- شكل رقم (3.4) التوزيع الطبيعي لجودة فرق التدريب ..... 72
- شكل رقم (4.4) التوزيع الطبيعي لجودة محتوى البرامج التدريبية ..... 72
- شكل رقم (5.4) التوزيع الطبيعي لجودة تنفيذ البرامج التدريبية ..... 73
- شكل رقم (6.4) التوزيع الطبيعي لجودة متابعة وتقييم التدريب ..... 73
- شكل رقم (7.4) التوزيع الطبيعي لجودة العملية التدريبية ..... 74
- شكل رقم (8.4) جودة تحديد الاحتياجات التدريبية ..... 77
- شكل رقم (9.4) جودة فرق التدريب ..... 79
- شكل رقم (10.4) جودة محتوى البرامج التدريبية ..... 82
- شكل رقم (11.4) جودة تنفيذ البرامج التدريبية ..... 84
- شكل رقم (12.4) جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية ..... 87

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): الاسبانية.....118

## قائمة الاختصارات

بالكلمات	الاختصار	رقم
Training and Development Lead Body هيئة ريادة التدريب والتطوير	TDLB	1
Statistical Package for the Social Sciences برنامج التحليل الإحصائي	SPSS	2

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 2.1 أهمية الدراسة
- 3.1 مشكلة الدراسة
- 4.1 أسئلة الدراسة
- 5.1 فرضيات الدراسة
- 6.1 أهداف الدراسة
- 7.1 حدود الدراسة
- 8.1 هيكل الدراسة
- 9.1 الأدبيات السابقة

## 1.1 مقدمة

ان الأنظمة الحديثة في الإدارة باتت تبحث في الأونة الأخيرة ، وفي ظل التطورات العلمية والتكنولوجيا المتسارعة بالقرن الواحد والعشرين الى إعادة هيكلة أنظمة التدريب وعناصر العملية التدريبية، وفقاً لما يتلائم مع المعايير العالمية للجودة، وبات يطلق عليها ما يسمى بجودة البرامج التدريبية، والتي تعد نشاطاً حيوياً للإدارة الحديثة، حيث تسعى جاهدة وباستمرار الى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، للوصول الى الكفاءة والفعالية في الأداء والخدمة وتحقيق الأهداف التي وضع من أجلها. فالأمر بات ضرورة لا بد منها باعتبار التدريب أداة التغيير، وهذا ما دعى لتنفيذه وفق خطط علمية ومهنية مدروسة ومنظمة بشكل مستمر بالإضافة لوضع أنظمة وسياسات من شأنها تقييم كفاءة البرامج التدريبية وقياس مدى الأثر الذي حققته ومستوى التغيير الذي أحدثته على الأفراد والمنظمة، حيث حظيت معايير جودة التدريب في الأونة الأخيرة اهتمام الباحثين والمختصين والمسؤولين وأصحاب القرار. وانطلاقاً من هذه الأهمية للتدريب وقدرته البالغة على التأثير تسعى المنظمات اليوم وبكافة أحجامها وأشكالها وطبيعة مهامها لامتلاك عناصر بشرية بنوعية مهارية ومعرفية قابلة للتكيف والتلاؤم مع تقلب الواقع واختلافه المستمر، ما يعني حتمية التنمية المستدامة لقبول متطلبات المهام والمسؤوليات الجديدة التي تناط بهم، ما دفع إدارة الموارد البشرية للعمل على تطوير قدرات الأفراد، وتبني سياسات تضمن بها توفير الظروف الملائمة للعاملين في سبيل تحقيق رضاهم وانتمائهم التنظيمي، ورفع روحهم المعنوية من خلال الاهتمام بمشاكلهم وحلها واتباع أنظمة التحفيز والتدريب، حيث ينعكس ذلك على أدائهم ونتاجيتهم. وقد تزامن ذلك باعتبار التدريب من وجهة نظر العديد من المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة استثماراً حقيقياً ووسيلة للارتقاء، بقدرات الأفراد واتجاهاتهم وتعديل سلوكهم ما ينعكس إيجاباً على زيادة كفاءة المنظمة وتطور مستوى إنجازاتها وبالتالي رفع قدرتها التنافسية في تقديم الخدمات وإنجاز المهام، حتى وصل الأمر بأن تقوم تلك المنظمات بتخصيص موازنات خاصة للتدريب والبرامج التدريبية.

وبناء عليه يبقى السؤال مطروحاً حول مدى قدرة التدريب على تحقيق العائد من الاستثمار فيه ومتطلبات ذلك، بعد التوجه لتحويله من وظيفة إدارية إلى عملية استثمارية، ومن نشاط ثانوي الى ركيزة أساسية في وظيفة الموارد البشرية، حتى بات جزءاً أصيلاً من الخطة الاستراتيجية للمنظمة وشريكا في تنفيذ القرار والرؤية والاتجاهات العامة للمنظمة، وأداة مهمة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وعاملاً مهماً في خلق بيئة تنظيمية سليمة وإيجابية تساهم في جذب الموظفين

الموهوبين، بالإضافة الى تحفيز العاملين الحاليين والاحتفاظ بهم وتحقيق رضاهم من خلال منحهم فرصة التعلم والتطوير.

### 2.1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة نتاجاً لأهمية عملية تقييم جودة البرامج التدريبية، والتي من شأنها الوقوف على نقاط القوة والضعف التي تتمتع بها هذه البرامج في سبيل تعظيم الفائدة منها، وتحقيق أعلى عائد متوقع، وذلك نظراً للدور الذي تمثله الموارد البشرية في عملية إدارة مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، بشكل عام وفي الوزارات الفلسطينية على وجه الخصوص. نظراً لطبيعة مهامها وتنوع اختصاصاتها بتقديم الخدمات لجميع المواطنين وذلك بخلق وتنمية القدرات التنافسية لتحقيق أهداف هذه المؤسسات. مما يعني ضرورة توفير كادر بشري يتمتع بدرجة عالية من الأداء، بحيث ترتبط أهدافهم بأهداف مؤسساتهم. وهذا يعتمد إلى حد كبير على درجة الرضا الوظيفي لديهم وقدرتهم ودافعيتهم للقيام بمهامهم على أكمل وجه، بالتزامن مع تلقيهم لبرامج تدريبية تلتزم بمعايير الجودة في تصميمها وتنفيذها، بحيث توضع بناء على احتياج حقيقي من قبل المتدربين وبما يتناسب مع تطلعاتهم وطموحاتهم العملية.

### 3.1 اشكالية الدراسة

ان التغييرات المتسارعة والتكنولوجيا المتقدمة الحديثة، تفرض واقعا مختلفاً أمام جميع المنظمات والقطاعات العامة والخاصة في طريقة تفكيرها وأساليبها، بالبحث المستمر عن سبل تنمية ونجاح المنافسة بالتطوير الدائم للقدرات والموارد التي تمتلكها، والوسائل أيضاً التي يتم من خلالها تعظيم الفائدة من هذه الموارد، فالتميز ليس فقط فيما تمتلكه من موارد مادية وتكنولوجية حديثة، وإنما أيضاً بامتلاك الموارد البشرية القادرة على التخطيط والابتكار. وهذا ما يفرض على إدارة الموارد البشرية باعتبارها الجهة المسؤولة عن توفير العنصر البشري بالمؤسسات، أن تحقق حالة من التوازن بين أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد، بالسعي المتواصل لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية، مما يساهم والى حد كبير بخلق بيئة عمل تحفزهم وتشجعهم على تنمية واستغلال مهاراتهم.

ومما لا شك فيه فإن الوزارات الفلسطينية وما تقدمه من خدمات وفقاً للأنظمة والتشريعات المعمول بها في دولة فلسطين، تعتمد وبشكل أساسي على خبرة وكفاءة العنصر البشري العامل. حيث تسعى وبشكل مستمر إلى تغيير سلوكه واتجاهاته بشكل إيجابي، من خلال تدريبه وتطوير قدراته وذلك

من أجل تنمية مهاراته وتحقيق رضاه وتحسين أدائه كما أكدت دراسة (حماد، 2018). إضافة إلى أن التدريب يعد عاملاً تحفيزياً للموظفين، حيث يعمل على تعزيز معارفهم واتجاه مهامهم ووظائفهم فينعكس ذلك على المؤسسة بشكل عام وعلى العاملين أيضاً بوجه خاص، بشعورهم بالرضى والاهتمام والدافعية كما أكدته دراسة (مغربي، 2022) ودراسة (فارس و مصباح، 2021) ودراسة (بانوداس دي ليت د.، 2021) ودراسة (عباس، 2018) ودراسة (Nweke، 2017)، ومن هنا تأتي ضرورة التعرف على واقع عملية تقييم جودة البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها بالوزارات الفلسطينية للوصول إلى الفاعلية والكفاءة، ومستوى عالي من الجودة بنوعية هذه البرامج ومضمونها.

وعليه ومما سبق يمكن تجسيد إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي:  
- ما أثر جودة العملية التدريبية في المجالات (تحليل الاحتياجات التدريبية، جودة فرق التدريب، محتوى البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية و متابعة وتقييم البرامج التدريبية) على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية (الجميع المستويات الإدارية)؟

#### 4.1 فرضيات الدراسة

##### 1.4.1 الفرضية الرئيسية

- لا يوجد أثر لجودة العملية التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية ؟

##### 2.4.1 الفرضيات الفرعية

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين جودة تحليل الإحتياجات التدريبية ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية؟

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين جودة فرق التدريب ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية؟

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين جودة محتوى البرامج التدريبية ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية؟

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين تنفيذ البرامج التدريبية ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية ؟

\* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين جودة متابعة البرامج التدريبية ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية؟

\* لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين جودة العملية التدريبية ورضى موظفين الوزارات الفلسطينية حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس وسنوات الخبرة والعمر والهيئة الحكومية وطبيعة العمل).

### 5.1 أهداف الدراسة

لا شك أن لكل دراسة هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها حيث تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- فحص أثر جودة العملية التدريبية على رضى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.
- التعرف على مستوى جودة وفاعلية عملية التدريب وتقييمها في الوزارات الفلسطينية.
- التعرف على أنواع التدريب وأهمها (التدريب حسب مدته وحسب مجاله والتدريب وفقاً لعدد المتدربين ومكانه ووقت تنفيذه).
- معرفة نقاط القوة والضعف والمعوقات في العملية التدريبية ومحاولة الاستفادة منها لتطوير عملية التدريب.
- التعرف على مدى رضى موظفي الوزارات الفلسطينية عن البرامج التدريبية المقدمة لهم.
- توضيح الفروق في إجابات أفراد العينة حول جودة العملية التدريبية في الوزارات الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس وسنوات الخبرة والعمر والهيئة الحكومية وطبيعة العمل).

### 6.1 حدود الدراسة

- الحدود البشرية: انجزت هذه الدراسة على موظفي الوزارات الفلسطينية بجميع المستويات الإدارية.
- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على بحث العلاقة بين المتغيرين (جودة التدريب كمتغير مستقل ورضا الموظفين كمتغير تابع).
- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في الوزارات الفلسطينية بمدينة رام الله .
- الحدود الزمانية: اجريت هذه الدراسة من تاريخ 2021/12/1 ولغاية 2022/09/10.

## 7.1 هيكل الدراسة

### جدول رقم (1.1): هيكلية الدراسة

ويحتوي على: المقدمة والإشكالية وفرضيات الدراسة وأهميتها وأهداف الدراسة ومبرراتها والأدبيات السابقة.	الفصل الأول
تم تخصيصه لدراسة: الجودة وجودة العملية التدريبية وتوضيح المفاهيم المتعلقة وأهمية جودة التدريب وكفاءتها بالإضافة إلى أنواع التدريب وأساليبه والنظريات المرتبطة به وختام للفصل يتناول فيه ما ذكر بشكل عام.	الفصل الثاني
تم تخصيصه لدراسة: مفهوم الرضى الوظيفي وتعريفاته المختلفة وما يتعلق به من مصطلحات ذات علاقة، بالإضافة إلى أهميته ومؤشرات قياسه وأساليب تحقيقه ومن ثم خلاصة شمولية عامة حول ما تم تناوله.	الفصل الثالث
تناول هذا الفصل: تحليل البيانات وفحص الفرضيات وذلك بالقيام بالإجراءات المتعلقة بمنهجية البحث والدراسة الميدانية التي قمنا بها بالإضافة إلى تحليلها وعرض نتائجها.	الفصل الرابع
اشتمل هذا الفصل على: عرض نتائج الدراسة ومناقشة وشرح للفرضيات التي طرحت بالإضافة إلى التوصيات ومن ثم ختامه بخلاصة عامة وملخص للدراسة.	الفصل الخامس

## 8.1 الأدبيات السابقة

يمكننا القول أن كثيراً من الدراسات العربية والأجنبية تناولت موضوع التدريب وأهميته وأثاره على رضا العاملين وأدائهم، كما ركزت أيضاً على فاعلية البرامج التدريبية وجودتها، حيث يستعرض الباحث عدداً من هذه الدراسات والأدبيات السابقة ومنها ما يلي:

**سنة مغربي 2022 " دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تمكين موظفي القطاع العام الفلسطيني - حالة دراسية ديوان الموظفين العام "**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تمكين موظفي القطاع العام الفلسطيني لدى ديوان الموظفين العام، إضافة للتعرف على واقع سياسات إدارة الموارد البشرية وواقع تمكين موظفي القطاع العام الفلسطيني في ديوان الموظفين العام، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، واعتمدت الباحثة أيضاً العينة الحصصية والمكونة من (102) موظفة وموظف ممن يعملون في المستويات الإدارية من الفئات العليا والأولى والثانية في ديوان الموظفين العام، وتم التأكد من ثبات الاستبانة وصدقها، كما تم أيضاً التأكد من صلاحية المعالجات الإحصائية المستخدمة.

وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام مرتفع في المجالات التالية: الاختيار والتعيين، الاستقطاب، تخطيط المسار الوظيفي، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز والرواتب، حيث وجود ارتباط طردي قوي بين أبعاد سياسات إدارة الموارد البشرية ( المتغير المستقل ) بحيث يؤثر إيجاباً على المتغير التابع ( تمكين الموظف العام). وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الاستمرار في تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في ديوان الموظفين العام، وتعميم التجربة على كافة الوزارات الفلسطينية، والاستمرار أيضاً في تمكين العاملين في ديوان الموظفين العام لما له من أثر كبير في تحسين الأداء وتعزيز دور الموظف العام ومكانته في وظيفته (سنة مغربي 2022).

**إيمان محمود 2022 "واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمنتسبي قوى الأمن الفلسطينية ونموذج مقترح "**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنتسبي قوى الأمن الفلسطينية، وبناء نموذج أكثر اعتمادية وثباتاً، وذلك من خلال معرفة الطريقة التي تعمل بها قوى الأمن في تحديد احتياجاتها التدريبية، ومعرفة مستوى فاعلية وكفاءة تحديد الاحتياجات التدريبية، ومعرفة

الكوارث التي تعمل في هذه الدوائر ، ومعرفة الضوابط التي تحدد الاحتياجات التدريبية ، وخطوات تحديد الاحتياجات التدريبية .

ولتحقيق أهداف الدراسة ، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في دائرة التخطيط والتدريب كافة والموارد البشرية ، ومديري الإدارات العامة في قوى الأمن الفلسطينية البالغ عددهم (668) موظفاً ، حيث تم توزيع أداة الدراسة ( الاستبانة ) على عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية ، وكان حجمها (265) موظفاً ، وتم استرداد (250) استبانة صالحة للتحليل ، وتم تحليل الاستجابات على برنامج SPSS ، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية ، هناك ضعف في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية فهو لا يتم وفقاً لنظام ولا كجزء من نظام بحيث لوحظ عدم وجود نظام تدريبي كمظلة لهذه العملية ، وأن من يقوم بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لم يتم تدريبهم بالشكل اللازم، لم يكن هناك عملية تحليل علمية للبيانات التي لم تكن شاملة أيضاً لتحديد الاحتياجات التدريبية ، هناك ضعف في استخدام الأدوات والوسائل في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنتسبي قوى الأمن الفلسطينية ، إذ تمثل الرغبة الشخصية أساساً لتحديد الاحتياجات التدريبية ، فلما يتم تشكيل فريق للقيام بعملية تحديد الاحتياجات ، هذا مما أدى إلى عدم قناعة عينة الدراسة بأنه يتم التوصل إلى الاحتياجات التدريبية الحقيقية .

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها : ضرورة العمل على قانون يتحدث عن آلية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل خاص ، ضرورة وجود نظام ينظم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ووجوب تحديد الاحتياجات التدريبية وفق مسار وظيفي، كما أوصت الدراسة باتباع نموذج لتحديد الاحتياجات التدريبية لقوى الامن توصلت إليه هذه الدراسة والذي يركز على التزام واندماج الادارة العليا في هذه العملية، ويتضمن النموذج تشكيل لجننتين لهذه العملية تعملان بشكل منهجي وعلمي ، كما تم اقتراح القيام بدراسات أخرى مكملة لهذه الدراسة (إيمان محمود 2022).

**دراسة (فارس ومصباح، 2021) بعنوان "دور التدريب في تحقيق الرضى الوظيفي في الجزائر دراسة حالة على المؤسسة الوطنية تريفيسود".**

هدفت إلى تناول دور التدريب في تحقيق الرضى الوظيفي في الجزائر، حيث أجريت في فصلين منفصلين، تناول الجانب النظري العملية التدريبية برمتها من حيث المفاهيم والخصائص والنظريات وأهمية التدريب بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالرضى الوظيفي بالفصل الثاني من حيث المفهوم والأهمية والعوامل المؤثرة وأساليب تحقيقه، كما تم مناقشة الجانب التطبيقي وتفسير نتائجه في الفصل الثالث. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي فيما يتعلق بمفاهيم الدراسة والمنهج التحليلي في

تحليل العلاقات والتأثير بين مختلف المتغيرات، حيث استهدفت الدراسة 45 عامل في المؤسسة وقد توصلت إلى أن التدريب يساهم وبشكل رئيسي في تحسين الأداء، ما يتطلب من المؤسسة تبني سياسات واستراتيجيات تدريبية، تسمح بتنمية الموارد البشرية وعاملاً مهماً في تحفيز العاملين في سبيل تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى. بالإضافة إلى اعتبار التدريب عنصراً استراتيجياً في استمرار ونجاح المؤسسة وتحسين أدائها، وعليه فقد أوصى الباحثان إلى ضرورة نشر ثقافة التدريب وتسهيل الأضواء عليه من قبل السلطة العليا بالمؤسسة، مع إشراك الموظفين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول كل ما يتعلق بالعملية التدريبية (فارس ومصباح، 2021).

### **جمال زبيدي 2021 "دور التدريب في تطوير مهارات العاملين في دوائر العلاقات العامة لمجموعة الاتصالات الفلسطينية : دراسة حالة .**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب في تطوير مهارات العاملين في دوائر العلاقات العامة في دوائر العلاقات العامة لمجموعة الاتصالات الفلسطينية : دراسة حالة حيث استخدمت المنهج الوصفي ، كما تم استخدام أسلوب التحليل الكمي والنوعي فيها ، لملائمتها لأهداف الدراسة، لذا لجأ الباحث إلى أداتي الاستبانة والمقابلة ، فتم تطبيق أداة الاستبانة على جميع العاملين في العلاقات العامة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية باستخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ (26) موظفاً ، ثم أجرى الباحث (7) مقابلات شملت مدراء العلاقات العامة ومدراء الموارد البشرية والتدريب ، بالإضافة لخبراء في التدريب.

بينت الدراسة وجود درجة استجابة مرتفعة جداً نحو التدريب في تطوير مهارات العاملين لدوائر العلاقات العامة في الدرجة الكلية ، وكذلك وجود درجة استجابة مرتفعة جداً على جميع مجالاتها الأربعة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية ، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ، وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية ، في حين كانت هناك فروق دالة إحصائية ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مستوى درجة البكالوريوس ، وذلك يعود إلى كونهم يشغلون مناصب عملية ترتبط بالجمهور الداخلي والخارجي مباشرة ، مما يجعلهم أكثر حاجة للدورات التدريبية .

وقد أظهرت النتائج أن أغلبية المبحوثين يرون مجموعة الاتصالات الفلسطينية تتلمس حاجة المؤسسة وحاجة العاملين لدى دائرة العلاقات العامة في اختيار الدورات التدريبية العامة والخاصة بوظيفة العلاقات العامة ( جمال زبيدي 2021).

## دراسة (عبد العالي والهاشمي، 2021) بعنوان "دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، ومعرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، وتسليط الضوء على السياسات المنتهجة لإدارة الموارد البشرية، ومدى مواكبتها للسياسات المبنية على الأسس العلمية، حيث جاءت الدراسة مقسمة إلى خمسة فصول تناول فيها الباحث تكوين الموارد البشرية والرضا الوظيفي بالفصل الأول والثاني، في حين عرض الباحث منهجية البحث والإجراءات الميدانية بالفصل الثالث، وعرض وتحليل النتائج ومناقشتها بالفصلين الرابع والخامس، وقد أعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي حيث اختيرت العينة بشكل عشوائي وقد تكونت من 21 موظفاً بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، وقد تم جمع المعلومات عن طريق الاستبيان، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن البرامج المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية للموظفين تحقق رضاهم وأن الإدارة العليا تدعم أنشطة التكوين، والتي بدورها تصحح الفجوة في الأداء وتساعد على تطوير وتحسين قدرات الموظفين وزيادة كفاءتهم، في حين أظهرت النتائج أن عدم فعالية نظام الأجور والحوافز المطبق بالمؤسسة، حيث أدى لانخفاض مستوى رضا الموظفين في ظل غياب العدالة وانحصر السياسات التحفيزية، وقد أوصى الباحث بضرورة إجراء دراسة شاملة لمقر مديرية الشباب والرياضة في ولاية بسكرة (عبد العالي و الهاشمي، 2021).

## دراسة حماد 2018 " دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية - فلسطين "

هدفت الدراسة لمعرفة أثر البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي والعلاقة التي تربط التدريب بالأداء الوظيفي ، من خلال استقصاء أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين، خلال العام 2018، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث بلغت (181) موظفاً وموظفة يتوزعون على أكثر من (50) مؤسسة حكومية، وقد تم تطوير استبيان خاص لقياس متغيرات الدراسة.

وقد تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة ودور فعال تلعبه البرامج التدريبية في تطوير وتحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين، كذلك بينت الدراسة وجود علاقة بين تصميم البرامج التدريبية وفق حاجات الموظفين في مؤسسات القطاع العام وتطوير وتحسين أداء العاملين في

مؤسسات القطاع العام ، ووجود علاقة بين التزام الادارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب وتحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام (حماد 2018).

**دراسة منير عباس 2017 ( أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين " دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة ) .**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومدة ومحتوى التدريب في أداء العاملين في الجامعة السورية الخاصة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم الاعتماد على الاستبانة في الحصول على البيانات اللازمة ، وقد استخدم الباحث طريقة الحصر الشامل حيث وزع الاستبيان على جميع العاملين الإداريين في الجامعة والبالغ عددهم (85) عاملاً، وتم استعادة (73) استباناً بنسبة ( 88.85% ) وقد تم تحليلها باستخدام برنامج (spss) .

حيث كانت أهم نتائج الدراسة : وجود أثر إيجابي وعلاقة طردية قوية الشدة بين تدريب العاملين وأدائهم ، كما وجدت علاقة طردية إيجابية بين تحديد الاحتياجات التدريبية، وفترة التدريب، والمحتوى التدريبي، وأداء العاملين بالجامعة. كما أظهرت النتائج غياب خطة واستراتيجية واضحة للتدريب، وعدم استخدام المعايير العلمية لتقييم نتائج التدريب ، واقتصار التقييم أغلبيته على ردود فعل المتدربين فقط.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة تدريبية تراعي الخطوات العلمية والعملية المعمول بها في المنظمات، وتعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية ، واختيار أوقات التدريب المناسبة ، والاهتمام بمحتوى التدريب لتفادي صرف أموال وبذل جهود دون تحقيق الفائدة المرجوة، كما أوصت باعتماد معايير علمية ونماذج مستخدمة عالمياً لتقييم نتائج التدريب وقياس العائد منه ، وأيضاً التعرف على مستوى المتدربين قبل بدء العملية التدريبية بإجراء اختبارات لهم لتقييم مستواهم الحالي ، ليسهل ذلك قياس تحسن أدائهم بعد التدريب( منير عباس 2017 ) .

**دراسة (محمد، 2016) بعنوان " العوامل ذات العلاقة بالرضا الوظيفي للعاملين بقطاع البنوك السودانية دراسة حالة".**

حيث هدفت إلى التعرف على العوامل ذات العلاقة بالرضا الوظيفي للعاملين بقطاع البنوك السودانية من خلال دراسة أربعة مجالات وهي الأجور والترقيات وبيئة العمل والتدريب ، استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي في دراسته والاستبيان أداة لجمع المعلومات ، وقد كانت عينة الدراسة

تشمل العاملين بقطاع البنوك بولاية الجزيرة، حيث كشفت نتائج الدراسة أن هناك قدر محدد من الرضا الوظيفي ، كما أظهرت عدم انتظام الترقيات وعدم تناسب الجهد المبذول مع الأجور والمرتبات، وان هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأجور والرواتب وكذلك بين بيئة العمل والرضا الوظيفي ، في حين كشفت الدراسة عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والتدريب، وقد أوصت الدراسة بضرورة مراعاة انتظام الترقيات وإخضاع العاملين لمزيد من الدورات التدريبية التي تساهم في تطوير قدراتهم بالإضافة لتحسين بيئة العمل بشكل مستمر وإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي للعاملين بالقطاعات المشابهة لقطاع البنوك (محمد، 2016).

### **دراسة ( داداس 2021 ) بعنوان " أثر التدريب والتطوير على مستوى رضا الموظفين العاملين في الصناعات التحويلية "**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتطوير على مستوى رضا الموظفين العاملين في الصناعات التحويلية وتحليل تأثير جودة جوانب الحياة العملية على سعادة العمال المقيمين ، حيث تم جمع ودراسة عينة من (154) عاملاً في الصناعات التحويلية بموضوعية، وذلك بتصميم استبيانات وزعت على عينة معروفة اشتملت جميع الأقسام في عدة شركات تركية صغيرة ومتوسطة وكبيرة تعمل في مجال صناعة الملابس والمنسوجات والمواد الغذائية والمطبوعات في منطقة مرمرة ،حيث خلصت الدراسة إلى أهمية ودور عملية التدريب والتطوير في نجاح إدارة الموارد البشرية ، وأن أداء العاملين لا يتحسن في إكمال المهام والعمل بشكل جيد إلا إذا امتلك هؤلاء الموظفين التدريب اللازم وتحقق رضاهم حيث أظهرت النتائج قدرة الذين يمتلكون الخبرة والتدريب على القيام بواجباتهم على أكمل وجه وأن الاستثمار في النمو المهني للعاملين والتقدم بالشركة لا يتم إلا من خلال التعلم والتدريب ، بالإضافة إلى أن الرضى الوظيفي يعد من أكثر المجالات تعقيداً عندما يتعلق الأمر بإدارة شؤون الموظفين(داداس 2021).

### **دراسة ( ADIELE 2017 ) بعنوان " أثر تدريب القوى العاملة على الإنتاجية في حكومة أوتا المحلية 2006-2016".**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تدريب القوى العاملة على الإنتاجية في حكومة أوتا المحلية، ولاية أوغون في نيجيريا حيث تم استخدام طريقة العينات العشوائية البسيطة وذلك من خلال تصميم استبيان لجمع المعلومات وزعت على جميع أقسام الحكومة التسعة وقد شمل جميع الموظفين من كل المستويات وذلك في سبيل منع التحيز في النتائج حيث طبقت الدراسة على ( 170 ) موظف من

أصل (548) وقد توصلت الدراسة إلى أن تدريب القوى العاملة وطبيعته له علاقة إيجابية قوية مع الإنتاجية، بحيث يحقق التدريب أهداف التدريب بالتوافق مع طبيعة المشاركين وطبيعة الوظيفة، بالإضافة إلى أن الدراسة أظهرت أيضا أن هناك تحديات كبيرة تواجه عملية التدريب منها عدم كفاية التمويل والمحسوبية ، فيما أوصت الدراسة إلى ضرورة تبني الحكومة لنهج تدريب القوى العاملة لزيادة المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة للحفاظ على الإنتاجية والتنافس الإيجابي، كما أن هناك ضرورة من قبل الحكومة بالاهتمام وبشكل مستمر بالراغبين بتلقي التدريب وتوفير الحوافز والمزايا وفرص الترقية والعمل على تقليل معدل دوران العمل وإزالة أشكال الصراع الداخلي وإتاحة الفرصة بسهولة لكل الموظفين لتلقي التدريب وهذا يعني تحقيق الرضى الوظيفي لهم في سبيل بذل قصارى جهدهم وطاقاتهم، وأنه يجب على الحكومة التواصل المباشر مع موظفيها ومناقشة التدريب بشكل مستمر ومحاسبة الجهات المسؤولة والفاصلة عن خسارة الأموال المخصصة للتدريب (2017 ADIELE).

### دراسة (Jaworski, 2012) بعنوان "THE EFFECT OF TRAINING "EMPLOYEE BENEFITS, AND INCENTIVES ON JOB

هدفت الدراسة بشكل عام إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الوظيفة من حيث الرضى والالتزام الوظيفي بين الموظفين في الفنادق بدوام جزئي , ولا سيما فيما يتعلق بالتدريب والفوائد والحوافز المتلقاه، وقد تم جمع البيانات باستخدام منهجية المسح لموظفين في أربعة مواقع مختلفة في الشمال الشرقي لمدينة أوهايو حيث أن الشركات ترفض إنفاق الأموال على تدريب الموظفين بدوام جزئي حيث يشعرون بأن ليس لديهم التزام حقيقي اتجاه منظماتهم، وقد كانت نتائج البحث لهذه الدراسة أنه كلما ارتفع مستوى التعليم والتدريب للموظفين بدوام جزئي زاد التزامهم اتجاه منظماتهم ما يساعد على تقليل معدل الدوران الوظيفي (Jaworski, 2012).

### دراسة (WANDA, 2005) بعنوان " THE RELATIONSHIP BETWEEN AND "EMPLOYEE MOTIVATION JOB SATISFACTION CORPORATE CULTURE.

هدفت إلى معرفة علاقة الرضى الوظيفي مع أبعاد التحفيز للموظف (الطاقة والديناميكية، التأزر، الدوافع الخارجية) بالإضافة إلى مجالات الثقافة المؤسسية (الأداء، الأنسان، الموارد وعلاقة صنع القرار) بالإضافة إلى معرفة علاقة تحفيز الموظف والرضا الوظيفي وثقافة الشركة مع عدد من

المتغيرات الديموغرافية (العمر والجنس ومستوى التعليم والأقدمية)، حيث استخدم الباحث المنهج الكمي التحليلي وقد أظهرت النتائج إلى أن هناك ثلاثة اتجاهات ذات دلالة إحصائية وهي العلاقة بين دافع الموظف والرضا الوظيفي وثقافة الشركة، كما تبين أيضاً بأن الأقدمية تؤثر على تحفيز الموظف وتحقيق رضاه (WANDA, 2015).

يمكن القول أن الاطلاع على الأدبيات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، من أهم مراحل إعداد البحث، فالتصور الذي يضعه الباحث هو نتاج للدراسات والأبحاث والمقالات السابقة، والتي لها دور كبير وأهمية بالغة في تدعيم أي بحث قيد الدراسة، وبالتالي فإننا نعتبر تلك المعارف والعلوم منطلقاً حقيقياً لدراستنا، حيث أنها تساهم منذ اللحظة الأولى باختيار الموضوع والاستفادة من المنهجية المتبعة فيها، واختيار المنهج الخاص الذي يتلائم مع طبيعة الدراسة التي يقوم بها الباحث، من خلال الاطلاع على العديد من مناهج البحث العلمي الموجودة بالدراسات السابقة. ومن النتائج التي توصلت إليها في تلك الأزمنة والأماكن المغايرة، فبالاستناد إلى عرض الدراسات السابقة ومن خلال دراسة مضامينها، يمكن الإشارة إلى أنها طرحت موضوع جودة التدريب وأثره وارتباطه بتحسين أداء العاملين وتحقيق رضاهم بشكل عام، وهذا ما يعزز الدراسة الحالية في مسعاها إلى تأكيد ما ستتوصل إليه من أهمية التدريب الفعال، وأثره في توعية الموظفين وتحسين أدائهم ورضاهم، حيث برهنت الدراسات الأكاديمية السابقة أن عدم وجود التدريب له آثار سلبية كبيرة ومتعددة كإخفاض مستوى الخدمة والأداء بالإضافة إلى تكاليف مالية تتحملها المؤسسات هي بالأساس في غنى عنها.

فمن الواضح أن هذه الدراسات والأبحاث أجريت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية مما يستدعي مراعاة الفروق التي من الممكن أن توجد نوعاً من الاختلاف بين نتائجها، حيث هدفت هذه الدراسات إلى معالجة قضية التدريب والرضا الوظيفي من زوايا مختلفة وفي قطاعات مختلفة أيضاً، فقد أجري بعضها في قطاعات حكومية عامة كدراسة (مغربي، 2022) و (محمود، 2022) و (حماد، 2018) (عبد العالي و الهاشمي، 2021) و (Nweke، 2017). وأخرى في قطاعات غير حكومية كدراسة (عباس، 2018) بالإضافة إلى القطاع الخاص والذي تناولته دراسة (بانوداس دي ليت د، 2021) (فارس و مصباح، 2021) و (زبيدي، 2021) و (محمد، 2016) و (2012) (Jaworski، 2005) و (WANDA، 2005). مما تتطلب الأمر من كل مؤسسة وضع البرامج التدريبية التي تتفق مع ظروفها وثقافتها الخاصة بها.

وعليه ومما لا شك فيه وبعد عرض ما سبق من الدراسات السابقة، نجد أن هناك نوع من العلاقة بينها وبين الدراسة الحالية. من حيث المنهج مثل دراسة (مغربي، 2022) و (زبيدي، 2021) و

(فارس و مصباح، 2021) و (عباس، 2018) و (محمد، 2016) و (WANDA, 2005) وأدوات جمع البيانات والمعلومات، وتصميم الاستبيان بما يتلائم وموضوع الدراسة كما هو الحال بجميع الدراسات السابقة.

وعليه يمكن القول أن هذه الدراسة تتناول بعض الجوانب، أهمها موضوع التدريب وجودته بشكل خاص على عكس الدراسات السابقة. والتي تدور أيضاً وبشكل عام حول محور الرضا الوظيفي. وما يتعلق بمستواه من خلال أبعاد مختلفة، بالإضافة لذلك تأتي الدراسة الحالية بمحددات زمانية ومكانية وظروف نفسية واجتماعية ومادية مختلفة. لتدرس أثر جودة العملية التدريبية كعامل مستقل على الرضا الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية بمدينة رام الله كعامل متغير. لتساهم ولو بشكل محدود في تحسين العمل الإداري، وزيادة الإنتاجية بكفاءة ومهارة، بناء على التوصيات والنتائج، والتي اتفقت في غالبيتها مع الدراسات السابقة المذكورة أعلاه. باستثناء دراسة (محمد، 2016) والتي أظهرت عدم ارتباط دور التدريب بالرضا الوظيفي لدى العاملين، بالإضافة لذلك فإن الدراسة الحالية هدفت إلى التطرق والتعرف على مراحل العملية التدريبية والسياسات التدريبية المتبعة في الوزارات الفلسطينية.

## الفصل الثاني

### الجودة والتدريب

#### 2.1 المبحث الأول:

- الجودة وجودة العملية التدريبية

#### 2.2 المبحث الثاني:

- التدريب والعملية التدريبية

#### 3.2 المبحث الثالث:

- الرضى الوظيفي

#### 4.2 خلاصة الفصل

## 1.2 المبحث الأول: الجودة

### 1.1.2 تمهيد

ان كفاءة اداء العمل الاداري بالمنظمات وفعاليتها يعتمد وبشكل كبير على جودة الأعمال ونتائجها والتي يمكن قياسها بمعرفة مستوى الخدمات التي تقدم للعملاء ومدى رضاهم عنها بما يتفق مع متطلبات ومعايير جودة المدخلات والمخرجات (عبد العظيم، 2007). فالموارد البشرية والتي يمكن اعتبارها أهم العوامل التي تساهم في تحقيق ذلك ومن منطلق الدور الرئيسي التي تمارسه في جميع نشاطات المنظمة والمصدر المهم لفاعليتها فإنها تسعى وبكل الوسائل لتنمية قدراته ومهاراته لمواجهة التغيرات والتحديات بشتى الوسائل والطرق ولعل أبرزها التدريب والذي يعد أهم وسيلة لذلك , فقد أصبحت المنظمات اليوم تخصص موازنات للتدريب في ظل حرصها الشديد على التقيد بأنظمة الجودة للوصول إلى أعلى درجات التميز والإبداع في تقديم خدماتها، فالتدريب عملية جوهرية بالنسبة للأنشطة التي تنفذها المنظمات والمؤسسات في سبيل تحقيق الكفاءة ومستوى انجاز عال وبالتالي رفع قدرتها التنافسية، لقد أثبتت قدرتها على تطوير الأداء وتنمية المهارات وتغيير السلوك والاتجاهات بما يتلائم مع التحديث المستمر بالسياسات والإجراءات للتكيف مع الواقع بكل مراحلهِ وتفصيلهِ، ولتحقيق الفاعلية المطلوبة من العملية التدريبية كان لا بد من ربطها بقياس الأداء حيث استلزم الأمر التقيد بأنظمة المتابعة والتقييم الشاملة لكل العناصر ذات العلاقة من مدربين ومتدربين وبيئة تدريبية والدقة بتحديد الاحتياج والمناهج وآلية التنفيذ والطواقم المشرفة وذلك لمعرفة مستوى الإنجاز وتجاوز العقبات ومعرفة مدى ملائمتها للأهداف المرجوة والاستفادة من التجربة في سبيل تحسين ورفع جودة البرامج التدريبية بشكل مستمر، وفي سبيل حصول المنظمة على طاقات وقدرات المورد البشري سعت بجهود مركزية نحو تنمية المؤثرات الايجابية للفرد ولعل أهمها كيفية تحقيق رضاه الوظيفي وتحفيزه بشكل مستمر لضمان كفاءته بالعمل وكسب ولاءه بتحقيق أهداف المنظمة، ولعل موضوع الرضى الوظيفي من المواضيع التي أثارت انتباه الباحثين والمختصين في علم النفس والادارة وغيرها، حيث يسعى الانسان بطبيعته للبحث عن الراحة والطمأنينة والقناعة فالرضى الوظيفي شعور الفرد بالسعادة اتجاه عمله ومهامه وهذا يعد سبباً في نشاطه وفعاليتها وزيادة تقديره لعمله مما ينعكس على اداء المنظمة ونتاجيتها.

### 2.1.2 ماهية الجودة

يعود مفهوم الجودة ( Quality ) إلى الكلمة اللاتينية ( Qualitas ) والتي تعني طبيعة العمل أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وفي القدم كانت تعني الإتقان والدقة وخصوصاً في الأبنية التاريخية

والتي بنيت لأغراض التفاخر أو الحماية من الأعداء من قلاع وقصور وأسوار أو صوامع وأثار أو تماثيل، وصولاً لتطور علم الإدارة والثورة الصناعية وتبعاتها من حجم كبير للإنتاج وظهور الشركات الكبرى وتنامي المنافسة والتي كانت سبباً في إحداث تغيير بمفهوم الجودة وأصبح بأبعاد جديدة ومتنوعة (الدرادكة و الشبلي، 2015: 15).

وفي اللغة العربية فقد ردها المعجم الوسيط الى الفعل الثلاثي جاد ومصدره جودة بمعنى أصبح جيداً ويقال: جاد الرجل العمل أي صار جيداً (العربية، 2011).

ومن الناحية العملية فإن الجودة تعود أصولها إلى القرون الماضية، وما تمثلت به من إنجازات للحضارات الإنسانية القديمة حيث الحضارة السومرية واليونانية والفرعونية وحضارة بلاد الصين والحضارة المسيحية والإسلامية، والتي أجمعت على أهمية أداء العمل وإتقانه، إلى أن اقترن تطور هذا المفهوم مع بداية القرن العشرين بعلم الإدارة كوظيفة أساسية واستراتيجية.

وأما تعريف الجودة والذي يعد من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي حظيت باهتمام واسع النطاق من الكتاب والباحثين والمفكرين في مجال العلوم الانسانية والتي تهدف لتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي بمختلف المنظمات، فقد دلت التعاريف جميعها على المعنى اللغوي والتطبيقي حيث أوردها كل واحد منهم بتعدد وتباين شكلي وفق الناحية التي يراها مناسبة دون التعرض للمضامين الجوهرية التي ينطوي عليها هذا المفهوم ونذكر من هذه التعريفات (حمود، 2002):

\* عرفها كافي (2016: 14): " بأنها تكامل السمات والخصائص لمنتج أو خدمة بشكل يتفق مع ما هو مخطط له في مرحلة التخطيط، وبالشكل الذي يجعل فيه هذا المنتج قادراً على تلبية رغبات العميل واحتياجاته، مما تجعله أكثر ولاءً للمنظمة ".

وبالرغم من تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم الجودة إلا أن هناك تعريفين تبناهما الكثير من الكتاب والمهتمين. باعتبارهما يعبران عن نظريتين أساسيتين في التعامل مع الجودة. أولهما ما قدمه فيليب كروسبي بتعريفه الجودة على أنها: " المطابقة للمواصفات " حيث يمثل هذا التعريف مدخل الإنتاج الذي يخضع الجودة لمتطلبات التصميم والعملية الإنتاجية". وثانيهما التعريف الذي قدمه جوران بأن الجودة " الملائمة للاستعمال " أو الغرض، ما يتيح للزبون بعد الاستعمال تقييم الجودة بمدى الملائمة لحاجاته وتوقعاته (عبود، 2009: 28).

وأما فيما يتعلق بتعريف جودة التدريب فنذكر منها:

\* تعريف الرشدي بأن جودة التدريب هي: " تجويد وتحسين مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية بالمجتمعات " (الرشدي، 2013: 133).

وأما رضوان (2012: 25) فيرى بأن مفهوم جودة التدريب يتمثل في:

- تجويد وتحسين مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية.
- إعادة هيكلة نظام وآلية التدريب في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة وربطه بمدخلات وعمليات ومخرجات النظام التدريبي لتحسين العملية التدريبية.
- التحسين المستمر للأداء في التدريب بما يحقق الجودة في جميع نشاطاته ونتائجه.
- كما جودة المؤسسات التدريبية تعني مدى مطابقة مخرجات التدريب للأهداف والمعايير الموضوعية.

ويعرفها الباحث بأنها: " الأهتمام بمكونات النظام التدريبي وأدائها بشكل فعال من أجل الوصول إلى خدمة تدريبية تحقق رضى المتدرب وتساهم في تحسين قدراته وتنمية مهاراته ما ينعكس إيجاباً على الأداء".

وبالرغم من تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم الجودة يتضح بأنها توصلت للعديد من الحقائق والسمات منها:

- 1- تحتاج الجودة إلى تدريب بشكل مستمر ومتتالي.
- 2- تستلزم الجودة توفر هيكل تنظيمي يتلائم مع عملية التنفيذ والتطبيق ومنها ما يتعلق بالتدريب.
- 3- إن الجودة تحتاج إلى جهد ووقت كبير حيث تعتبر استراتيجية طويلة الأمد.
- 4- تتطلب الجودة ادارة عليا فاعلة قادرة على اتخاذ القرار.
- 5- الجودة تحتاج الى تركيز الجهد في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات للوصول إلى منتجات وخدمات متميزة تحقق رضا العملاء.

### 3.1.2 فائدة الجودة بالتدريب

انطلاقاً من الدور الذي يحققه التدريب وأهميته التي أجمع عليها المختصون والكتاب باعتباره مصدراً مهماً في إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاياتهم ومعارفهم والذي بدوره ينعكس إيجاباً على نهوض المنظمة وتقدمها كان لا بد من الالتزام بمعايير الجودة والتي من شأنها التأكد من اكتساب المتدربين للمهارات اللازمة وتحقيق الاهداف التدريبية المطلوبة.

ويرى مهلهل (2011: 11) بأن هناك عدة فوائد لجودة التدريب منها:

- 1- رفع مستوى كفاءة الطاقم الاداري والتدريبي بالمنظمة.

- 2- تساهم الجودة في تقليل الأخطاء ما يعني تخفيض التكلفة المادية والوقت والجهد.
- 3- إن الالتزام بنظام الجودة بالمنظمة يمنحها التقدير والاحترام على المستوى المحلي والدولي.
- 4- تساهم الجودة في خلق بيئة تدريبية رسالتها التطوير والتحسين المستمر.
- 5- إن تطبيق الجودة يؤهل الطاقم التدريبي بالحصول على الشهادات المحلية والدولية في مجال الجودة.
- 6- ارتباط الجودة بخطط التنمية الاقتصادية للدولة مما يعد عاملاً رئيسياً لتعزيز دور التدريب على مواجهة التغيرات العالمية وتحديات العولمة وأثارها بتوفير المهارات المطلوبة بالعناصر البشرية المحلية.
- 7- تعمل الجودة على جعل التدريب المتميز ذا قيمة تنافسية وذلك بزيادة مستوى المنافسة.

#### 4.1.2 معايير الجودة في العملية التدريبية

- ويرى السنبل واللحيس (2019: 90) و الأيوبي (2012: 26) أن من أبرز تلك المعايير:
- إكساب المتدرب المهارات والخبرات التدريبية وفق أهداف ثابتة لتحسين إعدادة وتجهيزه.
  - جودة الإدارة التدريبية، وإيجاد قيادة تدريبية تؤمن وتلتزم بعملية تطوير التدريب وتحسينه، وهذا يتطلب تبني فلسفة متطورة تثير الحماس والتحدي.
  - تعليم المتدرب اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
  - تطوير أداء الأفراد وذلك بتحسين مستمر لما تقدمه المراكز التدريبية من خدمات.
  - التخلص من معوقات العملية التدريبية (الفنية والإدارية والمالية) والتركيز على التدريب والاهتمام به خصوصاً ما يتعلق بجودة أداء طاقم العملية التدريبية والمتدربين والمهتمين بالتدريب من فئات المجتمع.
  - تحقيق الأهداف التدريبية بأقل التكاليف الممكنة.
  - الارتقاء بمستوى التدريب بالتقييم والاختبارات وتقدير الجهود المبذولة.
  - تحقيق الجودة في مناحي العمل ومجالاته المختلفة وحث أفراد المجتمع على الاهتمام بالتغيير نحو الجودة على اعتباره أنه مسؤولية اجتماعية.

## 5.1.2 عناصر جودة التدريب

الجودة هي عبارة عن خليط من العناصر والمكونات تستلزم إدارتها بشكل سليم من أجل تحقيق الهدف بحيث يبنى تصميم العملية التدريبية وفقاً للإمكانات والموارد المتاحة (رضا، 2010: 101)، وقد أورد الأيوبي ( 2012: 25) مجموعة من العناصر يمكن من خلالها تحقيق جودة العملية التدريبية وهي:

- 1- اعتبار التدريب نظاماً شاملاً يتضمن كافة العمليات التدريبية.
- 2- النظر الى التدريب كعنصر استراتيجي يربط بين أهداف المنظمة واستراتيجياتها.
- 3- تحقيق التكامل بين التدريب وباقي أقسام ادارة التنمية البشرية.
- 4- تمكين الفرد من اظهار واستثمار إمكاناته وطاقاته بالأداء بواسطة التدريب.
- 5- العمل على تطوير التدريب وتقنياته لمستوى تقنيات الإتصالات والمعلومات.

## 2.2 المبحث الثاني: (التدريب)

لقد ناقش العديد من العلماء والمهتمين مفهوم التدريب باعتباره أحد مقومات التنمية التي تعتمدها المنظمات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وذلك بغرض تحسين أداء الموارد البشرية التي تمتلكها، فالبرغم من التنوع والاختلاف بتعريفه نجد أنها أجمعت بمضامينها على أهميته ودوره في رفع كفاءة الفرد والمنظمة ومن هذه التعريفات:

\* التدريب (Training) لغة: مادة: د ر ب، درب فلان على الشيء: عوده ومرنه، وتدريب فلان تعود وتمرن.

\* اصطلاحاً: " بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الإحتياجات محددة حالياً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله " (معمار، 2010: 21).

وبالإضافة لذلك فإن لكلمة التدريب مفهومين اثنين هما:

- 1- التدريب بمعنى (Training) ويقصد به: " تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفياً ومهاراتياً واتجاهياً (سلوكياً) أو بمعنى آخر بهدف نمو الفرد (زيادة مستوى الاستعدادات والقدرات) " وهذا ما تم اعتماده في هذه الدراسة.
- 2- التدريب بمعنى (Formation) تكوين: والتدريب بهذا المعنى أرقى بكثير منه بمعنى (Training) وذلك لأن التدريب في هذه الحالة يكون أداة التغيير أي يكون قادراً على التغيير (رضا، 2012: 21).

ويرى السكارنة (2011) والخطيب (2006: 301)التدريب بأنه: "عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفاعلية".

وأما الباحث فيرى بأن التدريب هو: "الجهود المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تحديث قدرات الفرد وتطويرها من خلال إكتسابه مزيداً من المهارات والخبرات والمعلومات التي تساهم في تحقيق رضاه وتحسين أداءه".

ومن خلال ما تطرقت إليه الدراسة من التعريفات الواردة لمفهوم التدريب يتضح أنها تجمع على عدة خصائص للتدريب منها:

- أن التدريب عملية يتم التخطيط لها بشكل مقصود.

- أن التدريب عملية ترتبط ببقاء المنظمة وبشكل مستمر حيث لا تنتهي أو تتوقف في مرحلة معينة.
- ان التدريب وظيفة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها في المنظمة التي تبحث عن التميز.
- التدريب مجموعة من البرامج تشتمل في مضمونها على أهداف الفرد والمنظمة والمجموعة.

## 2.2.2 أهمية التدريب

يعد التدريب أداة التنمية ووسيلتها في عالم المجتمعات والمنظمات المعاصرة , وهو أداة يمكن من خلالها تحقيق الكفاية والكفاءة في الأداء والإنتاج إذا ما تم استثماره وتوظيفه بالشكل الحسن، حيث تبرز أهميته في تنمية العنصر البشري باعتباره أساساً لكل تعلم وتطور، بالإضافة لدوره في بناء المجتمع وتقدمه ونمو الثقافة والحضارة بشكل عام كما أثبتته نتائج العديد من الأبحاث والدراسات (رضا، 2012: 21).

ويعتبر التدريب عنصراً رئيسياً في عملية التطوير الإداري، حيث يتطلب اهتماماً بالغاً في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لتحقيق أهدافه، من أجل أن يتمكن العنصر البشري تأدية مهامه بفاعلية وسلوك ايجابي وخصوصاً في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية المعاصرة والتي أدت إلى تزايد في الحاجة إلى كادر وظيفي مجهز ومدرب لمواكبة هذا التطور في ظل التوجه العام للمؤسسات والمنظمات نحو التوسع والانفتاح (السكرانه، 2011: 17).

وقد أصبحت التغييرات في الوقت الحاضر تفرض على المنظمات توافق قدرات العاملين فيها مع ما يستجد منها في سبيل تحقيق أهدافها حيث أصبح واجباً عليها البحث عن البرامج التدريبية الملائمة للعاملين ومهامهم (الخطيب والخطيب، 2006: 288).

وقد أصبح التدريب ضرورة ملحة أثناء الخدمة في العصر الحديث حيث ازدادت أهميته في ظل التطور السريع لمجالات العمل والمهن المختلفة ما استلزم مواكبة هذا التطور المتسارع والذي يضع الأفراد أمام مسؤوليات جديدة وأعباء مختلفة يتوجب الألتزام بها بكفاءة وفاعلية (الطعاني، 2002: 14).

ويرى (عليوة، 2001: 12) أن أهمية التدريب ترجع الى العديد من المزايا التي نحققها من ورائه ومنها:

- يساهم التدريب بكشف طاقات وخبرات العاملين.
- تنمية معارف العاملين بالمعلومات والبيانات ذات العلاقة بالعمل.

- يساهم التدريب بتحقيق فاعلية وكفاءة العاملين.
- إكساب المتدربين المهارات والخبرات.
- يحقق التدريب أهداف المنظمة وذلك بتوحيد جهود العاملين واتجاهاتهم .

### 3.2.2 أهداف التدريب

يمكن القول بأن أهم أهداف التدريب يتمثل بالسعي المستمر لتحقيق التوازن للمنظمة والعاملين فيها في مواجهة التغييرات والتحديات التكنولوجية المتسارعة حيث تختلف وتتعدد الاهداف وفقاً لطبيعة المنظمة وظروفها (عساف، 2000: 46).

ويرى أبو النصر (2008: 67) وفقاً لما أوضحتها هيئة ريادة التدريب والتطوير (Training and Development Lead Body) (TDLB) في بريطانيا بأن الهدف الأساسي والرئيسي للعملية التدريبية هو تحقيق أهداف العناصر البشرية والمنظمات وذلك بتطوير قدراتهم وأمكانياتهم المتوفرة. وفي كتاب نشر عن التدريب بعنوان (The Covert Aims Of Training) الأهداف المعلننة للتدريب حدد رونالد والتون Ronald Walton أهداف التدريب في نوعين:

- 1- أهداف رسمية ومعلننة ومكتوبة بشكل واضح وتمثل في:
    - الأهداف المتعلقة بحل المشاكل.
    - أهداف شخصية.
    - أهداف ابتكارية.
    - أهداف الوظيفة (المعتادة يومياً).
  - حيث تمهد الأهداف الأربعة لبعضها البعض وتعمل جميعها في شكل متكامل ومتناسق.
  - 2- أهداف غير رسمية ومعلننة ( حدوث تغيير إيجابي في حياة المتدربين ) ومنها على سبيل المثال:
    - تغيير مواعيد العمل.
    - تغيير في نمط اللباس ونوع الغذاء.
    - تحسين بيئة ومناخ العمل .
    - تطوير العلاقات الانسانية بين المتدربين.
- وأما أهداف التدريب يمكن تقسيمها إلى مستويين (حيدر، 2020: 5):
- 1- على مستوى الفرد:

يهدف التدريب إلى إكساب المتدربين المعارف والمهارات التي تساهم في رفع مستوى أدائهم حيث تنقسم إلى الأهداف التالية (الخطيب والخطيب، 2006):

- تنمية المهارات.
- تغيير اتجاهاتهم.
- زيادة معارفهم.

2- على مستوى المنظمة:

- أ- نمو المؤشرات المالية والاقتصادية.
- ب- السعي لتحقيق الميزة التنافسية.

#### 4.2.2 أنماط التدريب (أنواع التدريب)

حيث يمكن ومن خلال الجدول التالي عرض العديد من أنماط وأنواع التدريب كما أوردها بعض الكتاب والمهتمين، بالرغم من هذا التعدد إلا أن كل نوع له خصائصه التي تميزه وظروفه التي يصلح بها استخدامه ومن هذه الأنماط:

جدول رقم (1.2): أنماط وأنواع التدريب

الرقم	اسم الكاتب	الأنواع	اسم المرجع
1	خالد بني حمدان	1 - حسب مكان التدريب: * التدريب الداخلي * * التدريب الخارجي 2- حسب المرحلة: * ما قبل الخدمة * * التدريب أثناء الخدمة 3- حسب مستوى التدريب: * تنويري * * تطبيقي * * تشغيلي * 4- حسب مجال التدريب: * تنموي * * إداري * * مهني * * فني *	(بني حمدان، 2019: 167)
2	خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، إشراف د محمود رضوان	1 - حسب مكان التدريب : * التدريب الداخلي * * التدريب الخارجي 2- حسب المرحلة: * ما قبل الخدمة * * التدريب أثناء الخدمة 3- حسب مستوى التدريب:	(رضوان، 2012: 20)

	<p>* تنويري * تشغيلي * تطبيقي</p> <p>4- حسب مجال التدريب:</p> <p>* تنموي * مهني * إداري * فني</p>		
(السكرانه، 2011: 72)	<p>1- التدريب حسب مرحلة التوظيف:</p> <p>* موظف جديد * أثناء العمل * تجديد المعارف</p> <p>* ترقية ونقل * تهيئة للتقاعد</p> <p>2 – التدريب حسب نوع الوظائف:</p> <p>* مهني وفني * تخصصي * اداري</p> <p>3- التدريب حسب مكان الانعقاد:</p> <p>* داخل مكان العمل * خارج مكان العمل</p> <p>وهناك تصنيفات اخرى لانواع التدريب:</p> <p>4- التدريب حسب عدد الافراد المشتركين فيه:</p> <p>* فردي * جماعي</p> <p>5- التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب:</p> <p>* في مواقع العمل * خارج مواقع العمل</p> <p>6- التدريب حسب وقت تنفيذه:</p> <p>* قبل الخدمة * بعد التعيين مباشرة</p> <p>* التدريب اثناء العمل</p>	بلال السكرانه	3
(عمابرة، 2010: 29)	<p>1- حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي:</p> <p>* المراحل الأولى من التوظيف * المراحل المتقدمة من التوظيف</p> <p>2- التدريب حسب مكان الانعقاد :</p> <p>* داخل المؤسسة * خارج المؤسسة</p> <p>3- التدريب حسب الغاية منه :</p> <p>* برامج توجيه وتدريب * التدريب العلاجي</p> <p>* التدريب على الأمن * التدريب بغرض الترقية</p>	رشا العمابرة	4
(الخاطر، 2009: 16)	<p>1- التدريب من حيث الزمن:</p> <p>* التدريب قبل الخدمة * أثناء الخدمة</p> <p>2- من حيث المكان:</p> <p>* داخل المنظمة * خارج المنظمة</p> <p>3- التدريب من حيث الهدف:</p>	فايز الخاطر	5

	* لتجديد المعلومات * تدريب المهارات * التدريب السلوكي * التدريب للترقية		
(العزاوي، 2006: 101)	1- التدريب في ضوء احتياجات الافراد: * ذاتي * فردي * جماعي 2- التدريب في ضوء احتياجات المنشأة: * التدريب التخصصي * التدريب القيادي 3- التدريب في ضوء احتياجات الدولة: * داخلي * خارجي 4- التدريب في ضوء احتياجات العمل: * التدريب السابق * التوجيهي * أثناء العمل وهناك تصنيفات أخرى لأنواع التدريب: 5- التدريب حسب عدد الأفراد المشتركين فيه: * فردي * جماعي 6- التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب: * في مواقع العمل * خارج مواقع العمل 7- التدريب حسب وقت تنفيذه: * قبل الخدمة * بعد التعيين مباشرة 8- التدريب أثناء العمل: * لرفع المستوى * التنشيطي * التبادلي 9- إعادة التدريب.	نجم العزاوي	6
التدريب الفعال (الخطيب والخطيب، 2006: 309)	1- التدريب حسب عدد الافراد المشتركين فيه : * فردي * جماعي 2- التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب: * في مواقع العمل * خارج مواقع العمل. 3- التدريب حسب وقت تنفيذه: * قبل الخدمة * بعد التعيين مباشرة * التدريب اثناء العمل	رداح الخطيب / احمد الخطيب	7
(الطعاني، 2002: 19)	1- التدريب من حيث الأهداف: * تزود معلومات * تدريب على مهارات * تكوين اتجاهات * بهدف الترقية 2- التدريب من حيث المكان والموقع:	حسن الطعاني	8

	* داخلي * خارجي 3- التدريب من حيث التوقيت: * قبل الالتحاق بالعمل * أثناء الخدمة		
(عساف، 2000: 55)	1- التدريب حسب عدد الافراد المشتركين فيه : * فردي * جماعي 2- التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب: * في مواقع العمل * خارج مواقع العمل 3- التدريب حسب وقت تنفيذه : * قبل الخدمة * بعد التعيين مباشرة * التدريب اثناء العمل	د. عبد المعطي عساف / يعقوب حمدان	9

الجدول من إعداد الباحث وفقاً للمصادر الواردة.

ومن خلال استعراض ما سبق وما تم ذكره من أنماط التدريب للعديد من الكتاب والمختصين في مجال التدريب نتناول أهم ما ورد منها:

1- التدريب حسب عدد الأفراد المشتركين فيه (الخطيب والخطيب، 2006: 309):

\* فردي:

ويكون ذلك عندما يتم تعيين أفراد بوظائف ومهام جديدة حيث يتطلب الأمر تركيز جهود التدريب لكل فرد على حدة , وقد يحدث ذلك بعد التعيين مباشرة أو يكون أثناء العمل إذا ما أريد تنمية وتطوير قدرات أحدهم على تنفيذ مهام أو مسؤوليات جديدة.

\* جماعي:

ويتم هذا النوع من التدريب باستهداف مجموعة من الأفراد لديهم قواسم مشتركة من حيث الاحتياج التدريبي، أو لمجموعات أخرى تقوم بتنفيذ بعض المهام والمسؤوليات بشكل جماعي , حيث تقوم إدارة التدريب بإحاقهم ببرامج تدريبية تتلائم مع احتياجاتهم.

2- التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب (عميرة، 2010: 31):

\* في مواقع العمل:

ويتم هذا النوع من التدريب في مكان العمل بناء على تخطيط الإدارة وتحت رقابتها، حيث ينتشر نسبياً بشكل كبير لإنخفاض تكاليفه وقصر مدته ويكون المدرب من الداخل في الغالب ومن بيئة العمل الحقيقية.

\* خارج مواقع العمل:

ويكون هذا النوع من التدريب بانقطاع الموظف عن عمله بالمنظمة لفترة محدودة للالتحاق بالبرامج التدريبية سواء كانت داخل حدود الدولة أو خارجها حيث تفضل بعض المنظمات القيام بالتدريب خارج بيئتها، ويعود السبب الرئيسي لذلك بتوافر الوسائل التدريبية والمناهج التدريبية الحديثة.

3- التدريب حسب وقت تنفيذه (الخاطر، 2009: 19) و (الخليفات، 2010: 94):

\* قبل الخدمة:

ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تهيئة الفرد وتجهيزه علمياً وسلوكياً لتقبل ظروف العمل والإنطلاق في تنفيذه، ويطلق عليه أيضاً التدريب الإعدادي أو التأهيلي حيث يهدف إلى إكساب العناصر البشرية للمفاهيم المتعلقة بالعمل والمهارات المطلوبة ذات الصلة بوظيفته بالإضافة لتنمية اتجاهات إيجابية تتعلق بالوظيفة ومجال العمل بشكل عام.

التدريب في أثناء الخدمة:

وهو التدريب الذي يستهدف العاملين الموجودين بالخدمة ويستمر حتى انتهاء خدمتهم حيث يهدف إلى تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وتجديد معارفهم بما يتفق مع متغيرات المسار الوظيفي أو تلك التي تحدث في طبيعة الوظيفة من اختلاف لأدواتها وأساليبها أو تطورات التكنولوجيا ذات العلاقة وسبل توظيفها، عدا عن التأثيرات النفسية الناتجة من كسر للروتين وتعزيز للعلاقات الإيجابية بين الزملاء بالمنظمة.

4- التدريب من حيث الهدف:

أ- لتجديد المعلومات.

ب- تدريب المهارات.

ج- التدريب السلوكي.

د- التدريب للترقية.

## 5.2.2 متطلبات التدريب الفعال

فمن بين التعريفات التي وردت لمفهوم الفاعلية للبرامج التدريبية ما ذكره الخليفات (2010: 113) وقد عرفت بأنها "القدرة على تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً، وهي أكثر شمولاً من الكفاءة".

ولكي تحقق العملية التدريبية الفاعلية يستلزم توفر العناصر التالية (الطعاني، 2007: 52):

### 1- التطبيق العملي:

حيث يقوم المتدرب بتطبيق ما تعلمه في ظروف مشابه ومناخ بيئي يحاكي المناخ الوظيفي حيث يعتبر هذا الاسلوب ضرورة يتمكن من خلالها المتدرب تعديل الانحراف ومتابعة المسار التطبيقي مع أهداف التدريب.

### 2- التركيز والانتباه:

ويعتمد ذلك على الاستخدام الأمثل وبأكبر قدر ممكن للحواس لأكتساب ما جديد من معلومات وخبرات حيث يرتبط ذلك بمهارات المشرفين على التدريب ومدى امكانياتهم تغيير الاتجاهات وتوصيل المعارف بالوسائل والطرق الملائمة.

### 3- الدقة في استقبال المعلومة:

حيث يعتبر استقبال المهارات المطلوب التدريب عليها بدقة عاملاً رئيسياً في امكانية استيعابها والقدرة على تطبيقها ما يساهم في تركيز الجهود وتنسيق الأداء.

### 4- الحافز التدريبي:

تعمل الحوافز على إثارة رغبات المتدربين وحماسهم وتساهم في إقناعهم بضرورة تحقيق ذاتهم وإشباع حاجاتهم عن طريق إكتساب المهارات وتطوير القدرات , ما يدفعهم للتعاون مع بقية مكونات النظام التدريبي وعناصره في عملية نقل المعارف وإكتسابها.

### 5- مراعاة الفوارق بين الأفراد:

ان التفاوت في القدرات الذهنية والعقلية والجسدية طبيعة بشرية بأمر من الله سبحانه وتعالى وان هذا الاختلاف يفرض مراعاة لهذه الفروق في سبيل تحقيق الهدف بتزويد الافراد للمهارات والمعارف المناسبة واللازمة لقدراتهم الفطرية.

### 6- التدرج في النقل المعرفي:

ان نقل المهارات والمعارف بشكل جزئي وعلى فترات زمنية يعد من أفضل الأدوار في سبيل تحقيق الفعالية التدريبية حيث يتطلب الامر مخطط زمني لذلك وخطوات متكاملة لوصول المهارات المطلوبة للمشاركين.

### 7- القياس الفعلي للأثر التدريبي:

ويعتبر القياس الفعلي لأثر البرامج التدريبية تحفيزاً مادياً يساهم في زيادة الفعالية من العملية التدريبية في حال أدرك المتدرب حجم التقدم والتطور الذي يحققه في عمله بعد الانتهاء من التدريب , حيث يتم قياس الاثر غالباً قبل وبعد التدريب بشكل مباشر.

#### 8- اختيار العناصر المناسبة للتدريب:

يعتبر حسن اختيار المدرب عنصراً رئيسياً في نجاح فعالية العملية التدريبية وذلك لأهمية دوره في نقل المعارف وتغيير الاتجاهات وهذا يتطلب الأخذ بعين الاعتبار الصفات والمواصفات الواجب توافرها بالمدرّب الكفو الذي يستطيع إيصال رسالة التدريب والاهداف المرجوة منه.

#### 9- المعينات التدريبية:

تعتبر الأدوات التدريبية المستخدمة بعملية التدريب والتي تتمثل بشكل رئيسي بالمساعدات التدريبية والوسائل السمعية والبصرية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح التدريب وتحقيق أهدافه حيث تتمتع بدور كبير في نقل المعلومات وتطوير القدرات المخطط لها.

#### 10- تفتيت الجهد:

ان تقسيم الجهد البشري الى أجزاء وحلقات يساهم بشكل كبير في استيعاب التدريب أكثر منه لو كان مستمراً.

### 6.2.2 مراحل النظام التدريبي

حيث يمر النظام التدريبي بثلاث مراحل أساسية (بن عيشي، 2017: 237) و(الخليفات، 2010: 46) و(الخطيب والخطيب، 2006: 306):

1 – مدخلات التدريب وتنقسم إلى: مدخلات إنسانية، مدخلات مادية، مدخلات معلوماتية:

يعتمد تحديد مدخلات عملية التدريب على كفاءة تحديد الأهداف والاحتياجات التدريبية بالأساليب الأكثر فاعلية، حيث تتكون مدخلات نظام التدريب من أهداف التدريب ومهامه وأولوياته والسياسات المرتبطة به وعناصر العملية التدريبية من مدربين ومتدربين واحتياجات وأجهزة تدريبية والتمويل اللازم لعملية التدريب.

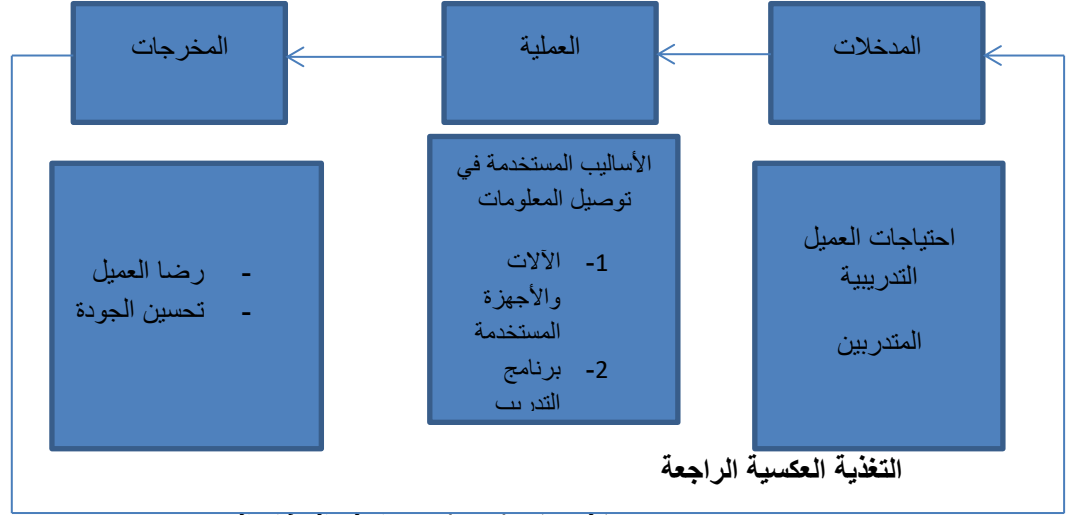
2 – عمليات التدريب (التحضير والتنفيذ والمتابعة للبرنامج التدريبي):

حيث تتعامل هذه المرحلة مع جميع مكونات وعناصر العملية التدريبية من مدربين ومتدربين وأساليب ووسائل تستخدم في تنفيذ التدريب، ولوائح وأنظمة تحكم هذه العملية، بالإضافة الى البيئة التدريبية والتجهيزات والمعارف والمهارات اللازم تحقيقها.

3 – مخرجات التدريب وتتمثل في مخرجات إنسانية، مخرجات مادية، مخرجات معنوية:

حيث تعتبر هذه المخرجات نتيجة للتفاعل بين المدخلات من خلال إجراء العمليات عليها ومن أهمها ما اكتسبه المتدرب من مهارات ومعارف يستطيع على اثرها تطوير قدراته بزيادة الاداء والانتاجية

والارباح وتحسين العلاقات الوظيفية والولاء التنظيمي وتحقيق الوفورات في الوقت والجهد والتكلفة  
بالإضافة الى أن هذه المخرجات أيضاً تعد مدخلاً للنظام التدريبي من جديد حيث أننا نسعى  
وباستمرار الى زيادة رضا الفرد في الدورة التالية وهكذا.



شكل رقم (1.2): مراحل النظام التدريبي.  
المصدر: (بن عيشي، 2017: 37)

## 7.2.2 التخطيط للبرامج التدريبية

أشار أبوالنصر (2008: 162) أن مفهوم تخطيط التدريب: " يقصد بالتخطيط للتدريب إعداد مجموعة من البرامج والدورات التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها. ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة".  
عوامل وأسس يجب مراعاتها لتخطيط التدريب (أبوالنصر، 2008: 165):

- 1- أهداف وسياسات المنظمة.
- 2- خطط المنظمة الاستراتيجية والسنوية.
- 3- المستوى العلمي والخبرة العملية للموظفين.
- 4- مهام واختصاصات الإدارات والأقسام داخل المنظمة.
- 5- متطلبات عمل المنظمة المستقبلية.
- 6- الإمكانيات المتاحة لنشاط التدريب في المنظمة.

## 8.2.2 مراحل العملية التدريبية

وبعد استعراض عناصر النظام التدريبي يتضح لنا بأن عملية بناء البرامج التدريبية، والتي تتضمن صياغة أهداف التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية والمفردات اللازمة له، بالإضافة لأساليب التنفيذ والتقييم تعتبر الجزء الرئيسي في مرحلة العمليات (السكرانه ، 2011: 59). ويرى جاري ديسلر (Dassler, 2012) بأن العملية التدريبية تمر بالمراحل التالية:

### 1- تحليل الإحتياجات التدريبية:

\* تحديد الفئة التي تحتاج الى التدريب للتأكد من مدى ملائمة البرامج التدريبية، لمستوى مهاراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم.

\* حدد المهارات اللازمة لتحسين الأداء والإنتاجية.

\* استخدم الأساليب العلمية لتطوير المعارف القابلة للقياس ومستوى الأداء.

### 2- تصميم المعينات التدريبية:

\* صياغة وتحديد الأهداف الإرشادية والوسائل التدريبية.

\* تنظيم المناهج التدريبية وتضمينها محتوى تدريبي متسلسل بالإضافة للوسائط التعليمية والأمثلة والأنشطة.

\* تجهيز الأدوات التدريبية بشكل كامل والتأكد من جاهزيتها ووضوحها مثل صور الفيديو والمساعدات التدريبية.

### 3- اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي:

\* ضرورة تصحيح البرامج التدريبية قبل البدء بالتدريب أو بحضور أحد المتدربين وذلك لضمان فعالية البرامج.

### 4- التنفيذ:

\* التركيز على المحتوى التدريبي والمعارف والمهارات وضرورة مدح النجاح في ورشة العمل.

### 5-التقييم والمتابعة:

\* عناصر نجاح البرنامج وفقاً ل:

- مدى تفاعل المتعلمين بشكل مباشر مع التدريب (التفاعل).

- قياس ما تعلمه المتدربون بالفعل باستخدام أساليب الإسترجاع (التعليم).

- ملاحظة ردود أفعال المسؤولين والمشرفين اتجاه ما تعلمه المتدربون بالفعل (السلوك).

- تحديد مستوى التحسن على الأداء (النتائج).

ومن خلال دراسة مراحل العملية التدريبية نجد أن العديد من الكتاب والمختصين في مجال التدريب قد ركزوا وأجمعوا على أهم المراحل التالية(السكرانه، 2011: 105):

1- مرحلة تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية.

2- مرحلة تصميم البرامج التدريبية.

3- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية.

4- مرحلة تقييم العملية التدريبية.

1- تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية:

حيث يشمل التحليل دراسة مستوى الأداء في المنظمة وتحديد الاحتياج التدريبي المطلوب للقيام بمعالجة نقاط الضعف ومكامن الفجوة في مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء الذي يجب أن يكون، كما يساعد التحليل على التعرف على أهداف المنظمة والوظائف التي تتطلب تدريب العاملين على القيام بها بكفاءة وفاعلية، ما يساهم في تحديد طرق التدريب ومعايير أداءه بالإضافة إلى تكلفة التدريب".

### تعريف الاحتياج التدريبي

يعرف الاحتياج بأنه " الافتقار والنقص، والحاجة تعني القصور عن الغاية المطلوبة، والاحتياج هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه " . أما الاحتياجات التدريبية فيعرفها باحثون بأنها: "مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو أداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية" (حيدر، 2020: 76).

### 9.2.2 أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها (معمار، 2010: 42)

يتم التعرف من خلال هذه العملية على الإحتياجات التدريبية وترتيبها ووضع خطط التنفيذ بشأنها واتخاذ القرارات المتعلقة بها حيث يمكن التوصل من خلالها الى:

- وضع الخطط التدريبية بناء نتائج هذه المرحلة.
- المساهمة في تحديد أهداف التدريب بشكل دقيق.
- تؤدي هذه المرحلة إلى تصميم البرامج التدريبية الموجهة بشكل سليم.
- تحديد الفئة المستهدفة من المشاركين.

- تحديد نوع التدريب وأساليبه التي تتوافق مع طبيعة الفئة المستهدفة.
- توفر هذه العملية البيانات والمعلومات المتعلقة بالموظفين من حيث العدد والعمر والإتجاهات والمسؤوليات والمهام من وجهة نظر التدريب.
- تظهر نتائج هذه المرحلة الصعوبات والمعوقات التدريبية التي تواجه الموظفين والعاملين.
- المساهمة في تحديد موضوعات التدريب بفاعلية.
- الموارد البشرية والمالية المطلوبة للقيام بعملية التدريب.
- وبناء عليه فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يجب عن خمسة أسئلة رئيسية هي (توفيق، 2007: 19):

- 1- مكان التدريب (أين يقع)؟
- 2- الفئة المستهدفة (من يجب تدريبه)؟
- 3- المادة التدريبية (المحتوى التدريبي)؟
- 4- الفوائد المرجوة من عملية التدريب (الآثار المتوقعة)؟
- 5- ملموسية الأثر التدريبي (متى ستعكس نتائج التدريب بشكل واقعي)؟

## 10.2.2 مستويات الاحتياجات التدريبية (رضا، 2012: 41)

- يمكن النظر إلى مستويات الاحتياجات التدريبية وأصنافها من حيث:
- مستوى الفرد (حاجات تدريبية ترتبط بطبيعة عمل الموظف).
  - مستوى الجماعات (مجموعة من المديرين أو المسؤولين تتشارك بنفس الاحتياج التدريبي).
  - مستوى التنظيم (احتياجات تدريبية شاملة لأقسام المنظمة وأخرى تجمع بين احتياجات الافراد واحتياجات الجماعة).
  - مستوى الوطن (احتياجات تدريبية شاملة للقطاعات الانتاجية والخدمية في الدولة).
  - مستوى الأقاليم (احتياجات تدريبية لقطاع معين من عدة بلدان تجمعهم الجغرافيا وعوامل اقتصادية مشتركة وصفات سياسية وثقافية متشابهة).
  - مستوى العالم (احتياجات تدريبية لمعالجة قضايا دولية مشتركة مثل الغذاء والبيئة والمناخ).

## 11.2.2 وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية (معمار، 2010: 46)

وهي الطرق والوسائل التي يتوجب على مخطط التدريب اتباعها من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بطرق علمية سليمة ومنها:

- المدير أو الرئيس المباشر.

- اختصاصي التدريب.

- مستشار خارجي.

- الإدارة العليا.

- الموظف نفسه .

فيما أورد الدكتور نجم العزاوي (العزاوي، 2009: 118) في كتابه جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية 10015 أن هناك طرق وأساليب متقدمة وحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية تهدف الى تحليل الاداء وتطوير القدرات للأفراد العاملين بما يتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة وسياساتها حيث أوردتها المعهد الأردني للإدارة وهي عبارة عن نماذج تعتمد في مضمونها بالإجابة على مجموعة من الأسئلة وأهمها:

### الجدول رقم (2.2) الطرق الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية

1	نموذج دوجان ليرد (Dugan Laird)	حيث يتم تحديد الاحتياج التدريبي وفق هذا النموذج بتحديد الفجوة بين مستوى أداء العنصر البشري والمعايير المحددة لذلك.
2	نموذج روبرت ميجر (Robert Mager) و بيتر بايب (Peter Pipe)	حيث يعتمد هذا النموذج على تحليل أداء العاملين بواسطة خبراء مختصين ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية.
3	الوسيلة المتكاملة (مشكلة)	يقوم هذا النموذج على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة بشكل مستمر واكتشاف المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.
4	نموذج ميلان كوبر (Milan Kubr) وجوزيف بروكوبنكو (Joseph Proko) Penko	يسعى هذا النموذج الى التعرف على احتياجات العنصر البشري ومشكلاتهم ومتطلبات المنظمة ليتم تحديد الاحتياجات التدريبية.

الجدول من إعداد الباحث.

## 12.2.2 تصميم البرنامج التدريبي

تعتبر البرامج التدريبية أداة رئيسية للربط بين الاحتياجات التدريبية وبين أهداف العملية التدريبية وهذا يتطلب التعاون الكامل والتنسيق المشترك بين رؤساء العمل وإدارة التدريب والمختصين بتدريب العاملين بالمنظمة بالإضافة لمسؤولية الأفراد عن تطوير قدراتهم لتصميم برامج تدريبية ناجحة، ومن أجل ذلك يتوجب اتباع الخطوات التالية (عميرة، 2010: 72):

- 1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
- 2- تحديد نوع المهارات المطلوبة للمتدرب.
- 3- تحديد المادة التدريبية (وضع المنهاج التدريبي).
- 4- اختيار أسلوب التدريب.

ومن أجل أن يحقق أسلوب التدريب الغرض منه يمكن للمنظمة اتباع الخطوات التالية:

- معرفة المبادئ العلمية التي تنظمها أنواع التدريب.
- تحديد مدى الكفاءة والفاعلية بالنسبة للأساليب التدريبية.
- 5- اختيار المدربين.
- 6- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.
- 7- تحديد مكان البرنامج التدريبي.
- 8- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي.
- 9- تحديد كلفة البرنامج التدريبي (الاعتبار المالي).

## 13.2.2 تنفيذ البرنامج التدريبي

وتتضمن عملية تنفيذ التدريب بفاعلية وكفاءة مراعاة مرحلتين رئيسيتين تتكاملان معا وهما (عساف، 2000: 288):

- 1- الإعداد والتحضير:

وهي المرحلة التي يتم فيها الحصول على الموافقات من الجهات المعنية واختيار المدربين والإعلان عن البرنامج التدريبي وتوجيه دعوات الترشيح بالإضافة لتحضير الحقائق والمواد التدريبية وحجز مكان التدريب بالتزامن مع المتابعة الاحترافية.

## 2- مرحلة التنفيذ:

ولتحقيق نجاح التنفيذ يتوجب الأخذ بعين الاعتبار شخصية المدرب وإلمامه بالمادة التدريبية بالإضافة لعدد المشاركين ومدى توافق مستوياتهم وتجانس احتياجاتهم ومراعاة الترتيبات التنظيمية.

### 14.2.2 تقويم ومتابعة عمليات البرامج التدريبية

ويقصد بذلك: "التحقق من فعالية برامج التدريب في تحقيقها للأهداف المحددة" (السكرانه، 2011: 235).

حيث أوضح الخطيب والخطيب (2006: 251) أن مرحلة التقويم والمتابعة تعد أمر ضروري لا يمكن تجاهله أو التقليل من شأنه في دراسة معوقات العملية التدريبية وتحدياتها والعمل على معالجة هذه المشاكل وابتكار الحلول حتى يتسنى لنا معرفة مدى اقتراب خطوات التنفيذ مع الأهداف المرسومة أو ابتعادها، حيث تضم هذه الخطوة ثلاث عمليات متتالية وهي وصف المعلومات وتحليلها بالإضافة الى تقويمها باستخدام الأساليب والوسائل العلمية الموثوقة والموضوعية. وللتقويم مبادئ أساسية يجب اتباعها نذكر منها:

- يتوجب على المقوم أن يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج التقويم التي يتوصل إليها وتبعات ذلك في اتخاذ القرارات.
- ضرورة أن يكون المقوم ذو خبرة وكفاءة.
- استجابة سريعة للمتغيرات من أجل الحصول على تقويم فعال.
- أن يتم التقويم على مبدأ المنفعة والاستخدام.
- استعداد فريق التقويم للقيام بمهام وأدوار متنوعة مثل (مستشار تدريب، خبير ومراقب ومختص في علم الاحصاء والادارة).

وأما المتابعة فتتم بأن يحدد المخطط للبرامج التدريبية أسلوباً يهدف إلى متابعة المتدربين بعد خضوعهم لعملية التدريب، حيث يمكن لخبراء التدريب القيام بهذه المهمة، فالوصول لمعرفة مناحي القوة والضعف ومدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية التي تم تنفيذها هو الهدف الرئيسي لعملية المتابعة في ضوء ما حدث من تغيير إيجابي يتطلب تعزيزه وتطويره أو تغيير سلبي يتوجب تلافيه واجتنابه، وعليه فإن الالتزام بهذه الخطوة تعد أساساً للتأكد من جودة الخطة التدريبية وسلامتها وأسلوباً أمثل لتطوير البرامج التدريبية والأرتقاء بها كلما دأبت المنظمة على تحضيرها وفقاً للمؤشرات الناتجة، وفي ما يلي عدد من أدوات التقويم التي يمكن توظيفها في تقويم عمليات التدريب:

الجدول رقم ( 3.2 ) أدوات تقويم عمليات التدريب

1	المقابلة	حيث يتم وفقاً لهذا الأسلوب ومن أجل التعرف على الاحتياجات التدريبية التواجه بشكل شخصي بين رؤساء التدريب أو المشرفين مع المتدربين والمشاركين .
2	الاستبيان	وهو عبارة عن نموذج أسئلة يتوجب على المتدربين الاجابة عنها حيث يتم تصميمها من قبل مسؤول التدريب بهدف الوصول للاحتياجات التدريبية الخاصة بالموظفين أو تقويم عملية التدريب .
3	الاختبارات	حيث من الممكن أن تكون هذه الاختبارات كتابية أو شفوية يقوم بها المسؤولين عن التدريب لمعرفة الاحتياجات التدريبية وتقويمها.
4	تحديد المشكلات	إن دراسة مشكلات العمل ومعرفة آراء العاملين في كيفية علاجها وتحديد الاساليب اللازمة لحلها يعد عاملاً حيوياً لنجاح العملية التدريبية كونه يساهم وفي الغالب في علاج هذه المشكلات.
5	تقويم الأداء	لتحقيق تقويم أداء فعال يتوجب المراجعة المباشرة مع الموظفين والعاملين بالمنظمة من أجل التعرف على المعوقات الوظيفية حيث تعطي هذه الطريقة مؤشراً عن الاعمال التي تأخر انجازها أو لم تنجز بصورة كاملة وأسباب ذلك، كما يظهر مدى حاجة العاملين للتدريب وآلية علاج هذه المشكلات.
6	دراسة تقويمية للتقارير والسجلات	يتطلب هذا الأسلوب استخدام احدى الوسائل السابقة بالإضافة إلى تقارير المختصين وفق البيانات المتوفرة في السجلات والتعرف على ثغرات الاداء والتحديات التي يمكن علاجها بالتدريب.

المصدر: (الخطيب و الخطيب، 2006: 251)

### 15.2.2 مبادئ العملية التدريبية

يرى كلا من الطعاني (2007: 22) والسكرانه (2011: 29) وعساف (2000: 53) أن عملية التدريب بمراحلها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقييم) تخضع لعدة مبادئ يتوجب أخذها بعين الاعتبار أهمها:

- الهدف:

حيث أن الهدف من التدريب يجب أن يكون موضوعياً وقابلاً للتطبيق , مع ضرورة مراعاة أن يكون أيضاً محدداً وواضحاً وفقاً لاحتياجات المتدربين.

- الاستمرارية:

إن التدريب عملية مستمرة ولا يمكن تحقيق هذا المبدأ إلا اذ بدأ فعلياً مع بداية الحياة الوظيفية خطوة بخطوة، وذلك من أجل تنمية قدراته وتطويرها بالتزامن مع متطلبات المسار الوظيفي للفرد.

- التدرج:

حيث أن التدريب يبدأ بمعالجة المشكلات البسيطة ثم يتدرج إلى القضايا والموضوعات الأكثر تعقيداً حتى يصل إلى حل أكثر المشكلات صعوبة.

- الشمول:

وذلك بأن يستهدف التدريب جميع العاملين بالمنظمة مع اختلاف مستوياتهم الإدارية وجميع فئات العاملين وفق الهيكل التنظيمي.

- مواكبة التطور:

فمن أجل أن يحقق التدريب الفعالية والكفاءة من أدائه يجب ان يكون متجدداً في جميع المواضيع ومناحي العمل وذلك بأحدث الأساليب التدريبية المتقدمة والتكنولوجية.

- الواقعية:

يجب أن يتناسب التدريب مع جميع مستويات المتدربين في سبيل تلبية الاحتياجات الفعلية لهم.

## 16.2.2 أساليب التدريب

ويقصد بالأساليب التدريبية بانها "الطريقة أو الكيفية التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية" (عمايرة، 2010: 119). وحسب ما ورد عن ساسي (2017: 8) تأخذ الأساليب التدريبية صوراً متعددة تهدف بمجملها إلى تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات والمعارف المتنوعة، حيث أن هناك أساليب تختص بتدريب الفرد وأيضاً ما يختص بتدريب الجماعة ومنها ما يرتبط بالتدريب أثناء العمل وما يرتبط أيضاً بخارج أوقات العمل، فاختلاف الأسلوب مرتين باختلاف طبيعة الظروف والأهداف، حيث لا يوجد أسلوب تدريبي يمكن اتباعه في جميع الحالات، وعليه فإن الأسلوب التدريبي الذي يتم اختياره لتطوير مهارات العاملين وقدراتهم وتغيير اتجاهاتهم بالمنظمة يعد عاملاً رئيسياً في نجاح البرنامج التدريبي، حيث لا يمكن التقليل من أهمية أسلوب على حساب النوع الأخر.

## 18.2.2 العوامل التي تؤثر في اختيار الأساليب التدريبية

ترى عميرة (2010: 119) في كتابها "تصميم البرامج التدريبية" أن العوامل التي تؤثر في اختيار الأساليب التدريبية هي:

- الفئة المستهدفة (المتدربين): حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار الفروق والإختلافات التي يتمتعون بها مثل (المستوى التعليمي، الجنس، العمر، خبراتهم).
- مجال التدريب (الموضوع التدريبي).
- ظروف البرامج التدريبية: (توقيت التدريب ومكانه، الموارد المتاحة، عدد المتدربين).
- كفاءة المدرب (الميزات التي يتمتع بها المدرب).

## 19.2.2 أساليب التدريب الحديثة

أورد ساسي (2017: 85) في دراسته، أن من أهم الأساليب التدريبية الحديثة ما يلي:

- 1- أسلوب تمثيل الأدوار.
- 2- أسلوب مباريات العمل.
- 3- أسلوب التدريب عن طريق الإنترنت.
- 4- أسلوب التدريب والتطوير الذاتي.
- 5- أسلوب دائرة التلفزيون المغلق.
- 6- أسلوب المناقشات.
- 7- أسلوب التفاوض.

وبالإضافة إلى هذه الأساليب سابقة الذكر فإن هناك العديد أيضاً من الأساليب التدريبية المعروفة والتي تطرق إليها العديد من الكتاب والمختصين حيث تعتبر أكثر شيوعاً ونذكر منها:

أ- أسلوب المحاضرات:

وهو أحد الأساليب التدريبية الأكثر شيوعاً في عرض المعلومات وخصوصاً عند تدريب المجموعات، التي تحدث عنها الخاطر (2009: 43). حيث يعتمد المدرب على استخدام الرموز اللفظية في توصيل وإرسال المعلومات والأفكار، فيما يقتصر دور المشاركين على الإصغاء والاستماع، ولهذا الأسلوب مجموعة من الشروط يتوجب مراعاتها ومنها:

- ترتيب موضوعات التدريب والمعلومات المطلوبة بالمحاضرة وفق تسلسل منطقي بشكل محدد ومختصر.

- استخدام وسائل الإيضاح (الوسائل التعليمية السمعية والبصرية).  
- مراعاة الفروق والاختلافات الفردية بقدرات المتدربين وخلفياتهم، بشكل يتناسب مع أسلوب إلقاء المحاضرة.

- استخدام وسائل الإيضاح (الوسائل التعليمية السمعية والبصرية).  
- استخدام أساليب تحفيز للمتدربين، وتخصيص وقت مناسب لمناقشة الاسئلة والاستفسارات.  
- أن يوجه المحاضر أنظاره واهتمامه على جميع المشاركين وعدم اقتصار ذلك على عدد محدود.  
- طرح الأمثلة والتجارب السابقة بشكل يتناسب مع خلفيات المشاركين واهتماماتهم.  
ب- دراسة الحالة:

تعتبر دراسة الحالة أحد الأساليب التي توازن بين المعرفة والخبرة الواقعية المستمدة من أحداث حقيقية , حيث تهدف إلى تزويد المتدربين بالمعارف والحقائق وتنمية مهاراتهم الإدارية في تحليل الإتصالات والمشكلات والقدرة على اتخاذ القرارات بالإضافة إلى التأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم (علوية، 2001: 118).

ج- الندوات:

وضح العزاوي (2006: 120) في كتابه "التدريب الإداري" أن الندوات تأخذ شكل الاجتماع والحوار المنظم للعديد من الأفراد الذين يشتركون بأهداف محددة للدراسة وتبادل المعلومات والخبرات حول موضوع معين وفق النظريات الحديثة للعلوم الإدارية حيث يتم إدارتها والتوصل للنتائج والتوصيات بشكل توافقي بين أعضاء المجموعة.

## 20.2.2 وسائل التدريب

تعتبر المعينات والمساعدات التدريبية باختلاف أنواعها وأشكالها عاملاً حيوياً لنجاح أهداف البرامج التدريبية فهي لا تغني عن دور المدرب بالدرجة الأولى وإنما يقع على عاتقه مسؤولية نجاح استخدام هذه المعينات بطريقة سليمة، حيث نورد منها (ساسي، 2017: 88):

1- السبورة وتنقسم إلى:

- السبورة الممغنطة (حيث أنها معززة بخاصية الجذب المغناطيسي ويقوم المدرب بتثبيت قطع مغناطيسية على ظهر المقتطفات لتتم عملية الإلتصاق).
- السبورة النسيجية (حيث يتم عرض المقتطفات الورقية وتكون بالعادة بلون فاتح على قطعة قماش داكنة اللون ومثبتة على سبورة خشبية).

- الكتلوق (عبارة عن كتيبات تعليمية وتوضيحية تتضمن أهم البيانات المتعلقة بموضوع التدريب وخصوصاً عندما يكون البرنامج التدريبي حول الصناعات والمكائن وألية التشغيل والصيانة).

- النماذج والمواصفات (حيث تعتبر هذه النماذج محاكاة للأشياء الواقعية وخاصة بحالة عدم توفرها حيث يقوم المدرب بصنع مجسمات ونماذج وبمقاييس معينة تحقق الغرض من ذلك).

#### 2- جهاز عرض الشرائح:

باستخدام شفافات بلاستيكية نقيه وصافية تحتوي على كتابة ورسومات يقوم جهاز العرض بإسقاطها على الشاشة البيضاء أو على جدار، حيث يمكن انتاج هذه الشفافات بطريقة سهلة من قبل المدرب، والتحكم بآلية عرضها.

#### 3- العرض عن طريق الكمبيوتر:

باستخدام الحاسب الآلي (الكمبيوتر) وبواسطة شاشة العرض الكبيرة يمكن تقديم المادة التدريبية والتحكم بها من حيث درجة التكبير وسرعة العرض والتوقيت، بالإضافة لميزة تخزين كميات كبيرة من البيانات والمعلومات التي يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة.

#### 4- جهاز عرض الأفلام:

يهدف استخدام هذا الأسلوب إلى تنمية المهارات التطبيقية للمدربين وخصوصاً المستويين الإداري والتنفيذي وذلك بعرض أفلام مصورة بالصوت والصورة تتيح للمشاهد خوض التجربة العملية.

### 21.2.2 تقييم العملية التدريبية

ويقصد بذلك اصطلاحاً " مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى قياس كفاءة البرنامج التدريبي، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها طبقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية، إلى جانب أنه عملية قياس لكفاءة المشاركين ومدى التغيير الذي أحدثه، إضافة لمدى نجاح المدربين في القيام بواجباتهم، كما ويهدف للتعرف على كفاءة المشرفين والإداريين في قيادة العمل التدريبي وتحقيق أهداف البرنامج " (رضا، 2012: 195).

ومن خلال هذه الدراسة تظهر بالجدول التالي المداخل والنماذج التي لقيت قبولاً واسعاً في أوساط العلم الإداري الحديث لتقييم عملية التدريب والتطوير والتي نستطيع من خلالها يمكن قياس العائد من البرامج التدريبية وأهمها:

الجدول رقم (4.2) مداخل ونماذج تقييم عملية التدريب

1	مدخل	افترحه " دونالد كيرك بارتيك " ويعد هذا المدخل الأكثر شيوعاً في عمليات تقييم التدريب , حيث قدم إطاراً فكرياً حول طبيعة المعلومات الواجب تقييمها من خلال المستويات الأربعة التالية :	- رد الفعل Reaction: هل سعد المشاركون بالبرنامج ؟ - التعليم Learning : هل تعلم المشاركون من البرنامج ؟ - السلوك Behavior : هل عدل المشاركون سلوكهم وفقاً لما تعلموه ؟ - النتائج Result : هل أثر تعديلهم للسلوك إيجابياً على نتائج عملهم ؟
2	مدخل باركر	افترحه " تريداوي باركر " حيث قسم المعلومات التي يجب تقييمها إلى أربعة أنواع رئيسية :	- أداء الوظيفة Job Performance - أداء المجموعة Group Performance - رضا المشارك ( المتدرب ) Participant Satisfaction - المعلومات التي حصل عليها المشارك Participant Informashation
3	مدخل AT&T	وهي دراسة قدمتها شركة التلفونات الأمريكية AT&T في مؤتمر الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير حيث حددت فيها أربعة مستويات لجمع المعلومات المتعلقة بتقييم العملية التدريبية وهي :	- مخرجات تتعلق بردود الفعل Reaction Outcome - مخرجات تتعلق بالقدرة Capability Outcome - مخرجات تتعلق بالتطبيق Application Outcome - مخرجات تتعلق بالقيمة Worth Outcome

4	مدخل	وضع هذا النموذج كل من " بيتر داو , مايكل بيرد , نيل ركهام " في كتابهم " تقييم التدريب الإداري " وقد حصل على اسمه من مستويات التقويم الأربعة التالية :	- تقييم السياق Context Evaluation - تقييم المدخل Input Evaluation - تقييم رد الفعل Reaction Evaluation - تقييم المخرج Outcome Evaluation
5	نموذج هامبلين	يشبه هذا النموذج الى حد كبير نموذج " باتريك " حيث يقدم خمسة مستويات لتقييم التدريب:	- ردود فعل المتدربين من البرنامج التدريبي - التعلم - السلوك الوظيفي - الإدارة والمنظمة - القيمة النهائية
6	نموذج معهد سراتاجو	حيث تضمن هذا النموذج أربعة مستويات وهي :	- رضا المتدرب - التغيير في التعليم - التغيير في السلوك - التغيير في التنظيم

الجدول من إعداد الباحث، المصدر: (أبو النصر، 2008: 209) و(عميرة، 2010: 44) و(السكرانه، 2011: 237) و(بروكس، 2001: 273) و(رضوان، 2012: 91).

### 22.2.2 مناهج قياس العائد من التدريب

ترى البارودي (2015: 102) أن من أهم مناهج قياس العائد من التدريب:

#### 1- منهج الرقابة على الأداء:

ويمكن استخدام هذا المنهج بالاعتماد على مراقبة الأداء والتعرف على قدرات المشاركين والمعلومات والخبرات واتجاهات سلوكهم قبل التدريب ثم مقارنتها وتقييمها بعد التحاقهم بالتدريب وفقاً للأسس التالية:

\* الأساس السلوكي:

من خلال المراحل العملية التي يرتبط بها الأداء ويتكون منها نظام العمل يمكن قياس تفاعل الأفراد مع مهامهم وواجباتهم .

\* الأساس الاقتصادي:

حيث يشير هذا الأساس إلى سلوك معين يتوجب مراعاته والاهتمام به لمختلف مستويات الأداء وفقاً للنتائج المتوقعة.

2- المنهج الوصفي لقياس العائد من التدريب:

ووفقاً لهذا المنهج فإن العائد من التدريب يقسم الى قسمين:

\* العائد المعنوي للتدريب : يرتبط قياس العائد المعنوي للتدريب بمدى تطور القدرات وتنمية المهارات وتحسن اتجاهات وسلوك المتدربين , حيث يمكن قياسه من خلال:

- الاستقصاء .

- التقييم بواسطة المشرفين أو المتخصصين أو الاستشاريين أثناء تأدية الأفراد لأعمالهم .

- الاختبارات الشخصية.

- فرز مجموعتين واحدة للرقابة وأخرى للتدريب من أجل معرفة العائد من التدريب .

\* العائد المادي من التدريب:

حيث يتم تقييم ما حققه التدريب من تنمية للمهارات أو تحسين في الأداء بالقيمة المالية واحتساب ما حققه التدريب من عوائد الاستثمار فيه واتخاذ القرارات المتعلقة به باستمراره أو إيقافه.

3- المنهج الإحصائي لقياس العائد من التدريب:

حيث يتوجب على الجهات التي تريد التطوير في التدريب أن تتجه نحو الالتزام بالمنهج الإحصائي لقياس العائد منه وفقاً لاستخدام الأساليب الكمية حيث تمكن من قياس النتائج ومقارنتها بالتكاليف بأسلوب منطقي.

ومن أجل استخدام المنهج الإحصائي لقياس العائد من البرامج التدريبية يتوجب القيام بالتالي :

\* اعتماد برامج تدريبية يصلح قياسها وفق هذا المنهج.

\* ملاحظة المشكلات ذات العلاقة بقياس مدى التغيير في المتدربين.

\* الالتزام بخطوات المنهج الإحصائي والمتمثلة بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها إحصائياً.

## 23.2.2 أسباب فشل التدريب

إن نجاح العملية التدريبية لا يتوقف بمجرد عقد الدورات التدريبية فحسب، فمدى تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هو المعيار الحقيقي لمعرفة نجاح التدريب أو فشله، فالأمر يتوقف على الاستفادة التي حققها المتدرب بتنمية مهاراته وزيادة معارفه وتطوير قدراته في جانب معين وقدرته على تطبيقها على أرض الواقع، ومن أهم الأسباب التي تؤدي لفشل التدريب مايلي (مشهور، 2010: 209):

- عدم ملائمة موضوع التدريب للمهام والوظائف التي يقوم بها المتدرب.
- أن يأخذ التدريب الصفة النظرية لعدم امتلاك المدرب المهارات العملية والخبرة الكافية.
- اختيار الفئة التدريبية بشكل خاطيء وعدم مراعاة الأسس العلمية السليمة بالاختيار.
- عدم توفر الرغبة لدى المتدربين بالتعلم.
- عدم توائم المادة التدريبية مع الاحتياج الفعلي للمتدربين.
- نقص خبرة المدرب وعدم امتلاكه للمؤهلات المطلوبة للتدريب.
- عدم قدرة المتدرب على تطبيق ما تعلمه على أرض الواقع.

## 3.2 المبحث الثالث (الرضى الوظيفي)

### 1.3.2 تمهيد

يعتبر العنصر البشري أحد أبرز وسائل مواجهة التحديات والتغيرات الكبيرة التي تواجه المنظمة، وإن القدرة على تجاوز هذه التحديات ومدى قدرتها على ذلك يعد القمة في نجاحها وتفوقها، فلا يخفى على أحد أهمية المورد البشري ودوره الرئيسي في العمل والأداء، وهذا ما شكل سبباً لدى المنظمات بالبحث المستمر عن الدوافع والعوامل التي تؤثر على أداءه في سبيل الاستفادة من طاقاته وقدراته حتى باتت تسعى بجهود مركزة نحو تنمية المؤثرات الايجابية للفرد وتحقيق رضاه الوظيفي وتحفيزه بشكل مستمر لضمان كفاءته بالعمل وكسب ولاءه التنظيمي للوصول إلى أهداف المنظمة، ولعل موضوع الرضى الوظيفي من المواضيع التي أثارت انتباه الباحثين والمختصين في علم النفس والادارة وغيرها، حيث يسعى الانسان بطبيعته للبحث عن الراحة والطمأنينة والقناعة، فالرضى الوظيفي شعور الفرد بالسعادة اتجاه عمله ومهامه وهذا يعد سبباً في نشاطه وفاعليته وزيادة تقديره لعمله مما ينعكس على اداء المنظمة ونتاجيتها، ولأهميته سوف نتطرق بهذا الفصل الى التعريف بالرضى الوظيفي ومفهومه وأهميته والنظريات التي تناولته والخصائص التي يتميز بها والعوامل التي تسببه ومؤشرات عدم وجوده بالنسبة للموظف.

### 2.3.2 مفهوم الرضى الوظيفي

يعتبر مفهوم الرضى الوظيفي مصطلحاً متعدد المعاني فلا يمكن أن يدل عليه تعريف واحد بذاته فالبرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الرضى الوظيفي منذ عقود إلا أنها لم تصل الى تعريف محدد حيث أنه مرتبط بمشاعر الفرد والتي تختلف من شخص لآخر ويصعب تفسيرها ومن هذه التعريفات أنه :

" الشعور بالراحة في العمل والاستمتاع في أدائه، والشعور بالأمان الوظيفي نتيجة للعلاقات الودية مع الزملاء والرؤساء في ظل ظروف عمل مناسبة ، وتوفير الحوافز والرواتب المجزية " (الصليبي، 2007: 80).

### 3.3.2 أهمية الرضى الوظيفي

تظهر أهمية الرضى الوظيفي في ارتباطه بالموارد البشرية والتي تعتبر المحور الأساس في عمليات الإنتاج والخدمات بالمنظمة، فالرضى الوظيفي يلامس مشاعر الفرد العامل مهما كان مستواه الإداري والدور الذي يقوم به، وبشكل عام إن توفره حسب كيبيلر (2003: 15) يؤدي إلى:

- الشعور بالرضى يشكل دافعاً لإبداع الفرد وزيادة حماسه.
- الشعور بالرضى صفة معدية تمكن الفرد من بناء علاقة أفضل مع الرؤساء والزملاء والعملاء.
- الشعور بالرضى يؤدي للشعور بالسعادة والإيجابية مما يؤثر على المحيطين بالعمل إيجاباً.
- عندما يصل الفرد للسعادة يؤدي ذلك إلى إسعاد رؤساء العمل.
- يساهم شعور الفرد بالرضى على زيادة تركيز الفرد بعمله مما يقلل من الأخطاء.
- يؤدي الشعور بالرضى إلى تعزيز ولاء الفرد وانتمائه لعمله وتقبله لتحمل مسؤوليات ومهام أكبر.

### 4.3.2 خصائص الرضى الوظيفي

حيث تعرض الدراسة العديد من الخصائص التي يتصف بها الرضى الوظيفي، وذلك من وجهة نظر البارودي (2015: 38) ومنها :

- 1- اعتبار الرضى الوظيفي موضوع فردي:  
يُنظَرُ إلى الرضى الوظيفي على أنه موضوع فردي في معظم الأحيان فما يرضي فرداً قد لا يرضي غيره من الأفراد حيث أن الطبيعة البشرية معقدة ومختلفة الدوافع من وقت لآخر وهذا ما أدى على وجه الخصوص الى اختلاف وتعدد طرق قياس الرضى.
- 2- تتعدد المفاهيم وطرق قياس الرضى الوظيفي:  
ونظراً لاختلاف وجهات النظر والآراء فقد أورد الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الرضى تعريفات عدة ومتباينة حول مفهوم الرضى الوظيفي حيث يعود هذا الاختلاف وفقاً للمداخل والنظريات التي ينتمون إليها.
- 3- الرضى الوظيفي حالة من القبول القناعة:  
يتصف الرضى الوظيفي بأنه شعور بالاكتمال ناتج عن حالة الإشباع للرغبات والاحتياجات والتفاعل بين الفرد وبين العمل وبيئته وهو ما يؤدي إلى الإحساس بالأمان والثقة في العمل مما يعزز درجة الولاء والانتماء وتركيز الجهود بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهداف العمل.

- 4- الرضى الوظيفي يرتبط بالعديد من النواحي المتشابكة للسلوك الإنساني:  
يظهر مدى تباين أنماط الرضى الوظيفي من دراسة لأخرى ومن موقف لآخر وفقاً لتعددية وتداخل جوانب السلوك الإنساني بشكل معقد، وبالتالي فإن النتائج تظهر بشكل متناقض ومتضارب لمختلف الدراسات التي تناولت موضوع الرضى الوظيفي حيث أنها أجريت في ظروف مختلفة ومتباينة.
- 5- يرتبط الرضى الوظيفي بسياق التنظيم والنظام الاجتماعي:  
ويعتبر الرضى الوظيفي محصلة جامعة للخبرات المرتبطة بالعمل سواء كانت مرغوبة أو غير ذلك، وأن تقديره لعمله وإدارته مرتبط بمدى نجاح الفرد أو فشله بتحقيق أهدافه وغاياته الشخصية وآلية الوصول لهذه الأهداف عبر العمل وإدارته.
- 6- إن رضى الفرد عن أمر ما لا يعد دليلاً على رضاه عن الأمور الأخرى:  
حيث أن رضى الشخص عن شيء ما لا يمثل بالضرورة رضى عن جميع الأشياء والأمور، كما أن قوة تأثير حالة الإشباع والرضى عن أمر ما ليست متساوية نظراً للتنوع في حاجات الفرد وتوقعاته.

### 5.3.2 العوامل التي تؤدي إلى الرضى الوظيفي

- لقد أجمع عليه وعبد المجيد (2009: 261) بأن هناك عدة عوامل أو عناصر تعد سبباً في تحقيق الرضى الوظيفي حيث تم اعتمادها في هذه الدراسة وهي كما يلي:
1. نمط الإشراف (Style of Supervision):  
حيث أن رؤساء العمل والمشرفين يكسبون رضا وولاء الأفراد عن عملهم بمقدار درجة اهتمامهم بحاجات المرؤوسين والعاملين.
  2. محتوى العمل (Job Content) :  
فكلما كانت المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل (المسؤوليات، طبيعة العمل، فرص الإنجاز، النمو وفرص التطور، الاحترام والتقدير) تؤثر إيجاباً على الفرد كلما كانت سبباً في تحقيق الرضى الوظيفي.
  3. الأجر (Wage):  
تتوقف أهمية هذا العنصر على مدى قدرته بتوفير الاحتياجات الأساسية للفرد والتي تؤمن له العيش كريم .

#### 4. جماعة العمل (Work Group):

تعكس طبيعة العلاقة بين الزملاء أثرها على رضى الفرد بالعمل فإما أن تشكل مصدر منفعة وبهذا يتحقق الرضى وتكون سببا في إشباع حاجاته ورغباته أو أن تكون مصدر توتر يعيق وصوله لأهدافه.

#### 5. الظروف الفيزيكية للعمل (Physical Working Conditions):

شغلت الظروف البيئية للعمل (الإضاءة، الحرارة، التهوية، الأمراض المتصلة بأدائه، ..) اهتمام الباحثين والمختصين ومحاولة إظهار أثرها على تقبل العمل وبالتالي على رضاه.

#### 6. فرص الترقية (Promotional Opportunities):

ويعتبر طموح وتوقعات الفرد هو العامل المحدد لأثر فرص الترقية فكلما كانت توقعاته أكبر مما هو في الواقع كلما قل رضاه عن العمل والعكس صحيح.

#### 7. ساعات العمل (Hours of Work):

فيقدر ما توفر ساعات العمل الحرية والراحة بقدر ما يزيد الرضى، ويقدر ما تتعارض به مع أوقات الراحة وتزيد من الإجهاد بقدر ما تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضى.

### 6.3.2 مؤشرات عدم الرضى الوظيفي

ذكر الهاشمي ومراد (2016: 146) أن مؤشرات عدم الرضى الوظيفي تكمن في :

- 1- الغياب.
- 2- دوران العمل.
- 3- الأداء.
- 4- التمارض.
- 5- الشكاوى.
- 6- اللامبالاة والتخريب.
- 7- الإضراب.

### 7.3.2 خلاصة الفصل

نستطيع القول من خلال ما تطرقنا إليه بهذا الفصل أن مفهوم التدريب من المصطلحات والمفاهيم التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين، وقد اثبتت النظريات الادارية الحديثة الدور الاستراتيجي للتدريب في بناء المنظمات وتطويرها، من خلال رفع كفاءة العاملين وتنمية مهاراتهم، ما أدى ومع تقدم أساليب الادارة الحديثة إلى تطور مفهوم التدريب وعناصره، حتى بات البحث عن مدى تطبيق معايير جودة التدريب ومكونات النظام ضرورة لا بد منها بدءاً بمدخلات عملية التدريب وعملياتها ومخرجاتها للوصول إلى الأهداف والنتائج التدريبية المطلوبة، حيث لا يمكن ان يتم ذلك إلا اذا تم التنفيذ بصورة مخططة وعلمية ومهنية وبشكل مستمر.

وبالإضافة لذلك يتضح لنا أيضاً أن للرضى الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة للعاملين، فهو يعبر عن حالة الإشباع ومداهما للحاجات الفردية المادية والمعنوية الذي يحققها من خلال العمل كما يعبر عن الاتجاه والحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، حيث أن هناك العديد من الخصائص للرضى الوظيفي تتباين وفقاً لها درجة الشعور والرضى من فرد لآخر حول شيء معين، فما يرضى فرد ليس بالضرورة سبباً في رضى آخر، وهذا ما يستدعي الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد وسبل تأمينها واشباعها في سبيل تحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات.

## الفصل الثالث :

### الإطار العملي للبحث

#### 1.3 المبحث الأول :

- المنهجية والإجراءات

#### 2.3 المبحث الثاني :

- صدق وثبات أداة الدراسة

يتناول هذا الفصل الوصف الخاص بمنهج الدراسة وأفراد المجتمع والعينة , وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها , وإجراءات ضبط أداة الدراسة وتطبيقها .

### 1.3 منهجية الدراسة

ان المنهج يعبر عن الخطوات والإجراءات التي سيتم اتباعها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث اتفقت مع غالبية الدراسات والادبيات السابقة التي تم تناولها والتي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بعرض جميع الظواهر والعوامل والمتغيرات ذات العلاقة بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة فعلى صعيد الجانب النظري فقد تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والرسائل البحثية والمجلات والمواقع الإلكترونية، في حين تم وضع الحلول المناسبة للمعلومات المكتبية والميدانية التي جمعت من أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي من خلال الاستبانة ( Questionnaire ) التي تم تصميمها والتي تلاءمت وموضوع الدراسة لهذا الغرض. سعى الباحث في هذا الفصل لتحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة والمتمثل في معرفة (أثر جودة العملية التدريبية في رضى موظفي الوزارات الفلسطينية).

### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في (12) وزارة عاملة في مدينة رام الله من مختلف الإدارات والأقسام والبالغ عددهم (2049) موظف حيث يظهر الجدول التالي مجتمع الدراسة مع العلم أنه تم استبعاد الموظفين الإداريين الذين يعملون وفق نظام المياومة باعتبارهم موظفين غير مثبتين رسمياً و لا يتم إخضاعهم للبرامج التدريبية، ويوضح الجدول التالي مجتمع الدراسة :

الجدول رقم (1.3) يوضح مجتمع الدراسة

الرقم	اسم الوزارة	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
1	وزارة الأشغال والإسكان	143	102	245
2	وزارة الإعلام	30	27	57
3	وزارة الأقتصاد الوطني	103	103	206
4	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	84	80	164
الرقم	اسم الوزارة	عدد الذكور	عدد الإناث	المجموع
5	وزارة التنمية الاجتماعية	94	99	193

6	وزارة الحكم المحلي	74	58	132
7	وزارة الداخلية	152	244	396
8	وزارة الزراعة	72	68	140
9	وزارة العدل	58	64	122
10	وزارة العمل	70	70	140
11	وزارة النقل والمواصلات	97	94	191
12	وزارة شؤون المرأة	14	49	63
	مجموع الذكور والإناث	991	1.058	
	المجموع الكلي	2,049		

\*\*الجدول من إعداد الباحث حيث تم الحصول على هذه البيانات بعد زيارة ميدانية لكل إدارة شؤون موظفين أو إدارة الشؤون الإدارية وفقاً للمسمى المعتمد في كل وزارة على حدا.

### 3.3 عينة الدراسة

تم اعتماد طريقة العينة الاحتمالية في اختيار عينة الدراسة حيث يوضح جدول (7) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات العمل في الوظيفة، الهيئة الحكومية) خصائص العينة .

جدول (2.3): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	143	49.0
	إناث	149	51.0
	المجموع	292	100.0
العمر	من 18 الى أقل من 30 سنة	80	27.4
	من 30 الى أقل من 45 سنة	142	48.6
	45سنة فأكثر	70	24.0
	المجموع	292	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	38	13.0

69.9	204	بكالوريوس	
17.1	50	ماجستير فأعلى	
100.0	292	المجموع	
21.6	63	مدير دائرة	طبيعة العمل
31.8	93	رئيس قسم	
6.2	18	مسؤول شعبة	
40.4	118	موظف غير ذلك	
100.0	292	المجموع	
24.7	72	أقل من 5 سنوات	سنوات العمل بالوظيفة
23.6	69	من 5 سنوات-أقل من 10 سنوات	
20.2	59	من 10 سنوات-أقل من 15 سنة	
31.5	92	15 سنة فأكثر	
100.0	292	المجموع	
7.5	22	وزارة الاشغال	الهيئة الحكومية
6.8	20	وزارة الاعلام	
9.9	29	وزارة الاقتصاد الوطني	
4.5	13	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	
9.9	29	وزارة التنمية الاجتماعية	
11.0	32	وزارة الحكم المحلي	
15.8	46	وزارة الداخلية	
11.3	33	وزارة الزراعة	
6.2	18	وزارة العدل	
9.2	27	وزارة العمل	
4.5	13	وزارة النقل والمواصلات	
3.4	10	وزارة شؤون المرأة	
100.0	292	المجموع	

ومن خلال ما سبق يتوجب التنويه بأن اختيار عدد افراد العينة ونسبة مشاركتهم جاء بناءً على قرار الجهات المسؤولة بهذه الوزارات وفق الأنظمة الداخلية المتبعة.

### 4.3 طرق جمع البيانات

اعتمد الباحث بدراسته على البيانات وفقاً للمصادر التالية :

\* المصادر الثانوية: تم اعتماد ما يتعلق بالدراسة النظرية على الكتب والدراسات والمجلات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الجودة وجودة التدريب ومكونات العملية التدريبية والرضى الوظيفي.

\* المصادر الأولية:

تتمثلت هذه المعطيات ببيانات عينة الدراسة الذين وجهت لهم الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة.

### 5.3 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة في الدراسة الميدانية كأداة رئيسية لجمع البيانات من الميدان واستخدامها بالتحليل وذلك لما لها من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها وسهولة تحليلها، حيث تم تصميمها بشكل يتلاءم مع موضوع الدراسة وطبيعة العينة المبحوثة وقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

وقد صمم الباحث أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها بحيث تشتمل على ثلاثة محاور وفقاً للتالي:

- المحور الأول :

وقد اشتمل على البيانات الشخصية (الديموغرافية) والمتعلقة بالجنس والعمر والمؤهل العلمي وطبيعة العمل وعدد سنوات العمل والهيئة الحكومية.

- المحور الثاني:

تضمن هذا المحور على (41) فقرة موزعة على خمسة مجالات من أجل قياس جودة العملية التدريبية وكفاءتها، والمجالات الخمسة هي كما يوضحها الجدول رقم (8):

جدول رقم (3.3) ويوضح مجالات قياس جودة العملية التدريبية

الرقم	المجال	عدد فقراته
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	8
2	فِرَق التدريب	9
3	محتوى البرامج التدريبية	7
4	تنفيذ البرامج التدريبية	9
5	متابعة وتقييم التدريب	8
المجموع		41

الجدول من إعداد الباحث .

- المحور الثالث :

اشتمل على (22) فقرة تقيس الرضى الوظيفي، حيث تناولت العوامل المؤثرة على رضى الفرد كالسياسات الإشرافية ودعم الإدارة العليا وفرص تطبيق المهارات وتنميتها بالإضافة لساعات العمل وطبيعته وأنظمة الترقية والتحفيز والتشاركية في اتخاذ القرار والمسؤوليات. كما أن الباحث استخدم مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الرضى لكل عبارة حيث تم اختيار صيغة واحدة من الإجابات بما يتناسب مع صيغة الفقرة ويوضح الجدول التالي أوزان الفقرات كما يلي:

جدول رقم (4.3)

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

### 6.3 الأساليب الإحصائية

استخدم الباحث برنامج SPSS لتفريغ البيانات وتحليلها للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة وذلك من خلال إيجاد:

- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- النسب المئوية والتكرارات.

- اختبار كلومكروف لفحص فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار شففيه للمقارنات البعدية من أجل معرفة مصدر الفروقات.
- خط الانحدار البسيط و خط الانحدار المتعدد.
- صدق الاتساق الداخلي.
- تحليل التباين المتعدد.

### 7.3 إجراءات تطبيق الدراسة

- تم أخذ الموافقات من الوزارات المذكورة بمجتمع الدراسة على تطبيق الدراسة لديهم في حين رفضت بعض الوزارات ممثلة بأصحاب القرار تطبيق الدراسة على موظفيها أو وضع اشتراطات لقبول ذلك منها عدم نشر نتائج الدراسة إلا بموافقتها وبما يتوافق مع السياسات الادارية والتدريبية التي تتبناها وأيضاً ان بعضها يحتاج الى سلسلة من الاجراءات المطولة لقبول ذلك ومنها من يمارس نشاطه بشكل رئيسي في محافظات اخرى وهذا ما أعاق اشتمالهم بمجتمع الدراسة.
- قام الباحث بعمل مسح ميداني على وزارات مجتمع الدراسة والتعرف على السياسات التدريبية المتبعة.
- قام الباحث بتصميم وإعداد أداة الدراسة.
- قام الباحث بتوزيع الاستبانة على (30) موظفا كعينة استطلاعية لفحص صدق وثبات الأداة تم توزيعها على عدة وزارات من ضمن مجتمع الدراسة لم يتم تحليلها ضمن مجتمع الدراسة.
- تم فحص بعض الملاحظات والاستفسارات التي وردت ومن ثم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددها (340) موظفاً وموظفة.
- تم استرداد وجمع الاستبانات من أفراد عينة الدراسة حيث تم جمع (295) استبانة، وقد استبعد الباحث (3) استبانات لعدم صلاحيتها حيث عبئها المبحوث بطريقة غير سليمة وجدية , إلى أن بلغ عدد الاستبانات الصالحة والتي تم تحليلها إلى (292) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت (85.8).

### 2.3 المبحث الثاني: الصدق والثبات

#### 1.2.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الاستبيان ( أداة الدراسة ) من خلال:

#### 2.2.3 صدق المحكمين

خرج الاستبيان بهذه الصورة بعد عرضه على مجموعة من المحكمين المختصين في علم الإدارة والإحصاء، وقد استجاب الباحث لتوجيهاتهم ومقترحاتهم بإجراء التعديلات اللازمة.

#### 3.2.3 العينة الاستطلاعية

طبقت الدراسة على مجموعة استطلاعية من المجتمع الكلي للدراسة بلغت (30) موظفا تم اختيارهم من خارج عينة الدراسة وقد قام الباحث باتخاذ الإجراءات اللازمة حول الاستفسارات والملاحظات التي وردت.

#### 4.2.3 صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة وأنها تقيس ما وضعت لأجله من خلال احتساب صدق الاتساق الداخلي، وذلك عن طريق اختبار وجود علاقة طردية ودالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للمجال والفقرات التي تنتمي للمجال كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول (5.3): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لجودة تحديد الاحتياجات التدريبية

رقم الفقرة	تحديد الاحتياجات التدريبية	معامل الارتباط	Sig. (2-tailed)
1	تراعي الاحتياجات التدريبية بالوزارة الفئة المستهدفة.	.913**	.000
2	تخضع الاحتياجات التدريبية في الوزارة لخطة منهجية عند تحديدها.	.934**	.000
3	تراعي الاحتياجات التدريبية في الوزارة عند تحديدها نوع التدريب المناسب.	.980**	.000
4	تراعي الوزارة عند تحديدها للاحتياجات التدريبية الوقت المناسب لتنفيذ التدريب.	.961**	.000

رقم الفقرة	تحديد الاحتياجات التدريبية	معامل الارتباط	Sig. (2-tailed)
5	تحدد الاحتياجات التدريبية في الوزارة بناء على ما يلزم الموظف.	.926**	.000
6	تعتمد الوزارة في تحديد الاحتياجات التدريبية على التحليل العلمي الكمي.	.952**	.000
7	تعتمد الوزارة في تحديد الاحتياجات التدريبية على التحليل العلمي النوعي.	.940**	.000
8	تراعي الوزارة عند تحديدها للاحتياجات التدريبية مكان التدريب المناسب.	.916**	.000
.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) **			
. level (2-tailed)5Correlation is significant at the 0.0 *			

يوضح جدول (10) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لجودة تحديد الاحتياجات التدريبية، وفقراته، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.913 – 0.980)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط طردية قوية بين الدرجة الكلية لجودة تحديد الاحتياجات التدريبية، وجميع فقرات هذا المجال، وكانت قيم مستوى الدلالة المحوسب لها (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وتفسر هذه القيم أنه يوجد صدق عالي لهذه الفقرات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

جدول (6.3): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لجودة فرق التدريب

رقم الفقرة	جودة فرق التدريب	معامل الارتباط	Sig. (2-tailed)
1	الفرق التدريبية بالوزارة لديها خبرة في مجال التدريب.	.849**	.000
2	تمتلك الفرق التدريبية بالوزارة شهادات رسمية.	.785**	.001
3	تمتلك الفرق التدريبية بالوزارة مهارات إدارة الوقت.	.930**	.000

رقم الفقرة	جودة فرق التدريب	معامل الارتباط	Sig. (2- tailed)
4	تمتلك الفرق التدريبية بالوزارة مهارات الاتصال والتواصل.	.957**	.000
5	تمتلك الفرق التدريبية بالوزارة القدرة على استخدام الوسائط المساندة وأدوات التدريب بفاعلية.	.895**	.000
6	لدى الفرق التدريبية بالوزارة مهارة إدارة الحوار والنقاش.	.821**	.000
7	الفرق التدريبية بالوزارة لديها القدرة على طرح الأسئلة وتقديم التغذية الراجعة.	.933**	.000
8	تخلق الفرق التدريبية بالوزارة أجواء حيوية ومشجعة خلال التدريب.	.843**	.000
9	تمتلك الفرق التدريبية بالوزارة مهارات قيادية.	.804**	.000
.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) ** . level (2-tailed)5Correlation is significant at the 0.0 *			

يوضح جدول (6.3) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لجودة فرق التدريب، وفقراته، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.785 – 0.957)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط طردية قوية بين الدرجة الكلية لجودة فرق التدريب، وجميع فقرات هذا المجال، وكانت قيم مستوى الدلالة المحوسب لها (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وتفسر هذه القيم أنه يوجد صدق عالي لهذه الفقرات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

جدول (7.3): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لجودة محتوى البرامج التدريبية

رقم الفقرة	جودة محتوى البرامج التدريبية	معامل الارتباط	Sig. (2-tailed)
1	يحقق المحتوى التدريبي أهداف التدريب.	.785**	.001
2	تناسب منهجية التدريب مع المحتوى التدريبي.	.679**	.005
3	المحتوى التدريبي يحقق التوازن بين الجانبين النظري والعملي.	.838**	.000
4	يتناسب المحتوى التدريبي مع وقت التدريب.	.853**	.000
5	يتناسب المحتوى التدريبي مع مكان التدريب.	.812**	.000
6	يتناسب المحتوى التدريبي مع قدرات الفئة المستهدفة.	.877**	.000
7	يتناسب المحتوى التدريبي مع طبيعة عمل المتدربين.	.829**	.000
**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)			

يوضح جدول (7.3) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لجودة محتوى البرامج التدريبية، وفقراته، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.679 – 0.877)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط طردية قوية بين الدرجة الكلية لجودة محتوى البرامج التدريبية، وجميع فقرات هذا المجال، وكانت قيم مستوى الدلالة المحوسب لها (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)  $(\alpha < 0.05)$ ، وتفسر هذه القيم أنه يوجد صدق عالي لهذه الفقرات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

جدول (8.3): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لجودة تنفيذ البرامج التدريبية

رقم الفقرة	جودة تنفيذ البرامج التدريبية	معامل الارتباط	Sig. (2-tailed)
1	يتم تحديد العناصر البشرية اللازمة لتلقي التدريب بدقة.	.897**	.000
2	يتم تحديد العناصر اللوجستية اللازمة للتدريب بالشكل المطلوب.	.781**	.001
3	يتم اختيار الأماكن الصحية والملائمة لتنفيذ التدريب.	.678**	.005

رقم الفقرة	جودة تنفيذ البرامج التدريبية	معامل الارتباط	Sig. (2- tailed)
4	يتم إبلاغ الفئة المستهدفة بالتدريب بوقت كاف.	.917**	.000
5	ينفذ التدريب من قبل مدربين أكفاء.	.825**	.000
6	يتم تقديم التدريب بأسلوب المشاركة ونقل المعرفة والمهارة من المدربين.	.800**	.000
7	يقدم التدريب بناء على خطة واضحة للدورات المقدمة.	.733**	.002
8	يتم متابعة مستلزمات التدريب أثناء التدريب بالشكل السليم.	.678**	.005
9	يتم إعداد تقرير شامل عن العملية التدريبية بعد نهاية التدريب.	.921**	.000
**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)			

يوضح جدول (8.3) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لجودة تنفيذ البرامج التدريبية، وفقراته، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.678 – 0.921)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط طردية قوية بين الدرجة الكلية لجودة تنفيذ البرامج التدريبية، وجميع فقرات هذا المجال، وكانت قيم مستوى الدلالة المحوسب لها (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وتفسر هذه القيم أنه يوجد صدق عالي لهذه الفقرات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

جدول (9.3): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لجودة متابعة وتقييم التدريب

رقم الفقرة	جودة متابعة وتقييم التدريب	معامل الارتباط	Sig. (2-tailed)
1	يقيم المدربون المشاركون في البرامج التدريبية.	.857**	.000
2	يقيم المشاركون البرامج التدريبية.	.856**	.000
3	يُقاس أثر التدريب بشكل جيد.	.955**	.000
4	يُقاس مدى تحقيق الأهداف التدريبية بمنهجية سليمة.	.950**	.000
5	يمكن للمشارك طرح أفكاره ومقترحاته بصورة يمكن من خلالها تحسين العملية التدريبية.	.937**	.000
6	يتم التقييم بأساليب متنوعة.	.971**	.000
7	يتم قياس كفاءة المدربين ومهاراتهم أثناء وبعد انتهاء البرامج التدريبية.	.948**	.000
8	تؤخذ ملاحظات المتدربين بعين الاعتبار.	.944**	.000
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)			

يوضح جدول (9.3) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لجودة متابعة وتقييم التدريب، وفقراته، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.678 – 0.921)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط طردية قوية بين الدرجة الكلية لجودة متابعة وتقييم التدريب، وجميع فقرات هذا المجال، وكانت قيم مستوى الدلالة المحوسب لها (قوة الاختبار) دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وتفسر هذه القيم أنه يوجد صدق عالي لهذه الفقرات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

جدول (10.3): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للرضى الوظيفي

رقم الفقرة	الرضى الوظيفي	معامل الارتباط	Sig. (2-tailed)
1	انا راضٍ عن السياسة الإشرافية المتبعة في مؤسستي.	.897**	.000
2	يأخذ المسؤول المباشر الشكاوى والمقترحات بجدية.	.628*	.012
3	تؤمن الإدارة العليا بأهمية تطوير الموظفين.	.794**	.000
4	توفر الإدارة العليا الإمكانيات اللازمة للعملية التدريبية.	.869**	.000
5	هناك فرصة لتطبيق المهارات المكتسبة من التدريب خلال العمل.	.746**	.001
6	تساهم المؤسسة في تعزيز الكفايات الوظيفية.	.748**	.001
7	ترتبط برامج تطوير الموظفين بطبيعة المهام الموكلة. <u>تم حذف هذا السؤال كلياً لعدم ارتباطه بالرضى الوظيفي في اختبار صدق الاداة</u>	.370	.174
8	تهتم المؤسسة بتطوير مهاراتي التقنية.	.579*	.024
9	عدد الدورات التدريبية التي ألتقاهم كافية.	.886**	.000
10	تتناسب بيئة العمل مع طبيعة المهام.	.898**	.000
11	أعمل ضمن ساعات عمل مقبولة.	.814**	.000
12	أنا راضٍ عن سياسة الترقية المتبعة بالوزارة.	.777**	.001
13	أنا راضٍ عن الأجر الذي ألتقاهم.	.711**	.003
14	يساهم التدريب في تعزيز التعاون والتواصل بين الموظفين بالوزارة.	.860**	.000
15	تساهم البرامج التدريبية على إنجاز العمل بسهولة.	.735**	.002
16	لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات.	.887**	.000
17	أنتشارك ومروؤوسي باتخاذ قرارات العمل.	.953**	.000
18	تتناسب مسؤولياتي مع طبيعة عملي في الوزارة.	.713**	.003
19	مسؤولياتي في العمل محددة وواضحة.	.687**	.005

رقم الفقرة	الرضى الوظيفي	معامل الارتباط	Sig. (2- tailed)
20	أشارك في اتخاذ القرار مع مسؤولي المباشر.	.888**	.000
21	تعطي المؤسسة فرصاً متساوية في العمل.	.949**	.000
22	يتم تقبل الشكاوى ومعالجتها بنزاهة وحيادية.	.882**	.000
23	تتسم عملية التقييم بشفافية وعدالة.	.931**	.000
**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			
* . level (2-tailed)5Correlation is significant at the 0.0			

يوضح جدول (10.3) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للرضى الوظيفي، وفقراته، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.370 – 0.953)، وكانت جميع قيم معاملات الارتباط طردية بين الدرجة الكلية للرضى الوظيفي، وجميع فقرات هذا المجال، ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، باستثناء الفقرة السابعة، حيث كانت درجة الارتباط بينها وبين الدرجة الكلية للرضى الوظيفي ضعيفة وغير دالة احصائياً، لذا فإن هذه الفقرة تحذف لأنها لا تقيس الغرض الذي وضعت لأجله في الرضى الوظيفي، ليصبح (22) فقرة للرضى الوظيفي يوجد لها صدق عالي، وتقيس ما وضعت لأجله.

### 5.2.3 ثبات الأداة (Reliability)

تم التحقق من ثبات فقرات الاستبانة من خلال إيجاد معامل الثبات كرونباخ الفا على مستوى فقرات المجال، ولجميع فقرات الاستبانة بعد حذف الفقرات التي كان ارتباطها مع الدرجة الكلية لكل فقرة غير دالة إحصائياً كما هو موضح في جدول (11.3).

جدول (11.3): ثبات الأداة

المحاور	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
جودة العملية التدريبية	جودة تحديد الاحتياجات التدريبية	8	.928
	جودة فرق التدريب	9	.943
	جودة محتوى البرامج التدريبية	7	.925
	جودة تنفيذ البرامج التدريبية	9	.934
	جودة متابعة وتقييم التدريب	8	.939
	جميع الفقرات للإدارة الرقمية في مهارات القيادة الابداعية	41	.978
الرضى الوظيفي	جميع فقرات الرضى الوظيفي	22	.970

تشير النتائج في جدول (11.3) أن قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا لجميع مجالات جودة العملية التدريبية تراوحت بين (0.925-0.943)، وجميعها ذات ثبات عالي جداً، وكانت قيمة معامل الثبات لجميع الفقرات لجودة العملية التدريبية (0.978)، وهي قيمة عالية جداً، وتفسر هذه القيم إلى أنه يوجد ثبات عالي جداً لجميع الفقرات جودة العملية التدريبية، وكانت قيم معاملات الثبات كرونباخ ألفا للمحور المتعلق بالرضى الوظيفي (0.970)، وهي قيمة مرتفعة جداً وهي ذات ثبات عالي.

## الفصل الرابع تحليل البيانات

### 4. تحليل البيانات وفحص الفرضيات

#### 1.4 فحص توزيع البيانات للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

قبل البدء في عملية التحليل يجب أولاً فحص توزيع البيانات للمتغيرات المستقلة، والمتغير التابع فيما إذا كانت هذه المتغيرات تتوزع طبيعياً أم لا، ويتم ذلك من خلال فحص الفرضية الصفرية التي تنص على أن البيانات لا تتوزع طبيعياً، واختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كولومكروف-سميروف كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (1.4) اختبار الفرضية الصفرية

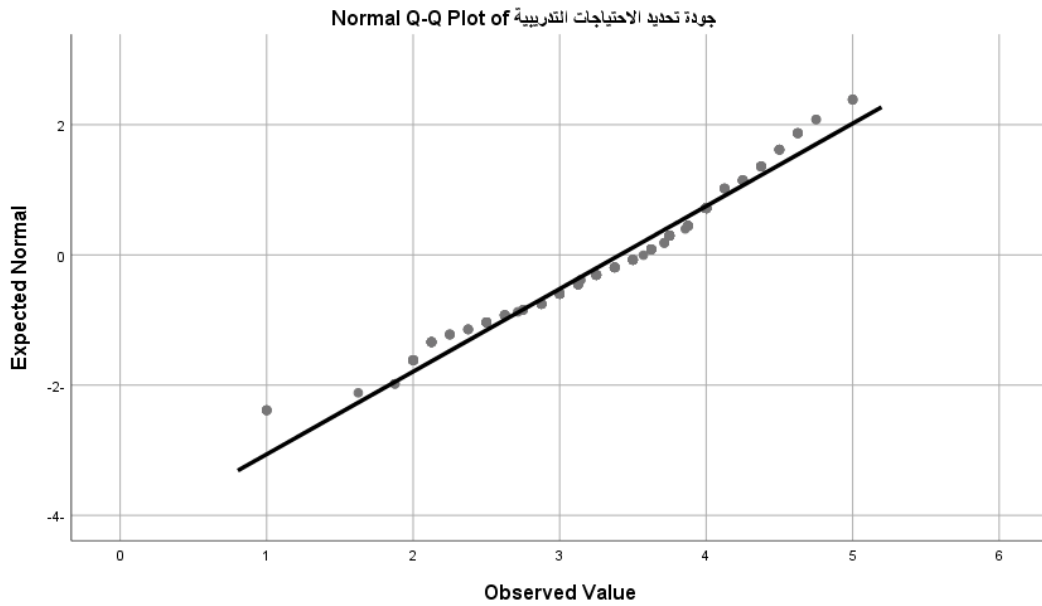
Tests of Normality						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغير التابع والمتغيرات المستقلة
Sig.	Df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
.000	292	.971	.002	292	.070	الرضى الوظيفي
.000	292	.963	.000	292	.107	جودة تحديد الاحتياجات التدريبية
.000	292	.944	.000	292	.122	جودة فرق التدريب
.000	292	.947	.000	292	.142	جودة محتوى البرامج التدريبية
.000	292	.967	.000	292	.102	جودة تنفيذ البرامج التدريبية
.000	292	.967	.000	292	.115	جودة متابعة و تقييم التدريب
.000	292	.962	.002	292	.068	جودة العملية التدريبية

يوضح الجدول السابق رقم (1.4) نتائج اختبار الفرضية الصفرية لفحص فيما إذا كانت البيانات تتوزع طبيعياً أم لا، وتم اعتماد نتائج اختبار كولومكروف - سميروف لان حجم العينة أكبر من 50، وتبين من التحليل أن قيم اختبار كولومكروف تراوحت بين (0.068) لجودة العملية التدريبية، وبين (1.42) لجودة محتوى البرامج التدريبية، وكانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وجميعها دالة إحصائياً وتفسر هذه النتيجة أنه يتم رفض الفرضية الصفرية وبالتالي جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تتوزع طبيعياً، والرسومات البيانية الآتية الخاصة بالمتغيرات المستقلة والمتغير التابع توضح بأن البيانات تتوزع طبيعياً:

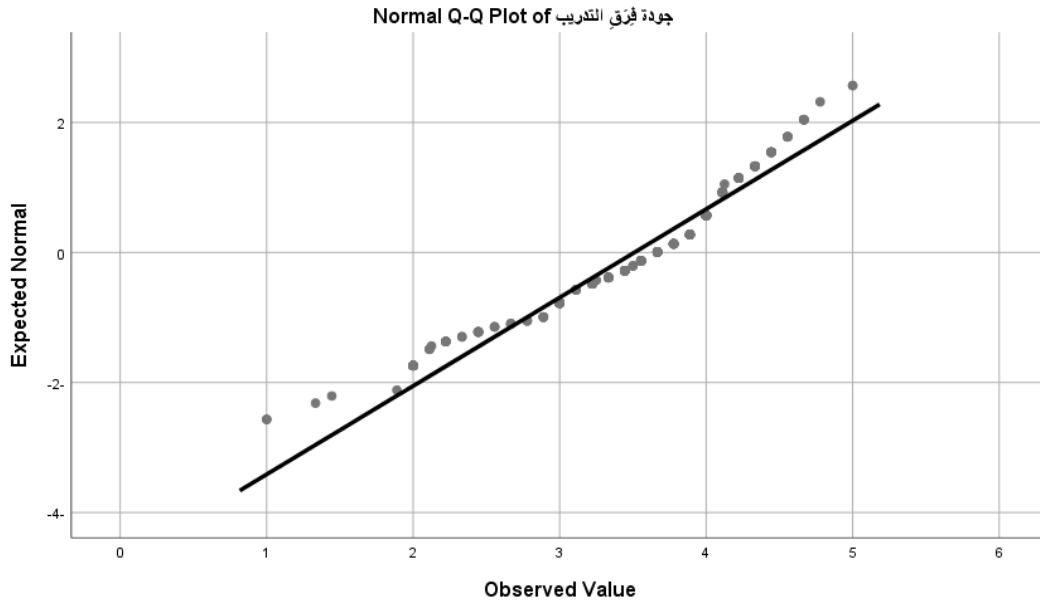


شكل رقم (1.4) التوزيع الطبيعي للرضى الوظيفي

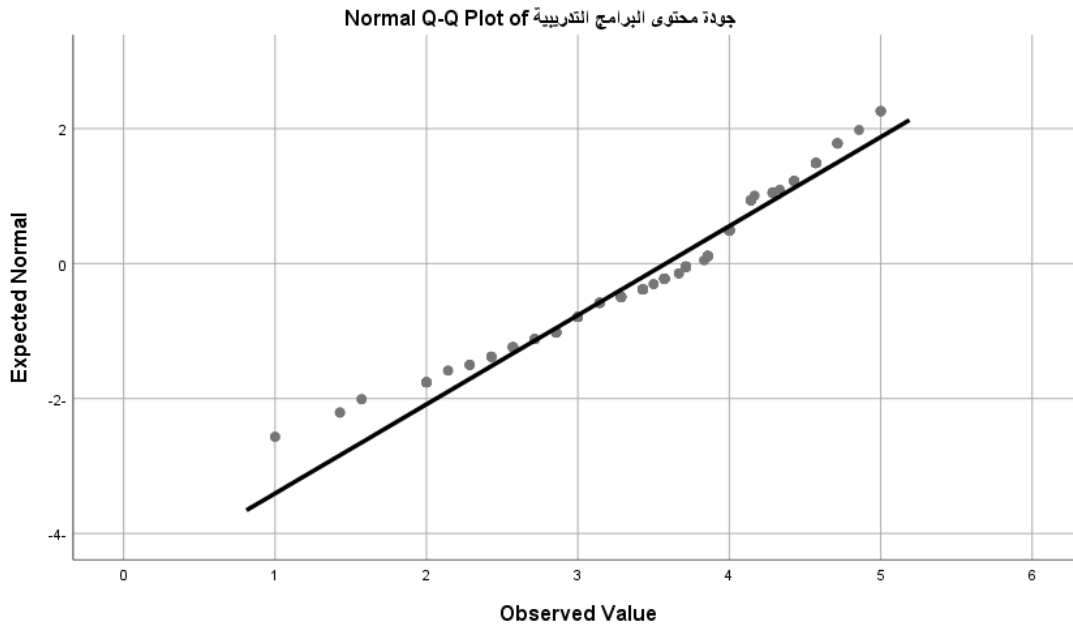
نلاحظ في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) أن معظم النقاط واقعة على الخط المستقيم، والبعض الآخر من النقاط يتجمع حول الخط المستقيم بدرجة قريبة جداً منه، والرسم البياني Q-Q plot لمتغير الرضا الوظيفي يظهر بأن بيانات الرضا الوظيفي تتوزع طبيعياً.



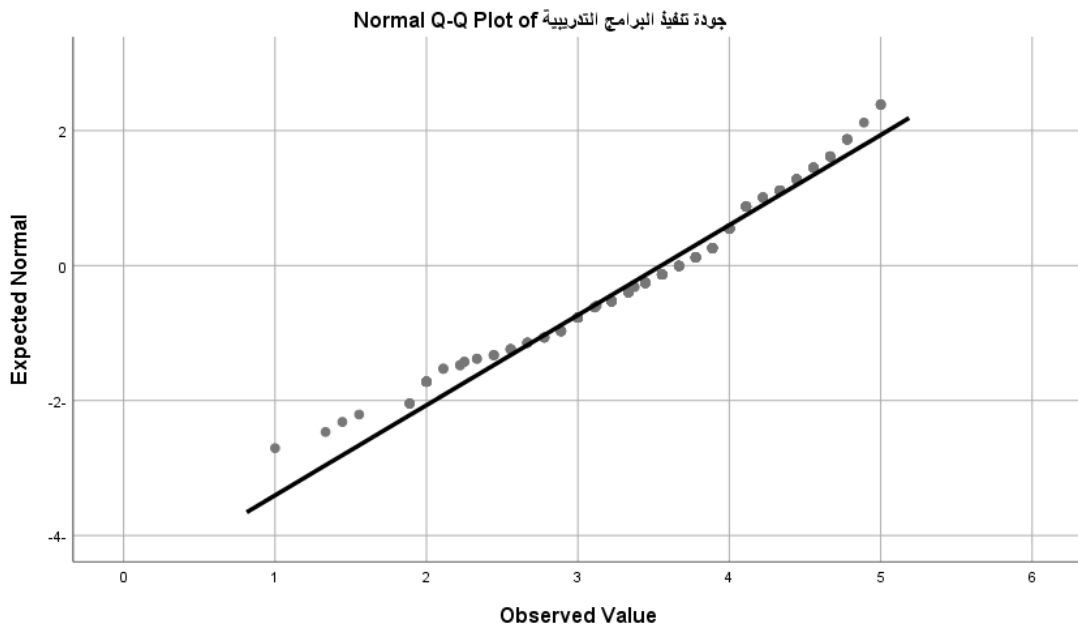
شكل رقم (2.4) التوزيع الطبيعي لجودة تحديد الاحتياجات التدريبية



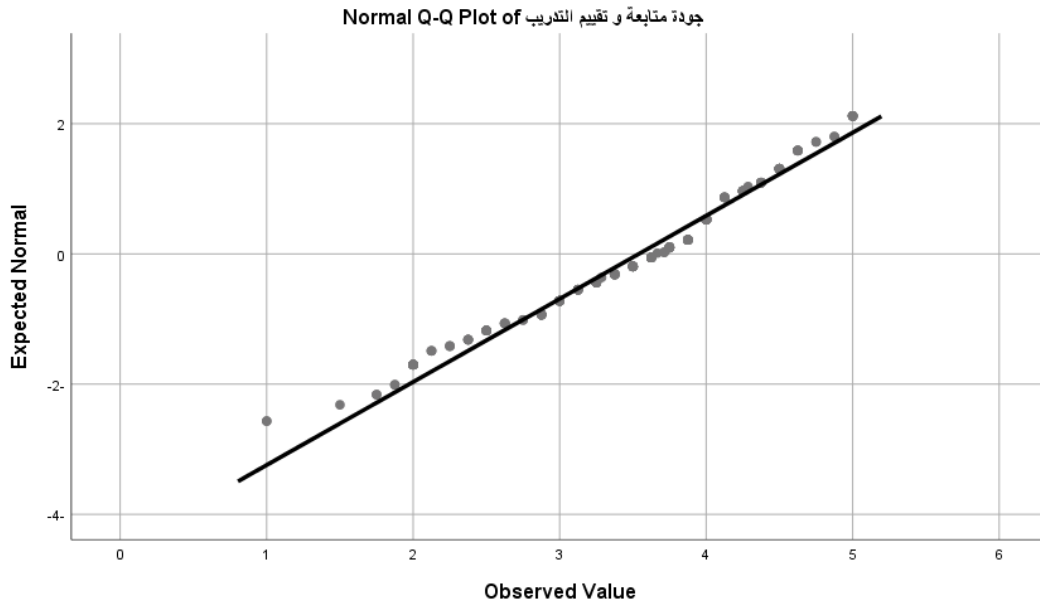
شكل رقم (3.4) التوزيع الطبيعي لجودة فِرَق التدريب



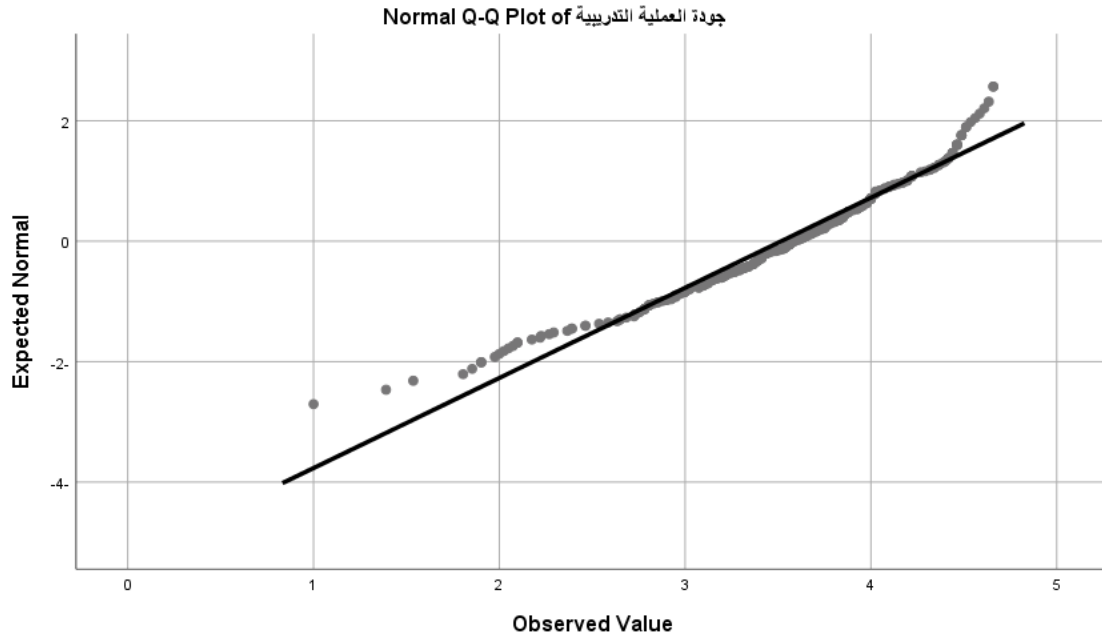
شكل رقم (4.4) التوزيع الطبيعي لجودة محتوى البرامج التدريبية



شكل رقم (5.4) التوزيع الطبيعي لجودة تنفيذ البرامج التدريبية



شكل رقم (6.4) التوزيع الطبيعي لجودة متابعة و تقييم التدريب



شكل رقم (7.4) التوزيع الطبيعي لجودة العملية التدريبية

ونلاحظ أيضا في المتغيرات المستقلة أن معظم النقاط واقعة على الخط المستقيم، والبعض الآخر من النقاط يتجمع حول الخط المستقيم بدرجة قريبة جدا منه، والرسم البياني Q-Q plot لجميع المتغيرات المستقلة يظهر بأن بيانات الرضى الوظيفي تتوزع طبيعياً. وبعد التحقق من أن بيانات المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تخضع للتوزيع الطبيعي فاننا نستطيع أن نستخدم الاختبارات المعلمية للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة.

## 2.4 تحليل البيانات وفحص الفرضيات

حيث سنتناول في هذا المبحث الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وخط الانحدار البسيط، وخط الانحدار المتعدد، وتحليل التباين المتعدد.

1.2.4 السؤال الرئيس: هل يوجد أثر إيجابي لجودة العملية التدريبية على الرضى الوظيفي

للعاملين بالوزارات الفلسطينية (جميع المستويات الإدارية)؟

للإجابة عن السؤال الرئيس من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية التي انبثقت عنه

#### 1.1.2.4 السؤال الأول: ما مستوى جودة تحديد الاحتياجات التدريبية على رضى موظفي

#### الوزارات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال نجد متوسط إجابات أفراد العينة حول رأيهم في جودة تحديد الاحتياجات التدريبية كما هو موضح في جدول رقم (2.4)، وأثرها على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية.

جدول (2.4): متوسط إجابات عينة الدراسة حول رأيهم في جودة تحديد الاحتياجات التدريبية

رقم الفقرة	جودة تحديد الاحتياجات التدريبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة من عدمها
1	تراعى الاحتياجات التدريبية في الوزارة الفئة المستهدفة	3.54	0.91	70.8	موافق
2	تخضع الاحتياجات التدريبية في الوزارة لخطة منهجية عند تحديدها	3.42	1.01	68.4	موافق
3	تراعى الاحتياجات التدريبية في الوزارة عند تحديدها نوع التدريب المناسب	3.52	0.97	70.4	موافق
4	تراعى الوزارة عند تحديدها للاحتياجات التدريبية الوقت المناسب لتنفيذ التدريب	3.51	0.98	70.2	موافق
5	تحدد الاحتياجات التدريبية في الوزارة بناء على ما يلزم الموظف	3.33	1.00	66.6	محايد
6	تعتمد الوزارة في تحديد الاحتياجات التدريبية على التحليل العلمي الكمي	3.22	1.00	64.4	محايد
7	تعتمد الوزارة في تحديد الاحتياجات التدريبية على التحليل العلمي النوعي	3.22	0.97	64.4	محايد
8	تراعى الوزارة عند تحديدها للاحتياجات التدريبية مكان التدريب المناسب	3.52	0.94	70.4	موافق
	الدرجة الكلية لجودة تحديد الاحتياجات التدريبية	3.41	0.97	68.2	موافق

يوضح جدول رقم (2.4) متوسط إجابات عينة البحث حول رأيهم في جودة العملية التدريبية، حيث

تراوحت متوسطات إجاباتهم بين (3.22) للفقرة السادسة، والفقرة السابعة، وجاءت أنهم محايدون

فيما يخص أن الوزارات تعتمد في تحديد الاحتياجات التدريبية على التحليل العلمي الكمي، والتحليل

العلمي النوعي، وبين (3.54) للفقرة الأولى، والتي أكد فيها ما يقارب 71% موافقتهم على أن

الاحتياجات التدريبية في الوزارات تراعى الفئة المستهدفة، وبلغت الدرجة الكلية لمتوسطات إجاباتهم

(3.41) بانحراف معياري (0.97)، أي أن ما يقارب 68% من أفراد العينة متفقون بأن جودة

الاحتياجات التدريبية مرضي عنها، وتؤخذ الاحتياجات التدريبية بعين الاعتبار من قبل الجهة المسؤولة عن التدريب في الوزارات.

ولمعرفة ان كان يوجد أثر لجودة تحديد الاحتياجات التدريبية على رضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية، يتم ذلك من خلال اختبار الفرضية الأولى، والتي تنص على أنه يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية ما بين جودة تحديد الاحتياجات التدريبية ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية.

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما في جدول رقم (13.4):

جدول (3.4): أثر جودة تحديد الاحتياجات التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية

Sig	t	Standardized	Unstandardized		Sig. (2-tailed)	R	Model
		Coefficients	Std. Error	B			
.000	4.711		.164	.772	.000	.681**	(Constant)
.000	15.834	.681	.047	.742			جودة تحديد الاحتياجات التدريبية
<b>R Square = .464, F= 250.704, Sig for F=.000</b>							
المتغير التابع: الرضى الوظيفي							

يوضح جدول رقم (3.4) نتائج دراسة مستوى جودة تحديد الاحتياجات التدريبية على الرضى

الوظيفي، وتبين من التحليل أنه يوجد أثر إيجابي لجودة تحديد الاحتياجات التدريبية على الرضى الوظيفي، وأيضاً كانت قيمة مربع معامل الارتباط (0.464) وهذه القيمة تدل على أن جودة تحديد

الاحتياجات التدريبية تفسر حوالي 46% من التباين في الرضى الوظيفي، وهي نسبة مرتفعة،

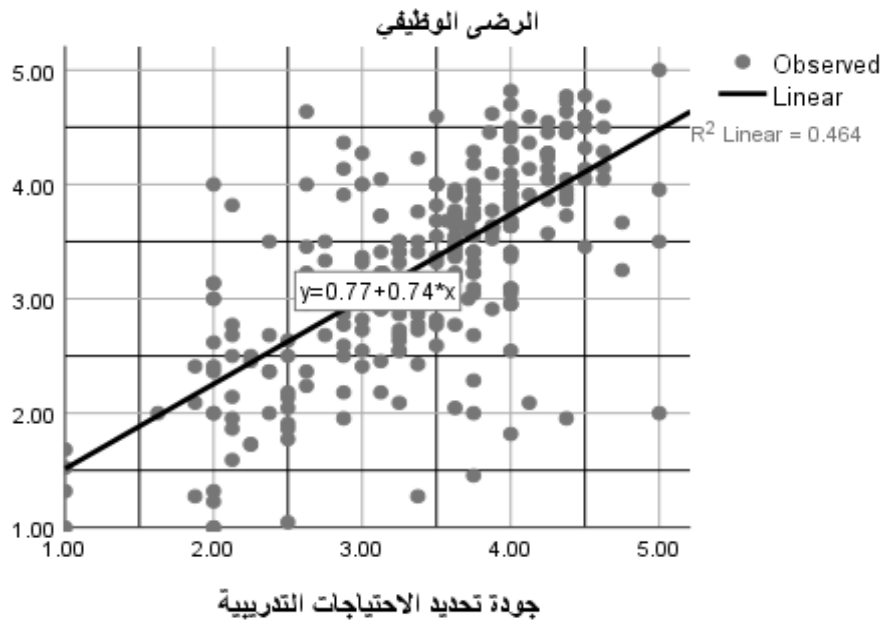
وتشير هذه النتائج أنه للإجابة عن السؤال الأول فقد تبين أنه يوجد أثر إيجابي لجودة تحديد

الاحتياجات التدريبية على الرضى الوظيفي، أي أنه كلما كان هناك زيادة في جودة تحديد

الاحتياجات التدريبية كان هنا زيادة في درجة الرضى الوظيفي للعاملين بالوزارات الفلسطينية،

ويعبر عن هذا الأثر بالصيغة الرياضية الآتية والشكل البياني شكل رقم (8.4):

$$\text{الرضى الوظيفي} = 0.772 + 0.742 * \text{جودة تحديد الاحتياجات التدريبية}$$



شكل رقم (8.4) جودة تحديد الاحتياجات التدريبية

#### 2.1.2.4 السؤال الثاني: ما مستوى جودة فرق التدريب على رضى موظفي الوزارات

#### الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال نجد متوسط إجابات أفراد العينة حول رأيهم في جودة فرق التدريب كما هو موضح في جدول (4.4)، وأثرها على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية.

جدول (4.4): متوسط إجابات عينة الدراسة حول رأيهم في جودة فرق التدريب

رقم الفقرة	جودة فرق التدريب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة من عدمها
1	الفرق التدريبية بالوزارة لديها خبرة في مجال التدريب	3.54	0.87	70.8	موافق
2	تمتلك الفرق التدريبية بالوزارة شهادات رسمية	3.48	0.88	69.6	موافق
3	تمتلك الفرق التدريبية بالوزارة مهارات إدارة الوقت	3.44	0.88	68.8	موافق
4	تمتلك الفرق التدريبية بالوزارة مهارات الاتصال والتواصل	3.53	0.87	70.6	موافق
5	تمتلك الفرق التدريبية بالوزارة القدرة على استخدام الوسائط المساندة وأدوات التدريب بفاعلية	3.52	0.93	70.4	موافق
6	لدى الفرق التدريبية في الوزارة مهارة إدارة الحوار والنقاش	3.60	0.90	72.0	موافق

7	الفرق التدريبية في الوزارة لديها القدرة على طرح الأسئلة وتقديم التغذية الراجعة	3.53	0.89	70.6	موافق
8	تخلق الفرق التدريبية في الوزارة أجواء حيوية ومشجعة خلال التدريب	3.48	0.92	69.6	موافق
9	تمتلك الفرق التدريبية بالوزارة مهارات قيادية	3.45	0.87	69.0	موافق
	<b>الدرجة الكلية لجودة فرق التدريب</b>	<b>3.51</b>	<b>0.89</b>	<b>70.2</b>	<b>موافق</b>

يوضح جدول (14.4) متوسط إجابات عينة البحث حول رأيهم في جودة فرق التدريب، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم بين (3.44) للفقرة الثالثة والتي أكد فيها ما يقارب 69% من أفراد العينة موافقتهم أن الفرق التدريبية في الوزارات تمتلك إدارة الوقت، وبين (3.60) للفقرة السادسة، والتي أكد فيها 72% موافقتهم على أن لدى الفرق التدريبية في الوزارات مهارة الحوار والنقاش، وبلغت الدرجة الكلية لمتوسطات إجاباتهم (3.51) بانحراف معياري (0.89)، أي أن ما يقارب 70% من أفراد العينة متفقون بأن جودة الفرق التدريبية في الوزارات مرتفعة، ومرضي بدرجة عنها وعن مهاراتهم.

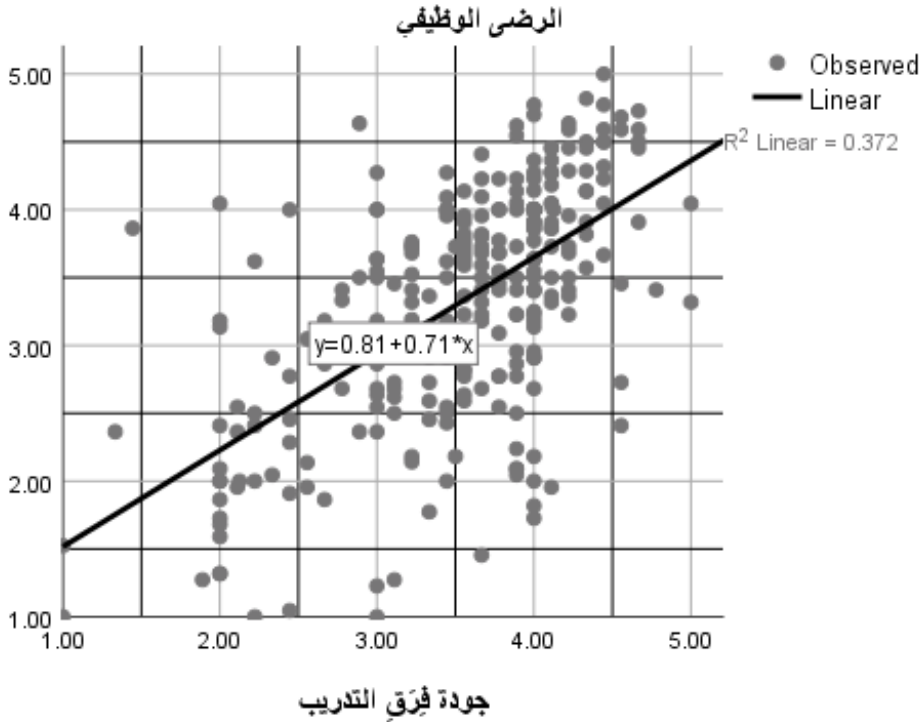
ولمعرفة ان كان يوجد أثر لجودة الفرق التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية، يتم ذلك من خلال اختبار الفرضية الثانية، والتي تنص على أنه يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية ما بين جودة فرق التدريب ورضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية. وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما في جدول رقم (5.4):

جدول (5.4): أثر جودة فرق التدريب على رضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية

Sig	t	Standardized	Unstandardized		Sig. (2-tailed)	R	Model
		Coefficients	Std. Error	B			
.000	4.137		.195	.805	.000	.610**	(Constant)
.000	13.108	.610	.054	.711			جودة فرق التدريب
<b>R Square = .372, F= 171.832, Sig for F=.000</b>							
المتغير التابع: الرضا الوظيفي							

يوضح جدول رقم (15.4) نتائج دراسة أثر جودة فرق التدريب على الرضى الوظيفي، وتبين من التحليل أنه يوجد أثر إيجابي لجودة فرق التدريب على الرضى الوظيفي، وأيضاً كانت قيمة مربع معامل الارتباط (0.372) وهذه القيمة تدل على أن جودة فرق التدريب تفسر حوالي 37% من التباين في الرضى الوظيفي، وهي نسبة جيدة، وتشير هذه النتائج أنه للإجابة عن السؤال الثاني فقد تبين أنه يوجد أثر إيجابي لجودة فرق التدريب على الرضى الوظيفي، أي أنه كلما كان هناك زيادة في جودة فرق التدريب كان هنا زيادة في درجة رضى موظفي الوزارات الفلسطينية، ويعبر عن هذا الأثر بالصيغة الرياضية الآتية والشكل البياني شكل رقم (9.4):

$$\text{الرضى الوظيفي} = 0.805 + 0.711 * \text{جودة فرق التدريب}$$



شكل رقم (9.4) جودة فرق التدريب

3.1.2.4 السؤال الثالث: ما مستوى جودة محتوى البرامج التدريبية على رضى موظفي الوزارات

الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال نجد متوسط إجابات أفراد العينة حول رأيهم في جودة محتوى البرامج التدريبية كما هو موضح في جدول رقم (16.4)، وأثرها على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية.

جدول (6.4): متوسط إجابات عينة الدراسة حول رأيهم في جودة محتوى البرامج التدريبية

رقم الفقرة	جودة محتوى البرامج التدريبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة من عدمها
1	يحقق المحتوى التدريبي أهداف التدريب	3.67	0.86	73.4	موافق
2	تتناسب منهجية التدريب مع المحتوى التدريبي	3.64	0.91	72.8	موافق
3	المحتوى التدريبي يحقق التوازن بين الجانبين النظري والعملي	3.57	0.92	71.4	موافق
4	يتناسب المحتوى التدريبي مع وقت التدريب	3.54	0.92	70.8	موافق
5	يتناسب المحتوى التدريبي مع مكان التدريب	3.59	0.93	71.8	موافق
6	يتناسب المحتوى التدريبي مع قدرات الفئة المستهدفة	3.52	0.92	70.4	موافق
7	يتناسب المحتوى التدريبي مع طبيعة عمل المتدربين	3.51	0.97	70.2	موافق
	<b>الدرجة الكلية لجودة محتوى البرامج التدريبية</b>	<b>3.58</b>	<b>0.92</b>	<b>71.5</b>	<b>موافق</b>

يوضح جدول رقم (16.4) متوسط إجابات عينة البحث حول رأيهم في جودة محتوى البرامج التدريبية، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم بين (3.51) للفقرة السابعة والتي أكد فيها ما يقارب 70% من أفراد العينة موافقتهم أن المحتوى التدريبي يتناسب مع طبيعة عمل المتدربين، وبين (3.67) للفقرة الأولى، والتي أكد فيها ما يقارب 73% موافقتهم على أن المحتوى التدريبي يحقق أهداف التدريب، وبلغت الدرجة الكلية لمتوسطات إجاباتهم (3.58) بانحراف معياري (0.92)، أي أن ما يقارب 72% من أفراد العينة متفقون بأن جودة محتوى البرامج التدريبية مرتفعة، ومناسبة للتدريب الذي يتم بالوزارات الفلسطينية، وأن هذا المحتوى يحقق الهدف من التدريب ويحقق المخرجات المتوقعة.

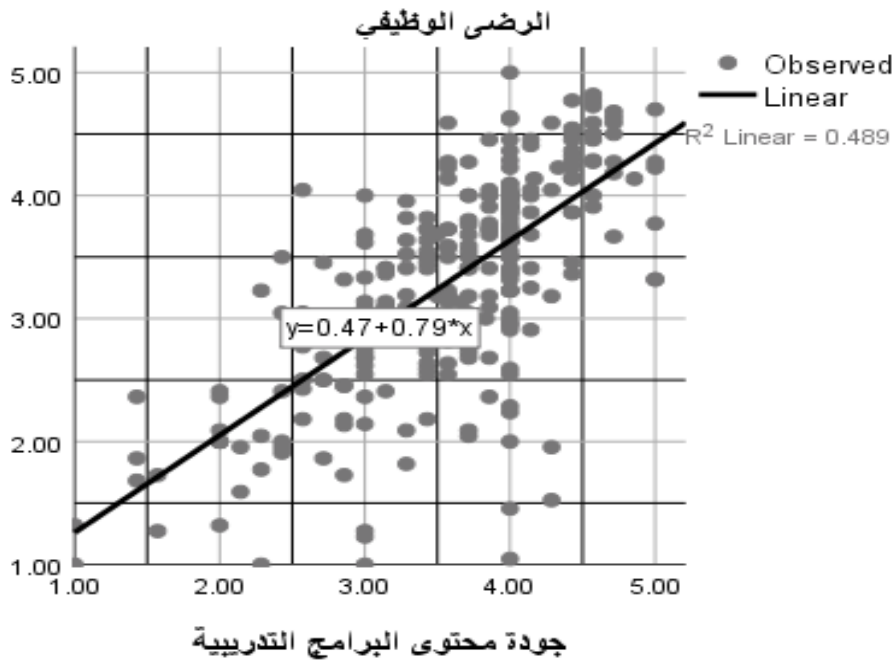
ولمعرفة ان كان يوجد أثر لجودة محتوى البرامج التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية، يتم ذلك من خلال اختبار الفرضية الثالثة، والتي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية ما بين جودة محتوى البرامج التدريبية ورضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية. وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام خط الانحدار البسيط كما في جدول رقم (17.4):

جدول (7.4): أثر جودة محتوى البرامج التدريبية على رضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية

Sig	t	Standardized	Unstandardized		Sig. (2-tailed)	R	Model
		Coefficients	Std. Error	B			
.008	2.691	.699	.174	.468	.000	.699**	(Constant)
.000	16.650		.048	.792			جودة محتوى البرامج التدريبية
<b>R Square = .489, F= 277.234, Sig for F=.000</b>							
المتغير التابع: الرضى الوظيفي							

يوضح جدول رقم (7.4) نتائج دراسة أثر جودة محتوى البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، وتبين من التحليل أنه يوجد أثر إيجابي لجودة محتوى البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، وأيضاً كانت قيمة مربع معامل الارتباط (0.489) وهذه القيمة تدل على أن جودة محتوى البرامج التدريبية تفسر حوالي 49% من التباين في الرضى الوظيفي، وهي نسبة مرتفعة، وتشير هذه النتائج أنه للإجابة عن السؤال الثالث فقد تبين أنه يوجد أثر إيجابي لجودة محتوى البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، أي أنه كلما كان هناك زيادة في جودة محتوى البرامج التدريبية كان هناك زيادة في درجة رضى موظفي الوزارات الفلسطينية، ويعبر عن هذا الأثر بالصيغة الرياضية الآتية والشكل البياني شكل رقم (7.4):

$$\text{الرضى الوظيفي} = 0.468 + 0.792 * \text{جودة محتوى البرامج التدريبية}$$



شكل رقم (10.4) جودة محتوى البرامج التدريبية

**4.1.2.4 السؤال الرابع:** ما مستوى جودة تنفيذ البرامج التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال نجد متوسط إجابات أفراد العينة حول رأيهم في جودة تنفيذ البرامج التدريبية كما هو موضح في جدول رقم (18.4)، وأثرها على رضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية:

جدول (8.4): متوسط إجابات عينة الدراسة حول رأيهم في جودة تنفيذ البرامج التدريبية

رقم الفقرة	جودة تنفيذ البرامج التدريبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية المنوية	درجة الموافقة من عدمها
1	يتم تحديد العناصر البشرية اللازمة لتلقي التدريب بدقة	3.40	0.96	68.0	موافق
2	يتم تحديد العناصر اللوجستية اللازمة للتدريب بالشكل المطلوب	3.51	0.93	70.2	موافق
3	يتم اختيار الأماكن الصحية والملائمة لتنفيذ التدريب	3.60	0.88	72.0	موافق
4	يتم إبلاغ الفئة المستهدفة بالتدريب بوقت كاف	3.67	0.91	73.4	موافق
5	ينفذ التدريب من قبل مدربين أكفاء	3.59	0.94	71.8	موافق
6	يتم تقديم التدريب بأسلوب المشاركة ونقل المعرفة والمهارة من المدربين	3.63	0.92	72.6	موافق

7	يقدم التدريب بناء على خطة واضحة للدورات المقدمة	3.52	0.95	70.4	موافق
8	يتم متابعة مستلزمات التدريب أثناء التدريب بالشكل السليم	3.58	0.90	71.6	موافق
9	يتم إعداد تقرير شامل عن العملية التدريبية بعد نهاية التدريب	3.47	0.95	69.4	موافق
الدرجة الكلية لجودة تنفيذ البرامج التدريبية		3.55	0.93	71.0	موافق

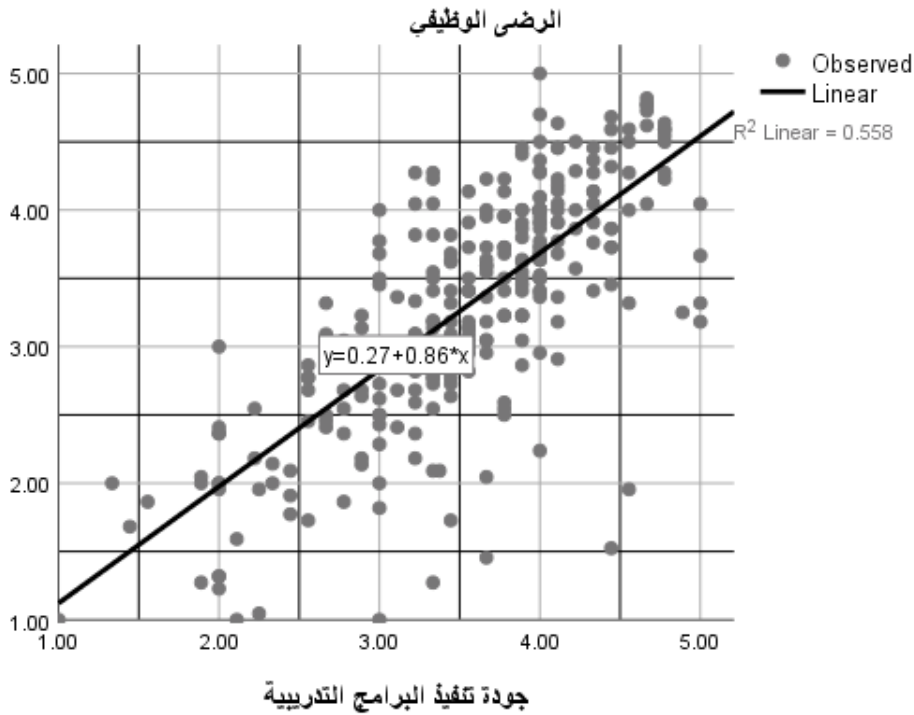
يوضح جدول رقم (8.4) متوسط إجابات عينة البحث حول رأيهم في جودة تنفيذ البرامج التدريبية، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم بين (3.40) للفقرة الأولى والتي أكد فيها 68% من أفراد العينة موافقتهم أن يتم تحديد العناصر البشرية اللازمة لتلقي التدريب بدقة، وبين (3.67) للفقرة الرابعة، والتي أكد فيها ما يقارب 73% موافقتهم على أن يتم ابلاغ الفئة المستهدفة بالتدريب بوقت كاف، وبلغت الدرجة الكلية لمتوسطات إجاباتهم (3.55) بانحراف معياري (0.93)، أي أن 71% من أفراد العينة متفقون بأن جودة تنفيذ البرامج التدريبية تتم بدرجة عالية، ومرضي عنها بدرجة عالية في الوزارات الفلسطينية. ولمعرفة ان كان يوجد أثر لجودة تنفيذ البرامج التدريبية على رضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية، يتم ذلك من خلال اختبار الفرضية الرابعة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية ما بين جودة تنفيذ البرامج التدريبية ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية. وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام خط الانحدار البسيط كما في جدول رقم (9.4):

جدول (9.4): أثر جودة تنفيذ البرامج التدريبية على رضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية

Sig	t	Standardized	Unstandardized		Sig. (2-tailed)	R	Model
		Coefficients	Std. Error	B			
.103	1.638		.162	.266	.000	.747**	(Constant)
.000	19.136	.747	.045	.855			جودة تنفيذ البرامج التدريبية
R Square = .558, F= 366.178, Sig for F=.000							
المتغير التابع: الرضى الوظيفي							

يوضح جدول رقم (9.4) نتائج دراسة أثر جودة تنفيذ البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، وتبين من التحليل أنه يوجد أثر إيجابي لجودة تنفيذ البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، وأيضاً كانت قيمة مربع معامل الارتباط (0.558) وهذه القيمة تدل على أن جودة تنفيذ البرامج التدريبية تفسر حوالي 56% من التباين في الرضى الوظيفي، وهي نسبة مرتفعة، وتشير هذه النتائج أنه للإجابة عن السؤال الرابع فقد تبين أنه يوجد أثر إيجابي لجودة تنفيذ البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، أي أنه كلما كان هناك زيادة في جودة تنفيذ البرامج التدريبية كان هناك زيادة في درجة رضى موظفي الوزارات الفلسطينية، ويعبر عن هذا الأثر بالصيغة الرياضية الآتية والشكل البياني شكل رقم (11.4):

$$\text{الرضى الوظيفي} = 0.266 + 0.855 * \text{جودة تنفيذ البرامج التدريبية}$$



شكل رقم (11.4) جودة تنفيذ البرامج التدريبية

#### 5.1.2.4 السؤال الخامس: ما مستوى جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية على رضى موظفي

##### الوزارات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال نجد متوسط إجابات أفراد العينة حول رأيهم في جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية كما هو موضح في جدول رقم (20.4)، وأثرها على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية:

جدول (10.4): متوسط إجابات عينة الدراسة حول رأيهم في جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية

رقم الفقرة	جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة من عدمها
1	يقيم المدربون المشاركون في البرامج التدريبية	3.72	0.82	74.4	موافق
2	يقيم المشاركون البرامج التدريبية	3.67	0.89	73.4	موافق
3	يقاس أثر التدريب بشكل جيد	3.46	0.97	69.2	موافق
4	يقاس مدى تحقيق الأهداف التدريبية بمنهجية سليمة	3.44	0.92	68.8	موافق
5	يمكن للمشارك طرح أفكاره ومقترحاته بصورة يمكن من خلالها تحسين العملية التدريبية	3.70	0.94	74.0	موافق
6	يتم التقييم بأساليب متنوعة	3.42	0.95	68.4	موافق
7	يتم قياس كفاءة المدربين ومهاراتهم أثناء وبعد إنتهاء البرامج التدريبية	3.45	1.00	69.0	موافق
8	تؤخذ ملاحظات المتدربين بعين الاعتبار	3.47	1.00	69.4	موافق
	<b>الدرجة الكلية لجودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية</b>	<b>3.54</b>	<b>0.94</b>	<b>70.8</b>	<b>موافق</b>

يوضح جدول رقم (10.4) متوسط إجابات عينة البحث حول رأيهم في جودة متابعة وتقييم البرامج

التدريبية، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم بين (3.42) للفقرة السادسة والتي أكد فيها 68%

من أفراد العينة موافقتهم أن يتم التقييم بأساليب متنوعة، وبين (3.72) للفقرة الأولى، والتي أكد

فيها ما يقارب 74% موافقتهم على أن يقيم المدربون المشاركون في البرامج التدريبية، وبلغت

الدرجة الكلية لمتوسطات إجاباتهم (3.54) بانحراف معياري (0.94)، أي أن ما يقارب 71%

من أفراد العينة متفقون بأن جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية تتم بدرجة عالية، ومرضى عنها

بدرجة عالية بالوزارات الفلسطينية.

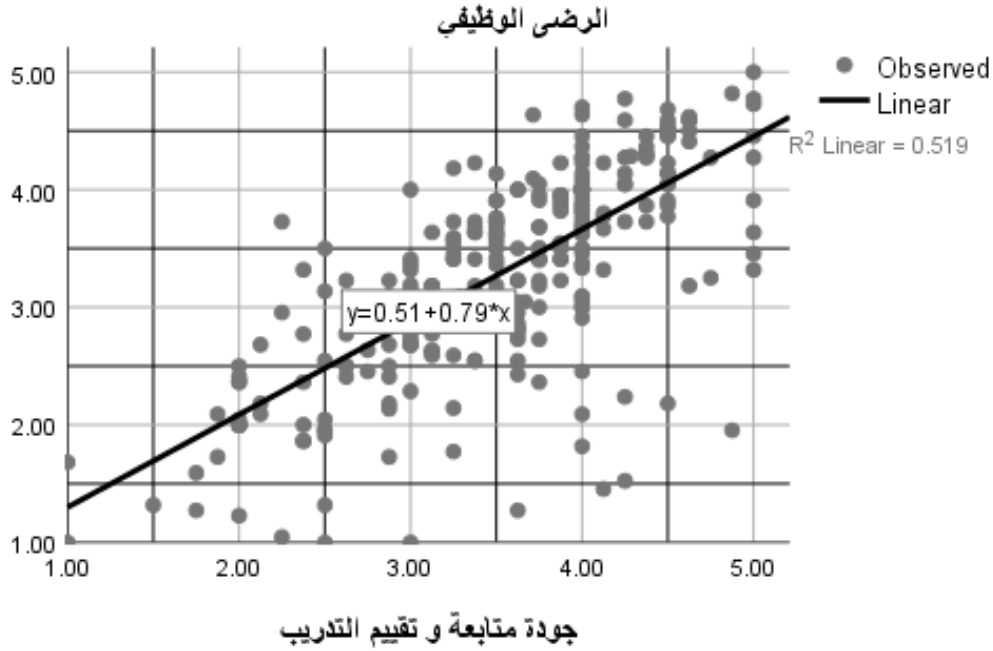
ولمعرفة ان كان يوجد أثر لجودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية على رضى الموظفين في الوزارات الفلسطينية، يتم ذلك من خلال اختبار الفرضية الخامسة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية ما بين جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية. وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام خط الانحدار البسيط كما في جدول رقم (11.4):

جدول (11.4): أثر جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية على رضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية

Sig	T	Standardized	Unstandardized		Sig. (2-tailed)	R	Model
		Coefficients	Coefficients				
		Beta	Std. Error	B			
.002	3.161		.162	.511	.000	.720**	(Constant)
.000	17.672	.720	.045	.788			جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية
<b>R Square = .519, F= 312.295, Sig for F=.000</b>							
المتغير التابع: الرضى الوظيفي							

يوضح جدول رقم (11.4) نتائج دراسة أثر جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، وتبين من التحليل أنه يوجد أثر إيجابي لجودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، وأيضاً كانت قيمة مربع معامل الارتباط (0.519) وهذه القيمة تدل على أن جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية تفسر حوالي 52% من التباين في الرضى الوظيفي، وهي نسبة مرتفعة، وتشير هذه النتائج أنه للإجابة عن السؤال الخامس فقد تبين أنه يوجد أثر إيجابي لجودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، أي أنه كلما كان هناك زيادة في جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية كان هناك زيادة في درجة رضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية، ويعبر عن هذا الأثر بالصيغة الرياضية الآتية والشكل البياني شكل رقم (12.4):

الرضى الوظيفي = 0.511 + 0.788\* جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية



شكل رقم (12.4) جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية

7.1.2.4 السؤال السادس: هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين جودة العملية التدريبية

ورضى الموظفين حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس وسنوات الخبرة والعمر والهيئة الحكومية وطبيعة العمل)؟

للإجابة عن هذا السؤال يكون من خلال اختبار الفرضية الفرعية السادسة، والتي تنص على أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين جودة العملية التدريبية ورضى الموظفين حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس وسنوات الخبرة والعمر والهيئة الحكومية وطبيعة العمل).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين المتعدد، وتظهر النتيجة كما في جدول رقم (12.4):

جدول (12.4): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

Tests of Between-Subjects Effects						
Sig.	قيمة F	معدل المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغير التابع	Source
.067	3.429	1.212	1	1.212	جودة العملية التدريبية	الجنس
.015	6.082	3.581	1	3.581	الرضى الوظيفي	
.068	2.452	.866	3	2.599	جودة العملية التدريبية	سنوات العمل
.018	3.516	2.070	3	6.209	الرضى الوظيفي	
.578	6.178	2.183	2	4.367	جودة العملية التدريبية	العمر
.307	8.914	5.248	2	10.495	الرضى الوظيفي	
.134	1.525	.539	11	5.929	جودة العملية التدريبية	الهيئة الحكومية
.251	1.273	.749	11	8.243	الرضى الوظيفي	
.763	.386	.136	3	.409	جودة العملية التدريبية	طبيعة العمل
.587	.647	.381	3	1.143	الرضى الوظيفي	
.809	.323	.114	3	.342	جودة العملية التدريبية	الجنس * سنوات العمل
.110	2.066	1.216	3	3.649	الرضى الوظيفي	
.540	.621	.219	2	.439	جودة العملية التدريبية	الجنس * العمر
.133	2.056	1.210	2	2.421	الرضى الوظيفي	
.491	.951	.336	10	3.360	جودة العملية التدريبية	الجنس * الهيئة الحكومية
.132	1.553	.914	10	9.144	الرضى الوظيفي	
.948	.054	.019	2	.038	جودة العملية التدريبية	الجنس * طبيعة العمل
.603	.508	.299	2	.598	الرضى الوظيفي	
.738	.421	.149	3	.446	جودة العملية التدريبية	سنوات العمل * العمر
.032	3.048	1.794	3	5.382	الرضى الوظيفي	
.397	1.065	.376	25	9.406	جودة العملية التدريبية	سنوات العمل * الهيئة الحكومية
.141	1.367	.804	25	20.112	الرضى الوظيفي	
.596	.738	.261	5	1.305	جودة العملية التدريبية	سنوات العمل * طبيعة العمل
.388	1.058	.623	5	3.113	الرضى الوظيفي	

.393	1.071	.378	14	5.298	جودة العملية التدريبية	العمر * الهيئة الحكومية
.390	1.074	.632	14	8.851	الرضى الوظيفي	
.206	1.606	.568	2	1.135	جودة العملية التدريبية	العمر * طبيعة العمل
.737	.306	.180	2	.360	الرضى الوظيفي	
.029	1.792	.633	21	13.303	جودة العملية التدريبية	الهيئة الحكومية * طبيعة العمل
.192	1.303	.767	21	16.109	الرضى الوظيفي	
.999	.007	.003	3	.008	جودة العملية التدريبية	الجنس * سنوات العمل * الهيئة الحكومية
.646	.556	.327	3	.981	الرضى الوظيفي	
.420	.949	.336	3	1.007	جودة العملية التدريبية	الجنس * العمر * الهيئة الحكومية
.909	.181	.106	3	.319	الرضى الوظيفي	
.273	1.215	.430	1	.430	جودة العملية التدريبية	الجنس * العمر * طبيعة العمل
.328	.965	.568	1	.568	الرضى الوظيفي	
.736	.114	.040	1	.040	جودة العملية التدريبية	الجنس * الهيئة الحكومية * طبيعة العمل
.726	.123	.073	1	.073	الرضى الوظيفي	
.958	.003	.001	1	.001	جودة العملية التدريبية	سنوات العمل * العمر * الهيئة الحكومية
.862	.030	.018	1	.018	الرضى الوظيفي	
.770	.262	.092	2	.185	جودة العملية التدريبية	سنوات العمل * الهيئة الحكومية * طبيعة العمل
.234	1.475	.868	2	1.737	الرضى الوظيفي	
.107	2.645	.935	1	.935	جودة العملية التدريبية	العمر * الهيئة الحكومية * طبيعة العمل
.068	3.412	2.009	1	2.009	الرضى الوظيفي	

يوضح جدول رقم (12.4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة، وتبين من التحليل أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور لأن متوسط الذكور (3.41) أعلى من متوسط الإناث (3.20) كما يظهر في جدول رقم (23.4)، وتبين أيضاً أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات العمل، ولمعرفة مصدر هذه الفروقات تم استخدام اختبار شفیه للمقارنات البعدية كما يظهر في جدول رقم (24.4)، وكذلك يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً للتفاعل بين العمر وسنوات العمل، أي أنه يوجد أثر للتفاعل بين العمر وسنوات العمل في

الوظيفة على الرضى الوظيفي، وأيضاً يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات جودة العملية التدريبية تبعاً للتفاعل بين الهيئة الحكومية وطبيعة العمل، أي أنه يوجد أثر للتفاعل بين الهيئة الحكومية وطبيعة العمل على جودة العملية التدريبية.

جدول (13.4)

الوسط الحسابي		
الجنس	الرضى الوظيفي	جودة العملية التدريبية
ذكور	3.41	3.58
إناث	3.20	3.46

ويعزو الباحث انخفاض الرضى لجنس الاناث نظراً لإحصار فرص التطور الوظيفي في وصولهن الى المناصب العليا.

جدول (14.4): نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير سنوات العمل

Multiple Comparisons				
Scheffe				
Sig.	فرق المتوسطات	سنوات العمل في الوظيفة	سنوات العمل في الوظيفة	Dependent Variable
.807	.1276	من 5 سنوات-أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الرضى الوظيفي
.090	.3482	من 10 سنوات-أقل من 15 سنة		
.024	.3790*	15 سنة فأكثر		

يوضح جدول (14.4) مصدر الفروقات ما بين جودة العملية التدريبية، والرضى الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات العمل في الوظيفة، وتبين من التحليل أنه يوجد فروقات في الرضى الوظيفي بين متوسطات الموظفين الذين سنوات العمل لديهم أقل من 5 سنوات، وبين متوسطات الموظفين الذين سنوات العمل 15 سنة فأكثر، وكانت الفروقات لصالح الموظفين الذين سنوات العمل لديهم أقل من 5 سنوات.

وللإجابة عن السؤال السادس فانه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور لان متوسط الذكور أعلى من متوسط الاناث، وتبين أيضاً أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات العمل، وكذلك يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً للتفاعل بين العمر

وسنوات العمل، أي أنه يوجد أثر للتفاعل بين العمر وسنوات العمل في الوظيفة على الرضى الوظيفي، وأيضاً يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات جودة العملية التدريبية تبعاً للتفاعل بين الهيئة الحكومية وطبيعة العمل، أي أنه يوجد أثر للتفاعل بين الهيئة الحكومية وطبيعة العمل على جودة العملية التدريبية، بينما لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية بين جودة العملية التدريبية والرضى الوظيفي في باقي المتغيرات.

**وللإجابة عن السؤال الرئيس: هل يوجد أثر ايجابي لجودة العملية التدريبية على رضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية (الجميع المستويات الإدارية)؟**

يكون من خلال اختبار الفرضية الرئيسية التي نصها يوجد أثر ايجابي لجودة العملية التدريبية على رضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية.

ولاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي المتعدد كما يظهر في جدول رقم (25.4):

جدول (15.4): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.216	-1.241		.166	-.205	(Constant)
.001	3.457	.199	.063	.217	جودة تحديد الاحتياجات التدريبية
.395	.852	.047	.064	.055	جودة فرق التدريب
.250	1.153	.081	.080	.092	جودة محتوى البرامج التدريبية
.000	3.866	.292	.086	.334	جودة تنفيذ البرامج التدريبية
.000	4.612	.273	.065	.299	جودة متابعة وتقييم التدريب
R=0.797, a. الرضى الوظيفي, Dependent Variable:					
Adjusted R Square=0.630					

يوضح جدول رقم (15.4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، وتبين من التحليل أن لجودة العملية التدريبية يوجد أثر إيجابي على الرضى الوظيفي في المستويات الإدارية الخاصة بجودة تحديد الاحتياجات التدريبية، جودة تنفيذ برامج التدريب، وجودة متابعة وتقييم برامج التدريب، ومن هذه النتيجة فانه للإجابة عن السؤال الرئيس فقد تبين أن لجودة العملية التدريبية أثر إيجابي على رضى

الموظفين بالوزارات الفلسطينية (لجميع المستويات الإدارية) في مجالات جودة تحديد الاحتياجات التدريبية، جودة تنفيذ برامج التدريب، وجودة متابعة وتقييم برامج التدريب.

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

1.5 تفسير النتائج

2.5 التوصيات

3.5 الخاتمة

يتناول هذا الفصل تفسيراً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في الفصل الرابع كما يأتي:

## 1.5 السؤال الرئيس: ما أثر جودة العملية التدريبية على رضى موظفي الوزارات

### الفلسطينية (جميع المستويات الإدارية)؟

للإجابة عن هذا السؤال يكون من خلال اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ايجابي لجودة العملية التدريبية على رضى الموظفين في الوزارات الفلسطينية ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد كما يظهر في جدول رقم (15.4)، وتظهر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، أن لجودة العملية الرضى الوظيفي للعاملين. فيما اختلفت النتائج مع دراسة كل من (محمد، 2016) بعدم وجود علاقة بين التدريب والرضى الوظيفي وأنه ليس هناك اختلاف في مستوى الرضى الوظيفي ما بين الذين تلقوا التدريب أو لم يتلقوا ذلك .

## 2.5 السؤال الأول: ما مستوى أثر جودة تحديد الاحتياجات التدريبية على رضى

### موظفي الوزارات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال نجد متوسط إجابات أفراد العينة حول رأيهم في جودة تحديد الاحتياجات التدريبية كما هو موضح في جدول (2.4)، وأثرها على رضى موظفين الوزارات الفلسطينية، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم بين (3.22) للفقرة السادسة، والفقرة السابعة، وجاءت أنهم محايدون فيما يخص أن الوزارات تعتمد في تحديد الاحتياجات التدريبية على التحليل العلمي الكمي، والتحليل العلمي النوعي، وبين (3.54) للفقرة الأولى، والتي أكد فيها ما يقارب 71% موافقتهم على أن الاحتياجات التدريبية بالوزارات تراعي الفئة المستهدفة، وبلغت الدرجة الكلية لمتوسطات إجاباتهم (3.41) بانحراف معياري (0.97)، أي أن ما يقارب 68% من أفراد العينة متفقون بأن جودة الاحتياجات التدريبية مرضي عنها، وتؤخذ الاحتياجات التدريبية بعين الاعتبار من قبل الجهة المسؤولة عن التدريب في الوزارات.

ولمعرفة ان كان يوجد أثر لجودة تحديد الاحتياجات التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية، يتم ذلك من خلال اختبار الفرضية الأولى، والتي تنص على أنه يوجد أثر ايجابي ذات

دلالة إحصائية ما بين جودة تحديد الاحتياجات التدريبية ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية. وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام خط الانحدار البسيط كما في جدول رقم (3.4)، وتبين من التحليل أنه يوجد أثر إيجابي لجودة تحديد الاحتياجات التدريبية على الرضى الوظيفي، وأيضاً كانت قيمة مربع معامل الارتباط (0.464) وهذه القيمة تدل على أن جودة تحديد الاحتياجات التدريبية تفسر حوالي 46% من التباين في الرضى الوظيفي، وهي نسبة مرتفعة، وتشير هذه النتائج أنه للإجابة عن السؤال الأول فقد تبين أنه يوجد أثر إيجابي لجودة تحديد الاحتياجات التدريبية على الرضى الوظيفي، أي أنه كلما كان هناك زيادة في جودة تحديد الاحتياجات التدريبية كان هنا زيادة في درجة رضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية، ويعبر عن هذا الأثر بالصيغة الرياضية الآتية والشكل البياني شكل رقم (7.4):

$$\text{الرضى الوظيفي} = 0.772 + 0.742 * \text{جودة تحديد الاحتياجات التدريبية}$$

### 3.5 السؤال الثاني: ما مستوى أثر جودة فرق التدريب على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال نجد متوسط إجابات أفراد العينة حول رأيهم في جودة فرق التدريب كما هو موضح في جدول (1.4)، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم بين (3.44) للفقرة الثالثة والتي أكد فيها ما يقارب 69% من أفراد العينة موافقتهم أن الفرق التدريبية بالوزارات تمتلك إدارة الوقت، وبين (3.60) للفقرة السادسة، والتي أكد فيها 72% موافقتهم على أن لدى الفرق التدريبية في الوزارات مهارة الحوار والنقاش، وبلغت الدرجة الكلية لمتوسطات إجاباتهم (3.51) بانحراف معياري (0.89)، أي أن ما يقارب 70% من أفراد العينة متفقون بأن جودة الفرق التدريبية في الوزارات مرتفعة، ومرضي بدرجة عنها وعن مهاراتهم.

ولمعرفة ان كان يوجد أثر لجودة الفرق التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية، يتم ذلك من خلال اختبار الفرضية الثانية، والتي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية ما بين

جودة فرق التدريب ورضى الموظفين بالوزارات الفلسطينية. وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام خط الانحدار البسيط كما في جدول رقم (2.4)، وتبين من التحليل أنه يوجد أثر إيجابي لجودة فرق التدريب على الرضى الوظيفي، وأيضاً كانت قيمة مربع معامل الارتباط (0.372) وهذه القيمة تدل على أن جودة فرق التدريب تفسر حوالي 37% من التباين في الرضى الوظيفي، وهي نسبة جيدة، وتشير هذه النتائج أنه للإجابة عن السؤال الثاني فقد تبين أنه يوجد أثر إيجابي لجودة فرق التدريب على الرضى الوظيفي، أي أنه كلما كان هناك زيادة في جودة فرق التدريب كان هنا زيادة في درجة الرضى الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية، ويعبر عن هذا الأثر بالصيغة الرياضية الآتية والشكل البياني شكل رقم (9.4):

$$\text{الرضى الوظيفي} = 0.805 + 0.711 * \text{جودة فرق التدريب}$$

#### 4.5 السؤال الثالث: ما مستوى أثر لجودة محتوى البرامج التدريبية على رضى

##### موظفي الوزارات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال نجد متوسط إجابات أفراد العينة حول رأيهم في جودة محتوى البرامج التدريبية كما هو موضح في جدول رقم (3.4)، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم بين (3.51) للفقرة السابعة والتي أكد فيها ما يقارب 70% من أفراد العينة موافقتهم أن المحتوى التدريبي يتناسب مع طبيعة عمل المتدربين، وبين (3.67) للفقرة الأولى، والتي أكد فيها ما يقارب 73% موافقتهم على أن المحتوى التدريبي يحقق أهداف التدريب، وبلغت الدرجة الكلية لمتوسطات إجاباتهم (3.58) بانحراف معياري (0.92)، أي أن ما يقارب 72% من أفراد العينة متفقون بأن جودة محتوى البرامج التدريبية مرتفعة، ومناسبة للتدريب الذي يتم في الوزارات الفلسطينية، وأن هذا المحتوى يحقق الهدف من التدريب ويحقق المخرجات المتوقعة. ولمعرفة ان كان يوجد أثر لجودة محتوى البرامج التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية، يتم ذلك من خلال اختبار الفرضية الثالثة، والتي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي ذات

دلالة إحصائية ما بين جودة محتوى البرامج التدريبية ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية. وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام خط الانحدار البسيط كما في جدول رقم (7.4)، وتبين من التحليل أنه يوجد أثر إيجابي لجودة محتوى البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، وأيضاً كانت قيمة مربع معامل الارتباط (0.489) وهذه القيمة تدل على أن جودة محتوى البرامج التدريبية تفسر حوالي 49% من التباين في الرضى الوظيفي، وهي نسبة مرتفعة، وتشير هذه النتائج أنه للإجابة عن السؤال الثالث فقد تبين أنه يوجد أثر إيجابي لجودة محتوى البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، أي أنه كلما كان هناك زيادة في جودة محتوى البرامج التدريبية كان هناك زيادة في درجة رضى الموظفين في الوزارات الفلسطينية، ويعبر عن هذا الأثر بالصيغة الرياضية الآتية والشكل البياني شكل رقم (10.4):

$$\text{الرضى الوظيفي} = 0.468 + 0.792 * \text{جودة محتوى البرامج التدريبية}$$

## 5.5 السؤال الرابع: ما مستوى أثر جودة تنفيذ البرامج التدريبية على رضى موظفي

### الوزارات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال نجد متوسط إجابات أفراد العينة حول رأيهم في جودة تنفيذ البرامج التدريبية كما هو موضح في جدول رقم (8.4)، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم بين (3.40) للفقرة الأولى والتي أكد فيها 68% من أفراد العينة موافقتهم أن يتم تحديد العناصر البشرية اللازمة لتلقي التدريب بدقة، وبين (3.67) للفقرة الرابعة، والتي أكد فيها ما يقارب 73% موافقتهم على أن يتم ابلاغ الفئة المستهدفة بالتدريب بوقت كاف، وبلغت الدرجة الكلية لمتوسطات إجاباتهم (3.55) بانحراف معياري (0.93)، أي أن 71% من أفراد العينة متفقون بأن جودة تنفيذ البرامج التدريبية تتم بدرجة عالية، ومرضى عنها بدرجة عالية بالوزارات الفلسطينية.

ولمعرفة ان كان يوجد أثر لجودة تنفيذ البرامج التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية، يتم ذلك من خلال اختبار الفرضية الرابعة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية

ما بين جودة تنفيذ البرامج التدريبية ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية. وللإجابة عن هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون وخط الانحدار البسيط كما في جدول رقم (9.4)، وتبين من التحليل أنه يوجد أثر إيجابي لجودة تنفيذ البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، وأيضاً كانت قيمة مربع معامل الارتباط (0.558) وهذه القيمة تدل على أن جودة تنفيذ البرامج التدريبية تفسر حوالي 56% من التباين في الرضى الوظيفي، وهي نسبة مرتفعة، وتشير هذه النتائج أنه للإجابة عن السؤال الرابع فقد تبين أنه يوجد أثر إيجابي لجودة تنفيذ البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، أي أنه كلما كان هناك زيادة في جودة تنفيذ البرامج التدريبية كان هناك زيادة في درجة رضى موظفي الوزارات الفلسطينية، ويعبر عن هذا الأثر بالصيغة الرياضية الآتية والشكل البياني شكل رقم (11.4):

$$\text{الرضى الوظيفي} = 0.266 + 0.855 * \text{جودة تنفيذ البرامج التدريبية}$$

## 6.5 السؤال الخامس: ما مستوى جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية على رضى

### موظفي الوزارات الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال نجد متوسط إجابات أفراد العينة حول رأيهم في جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية كما هو موضح في جدول رقم (10.4)، حيث تراوحت متوسطات إجاباتهم بين (3.42) للفقرة السادسة والتي أكد فيها 68% من أفراد العينة موافقتهم أن يتم التقييم بأساليب متنوعة، وبين (3.72) للفقرة الأولى، والتي أكد فيها ما يقارب 74% موافقتهم على أن يقيم المدربون المشاركون في البرامج التدريبية، وبلغت الدرجة الكلية لمتوسطات إجاباتهم (3.54) بانحراف معياري (0.94)، أي أن ما يقارب 71% من أفراد العينة متفقون بأن جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية تتم بدرجة عالية، ومرضى عنها بدرجة عالية في الوزارات الفلسطينية.

ولمعرفة ان كان يوجد أثر لجودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية، يتم ذلك من خلال اختبار الفرضية الخامسة، والتي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي ذات

دلالة إحصائية ما بين جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية. وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام خط الانحدار البسيط كما في جدول رقم (11.4)، وتبين من التحليل أنه يوجد أثر إيجابي لجودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، وأيضاً كانت قيمة مربع معامل الارتباط (0.519) وهذه القيمة تدل على أن جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية تفسر حوالي 52% من التباين في الرضى الوظيفي، وهي نسبة مرتفعة، وتشير هذه النتائج أنه للإجابة عن السؤال الخامس فقد تبين أنه يوجد أثر إيجابي لجودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، أي أنه كلما كان هناك زيادة في جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية كان هناك زيادة في درجة رضى موظفي الوزارات الفلسطينية، ويعبر عن هذا الأثر بالصيغة الرياضية الآتية والشكل البياني شكل (12.4):

$$\text{الرضى الوظيفي} = 0.511 + 0.788 * \text{جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية}$$

## 7.5 السؤال السادس: هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين جودة العملية التدريبية ورضى العاملين حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس وسنوات الخبرة والعمر والهيئة الحكومية وطبيعة العمل)؟

للإجابة عن هذا السؤال يكون من خلال اختبار الفرضية الفرعية السادسة، والتي تنص على أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين جودة العملية التدريبية ورضى الموظفين حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس وسنوات الخبرة والعمر والهيئة الحكومية وطبيعة العمل).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين المتعدد، وتظهر النتيجة كما في جدول (12.4)، وتبين من التحليل أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور لان متوسط الذكور (3.41) أعلى من متوسط الإناث (3.20) كما يظهر في جدول (13.4)، وتبين أيضاً أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات العمل، ولمعرفة مصدر هذه الفروقات تم استخدام اختبار شفبه للمقارنات البعدية كما يظهر في جدول (14.4) الذي يوضح مصدر الفروقات ما بين جودة العملية التدريبية،

والرضى الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات العمل في الوظيفة، وتبين من التحليل أنه يوجد فروقات في الرضى الوظيفي بين متوسطات الموظفين الذين سنوات العمل لديهم أقل من 5 سنوات، وبين متوسطات الموظفين الذين سنوات العمل 15 سنة فأكثر، وكانت الفروقات لصالح الموظفين الذين سنوات العمل لديهم أقل من 5 سنوات. وتبين أيضاً وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً للتفاعل بين العمر وسنوات العمل، أي أنه يوجد أثر للتفاعل بين العمر وسنوات العمل في الوظيفة على الرضا الوظيفي، وقد اتفقت دراسة (WANDA, 2005) مع نتائج هذه الدراسة فيما يخص سنوات الخبرة حيث تبين بأن الأقدمية تؤثر على تحفيز الموظف وتحقيق رضاه.

وأيضاً وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات جودة العملية التدريبية تبعاً للتفاعل بين الهيئة الحكومية وطبيعة العمل، أي أنه يوجد أثر للتفاعل بين بين الهيئة الحكومية وطبيعة العمل على جودة العملية التدريبية.

وللإجابة عن السؤال السادس فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور لأن متوسط الذكور أعلى من متوسط الإناث، وتبين أيضاً أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات العمل، وكذلك يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات الرضا الوظيفي تبعاً للتفاعل بين العمر وسنوات العمل، أي أنه يوجد أثر للتفاعل بين العمر وسنوات العمل في الوظيفة على الرضا الوظيفي، وأيضاً يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات جودة العملية التدريبية تبعاً للتفاعل بين الهيئة الحكومية وطبيعة العمل، أي أنه يوجد أثر للتفاعل بين الهيئة الحكومية وطبيعة العمل على جودة العملية التدريبية، بينما لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية بين جودة العملية التدريبية والرضى الوظيفي في باقي المتغيرات.

## 8.5 ملخص نتائج الدراسة

تناولت الدراسة أثر جودة العملية التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية في مدينة رام الله وخلصت إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي:

\* تظهر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود أثر لجودة العملية التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية، أن لجودة العملية التدريبية أثر إيجابي على الرضى الوظيفي

في مجالات جودة تحديد الاحتياجات التدريبية، جودة تنفيذ برامج التدريب، وجودة متابعة وتقييم برامج التدريب.

\* بالإجابة عن السؤال الأول والذي يدور حول وجود أثر لجودة تحديد الاحتياجات التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية:

- تظهر نتائج متوسطات إجابات أفراد العينة بأنهم محايدون فيما يخص أن الوزارات تعتمد في تحديد الاحتياجات التدريبية على التحليل العلمي الكمي، والتحليل العلمي النوعي .

- يتفق أفراد عينة الدراسة بأن الاحتياجات التدريبية في الوزارات تراعي الفئة المستهدفة .

- يتفق أفراد عينة الدراسة بأن جودة الاحتياجات التدريبية مرضي عنها، وتؤخذ الاحتياجات التدريبية بعين الاعتبار من قبل الجهة المسؤولة عن التدريب في الوزارات.

- من خلال اختبار الفرضية الأولى، والتي تنص على أنه يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية ما بين جودة تحديد الاحتياجات التدريبية ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية فقد تبين من التحليل أنه يوجد أثر إيجابي لجودة تحديد الاحتياجات التدريبية على الرضى الوظيفي، أي أنه كلما كان هناك زيادة في جودة تحديد الاحتياجات التدريبية كان هنا زيادة في درجة رضى موظفي الوزارات الفلسطينية.

\* بالإجابة عن السؤال الثاني والذي يدور حول وجود أثر لجودة فرق التدريب على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية:

- تظهر نتائج متوسطات إجابات أفراد العينة حول رأيهم في جودة فرق التدريب موافقتهم أن الفرق التدريبية في الوزارات تمتلك إدارة الوقت .

- تظهر نتائج متوسطات إجابات أفراد العينة أن لدى الفرق التدريبية بالوزارات الفلسطينية مهارة الحوار والنقاش .

- يتفق أفراد العينة بأن جودة الفرق التدريبية بالوزارات مرتفعة، ومرضي بدرجة عنها وعن مهاراتهم.

- ومن خلال اختبار الفرضية الثانية، والتي تنص على أنه يوجد أثر ايجابي ذات دلالة إحصائية ما بين جودة فرق التدريب ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية. فقد تبين من التحليل أنه يوجد أثر إيجابي لجودة فرق التدريب على الرضا الوظيفي .

- تشير نتائج الإجابة عن السؤال الثاني أنه يوجد أثر إيجابي لجودة فرق التدريب على الرضى الوظيفي، أي أنه كلما كان هناك زيادة في جودة فرق التدريب كان هنا زيادة في درجة رضى موظفي الوزارات الفلسطينية.

\*بالإجابة عن السؤال الثالث والذي يدور حول أثر جودة محتوى البرامج التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية:

-تشير متوسطات إجابات أفراد العينة موافقتهم بأن المحتوى التدريبي يتناسب مع طبيعة عمل المتدربين وأن المحتوى التدريبي يحقق أهداف التدريب .  
- تظهر النتائج اتفاق أفراد العينة بأن جودة محتوى البرامج التدريبية مرتفعة، ومناسبة للتدريب الذي يتم بالوزارات الفلسطينية، وأن هذا المحتوى يحقق الهدف من التدريب ويحقق المخرجات المتوقعة.

- ومن خلال اختبار الفرضية الثالثة، والتي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية ما بين جودة محتوى البرامج التدريبية ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية. فقد تبين من التحليل أنه يوجد أثر إيجابي لجودة محتوى البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي .

- تشير نتائج الإجابة عن السؤال الثالث أنه يوجد أثر إيجابي لجودة محتوى البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، أي أنه كلما كان هناك زيادة في جودة محتوى البرامج التدريبية كان هناك زيادة في درجة رضى موظفي الوزارات الفلسطينية.

\*بالإجابة عن السؤال الرابع والذي يدور حول وجود أثر لجودة تنفيذ البرامج التدريبية على رضا الموظفين بالوزارات الفلسطينية:

-يظهر متوسط إجابات أفراد العينة حول رأيهم في جودة تنفيذ البرامج التدريبية والتي أكدوا فيها موافقتهم بأن يتم تحديد العناصر البشرية اللازمة لتلقي التدريب بدقة، وأن يتم ابلاغ الفئة المستهدفة بالتدريب بوقت كاف.

- يتفق أفراد العينة بأن جودة تنفيذ البرامج التدريبية تتم بدرجة عالية، ومرضى عنها بدرجة عالية بالوزارات الفلسطينية.

- ومن خلال اختبار الفرضية الرابعة، والتي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية ما بين جودة تنفيذ البرامج التدريبية ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية. تظهر نتائج التحليل أنه يوجد علاقة طردية قوية بين جودة تنفيذ البرامج التدريبية، والرضى الوظيفي، وهذا يعني بأنه يوجد أثر إيجابي لجودة تنفيذ البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي.

- وبالإجابة عن السؤال الرابع فقد تبين أنه يوجد أثر إيجابي لجودة تنفيذ البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، أي أنه كلما كان هناك زيادة في جودة تنفيذ البرامج التدريبية كان هناك زيادة في درجة رضى موظفي الوزارات الفلسطينية.

\*بالإجابة عن السؤال الخامس والذي يدور حول أثر لجودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية على

رضى موظفي الوزارات الفلسطينية:

- نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة حول رأيهم في جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية متوافقة بأن يتم التقييم بأساليب متنوعة وأن يقيم المدربون المشاركون في البرامج التدريبية.
- يتفق أفراد العينة بأن جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية تتم بدرجة عالية، ومرضى عنها بدرجة عالية بالوزارات الفلسطينية.
- ومن خلال اختبار الفرضية الخامسة، والتي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية ما بين جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية ورضى موظفي الوزارات الفلسطينية. تبين من التحليل أنه يوجد أثر إيجابي لجودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي.
- تشير نتائج الإجابة عن السؤال الخامس وجود أثر إيجابي لجودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية على الرضى الوظيفي، أي أنه كلما كان هناك زيادة في جودة متابعة وتقييم البرامج التدريبية كان هناك زيادة في درجة رضى موظفي الوزارات الفلسطينية.
- \* بالإجابة عن السؤال السادس حول وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين جودة العملية التدريبية ورضى الموظفين حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس وسنوات الخبرة والعمر والهيئة الحكومية وطبيعة العمل) يتضح :
- أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور لان متوسط الذكور (3.41) أعلى من متوسط الاناث (3.20) .
- أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات العمل.
- تبين من التحليل أنه يوجد فروقات في الرضى الوظيفي بين متوسطات الموظفين الذين سنوات العمل لديهم أقل من 5 سنوات، وبين متوسطات الموظفين الذين سنوات العمل 15 سنة فأكثر، وكانت الفروقات لصالح الموظفين الذين سنوات العمل لديهم أقل من 5 سنوات.
- تبين أيضاً وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً للتفاعل بين العمر وسنوات العمل، أي أنه يوجد أثر للتفاعل بين العمر وسنوات العمل في الوظيفة على الرضى الوظيفي.
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات جودة العملية التدريبية تبعاً للتفاعل بين الهيئة الحكومية وطبيعة العمل، أي أنه يوجد أثر للتفاعل بين الهيئة الحكومية وطبيعة العمل على جودة العملية التدريبية.

- وبالإجابة عن السؤال السادس فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور لأن متوسط الذكور أعلى من متوسط الإناث، وتبين أيضاً أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الرضى الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات العمل، وكذلك يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات الرضا الوظيفي تبعاً للتفاعل بين العمر وسنوات العمل، أي أنه يوجد أثر للتفاعل بين العمر وسنوات العمل في الوظيفة على الرضى الوظيفي، وأيضاً يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات جودة العملية التدريبية تبعاً للتفاعل بين الهيئة الحكومية وطبيعة العمل، أي أنه يوجد أثر للتفاعل بين الهيئة الحكومية وطبيعة العمل على جودة العملية التدريبية، بينما لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية بين جودة العملية التدريبية والرضى الوظيفي في باقي المتغيرات.

## 9.5 التوصيات

بعد النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإننا نوصي أصحاب القرار بالوزارات الفلسطينية وخصوصاً الجهات المعنية بالتدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية بما يأتي:

- تعزيز ثقافة التدريب بين جميع الموظفين وأهميتها من خلال تحفيزهم ومنحهم الامتيازات.
- العمل على تطوير المحتوى التدريبي بما تقتضيه مصلحة العمل من خلال برامج تطويرية بشكل مستمر.
- تنمية مهارات فرق التدريب ورفع كفاءتهم بتطوير قدراتهم ومعارفهم من خلال المشاركة الواسعة لانشطة التدريب واطلاعهم على أنظمة التدريب الحديثة وأساليبها في ظل التطور التكنولوجي.
- أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية للموظفين من خلال اشراكهم في وضع الخطط التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- أن تعتمد الوزارات تحديد الاحتياجات بناء على البحث العلمي الكمي والنوعي.
- العمل على تطوير المحتوى التدريبي بما تقتضيه مصلحة العمل ومجاراة التطور العالمي لانظمة التدريب والتعلم.
- العمل المستمر على تحسين جودة تنفيذ البرامج التدريبية وخصوصا بالاستفادة من التغذية الراجعة والتقييم المستمر لاهداف التدريب.
- المتابعة والتقييم المستمر للبرامج التدريبية وتحليل نقاط القوة والضعف.
- متابعة التقنيات والاساليب الحديثة والتكنولوجية المستخدمة بالتدريب عالمياً.

- إعداد الدراسات بشكل مستمر باحتياجات الموظفين الحالية والمستقبلية ضمن سياسة التطوير ووضعها ضمن الخطط الاستراتيجية والتطويرية المتبعة بالوزارات الفلسطينية.
- إتاحة الفرصة للمتدربين بتطبيق ما تعلموه بالدورات وسط بيئة عمل مريحة.
- تعزيز سبل التعاون والإتصال والتواصل بين جميع الإدارات ووضع خطط تدريبية مبنية على التشاور والتشاور حول أهم المواضيع التدريبية الضرورية.
- رفع نسبة المخصصات والموازنات المحددة للبرامج التدريبية وذلك من خلال عرض النتائج على الجهات المختصة.

## الخاتمة

لقد تناول الباحث في هذه الدراسة أثر جودة العملية التدريبية على رضى موظفي الوزارات الفلسطينية حيث قام بتقسيم البحث إلى خمسة فصول نظرية وتطبيقية بحيث يحتوي الفصل الأول على المقدمة والإشكالية وفرضيات البحث وأهميته وأهداف الدراسة ومبرراتها والأدبيات السابقة، وأما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه لدراسة الجودة وجودة التدريب وذلك بالتركيز على العملية التدريبية ومكوناتها بتمهيد للفصل وتوضيح المفاهيم المتعلقة وأهمية جودة التدريب وكفاءتها بالإضافة إلى أنواع التدريب وأساليبه وختام للفصل يتناول فيه ما ذكر بشكل عام.

ويضاف لذلك الفصل الثالث والذي تضمن تمهيداً حول موضوع الرضى الوظيفي وتعريفاته المختلفة وما يتعلق به من مصطلحات ذات علاقة، بالإضافة الى أهميته ومؤشرات قياسه وأساليب تحقيقه ومن ثم خلاصة شمولية عامة حول ما تم تناوله.

وأما بخصوص الجانب العملي فقد تناولنا بالفصل الرابع الإجراءات المتعلقة بمنهجية البحث والدراسة الميدانية التي قمنا بها بالإضافة إلى تحليلها وعرض نتائجها.

وأما الفصل الخامس فقد تم عرض النتائج فيه ومناقشة وشرح للفرضيات التي طرحت بالإضافة إلى التوصيات ومن ثم ختامه بخلاصة عامة وملخص للدراسة.

حيث اتضح لنا بأن التدريب له دورٌ أساسي في فعالية مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ممثلةً بالوزارات الفلسطينية حيث يهدف إلى زيادة معلومات العاملين وتجديد معارفهم واكتساب مهارات جديدة تساعدهم على استخدام أساليب جديدة وتقنيات متطورة والذي ينعكس بدوره إيجاباً على الموظف وعلى الوزارة مما يدفعها للاهتمام به في سبيل تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لها باستمرار حيث يمكن ذلك من خلال تبني استراتيجيات وسياسات من شأنها السماح بتطوير قدرات الأفراد وزيادة فعاليتهم وتحقيق رضاهم للوصول إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءة.

## قائمة المصادر والمراجع

امير عمر صالح . (2014). جودة الخدمات التعليمية بين النظرية والتطبيق . عمان ، الأردن:  
دار أسامة للنشر والتوزيع.

إيمان يعقوب محمود. (5, 2022). واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمنتسبي قوى الأمن  
الפלلسطينية، أريحا، فلسطين : جامعة الاستقلال .

بابا عبد القادر، و ابراهيم الحديد. (01 01, 2010). أثر جودة التدريب على تحسين الإيرادات  
الضريبية وانعكاسه على الاقتصاد الاردني دراسة تطبيقية على دائرة الدخل والمبيعات.  
الأغواط، الجزائر: دراسات العدد الأقتصادي.

بلال خلف السكارنه. (2011). اتجاهات حديثة في التدريب. الأولى . عمان، المملكة الأردنية  
الهاشمية: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

بلال خلف السكارنه. (2011). تصميم البرامج التدريبية. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار  
المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

بلال خلف السكارنه. (2011). طرق إبداعية في التدريب . عمان، المملكة الأردنية الهاشمية :  
دار المسيرة للنشر والتوزيع .

بن بركات عبد العالي ، و العلواني محمد الهاشمي . (2021). دور تكوين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي . بسكرة ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : جامعة محمد خيضر .

بهجت راضي، و هشام العربي . (2016). إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات. القاهرة، الجمهورية العربية المصرية: روابط للنشر وتقنية المعلومات .

ثروت عباس مشهور. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري . عمان، المملكة الاردنية الهاشمية : دار اسامة للنشر والتوزيع.

جل بروكس. (2001). قدرات التدريب والتطوير . (عبد الإله إسماعيل كتيبي، المترجمون) الرياض، المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة.

جمال كمال زبيدي. (2021). دور التدريب في تطوير مهارات العاملين في دوائر العلاقات العامة لمجموعة الإتصالات الفلسطينية. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.

حسن أحمد الطعاني . (2002). التدريب مفهومه وفعاليته . عمان، المملكة الاردنية الهاشمية: دار الشروق.

حسن أحمد الطعاني. (2007). التدريب الإداري المعاصر وفق رؤية تطويرية. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حسن الرشيدى. (28, 1, 2013). معايير الجودة الشاملة في قطاع التدريب في ضوء المواصفات الدولية للجودة . مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة ، صفحة 133.

حماد. (2018). دور البرامج التدريبية في تحسين اداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية. فلسطين.

حمدي عبد العظيم. (2007). المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة. الأسكندرية، الجمهورية العربية المصرية: الدار الجامعية.

حمدي هاشم رضا. (2010). التدريب والتأهيل الإداري. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الـراية.

خالد بني حمدان. (2019). إدارة الموارد البشرية نظرياً وتطبيقياً. الجبيهة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار وائل للنشر والتوزيع .

خالد عبد الله الغامدي. (2013). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام . الباحة: جامعة الباحة.

خضير كاظم حمود. (2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان، المملكة الاردنية الهاشمية: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

داداس أناندروا بانوداس دي لیت. (2021). أثر التدريب والتطوير على مستوى رضا العاملين في الصناعات التحويلية. راجستان: جامعة راشو.

داداس أناندراو بانوداس دي لیت. (2021). أثر التدريب والتطوير على مستور رضا العاملين في الصناعات التحويلية. شورو، راجستان: جامعة OPJS.

رداح الخطيب، و أحمد الخطيب. (2006). التدريب الفعال. إربد، المملكة الأردنية الهاشمية: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

رشا عمايرة. (2010). تصميم البرامج التدريبية (الإصدار 1). عمان: الشرق.

رشا عمايرة. (2010). طرق اعداد البرامج التدريبية وتاهيل المدربين (الإصدار 1). عمان: الشرق.

رعد صرن. (2016). إدارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والادوات). جرمانا، دمشق، الجمهورية العربية السورية: دار ومؤسسة رسلان.

رعد عبد الله الطائي، و عيسى قعادة . (2008). إدارة الجودة الشاملة . عمان , الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

سميح جابر. (2001). دليل إعداد البرامج والمواد التدريبية. طرابلس، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى: المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين .

سناة ابراهيم مغربي. (5, 2022). دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تمكين موظفي القطاع العام الفلسطيني - حالة دراسية ديوان الموظفين العام. أريحا، فلسطين : جامعة الاستقلال

صلاح صالح معمار. (2010). التدريب : الأسس والمباني. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية : دار دبيونو للنشر والتوزيع .

طارق الشلبي ، و مأمون الدرادكة. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الطاهر امحمد ساسي. (2017م). دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية. ، صبراته، الجمهورية العربية الليبية: جامعة صبراته مجلة كلية الآداب العدد . 24

عادل عبد الرزاق هاشم. (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان، المملكة الاردنية الهاشمية: دار اليازوري.

عاشر فارس، و حمدوش مصباح. (2021). دور التدريب ( التكوين ) في تحقيق الرضا الوظيفي . المسيلة , الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة محمد بوضياف.

عبد الرحمن توفيق. (2007). تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية. القاهرة ، الجمهورية العربية المصرية: مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بميك ).

عبد العزيز عبد الله السنبل، و عبد الجواد بن سائر اللحيص. (1, 2012). تخطيط برامج التدريب المستمر في ضوء معايير الجودة الشاملة . القاهرة، جمهورية مصر العربية: جامعة عين شمس - مركز تعليم الكبار.

عبد المعطي محمد عساف. (2000). التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات . عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار زهران .

عثمان الامين محمد. (2016). العوامل ذات العلاقة بالرضا الوظيفي للعاملين بقطاع البنوك السودانية دراسة حالة . ولاية الجزيرة ، الجمهورية العربية السودانية : جامعة الجزيرة كلية الاقتصاد والتنمية الريفية .

عصام حيدر. (2020). التدريب والتطوير. دمشق، الجمهورية العربية السورية: الجامعة العربية السورية.

عصام عبد اللطيف عمر. (2015). الرضى الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل. مدينة النصر، جمهورية مصر العربية : نيو لينك للنشر والتدريب.

عصام عطا الله حسين الخليفات . (2010). تحديد الإحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عطا الله محمد الشرعة. (2008). استراتيجية التدريب و أثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية. عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية.

السيد عليوة. (2001). تحديد الإحتياجات التدريبية. مصر الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية: ايتراك للنشر والتوزيع.

عمار بن عيشي. (2017). التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات. الأولى. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار أسامة للنشر والتوزيع.

غسان قاسم اللامي، و سرمد فخري النعيمي. (2003). الإتجاهات العالمية في إعداد المدربين في التعليم المهني. بنغازي، الجمهورية العربية الليبية.

فاروق عبده فليح، و السيد محمد عبد المجيد. (2009). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

فاطمة سيغة. (2012). دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مصالح الخزينة العمومية دراسة ميدانية بمصالح الخزينة لولاية ام البواقي. أم البواقي : جامعة العربي بن مهدي .

فايز خاطر. (2009). استراتيجية التدريب الفعال. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار أسامة للنشر والتوزيع.

كاي كيلر. (2003). تحقيق الرضاء الوظيفي. الطبعة العربية الأولى . (خالد العامري، المترجمون) القاهرة، جمهورية مصر العربية: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

لوكيا الهاشمي، و بو منقار مراد. (2016). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. الطبعة العربية. عمان، المملكة الاردنية الهاشمية: دار الأيام للنشر والتوزيع.

مأمون سليمان الدرادكة، و طارق الشبلي. (2015). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

مجمع اللغة العربية. (2011). المعجم الوسيط. الخامسة. القاهرة، جمهورية مصر العربية: مكتبة الشروق الدولية.

محمد عبد الغني هلال. (2006). مهارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب. القاهرة , جمهورية مصر العربية: مركز تطوير الاداء والتنمية.

محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). التدريب المؤثر في العمل. الأولى. نصر، القاهرة، الجمهورية العربية المصرية: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

محمود عيد الصليبي. (2007). الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الحامد للنشر والتوزيع.

مدحت أبو النصر. (2008). إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق. النزهة الجديدة، القاهرة، جمهورية مصر العربية: دار الفجر للنشر والتوزيع.

مصطفى يوسف كافي. (2016). إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية . عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع , نبلاء ناشرون وموزعون .

منال أحمد البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. الأولى. النصر، القاهرة، جمهورية مصر العربية: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

منصور محمد علي الأيوبي. (2012, 8 31). جودة التدريب . دمشق، الجمهورية العربية السورية: مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية .

منير عباس. (2018). أثر تحديد الإحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين : دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة. دمشق، سوريا: مجلات جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والمالية.

نجم العزاوي. (2006). التدريب الإداري. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

نجم العزاوي. (2009). جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية 10015. الطبعة العربية . عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

نجم نجم عبود. (2009). إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت. عمان , المملكة الأردنية الهاشمية: دار صفاء للنشر والتوزيع .

هاشم حمدي رضا. (2010). التدريب والتأهيل الإداري الحديث. عمان، المملكة الاردنية الهاشمية: دار الراية.

هاشم حمدي رضا. (2012). الأساليب الحديثة في التدريب الإداري. عمان، المملكة الاردنية الهاشمية: دار الراية للنشر والتوزيع.

هديل ابراهيم الزعبي. (2012). مستوى فعالية البرامج التدريبية وأثره على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المدربين والمتدربين في المعهد الوطني للتدريب في المملكة الأردنية الهاشمية. اربد: جامعة اليرموك.

وفاء بنت محمد وهبو عون. (9, 2015). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب عمادة تطوير المهارات في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس كلية التربية. مجلة رابطة التربية الحديثة ، الصفحات 123-170.

وليد حليم غازي. (2011). دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي. الأولى. الإسكندرية، جمهورية مصر العربية: الدار الجامعية.

ياسر مصطفى مهلهل. (2011). التدريب الإداري ومعايير الجودة . الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الضوء الأخضر للتدريب.

يوسف شفيق أبو سلطان. (2004). واقع تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج حيث تنفذه المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المتدربين . غزة: الجامعة الإسلامية.

## المراجع الأجنبية

Nweke Goodness ADIELE (2017). أثر تدريب القوى العاملة على الانتاجية في حكومة اوتا المحلية. أوتا، نيجيريا: جامعة أوتا.

Caitlin Jaworski (2012). THE EFFECT OF TRAINING, EMPLOYEE BENEFITS, AND INCENTIVES ON JOB .Kent State University اوهايو.

Gary Dassler (2012). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، جمهورية مصر العربية: دار المريخ للنشر.

ROOS WANDA (2005). THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE MOTIVATION .UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA بريتوريا.

## الملاحق

الملحق رقم (1): الاسبانية

**الجامعة العربية الأمريكية**  
**ARAB AMERICAN UNIVERSITY**



### حضرة الموظفين الأعزاء:

يقوم الباحث بدراسة حول " أثر جودة العملية التدريبية على رضى الموظفين العاملين في الوزارات الفلسطينية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بالموارد البشرية من الجامعة العربية الأمريكية , وعليه ولأهمية آرائكم نرجو من حضرتكم التكرم مساعدة الباحث بالإجابة على الأسئلة المرفقة مع التأكيد على أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فانق الاحترام والتقدير

الباحث:

أدهم يوسف ابراهيم سايس

المحور الأول: بيانات ديموغرافية .

\* الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

\* العمر:

18- أقل من 30 سنة ( ) 30- أقل من 45 سنة ( ) 45 سنة - فأكثر ( )

\* المؤهل العلمي:

دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) غير ذلك (.....)

\* طبيعة العمل:

مدير دائرة ( ) رئيس قسم ( ) مسؤول شعبة ( ) موظف غير ذلك ( )

\* عدد سنوات العمل بالوظيفة :

أقل من 5 سنوات ( ) من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات ( )  
من 10 سنوات - أقل من 15 سنة ( ) من 15 سنة فأكثر ( )

\* الهيئة الحكومية ( الوزارة ) : .....

المحور الثاني : جودة التدريب .

ويقصد بذلك القيام بعملية التدريب التي يحقق من خلالها المتدرب مستوى عالياً من التميز والإبداع بتطبيق المهارات والمعارف المطلوبة لأداء المهام .

ضع إشارة X تحت المقياس الذي تراه أنسب للتعبير عن درجة موافقتك على ذلك البند :

أ - جودة تحديد الاحتياجات التدريبية :

ويقصد بها دراسة ما يمتلكه الفرد من القدرات والمهارات المطلوبة للقيام بمهامه أو إدارة منصبه في فترة معينة وتحديد الفارق والفجوة الحاصلة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي من الموظف العامل في الوزارة الفلسطينية ووضع برامج تدريبية من شأنها تأهيله وصقل قدراته لتنفيذ واجباته .

البيان	الرقم	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
تراعي الاحتياجات التدريبية في الوزارة الفئة المستهدفة.	1					
تخضع الاحتياجات التدريبية في الوزارة ل خطة منهجية عند تحديدها.	2					
تراعي الاحتياجات التدريبية في الوزارة عند تحديدها نوع التدريب المناسب.	3					
تراعي الوزارة عند تحديدها للاحتياجات التدريبية الوقت المناسب لتنفيذ التدريب.	4					
تحدد الاحتياجات التدريبية في الوزارة بناء على مايلزم الموظف.	5					
تعتمد الوزارة في تحديد الاحتياجات التدريبية على التحليل العلمي الكمي.	6					
تعتمد الوزارة في تحديد الإحتياجات التدريبية على التحليل العلمي النوعي.	7					
تراعي الوزارة عند تحديدها للاحتياجات التدريبية مكان التدريب المناسب.	8					

ب - جودة فرق التدريب:						
وهذا يعني أن تمتلك الطواقم التدريبية ما يؤهلها من المهارات والقدرات والمعارف والخبرة الكافية لتنفيذ التدريب في الوزارات الفلسطينية.						
الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
1	الفرق التدريبية في الوزارة لديها خبرة في مجال التدريب.					
2	تمتلك الفرق التدريبية في الوزارة شهادات رسمية.					
3	تمتلك الفرق التدريبية في الوزارة مهارات إدارة الوقت.					
4	تمتلك الفرق التدريبية في الوزارة مهارات الاتصال والتواصل.					
5	تمتلك الفرق التدريبية في الوزارة القدرة على استخدام الوسائط المساندة وأدوات التدريب بفاعلية.					
6	لدى الفرق التدريبية في الوزارة مهارة إدارة الحوار والنقاش.					
7	الفرق التدريبية في الوزارة لديها القدرة على طرح الأسئلة وتقديم التغذية الراجعة.					
8	تخلق الفرق التدريبية في الوزارة أجواء حيوية ومشجعة خلال التدريب.					

					تمتلك الفرق التدريبية في الوزارة مهارات قيادية.	9
<p><b>ج - جودة محتوى البرامج التدريبية:</b>  ويقصد بها شمولية المادة التدريبية وكفاءتها في تناول جميع محاور البرامج التدريبية وأهدافها التي تستهدف الموظفين العاملين في الوزارات الفلسطينية .</p>						
الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
1	يحقق المحتوى التدريبي أهداف التدريب.					
2	تتناسب منهجية التدريب مع المحتوى التدريبي.					
3	المحتوى التدريبي يحقق التوازن بين الجانبين النظري والعملي.					
4	يتناسب المحتوى التدريبي مع وقت التدريب.					
5	يتناسب المحتوى التدريبي مع مكان التدريب.					
6	يتناسب المحتوى التدريبي مع قدرات الفئة المستهدفة.					
7	يتناسب المحتوى التدريبي مع طبيعة عمل المتدربين.					
<p><b>د - جودة تنفيذ البرامج التدريبية:</b>  ويقصد به مباشرة تقديم البرامج التدريبية وتنفيذها بالأساليب المناسبة للموظفين العاملين في الوزارات الفلسطينية بناءً على الخطط والأهداف التدريبية.</p>						
الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض

					1	يتم تحديد العناصر البشرية اللازمة لتلقي التدريب بدقة.
					2	يتم تحديد العناصر اللوجستية اللازمة للتدريب بالشكل المطلوب.
					3	يتم اختيار الأماكن الصحية والملائمة لتنفيذ التدريب.
					4	يتم إبلاغ الفئة المستهدفة بالتدريب بوقت كافٍ.
					5	ينفذ التدريب من قبل مدربين أكفاء.
					6	يتم تقديم التدريب بأسلوب المشاركة ونقل المعرفة والمهارة من المدربين .
					7	يقدم التدريب بناء على خطة واضحة للدورات المقدمة.
					8	يتم متابعة مستلزمات التدريب أثناء التدريب بالشكل السليم.
					9	يتم إعداد تقرير شامل عن العملية التدريبية بعد نهاية التدريب.

#### ه - جودة متابعة و تقييم التدريب:

وتعني تلك المرحلة التي يتم بها قياس أثر العملية التدريبية وأثرها في تحقيق أهدافها ومدى التغيير الذي أحدثته على المتدربين وقدراتهم بالإضافة إلى قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرامج التدريبية على موظفي الوزارات الفلسطينية.

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
1	يقيّم المدربون المشاركون في البرامج التدريبية.					
2	يقيّم المشاركون البرامج التدريبية.					
3	يقاس أثر التدريب بشكل جيد.					
4	يقاس مدى تحقيق الأهداف التدريبية بمنهجية سليمة.					
5	يمكن للمشارك طرح أفكاره ومقترحاته بصورة يمكن من خلالها تحسين العملية التدريبية.					
6	يتم التقييم بأساليب متنوعة.					
7	يتم قياس كفاءة المدربين ومهاراتهم أثناء وبعد إنتهاء البرامج التدريبية.					
8	تؤخذ ملاحظات المتدربين بعين الاعتبار.					

**المحور الثالث : البيانات المتعلقة بالرضى الوظيفي :**

ويعد هذا الموضوع مطلباً متجدداً في علم الموارد البشرية باعتباره ضرورة يتوجب تحقيقها للموظفين في سبيل تحسين وتطوير قدراتهم بحيث يشير الرضى إلى الشعور والإتجاه العام للموظف نحو عمله بشكل عام من حيث الرضى أو عدمه .

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
1	انا راضٍ عن السياسة الإشرافية المتبعة في مؤسستي.					

					2	يأخذ المسؤول المباشر الشكاوى والمقترحات بجدية.
					3	تؤمن الإدارة العليا بأهمية تطوير الموظفين.
					4	توفر الإدارة العليا الإمكانيات اللازمة للعملية التدريبية.
					5	هناك فرصة لتطبيق المهارات المكتسبة من التدريب خلال العمل.
					6	تساهم المؤسسة في تعزيز الكفايات الوظيفية.
					7	ترتبط برامج تطوير الموظفين بطبيعة المهام الموكلة.
					8	تم حذف هذا السؤال كلياً من الاستبانة لعدم ارتباطه بالرضى الوظيفي في اختبار صدق الأداة
					8	تهتم المؤسسة بتطوير مهاراتي التقنية.
					9	عدد الدورات التدريبية التي أتلقاها كافية.
					10	تتناسب بيئة العمل مع طبيعة المهام.
					11	أعمل ضمن ساعات عمل مقبولة.
					12	أنا راضٍ عن سياسة الترقية المتبعة في الوزارة.
					13	أنا راضٍ عن الأجر الذي أتلقاه.
					14	يساهم التدريب في تعزيز التعاون والتواصل بين الموظفين في الوزارة.

					تساهم البرامج التدريبية على إنجاز العمل بسهولة.	15
					لدي الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات.	16
					أنتشارك و مرؤوسي باتخاذ قرارات العمل.	17
					تتناسب مسؤولياتي مع طبيعة عملي في الوزارة.	18
					مسؤولياتي في العمل محددة وواضحة .	19
					أشارك في اتخاذ القرار مع مسؤولي المباشر .	20
					تعطي المؤسسة فرصاً متساوية في العمل.	21
					يتم تقبل الشكاوى ومعالجتها بنزاهة وحيادية.	22
					تتسم عملية التقييم بشفافية وعدالة.	23

## **Abstract**

The study aims to investigate the effect of the practical process on the satisfaction of employees who work in the Palestinian ministries by examining the practical process themes namely the quality of identifying the training needs, the quality of training teams, the training content, and its implementation, monitoring quality and the evaluation.

The study population consists of (2049) employees from all the administrative employees in (12) ministries in Ramallah from different administrations and divisions. The researcher depends on the quantitative analysis method by presenting all phenomena, factors, and variables related to collecting data and information regards the study. Where the study conducts on a sample consisting of 340 male and female employees from all administrative levels operating in 12 ministries, as (262) valid survey analysis though using SPSS.

The study finds the practical process quality has a positive effect on the employees' satisfaction who work in the Palestinian ministries( for all administrative levels), the quality areas of identifying the training needs, the quality of training teams, the training content and its implementation, monitoring quality and the evaluation. In addition, there are statistically significant distinctions between the average job satisfaction according to gender variable which is in favor of males, because the average of males is higher than females' average. It is also found that there are statistically significant differences between job satisfaction upon the availability of experience years, age, the governmental body, and the nature of work.

Based on the findings of the field study, the researcher makes several recommendations, most notably: identifying the training needs based on employees'' training needs by depending on the quantitative qualitative scientific research, developing training teams

and work to elevate their professional competencies, developing the training content as requires the business interest, improving the quality of training programs implementation, monitoring and the constant evaluation for the training programs.

Keywords: Quality, training, job satisfaction, human resource