

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا  
ماجستير إدارة الأعمال

الاتجاهات نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب  
الضفة الغربية من وجهة نظر الإدارة و العاملين

إعداد:

حنان طعمة أبو ارميله

إشراف

الدكتور سمير أبوزنيد

2009

ب

**الاتجاهات نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإدارة و العاملين**

إعداد:

**حنان طعمة أبو ارميلة**

**موقعي هذه الرسالة**

**يوم الأربعاء بتاريخ: 2009/1/21 ، الموافق 24 محرم 1430 هـ ، وأجيذه.**

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

1. **الدكتور سمير أبو زيد ( مشرفاً ورئيساً )**  
\_\_\_\_\_
2. **الدكتور سهيل سلطان ( عضواً خارجياً )**  
\_\_\_\_\_
3. **الدكتور شريف أبو حرش ( عضواً داخلياً )**  
\_\_\_\_\_

الآباء

﴿ قَدْ لِمَنْ صَلَوةٍ وَنُسُكٍ وَمُحْيَاٰ وَمَرْحَةٍ لِلَّهُ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾ ﴿ لِلَّا سُرِّيَّةٌ لَهُ وَنِزْلَتْهُ ﴾

## أَمْرُكَ وَلَا نَأْوِلُ لِلْمُسْلِمِينَ<sup>١</sup>

❖ إِلَى سُرُوحِ الْوَالِدِيِّ

❖ إِلَى الْأَمْلِ الْمُتَجَدِّدِ بِهَاءٍ

❖ إلى الفلذات ، سندس ، رواسي ، أحمد

❖ إلى سرّاً حين قلبي (إخواني وأخواتي)

١ سورۃ الانعام (162-163)

## **شكر وتقدير**

بعد حمد الله رب العالمين والصلوة والسلام على نبيه الأمين وعلى من سار على دربه إلى يوم الدين ، فإنني أتقدم بأسمى آيات شكري وابلغ عبارات تقديرني إلى كل من ساعدني على إتمام هذه الرسالة ، وأخص بالذكر الدكتور سمير ابو زيد لما أبداه من رحابة صدر في مساعدتي على إتمام هذه الدراسة ، وأثراني بنصائحه وأفكاره .

كما وأنني أتقدم بشكري لجامعة الخليل ممثلة بمجلس الأمناء ورئيسة الجامعة وجميع العاملين فيها ، وأخص بالشكر الأساتذة خلال مرحلة دراسة الماجستير ، الذين سخروا أنفسهم لمن أراد المعلومة والنصيحة ، لذا لا يفوتي شكر الجميع .

كما وأشكر كثيراً من الأصدقاء وجمعـاً من الزملاء الذين قدموا لي العون والمساعدة.

وكلـي أملـ أنـ أكونـ أدـيتـ واجـبيـ تـجـاهـ الجـمـيعـ ...

الباحثة

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
د	الاهداء.	
٥	شكر وتقدير.	
و	قائمة محتويات الرسالة.	
ط	الملخص باللغة العربية	
١	<b>الفصل الأول ( الاطار العام للدراسة )</b>	
١	المقدمة	1.1
٢	مشكلة الدراسة	2.1
٢	مبررات الدراسة	3.1
٣	أهداف الدراسة	4.1
٤	أسئلة الدراسة	5.1
٤	فرضيات الدراسة	6.1
٥	أهمية الدراسة	7.1
٦	حدود الدراسة	8.1
٦	منهجية الدراسة وإجراءاتها	9.1
٨	المصطلحات الإجرائية	10.1
١٠	<b>الفصل الثاني ( الاطار النظري والدراسات السابقة )</b>	
١٠	المبحث الاول (الاطار النظري).	
١٠	الفرع الاول: الاتجاهات	1.1.2
١١	مفهوم الاتجاهات	1.1.1.2
١١	خصائص الاتجاهات	2.1.1.2
١٢	تكوين الاتجاهات	3.1.1.2
١٣	المكونات الأساسية للاتجاهات	4.1.1.2
١٤	وظائف الاتجاهات	5.1.1.2
١٥	أنواع الاتجاهات	6.1.1.2
١٥	قياس الاتجاهات	7.1.1.2
١٧	تعديل الاتجاهات وتعديلها	8.1.1.2

الصفحة	العنوان	الرقم
20	الفرع الثاني: إدارة الموارد البشرية والتدريب	2.1.2
20	إدارة الموارد البشرية	1.2.1.2
23	مفهوم التدريب	2.2.1.2
24	التوجهات نحو التدريب	1.2.2.1.2
24	العلاقة بين عمليتي التدريب والتطوير	2.2.2.1.2
25	المبادئ العامة للتدريب	3.2.2.1.2
26	أهمية التدريب	4.2.2.1.2
27	أهداف التدريب	5.2.2.1.2
29	العلاقة بين التدريب - التعليم - التنمية	6.2.2.1.2
31	أنواع التدريب	7.2.2.1.2
34	العملية التدريبية	8.2.2.1.2
35	أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية	1.8.2.2.1.2
39	ثانياً: تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية	2.8.2.2.1.2
42	الأساليب المختلفة للتدريب	3.2.8.2.2.1.2
53	ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية	3.8.2.2.1.2
54	رابعاً: تقييم البرامج التدريبية	4.8.2.2.1.2
61	مشكلات التدريب في المنظمات العربية	8.4.8.2.2.1.2
63	المبحث الثاني (الدراسات السابقة).	
63	الدراسات العربية	1.2.2
72	الدراسات الأجنبية	2.2.2
79	<b>الفصل الثالث ( منهجية الدراسة )</b>	
79	وصف منهجية الدراسة	1.3
80	مجتمع الدراسة	2.3
83	عينة الدراسة	3.3
84	وصف عينة الدراسة	1.3.3
89	أدوات جمع البيانات والمعلومات	4.3
95	صدق أداة الدراسة	5.3
97	ثبات أداة الدراسة	6.3

الصفحة	العنوان	الرقم
98	متغيرات الدراسة	7.3
99	المعالجة الإحصائية	8.3
100	نبذة عن مجتمع الدراسة	9.3
103	<b>الفصل الرابع (تحليل النتائج)</b>	
103	المبحث الأول (تحليل استئلة الدراسة)	1.4
122	المبحث الثاني (اختبار فرضيات الدراسة)	2.4
156	<b>الفصل الخامس (ملخص النتائج والتوصيات)</b>	
156	النتائج	1.5
162	التوصيات	2.5
165	قائمة المصادر والمراجع	
174	فهرس الجداول	
178	الملاحق	
179	الاستبانة في صورتها الأولية	
193	قائمة بأسماء المحكمين	
194	الاستبانة في صورتها النهائية	
204	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	

## **الملخص**

# **الاتجاهات نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإدارية و العاملين**

**إعداد:**

**حنان طعمة أبو ارميله**

**إشراف**

**الدكتور سمير أبوزنيد**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اتجاهات الإدارات والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية نحو التدريب، والكشف عن الإجراءات والسياسات التدريبية في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة ، وقد تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية المالية ( البنوك والتأمين ) في جنوب الضفة الغربية ، والبالغ عددهم (300) فردا ،وفقا للمعلومات التي تم الحصول عليها من قبل الدوائر المختصة في تلك المؤسسات . وقد قامت الباحثة بتحليل مخرجات الاستبانة إحصائيا وعرضها ومعالجتها بوساطة حزمة SPSS الإحصائية باستخدام المتوسطاً ت الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية .

وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أبرزها :

إن اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب كانت فوق المتوسط ولقد كانت ابرز هذه الاتجاهات المتعلقة بأهمية التدريب وفوائده ، وكذلك اظهرت النتائج أن أبرز الأساليب التدريبية الأكثر شيوعا في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية داخل العمل كانت فترة تحت التمرين للعاملين الجدد ، و أبرز الأساليب التدريبية الأكثر شيوعا خارج العمل كانت ورش العمل ، تلتها المحاضرات ، وكانت أقوى الاتجاهات نحو إن ورش العمل وسيلة مفضلة لدى العاملين في المؤسسة كوسيلة للتدريب .

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

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

إن ما يحدث حولنا من متغيرات متتسارعة في شتى المجالات وخاصة على بداية الألفية الثالثة، يمثل نقطة تحول نحو مفاهيم واستراتيجيات جديدة ومتميزة تتيح لمؤسساتنا فرص مواجهة متغيرات وتحديات هذا القرن الجديد، مما يتطلب التفكير جدياً بدخل شامل وجديد لتنمية الموارد البشرية والذي يعتبر التدريب عنصراً هاماً من عناصره. يأتي التدريب كنشاط هادف يسعى لتهيئة الفرصة المناسبة للإنسان كي يكتسب ويزيد ويعدل ويتطور ويغير ما لديه من معلومات وأفكار ومهارات واتجاهات بصورة دائمة للحفاظ على ما تحقق من إنجازات و للانطلاق دائماً للأمام لتحقيق المزيد<sup>1</sup>.

فقد احتل التدريب في العالم المعاصر مكان الصدارة في أولويات كثير من الدول المتقدمة والنامية باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة الحديثة ومدخلاً من مداخل التنمية الإدارية، ولمواكبة معطيات العصر ومتغيراته المتتسارعة في كافة جوانب الحياة، أضحى التدريب ضرورة لا غنى عنها لتنمية معلومات الأفراد وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم باعتبارهم الأداة الفاعلة في عمليات التغيير والتطوير.

كما أصبح التدريب المستمر والهادف من أفضل الاستثمارات للموارد البشرية، ومن أهم الامدادات الأساسية التي تزيد من فعالية المنظمات وقدرتها على النمو ومسايرة ركب التطور وزيادة كفاءتها الإنتاجية، وأصبح التدريب الإداري من أهم الأساليب التي تستخدمها الإدارة الحديثة في تحسين كفاءة العاملين، ورفع معنوياتهم وكشف مواطن الضعف والقوة لديهم، وتوطيد العلاقة بينهم وبين

---

<sup>1</sup> هلال ، محمد عبد الغني حسن ، التدريب الأساس والمبادئ ، مركز نظوير الأداء والتنمية ، الطبعة الثانية ، مصر ، 2003-2004 م ص13.

رؤسائهم. إن الدول النامية ومنها فلسطين، تواجه اليوم تحديات كبيرة في مختلف المجالات ومنها المجال الاقتصادي. والمنظمات والمؤسسات في هذه الدول مدعوة لزيادة الاهتمام بالعملية التربوية كمدخل حتمي وداعم لمواجهة تحديات العولمة والاستفادة من الفرص التي تطرحها.

من هنا واعترافاً بالدور الذي يلعبه التدريب الإداري في ازدهار ونقدم المنشأة جاءت هذه الدراسة لتصفح واقع اتجاهات الإدارات و العاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب.

فمن المعروف أن مؤسسات الأعمال الخدمية منظمات تعمل على تقديم الخدمة لعملائها والتي تعمل باستمرار على تحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة وذلك من خلال التدريب المستمر للعنصر البشري واستثمار قدراته على تقديم الخدمة المنشودة بجودة عالية ترضي العميل وتعزز ثقته في مؤسسة الأعمال الخدمية.

## **2.1 مشكلة الدراسة:**

تتمثل مشكلة الدراسة في وصف وتحديد اتجاهات الإدارات والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب، لما للتدريب من أهمية بالغة في تطور المؤسسة والتميز في خدماتها.

## **3.1 مبررات الدراسة:**

1. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري، ومعرفة جدو الاستثمار في النشاط التربوي، وهذا الاستثمار سوف يهدى ويُعتبر فاقداً إذا لم تتم إدارته بكفاية وفاعلية . لذا جاءت هذه

الدراسة لرصد هذا الاستثمار ومعرفة اتجاهات الإدارات والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية نحو الاستثمار البشري.

2. كما لا بد من دراسة واقع النشاط التدريبي في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة لتحديد نقاط القوة والضعف والكشف عن فرص تطويره وزيادة فعاليته وكفايته وتجيئه نحو تحسين أداء هذه المؤسسات.

3. الاهتمام المتزايد بمفهوم التدريب من قبل المؤسسات المانحة كجزء من بناء القدرات، مما دفع الباحثة إلى إجراء هذه الدراسة، آملة أن تساعد وتدفع مؤسسات الأعمال الخدمية لإعادة النظر في كيفية أداء العملية التدريبية وفق المناهج والأساليب العلمية الحديثة والمتطورة.

4. دور التدريب في زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الخدمة المقدمة .

#### **4.1 أهداف الدراسة:**

1. تحديد اتجاهات الإدارات والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية نحو التدريب.
2. الكشف عن الإجراءات والسياسات التدريبية في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة.
3. المقارنة بين اتجاهات الإدارات واتجاهات العاملين نحو العملية التدريبية وإدارتها في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة .
4. معرفة مدى تحقيق البرامج التدريبية في مؤسسات الأعمال الخدمية لأهداف الإدارات والعاملين ، وربط ذلك بالاتجاه الناتج لدى الإدارات والعاملين من جراء ذلك .

5. المُساهِمة في توفير قاعدة معلومات علمية لرسم السياسات التدريبية الملائمة لمؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة.

### 5.1 أَسْئِلَة الْدِرَاسَة:

1. ما اتجاهات الإدارات والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة نحو التدريب من خلال المحاور التالية :-

- الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده .
- الاتجاه نحو أسس التدريب الفعال .
- الاتجاه نحو التخطيط للتدريب ( تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية ) .
- الاتجاه نحو تفزيذ البرامج التدريبية .
- الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية .
- الاتجاه نحو أساليب التدريب .

2. ما الأساليب التدريبية الأكثر شيوعا في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة

الغربية، ( داخل وخارج العمل ) ؟

### 6.1 فرضيات الدراسة:

إلى جانب الأسئلة السابقة تفحص هذه الدراسة فرضية واحدة شملت عدة متغيرات وهي:  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في اتجاهات الإدارات والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية نحو التدريب تعزى للمتغيرات الآتية: الجنس، العمر، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية ، نوع الخدمة التي تقدمها، مكان عمل المؤسسة، وجود دائرة للتدريب في المؤسسة.

## 7.1 أهمية الدراسة:

تبغ أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرحه، حيث تعتبر دراسات تحديد اتجاهات الإدارات والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية نحو التدريب حجر الأساس نحو استثمار بشري فاعل ويفعل مستوى خدمة متميز، ومن هنا تكمن أهمية الدراسة فيما يلي :-

1. تتمثل أهمية الدراسة لمؤسسات الأعمال الخدمية وللمسؤولين وصانعي القرار في الإثراء العلمي الذي يتوقع أن تضيفه نتائج هذه الدراسة التي تتوصل إلى معرفية في مجال اتجاهات الإدارات والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية نحو التدريب، ودور هذه الاتجاهات في تحسين أداء الموظف ومؤسسة الأعمال الخدمية. وكما يوبل أن تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين عن تحديد التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة، وفي وضع سياسات تدريبية طويلة ومتعددة المدى تتحقق تطوير هيكل التدريب وبرامجه وممارسته وتمويله وإدارته، والتغلب على الصعوبات التي تحول دون تفعيل التدريب في تحقيق الأهداف التي تشدها إدارات وعاملين مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية.

2. كما وتكون أهميتها من الناحية الأكademية في كونها من أوائل الدراسات - حسب علم الباحثة - المتخصصة برصد وتحديد اتجاهات الإدارات و العاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية، لذا ترجو الباحثة أن تسهم هذه الدراسة المتواضعة في إثراء الفكر الإداري، كما تمنى أن تضيف شيئاً مفيداً إلى المكتبة الإدارية العربية.

3. إن أهمية هذه الدراسة للباحثة تكمن في تتميم قدراتها في البحث والنقد والتحليل، وخاصة في مجال التدريب، وواقع العملية التدريبية في مؤسسات الأعمال الخدمية، لما للتدريب من أثر على تقديم الخدمة في هذه المؤسسات.

## 8.1 حدود الدراسة

تتحدد هذه الدراسة بما يلي:

1. **الحدود البشرية** : تقتصر هذه الدراسة على الإدارات و العاملين ، في مؤسسات الأعمال الخدمية المالية (بنوك وتأمين) .

2. **الحدود المكانية**: تقتصر هذه الدراسة على مؤسسات الأعمال الخدمية المالية في جنوب الضفة الغربية، (الخليل وبيت لحم) .

3. **الحدود الموضوعية**: تتناول هذه الدراسة اتجاهات الإدارات و العاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة نحو التدريب.

4. **الحدود الزمانية**: الإطار الزمني لإجراء هذه الدراسة هو من حزيران 2006 إلى أيلول 2008

## 9.1 منهجة الدراسة وإجراءاتها

### 9.1.1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإدارات و العاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية المالية (بنوك وتأمين) في جنوب الضفة الغربية (الخليل وبيت لحم ) . عده م (300) إداري وعامل ،بناء على المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من الجهات المسئولة في تلك المؤسسات .

## **2.9.1 عنية الدراسة:**

اشتملت عينة الدراسة على جميع عناصر مجتمع الدراسة المكون من جميع الإدارات والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية المالية (البنوك والتأمين) في جنوب الضفة الغربية وعددهم (300) إداري وعامل.

## **3.9.1 مصادر جمع المعلومات:**

اعتمدت الباحثة في إعداد هذه الدراسة على المصادر التالية:

1. المصادر الثانوية: دراسة مكتبة ، حيث اعتمدت الباحثة على المراجع والمصادر العلمية المختلفة والبحوث والدوريات التي تعالج موضوع الدراسة ، وكذلك ما تم نشره على شبكة الانترنت من دراسات ومقالات علمية لها علاقة بالدراسة .
2. المصادر الأولية : دراسة ميدانية تطبيقية لربط الناحية النظرية بالواقع العملي وذلك من خلال تحليل هذا الواقع . وقد اعتمدت الباحثة هنا على أسلوب الاستقصاء لاستطلاع رأي المبحوثين في الجوانب المتعلقة بالموضوع، فقد تم تصميم الاستبانة بحيث تكون موجهة إلى الإدارات والعاملين في البنوك وشركات التأمين . وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية، واحتوى القسم الثاني ست محاور أساسية ، من أجل التعرف على وجهات نظر المبحوثين بخصوص هذا الموضوع ، ومن أجل تغطية الجوانب المختلفة للدراسة ولكي تمكن الباحثة من خلالها من إثبات فروض الدراسة والإجابة على أسئلتها .

## **4.9.1 منهج الدراسة:**

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، من خلال هذا المنهج تم جمع المعلومات والبيانات والحقائق عن الظاهرة كما هي في حقيقة الأمر ، ومن ثم تحليلها وتفسيرها وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة .

## 10.1 المصطلحات الإجرائية:

الاتجاهات:

الاتجاه هو الميل الذي ينحو بالسلوك قريباً أو بعيداً عن بعض الظروف البيئية ويضفي

على تلك الظروف معايير موجبة أو سالبة تبعاً لانجذاب الفرد لها أو نفوره منها<sup>1</sup>.

ويقصد بالاتجاهات في هذه الدراسة استجابات توضّح موقف الإدارات والعاملين في

مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة نحو التدريب.

التدريب:

الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتربيين بمهارات ومعارف وخبرات متعددة ،

وستهدف احداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم ، واتجاهاتهم ، وسلوكهم من اجل

تطوير كفاية ادائهم<sup>2</sup>. وكذلك يعرف التدريب على انه الجهد المخطط لتسهيل تعلم

المهارات المعرفية والسلوكية للموظف والتي لها علاقة بالعمل .<sup>3</sup> ويقصد بالتدريب في

هذه الدراسة النشاط المخطط الهدف الذي تتبناه السياسات التدريبية في مؤسسات الأعمال

الخدمية في جنوب الضفة الغربية من أجل إحداث تغييرات نوعية في معرفة ومهارات

وسلوكيات وقدرات الإداريين والموظفين من أجل أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية

عالية.

<sup>1</sup> فليه، فاروق عبده ، آخرون ، *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية* ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى، عمان -الأردن 2005م، ص198.

<sup>2</sup> الطعاني حسن أحمد ، *التدريب "مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقويمها* ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان-الأردن ، 2002 م ص14.

<sup>3</sup> Noe ,Raymond A., & Others, *Human Resource Management " GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE*, Total MC Graw -Hill Edition, fifth edition,2007 , page 257.

### **مؤسسات الأعمال :**

المؤسسات والمشروعات الاستثمارية، التي تكون على شكل شركات مساهمة عامة أو خاصة، أو شركات عمل بين اثنين أو أكثر، أو مؤسسات فردية تعمل لتحقيق الربح ورفع

مستوى المعيشة من خلال زيادة الدخول والأجور . وهي مشاريع لا تنتج منتجات ملموسة ولا تبيعها بل تقدم خدمات للناس مقابل أجر مادي.

يقصد بالمؤسسات الخدمية في هذه الدراسة المؤسسات التي تقدم الخدمات المالية وتشتمل في البنوك وشركات التأمين .

### **الإداري :**

يقصد بالإداري في هذه الدراسة الإدارات في المؤسسة من (مدير، نائب مدير ، رئيس قسم).

### **العامل :**

يقصد بالعامل في هذه الدراسة ( جميع العاملين في المؤسسة باستثناء الأذنة والمراسلين).

### **جنوب الضفة الغربية :**

تشمل هذه المنطقة محافظة بيت لحم والخليل في فلسطين.

## **الفصل الثاني**

### **الإطار النظري والدراسات السابقة**

#### **تمهيد**

يتناول هذا الفصل مبحثين ، في حين يشتمل المبحث الأول على الإطار النظري في حين أن المبحث الثاني يشتمل على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية . يتناول المبحث الأول فرعين بحيث يتحدث الفرع الأول عن الاتجاهات من حيث المفهوم والتكون والوظائف والأنواع وتعديل وتغيير هذه الاتجاهات ، ويتحدث الفرع الثاني عن تنمية الموارد البشرية والتدريب ، بحيث يشتمل على مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه وكذلك يتناول العملية التدريبية بالتفصيل إضافة إلى أساليب التدريب .

#### **المبحث الأول :**

##### **الفرع الأول: الإطار النظري:**

##### **1.1.2 الاتجاهات**

يعد مفهوم الاتجاهات من أكثر المفاهيم التي ترد في العلوم الإنسانية والاجتماعية لكونه أسلوب منظم في التفكير والشعور ويرتبط بردود الفعل لموافق من حوله أفراد كانت أو قضايا اجتماعية . كذلك يعتبر من أهم مواضيع علم النفس الاجتماعي ، بل ذهب البعض إلى اعتباره الميدان الوحيد لهذا العلم ، لأن جميع الظواهر النفسية الاجتماعية بسيطة كانت أم مركبة ، خاصة أو عامة ، تخضع في أساسها لمحددات السلوك الإنساني الذي يواجهه ويسطير عليه تركيب خاص يسمى "Psychology Attitude" .

### **1.1.2 مفهوم الاتجاهات :**

هناك العديد من التعريفات للاتجاهات التي هي محور هذا البحث ، فيعرف الاتجاه على أنه حالة من التهيب والتأهب العقلي والعصبي تنظم عن طريق الخبرة وتأثيراً ديناميكياً أو موجباً على استجابات الفرد لجميع الموضوعات والموافق المرتبطة بها .<sup>1</sup>

في حين يعرف المغربي الاتجاهات على أنها أفكار أو مفاهيم ذات أبعاد متعددة بسبب تفاعل عدة عوامل مع بعضها في آن واحد .<sup>2</sup>

وتمثل الاتجاهات كما يبدو من التسمية توجهاً أو استعداداً مسبقاً للتصرف بطريقة معينة يكتسبه الفرد عبر سنوات التنشئة الاجتماعية الطويلة لحياته . ويرى العديلي أن الاتجاهات بشكل عام استعدادات وجدانية مكتسبة ، وهي ثابتة وتلعب دوراً كبيراً في تحديد سلوك الإنسان ومشاعره إزاء الأشياء التي يمارسها ، مثل : الطعام والشراب والأصدقاء والمكتب والهوايات ونحو ذلك.<sup>3</sup> وفي هذه الدراسة تبحث الباحثة عن الاستعدادات والتوجهات المسبقة للإدارات والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية نحو التدريب .

### **2.1.2 خصائص الاتجاهات :- لاتجاهات خصائص عده منها :-<sup>4</sup>**

1. إن الاتجاهات ذات طبيعة تقييمية إذ تعبّر عن درجة قبول أو رفضه لأمر ما .

<sup>1</sup> فليه، فاروق عبده ، آخرون ، *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية* ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان -الأردن ، 2005م. ص197.

<sup>2</sup> المغربي، كامل محمد ، *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم* ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان -الأردن ، 1994-1995م. ص139.

<sup>3</sup> العديلي ، ناصر محمد ، *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم* ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان -الأردن ، 1994-1995م ، ص133.

<sup>4</sup> فليه، فاروق عبده ، آخرون ، *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية* ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان -الأردن ، 2005م ص199.

2. تختلف الاتجاهات في مدتها وقوتها : ومن هنا تتحدد الوظيفة الافعية للاتجاهات فكلما زادت الاتجاهات زادت قوتها دفعها للسلوك ونقصت معها إمكانية تغييره .

3. تكتسب الاتجاهات من خلال أساليب التنشئة الاجتماعية وعمليات التطبيع الاجتماعي وما يتعرض له الفرد من مؤثرات وتدريبات وخبرات في مراحل عمره الأولى .

4. تكون اتجاهاتنا موجهة نحو شيء ما مادي أو معنوي يعرف باسم " موضوع" الاتجاه مثل الاختلاط أو السفر أو العمل .

5. تمييز الاتجاهات بدرجة من الجمود نتيجة لما حفظته من تدعيمات في تاريخ حياة الفرد السابقة .

6. الاتجاهات لا تكون من فراغ ولكنها تتضمن دائماً علاقة ود وتفاهم مع موضوعات البيئة .

7. الاتجاهات لها خصائص انسانية .

8. الاتجاهات مكتسبة ومتعلمة وليس وراثية أو فطرية .

9. الاتجاهات لها قوة تنبؤية فهي تسمح بالتبؤ باستجابة الفرد لبعض المثيرات الاجتماعية .

10. الاتجاهات يغلب عليها الذاتية أكثر من حيث محتواها .

### 3.1.2 تكوين الاتجاهات :-

تكون الاتجاهات نتيجة لاتصال الفرد بالبيئة المادية الطبيعية والاجتماعية المحيطة به، وتدور الاتجاهات في بدء نشأتها حول الأمور المادية كفضيل النادي الذي يجد فيه الفرد مكاناً مريحاً ، أو حب الأسرة التي تعطيه الحماية والأمان . وتمييز الاتجاهات عند نشأتها بأنها محدودة حيث ينحصر اهتمام الفرد بالجماعات الأولية أو الثانوية الصغيرة التي ينتمي إليها ، كجماعة الأسرة أو النادي، ثم تتسع دائرة الاتجاهات بعد ذلك فتشمل موضوعات مجردة وأمور معينة .<sup>1</sup> ويرى الغمري أن

---

<sup>1</sup> زهران ، حامد عبد السلام ، علم النفس الاجتماعي ، علم الكتب ، القاهرة - مصر ، 1984 م ، ص 154 .

الاتجاهات تنتهي إلى العوامل المكتسبة في السلوك الإنساني حيث لا يولد الطفل مزودا بأي اتجاه،

وإنما تتكون الاتجاهات نتيجة احتكاك الفرد بموافق خارجية مختلفة .<sup>1</sup>

وهناك طرق تؤدي إلى تكوين الاتجاهات وهي :<sup>2</sup>

1. تتكون الاتجاهات عن طريق إشباع الحاجات الفسيولوجية كالمأكل والمشرب والمؤوى . فالطعام

يشبع دافع الجوع وبالتالي يتعلم الفرد اتجاهها إزاء الطعام .

2. تتكون الاتجاهات عن طريق الخبرات الانفعالية المختلفة ، فإذا كانت الانفعالية الناتجة عن

موقف معين طيبة ، كان الاتجاه الناتج نحوها إيجابيا ، والعكس صحيح .

3. تتكون الاتجاهات عن طريق ارتباط أمر ما بحب ورضا الآخرين المرغوب في حبهم

ورضائهم .

4. تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة السلطة الأعلى من الفرد نفسه. كلنا

نتعلم الاتجاهات عن طريق الخوف من سلطات عليا ، أو نتعلم احتراما لها ، رغم من عدم وجود

الثواب المباشر أو العقاب المباشر .

#### 4.1.1.2 المكونات الأساسية للاتجاهات :<sup>3</sup>

1. الجانب المعرفي :

وهو يشير إلى المعتقدات والأفكار التي يؤمن بها الفرد حول موضوع معين أو يتمثل في معلومات الفرد عن موضوع الاتجاه أو معتقداته عنه .

2. الجانب العاطفي ( الوجداني ) :

<sup>1</sup> الغمري ، إبراهيم ، الأفراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية - مصر ، بدون تاريخ، ص 123-126.

<sup>2</sup> المغربي، كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان -الأردن ، 1994-1995م ص 143.

<sup>3</sup> Greenberg ,Jerald & Others ,**Behavior in Organization**, Pearson Education .Inc ,2003,page 147.

يشير إلى النواحي العاطفية التي تتعلق بالشيء بمعنى هل هذا الشيء يجعل الإنسان مسروراً أو غير مسروراً . هل هذا الشيء محبوب أم مكروره و على هذا فالجانب العاطفي أو الوجداني يضفي على الاتجاه طابع الدفع والتحرك .

### 3. الجانب السلوكى ( النزوعي ) :

ويتضمن هذا الجانب جميع الاستعدادات السلوكية المرتبطة بالاتجاه فلو أن الفرد لديه اتجاه موجب نحو شيء ما فإنه يسعى جاهداً إلى مساندة ومساعدة هذا الاتجاه ولو أن الفرد لديه اتجاه سالب نحو شيء ما فإنه يسعى جاهداً إلى تحطيمه ومعاقبته ، وطمس معالم كل ما يتعلق بهذا الاتجاه .

#### 5.1.1.2 وظائف الاتجاهات :

تعتبر الاتجاهات أحد العوامل التي تساعد على نمو وتطور الشخصية وذلك من خلال :<sup>1</sup>

1. المساعدة على التأقلم والتكيف فهي بمثابة مقومات معنوية تساعد الفرد على استيعاب المتغيرات المختلفة .
2. كونها مصدراً للقناعات التي يحتفظ بها الفرد للدفاع عن نفسه .
3. كونها إطاراً مرجعياً يساعد الفرد على تنظيم عمليات الإدراك والمعلومات التي لديه عن الأمور المختلفة .
4. مقدمات يمكن على أساسها تفسير السلوك والتقويه به .

---

<sup>1</sup> الفريوتى ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي " دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية " ، دار مجذلوي ، عمان – الأردن، 1993م ص85-86.

والواقع إن الاتجاهات هي دوافع مكتسبة إدراكية في نشأتها الأولى وفي بعض أهدافها ، وهي بتكوينها وبمقوماتها وأركانها تتخذ لنفسها وظائف عامة وخاصة تسعى لتحقيق أهداف الجماعة والفرد ، وهي ديناميكية في تفاعلها مع الموقف الذي يحتويه الفرد والبيئة فهي بذلك إدراكية ،

وظيفية ديناميكية .<sup>1</sup>

#### 6.1.1.2 أنواع الاتجاهات :<sup>2</sup>

1. الاتجاهات الجماعية – الاتجاهات الفردية .
2. الاتجاه العلني – الاتجاه الخفي أو السري .
3. الاتجاه السالب – الاتجاه الموجب .
4. الاتجاهات العامة – الاتجاهات الخاصة ( النزوعية ) .
5. الاتجاه القوي – الاتجاه الضعيف .

#### 7.1.1.2 قياس الاتجاهات :

نظراً لأهمية الاتجاهات ودلالتها على السلوك تهتم المؤسسات المختلفة بقياس الاتجاهات داخل المؤسسة وخارجها وذلك كوسيلة للتعرف على المناخ التنظيمي السائد ومحاولة التأثير به ايجابياً.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> شهيب ، محمد علي ، السلوك الإنساني في التنظيم ، دار الفكر العربي ، الطبعة الرابعة ، القاهرة – مصر ، 1982 م ، ص403.

<sup>2</sup> فليه، فاروق عبده ، وآخرون ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى، عمان –الأردن ،2005م ،ص201.

<sup>3</sup> القربيتي، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي " دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية " ، دار مجلاوي ، عمان –الأردن،1993م ص86.

حيث يرى العديلي أن الاتجاهات هي محركات نفسية داخلية أشبه ما تكون بالدوافع ، فقد سعى كثير من الباحثين والدارسين لقياسها ومحاولة التوصل إلى معرفتها وقد استخدم في قياسها كثير من المقاييس مثل : المقابلات الشخصية والاستبيانات .<sup>1</sup>

يرى فلية أن هناك طرق لقياس الاتجاهات<sup>(2)</sup>: أو لاً: المقاييس المباشرة: 1. مقياس بوجاردوس: (مقياس البعد الاجتماعي): يحتوي المقياس على سبع وحدات تمثل درجات

متقارنة لموافق الحياة الواقعية يمكن منها الاستدلال على شعور الفرد بالبعد أو بالقرب الاجتماعي نحو جنس أو شعب آخر.

2. مقياس ليكرت: يعد أكثر مقاييس الاتجاهات شهرة واستخداماً، حيث يحدد ليكرت أمام كل عبارة درجات من الموافقة والمعارضة مثل (أوافق جداً، أافق، غير مقرر، غير موافق، غير موافق جداً).

3. مقياس ثرستون: يتكون المقياس من مجموعة عبارات حول موضوع معين يراد قياس الاتجاه نحوه مثل نقابات العمال أو الحروب.

4. مقياس جتمان: حاول جتمان إنشاء مقياس متدرج يحقق منه شرطاً هاماً هو أنه إذا وافق على عبارة معينة فلا بد أن يعني هذا أنه قد وافق على العبارات التي هي أدنى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها.

ثانياً: الطرق غير المباشرة: هناك حالات خاصة يتذرع فيها على الفرد أن يعبر لفظياً عن اتجاهاته الحقيقية؛ ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى

<sup>1</sup> العديلي ، ناصر محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان – الأردن ، 1994م ، ص135.

<sup>2</sup> ينظر: فلية، فاروق عبده ، آخرون ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى، عمان –الأردن ، 2005م "204-206".

للتعرف على اتجاهها الشخصي اللاشعوري ودراوئه المبكرة مثل الاختبارات الإسقاطية وستخدم الاختبارات الإسقاطية في قياس الاتجاهات وهنا يعرض على المفحوص بعض المثيرات الاجتماعية في شكل صور أو جمل أو قصص ناقصة وغير ذلك نحو الموضوع المراد قياسه، ومن الأمثلة على ذلك الاختبارات الإسقاطية اختبار تفهم الموضوع، واختبار بقع الحبر، واختبار الاتجاهات الوالدية، وتداعي الكلمات، وتكلمة الجمل، وتكلمة القصص.

#### 8.1.1.2 تعديل الاتجاهات وتغييرها:

إن عملية تغيير الاتجاهات في علم النفس أشبه ما تكون بعملية تغيير الدم في الطب، فالاتجاهات قابلة للتغيير رغم أنها تتميز بالثبات ولها صفة لاستمرار النسيبي، ولقد خطأ علم النفس الاجتماعي خطوات كبيرة في تغيير الاتجاهات بما يتمشى مع عملية التغيير الاجتماعي، أن تغيير الاتجاهات يتطلب زيادة المؤشرات المؤيدة للاتجاهات الجديد وخفض المؤشرات المضادة له أو الأمرين معاً، أما إذا تساوت المؤشرات المؤيدة والمؤشرات المضادة له يحدث حالة من التوازن وثبات الاتجاه وعدم تغييره.<sup>(1)</sup> ولا شك في أن تغيير الاتجاهات من الأهداف التي تسعى إليها منظمات العمل في عصرنا الحاضر خصوصاً تغيير الاتجاهات إلى الأحسن أو التغيير الإيجابي، وذلك لأن هناك موافق في الإداراة تتطلب من الموظفين تغيير اتجاهاتهم نحو سياسة إدارية معينة أو نحو مواقف معينة، وذلك حسب الظروف والمتغيرات التنظيمية، أن تغيير الاتجاهات هو نوع من المرونة التي تساعد الإداراة والمنظمات على تحقيق أهدافها<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - زهران ، حامد عبد السلام ، علم النفس الاجتماعي ، علم الكتب، القاهرة - مصر ، 1984 م، ص 162.

<sup>2</sup> - العديلي ، ناصر محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان - الأردن ، 1994-1995م ، ص 139.

والسرعة التي تتشكل فيها الاتجاهات تجعل من قابليتها للتغيير والتعديل أيضا سريعا، بحيث يمكن أن يتكون لدى الفرد اتجاهات معينة نحو موقف أو فكرة ما تثبت أن تغير لظروف وخبرات بسيطة وبدون عناء ومن غير انقضاء وقت طويل عليها (حيث تعتبر الاتجاهات أخف في تكوينها وتغييرها من القيم).<sup>1</sup> فالتدريب الإداري يوجه في مجلمه لتشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين حول العمل والجهاز الإداري وكذلك لتغيير الاتجاهات السلبية التي قد تتوارد لدى العاملين<sup>(2)</sup>.

ويتم تغيير الاتجاهات بإحدى الصور التالية:

1. تغيير الاتجاه نحو موضوع معين من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس كما هو الحال محاولة الإدارة تغيير اتجاهات العمال النقابيين المعادين لها إلى اتجاهات إيجابية محابية لها.
  2. التغيير في درجة وشدة الاتجاه وهو التأكيد على إيجابية أو سلبية الاتجاه حيال موضوع معين، فإذا كانت اتجاهات العمال إيجابية تجاه العمل فإن الإدارة تحاول الحفاظ على تلك الاتجاهات والعمل على تكريسها وتنميتها<sup>(3)</sup>.
- وهنالك عوامل أساسية تقف وراء تغيير اتجاهات الآخرين وهي أهم هذه العوامل ما يلي:
1. تلعب الدافعية والتعلم دوراً عاماً في تكوين وتطوير اتجاهات الأفراد.
  2. تتطور اتجاهات الأفراد عموماً بسبب ظهور حاجة أو حاجات محددة لهم.
  3. تتكون الاتجاهات من خلال عملية التعلم.
  4. أن تتغير الاتجاهات يتوقف على وجود تغيير في حاجات الأفراد.

---

<sup>1</sup> كلادة ، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان –الأردن، 1997 م، ص 47.

<sup>2</sup> القربيوني ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي "دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية " ، دار مجلاوي ، عمان –الأردن، 1993 م ، ص 84.

<sup>3</sup> المغربي، كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان –الأردن، 1994-1995م، ص 145.

5. إن التغيرات التي تتم في اتجاهات الأفراد؛ تتعدد بشكل دقيق من خلال الهيكل العام للموقف الذي يتعلم من خلاله الفرد<sup>(1)</sup>. في حين آخر ترجع قابلية التغيير لاتجاه إلى عدة عوامل منها : صفات الشخص صاحب الاتجاه، وطبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه ، ودرجة بساطة أو تعقيد الاتجاه ، وطبيعة الموقف الذي تتم فيه محاولة التغيير<sup>(2)</sup>.

#### 1.8.1.1.2 طرق تغيير أو تعديل اتجاهات:

هناك عدة أساليب وطرق يمكن أن تتبع عند الرغبة في تعديل أو تغيير اتجاهات منها:

1. يمكن تغيير اتجاهات عن طريق تزويد الأفراد بالمعلومات المختلفة التي تتعلق بموضوع الاتجاه ذلك أن الفرد لديه دافع أساسى لأن يفهم ويعرف.
2. وسائل الإعلام والاتصال الجماهيري.
3. التغيير القسري في السلوك: يمكن تغيير اتجاهات بقوة القانون أو الضغط.
4. تغيير الإطار المرجعي : إن اتجاه الفرد نحو أي موضوع يتوقف على إطاره المرجعي الذي يشتمل على معاييره وقيمته ومدركاته.
5. تغيير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد: أن لعروية الفرد في جماعة ما أثر في تحديد اتجاهه.

---

<sup>1</sup> شبيب، محمد علي، *السلوك الإنساني في التنظيم* ، دار الفكر العربي، الطبعة الرابعة، القاهرة – مصر، 1982 م، ص .405

<sup>2</sup> المغربي، كامل محمد ، *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم* ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان –الأردن ، 1994-1995م، ص 146

6. التعليم المدرسي: التعليم داخل المؤسسات التربوية وغيرها قد يؤدي إلى تعديل اتجاه الفرد نحو أشياء و موضوعات معينة وذلك عن طريق توضيح الاتجاهات القائمة و محاولة إلقاء الضوء على بعض جوانبها لأن الاتجاهات هي محصلة أو نتاج للتربية<sup>(1)</sup>.

## الفرع الثاني:

### 2.1.2 إدارة الموارد البشرية والتدريب :

#### 1.2.1.2 إدارة الموارد البشرية : (HRM) Human Resource Management

هي إحدى الوظائف الإدارية في المؤسسة والتي تهتم بتدريب وتطوير الكوادر البشرية في المؤسسة وتحفيزهم والمحافظة عليهم في بيئة العمل<sup>2</sup>.

وظهر هذا المصطلح (HRM) في منتصف الثمانينيات في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية ، وتم تغيير الاصطلاحات من إدارة الأفراد ( PA ) إلى Personnel Administraion ( PA ) وإدارة الموارد البشرية(HRM) وذلك استجابة لعدة عوامل منها : البحث عن ميزة تنافسية ، وكذلك نماذج التمييز ولا سيما النماذج في الشركات اليابانية، وتغيرات في قوى العمل وطبيعته.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> - فليه، فاروق عبده ، وآخرون ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى، عمان -الأردن ،2005م، ص 204.

<sup>2</sup> Decenzo ,David A.,& Others, **Human Resource Management** ,John Wiley& sons .Inc, fifth edition, 1996, page 8.

<sup>3</sup> أبو الذهب، سامح ، التطور الفكري لإدارة الموارد البشرية ، بحث مقدم إلى الجمعية العربية للإدارة ، ص 10 http://www.hrm -group.com/vb/forumdisplay.php?f=37(25/6/2008)

حاليا ، توقف الحديث عن إدارة الأفراد حتى عن إدارة الموارد البشرية في العمل ، وظهر التعامل مع رأس المال البشري والذي يقوم بجوهره على الموارد البشرية ، بحيث تعتبر الأفراد أحد أصول الشركة ولا يتم تحقيق أهداف الشركة إلا من خلالهم .<sup>1</sup>

ينظر نظام الموارد البشرية إلى أن الأفراد أعظم أصول تمتلكها المؤسسة ، ويعز (Dransfield) سبب هذه الفكرة إلى أن الأفراد يضيفوا قيمة ومنفعة عظيمة لنجاح المؤسسة ، لأنهم مفتاح مصادر المؤسسة الأخرى ، كذلك تعتبر الأفراد تكلفة للمؤسسة باعتبار الموظفين مفتاح تكلفة الإنتاج واحد المصادر التي تحتاج إلى إدارة ، مما أضحت إدارة راس المال البشري المسئولية الإدارية الأولى لكل فرد في المؤسسة .<sup>2</sup>

ويتمثل الدور الإداري لنظام الموارد البشرية بمجموعة من الأنشطة والوظائف منها :<sup>3</sup>  
التخطيط للاحتجاجات المستقبلية من القوى البشرية، و اختيار أفضل الأفراد المتوفرين ، وتوظيف الأفراد المختارين ، وإعادة تدريب وتحفيز الأفراد، وتحديد مساهمة الأفراد من العمل ، والتخطيط لتنمية الموارد البشرية، وتطوير العلاقات الصناعية الصحية، وتحليل العمل والتعليم ، وتسهيل المهام العملية للمنظمات .

مما سبق نرى أن تنمية الموارد البشرية ( تعليم وتدريب وتطوير) هي إحدى الوظائف المناطة بإدارة الموارد البشرية ، كما يعتبر التدريب المدخل الأساسي لهذه العملية خاصة في ظل تيار

---

<sup>1</sup> Fitz-enz ,Jac, &Others ,**Anew Vision For Human Resources**, VIVA Management library Books Private limited,2004.,page1-2.

<sup>2</sup> Dransfield ,Rob ,&Others ,**Human Resource Management For Higher Awards** , Heinemann,1996, page79.

<sup>3</sup> Pareek, Uday, &Others, **Designing And Managing Human Resource Systems**, OXFORD&IBH publishing CO.PVT.LTD, third edition, New Delhi, 2003., page10-12

العولمة وتيار المزايا التناصصية حيث ظهر الاستثمار البشري ، والاهتمام بتعميمه هذا الاستثمار لتحقيق أفضل عائد على المنظمة .

وهناك تصورات وأفكار من شأنها تعزيز الجهد الذي تبذلها مؤسسات التنمية البشرية والتدريب

مما يتيح لها مواكبة تيار العولمة ، ومنها<sup>1</sup> :

1. إعطاء جهود التنمية البشرية مضموناً استراتيجياً .
2. دعم جهود وتحسين وتنمية الجودة وتطوير الأداء والإنتاجية .
3. صقل وتطوير عمليات منظومة التنمية البشرية والتدريب .
4. دعم وتعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها وتضافرها مع نظم وسياسات الموارد البشرية في المؤسسة .
5. تطبيق نظم الجودة داخل أجهزة ومرافق ووحدات التنمية البشرية .
6. تنمية دور وقدرات وممارسات المشرفين كمدربين لعملية تنمية وتعلم الأفراد وجماعات العمل في المؤسسة.
7. تطوير مواصفات ومعايير ومستويات قياسية لأنشطة التدريب والتنمية البشرية والتعليم عموماً
8. التفاعل والتواصل بين الأجهزة والخبرات والممارسين في حقل التنمية والتدريب.
9. الالتحام والتفاعل بشكل أكبر وأسرع وأكثر فاعلية مع ثورة المعلومات والاتصالات
10. والتقنيات المستحدثة في التعليم والتدريب والتزود من حصيلتها.
11. مواكبة جهود التنمية البشرية والتدريب .

---

<sup>1</sup> عاشر، أحمد صقر ، التحديات الجديدة للتنمية البشرية والتدريب في المنظمة العربية للتنمية الإدارية وإدارة العملية التربوية ، عمان، 2-4 مارس 1997،الأردن. ص 22

## 2.2.1.2 مفهوم التدريب :

يعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية . ويعرف التدريب على أنه الجهد المخطط لتسهيل تعلم المهارات المعرفية والسلوكية للموظف والتي لها علاقة بالعمل .<sup>1</sup> كما أن التدريب عملية نظامية لتغيير السلوك والمعرفة وتحفيز الموظفين الجدد والحاليين لتحسين العلاقة بين شخصيات الموظفين والمتطلبات الوظيفية في للعمل.<sup>2</sup>

يعتبر التدريب عملية تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم .<sup>3</sup> والتدريب نشاط مستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والمعرفة اللازمة لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة .<sup>4</sup>

كذلك يمنح التدريب معرفة ومهارات أساسية للموظفين الجدد لزيادة مستوى الأداء وكذلك لزيادة فاعلية وظائفهم في المراكز الوظيفية الحالية<sup>5</sup>

التدريب مرتب بشكل أساسى بأنشطة الموارد البشرية ، من تخطيط وتوظيف ، وهذه تحدد نقص المهارات لدى الموظفين ، وهذا النقص يمكن أن يواجه من خلال الكوادر البشرية أو من خلال

---

<sup>1</sup> Noe ,Raymond A. & Others, **Human Resource Management " GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE**, Tota MC Graw -Hill Edition, fifth edition,2007,page 257.

<sup>2</sup> Mikovich ,George T., & Others ,**Personnel Human Resource Management " A DIAGNOTIC APPROCH**, B usiness Publication. Inc, fifth edition,2004.page 535.

<sup>3</sup> Dessler ,Gray, **Human Resource Management**, Prentice Hall- Inc, 9<sup>th</sup> edition, NewJrsy,USA,2003.page 187.

<sup>4</sup> أبو علفة ، عصام الدين أمين ، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية " النظرية والتطبيق "، مؤسسة حرس الدولة للنشر والتوزيع مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية والقاهرة - مصر ، 2005 م. ، ص 173 .

<sup>4</sup>Torrington ,Derek ,& Others ,**Human Resource Management** ,Prentic Hall Europe, fourth edition, 1998,page410

<sup>5</sup> Dudeja , Vasu Dera , **Information Technology And Human Resource Development**, Common Wealth Publishers, first published, 2003, page 144

تقوية المهارات في بيئة العمل، كما أن أحد الأهداف الأساسية لتقدير الأداء هي تحديد الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحقيقى ، والتي يمكن أيضاً تقليلها من خلال التدريب .<sup>1</sup>

كذلك كمية النقود المتوفرة للتدريب والتطوير والطريقة التي تجمع فيها وتكلفتها هي أمور هامة وضرورية يجب ربطها باستراتيجيات التدريب المتاحة الداعمة للمؤسسة .<sup>2</sup> وإدارة التدريب تعمل على تنسيق النشاطات قبل وبعد وأثناء البرامج التدريبية في المؤسسة<sup>3</sup>، لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية في المؤسسة .

#### ١.٢.٢.١.٢ التوجهات نحو التدريب :<sup>4</sup>

يرى (Casico) ان هناك أسباب تبرر زيادة الوقت والميزانية للتدريب خلال العقود القادمة وهي : تحديات اجتماعية مثل : عدد الشباب غير المؤهلين والمتعلمين ، وزيادة تعقيد الأنظمة التكنولوجية وتحدياتها، ومواكبة تحديات الجودة ، وتحديات شخصية ، وتحديات العولمة.

#### ٢.٢.٢.١.٢ العلاقة بين عمليتي التدريب والتطوير :

التدريب عملية تعليم متابعة لبرمجة السلوك . وهي توظف تطبيق القواعد والإجراءات لإرشاد سلوك الموظفين من خلال تحسين أدائهم ، بينما التطوير يشير إلى تلك الأنشطة التي تولد وتقوي الشخصية والنضج طويلاً الأمد .<sup>5</sup>

لذا يجب تدريب وتطوير الموظفين في المهارات المالية والتكنولوجية التي لها علاقة بالعمل الحالي والمستقبل وهذا يؤدي لنجاح الموظفين في المؤسسات وتقدير جهودهم .<sup>1</sup> وعمليتا التدريب والتطوير

<sup>1</sup> مرجع سابق (١)، ص 535.

<sup>2</sup> Torrington ,Derek ,& Others ,**Human Resource Management** ,Prentic Hall Europe, fourth edition, 1998,page 410.

<sup>3</sup> Noe ,Raymond A., & Others, **Human Resource Management " GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE**, Tota MC Graw -Hill Edition, fifth edition,2007,page 276.

<sup>4</sup> Casico ,Wayne F., **Managing Human Resources** ,MC Graw -Hill Irwin, 6<sup>th</sup> edition,2003, page291.

<sup>5</sup>Dudeja , Vasu Dera , **Information Technology And Human Resource Development**, Common Wealth Publishers, first published, 2003, page143.

والتطوير تجمع أهم الأنشطة التي تستخدمها المؤسسة لرفع كفاءة وفاعلية موظفيها ، بينما الهدف العام لها واحد إلا أن الهدف المحدد والخاص لكل عملية على حدا مختلف في جوهره .<sup>2</sup>

لذلك يرى ( Denisi ) أن تدريب الموظفين عملية مخططة من قبل المنظمة لتسهيل تعلم موظفيها المهارات والمعارف والسلوك والتي لها علاقة بعملهم ، بينما التطوير يعود إلى عملية تعليم المديرون والمختصين المهارات المحتاج إليها في أعمالهم الحالية والمستقبلية .<sup>3</sup>

#### المبادئ العامة للتدريب :

لجعل التدريب نشاطاً استثمارياً يرتفع بالمنظمة والعاملين فيها ، لابد من مبادئ أساسية تطبق في جميع مراحل العملية التدريبية ، منها:

1. أن يكون التدريب هادفاً : الأهداف التدريبية هي التعبير الدقيق عن الاحتياجات التدريبية ومدى وشدة الحاجة إليها . ووضوح الهدف التدريبي يعني إمكانية التخطيط والتنفيذ الصحيح للوصول إلى الهدف.

2. الاستمرارية: يستمر التدريب لازماً الفرد طول حياته الوظيفية والعملية .

3. الشمولية: يمتد نشاط التدريب ليشمل كل الفئات والدرجات الوظيفية المختلفة في المنظمة.

4. التدرج: يعتمد النشاط التدريبي الفعال على تحقيق التراكم في المعلومات والمهارات حتى تكون الخبرة المناسبة وتتولد الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد .

<sup>1</sup> Decenzo ,David A.,& Others, **Human Resource Management** ,John Wiley& sons .Inc, fifth edition, 1996, page 10.

<sup>2</sup> Scullion, Hugh,& Others, **International Human Resource Management, ARITICAL TEXT**, Palgrave Macmillan, first published,2005,page72.

<sup>3</sup> Denisi ,Angelo S.,& Others ,**Human Resource management** , Houghton Mifflin company , Boston- New York ,2001,page266.

5. الواقعية : يمثل التدريب أحد الاستثمارات الرئيسية في مجال تنمية الموارد البشرية والقوى العاملة .

للمشروع، ويطلب هذا المفهوم استثمار الأموال والجهود والوقت بصورة صحيحة لمواجهة القصور الحالي أو المتوقع مستقبلاً في أداء العاملين .

6. التأثير: يهدف التدريب إلى إحداث التأثير في معارف ومهارات واتجاهات المستهدفين .

7. الجودة : الجودة في التدريب هي ما يعبر عنه المشارك أو المتدرب ، وذلك ما نعبر عنه بمقاييس الرضا <sup>1</sup> .

8. التحديث والتطوير : يسعى المشاركون في البرامج التدريبية إلى الحصول على الجديد والمناسب في مجال تخصصاتهم كي يستطيعوا أن يحققوا نتائج أفضل في أدائهم .

9. مرونة التدريب : يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته ، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة.

10. الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة ولوائح المعمول بها في المنظمة.

11. المنطق: يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم دقيق وواضح لاحتياجات التدريبية <sup>2</sup>.

#### 4.2.2.1.2 أهمية التدريب :

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية ، وتطوير كفاياتهم ، وتطوير أداء العمل ، وزيادة الإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقاً استثمارياً يحقق عائداً ملماً يسهم في

<sup>1</sup> هلال ، محمد عبد الغني حسن ، التدريب الأسس والمبادئ ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، الطبعة الثانية ، مصر ، 2003-2004 م ص 85

<sup>2</sup> عساف ، عبد المعطي محمد ، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، 2000 ، م ، ص 53.

تبليغ احتياجات النمو الاقتصادي ، والاجتماعي، فضلاً عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق

بركب التقدم التكنولوجي.<sup>1</sup>

والتدريب لا يقتصر على مجرد تزويد المتدربين بالمعلومات الضرورية لتنميتهم تجاه وظائفهم والوظائف الأخرى ، بل محاولة لإكسابهم الخبرات والمهارات الجديدة وتغيير سلوكهم . وكذلك تمكينهم من اكتساب القدرة على استخدام الوسائل والأساليب الحديثة بالمارسة الفعلية . وهو بذلك يعمل على التطوير الذاتي للفرد فيرفع مستوى طموحه وينمي دوافعه ويحدد نظرته للدور الذي يلعبه ويحسن معدل أدائه ، ويؤدي ذلك كله إلى وجود قوى بشرية تتمثل فيها الكفاءات الازمة لاستغلال الموارد المتاحة وتنميتها ورفع إنتاجيتها وبالتالي ترتفع كفاءة بلوغ الهدف .<sup>2</sup>

#### •**EAlFEEYHAD 2.2.1.2:**

تعتبر أهداف التدريب الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب<sup>(3)</sup>.

وعلى الرغم من اختلاف أهداف التدريب من منظمة لأخرى، إلا أنه يمكن تلخيص أهم هذه الأهداف في الآتي<sup>(4)</sup>.

### 1. الارقاء بمستوى الإنتاجية أو الأداء، سواء بالنسبة للعاملين الجدد أو القدامى أو ذوي الخبرة.

---

<sup>1</sup> الطعانى ، حسن أحمد ، التدريب "مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقديرها" ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان-الأردن ، 2002 م. ، ص 14.

<sup>2</sup> ياغي ، محمد عبد الفتاح ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مركز أحمد ياسين الفني ، الأردن ، 1999 م. ، ص 8-9.

<sup>3</sup> مرجع سابق (2)، ص 9.

<sup>4</sup> أبو بكر ، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، 2004 م ، ص 359.

## 2. الارتقاء بمستوى جودة الإنتاج أو الأداء.

3. الارقاء بمستوى الأمان الوظيفي حتى تكون أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل.

٤. توفير حاجات خطةقوى العاملة، من العمالة الإدارية وغير الإدارية.

5. تجنب تقادم مهارات العاملين نظراً للتغير المستمر في العوامل البيئية والتكنولوجية ذات التأثير

على الوظيفة.

**٦. المكافأة غير المباشرة للأفراد حيث يساعد التدريب على اكتساب معارف ومهارات جديدة**

متّيزة.

#### 7. قلة في الإشراف.

تتعدد وتتنوع أهداف التدريب بحسب طبيعة كل منظمة وأوضاعها وظروفها، إلا أن

الهدف من التدريب هو تزويد فرص تعليمية وذلك من خلال تحقيق أداء متميز وزيادة

الإنتاجية والجودة والربحية، أيضاً تغيير الثقافة والمناخ التنظيمي، وتحسين الصحة

و السالمة و تطوير التنمية الذاتية.<sup>1</sup>

وفي ضوء هذا التصور يصنف كل من ياغي، والطعاني الأهداف التدريبية إلى ثلات

• (‘ଏଣ୍ଡର୍)

<sup>(1)</sup>Dudeja , Vasu Dera , **Information Technology And Human Resource Development**, Common Wealth Publishers, first published, 2003, page 144.

## **6.2.2.1.2 العلاقة بين التدريب - التعليم - التنمية.**

اعتنى كثير من الباحثين أو الدارسين ببحث العلاقة بين المفاهيم الثلاثة (التعليم، التدريب، التنمية)، حيث نرى اتجاه العديد منهم للتمييز بين تلك المفاهيم . ويرى ياغي بأن التعليم يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية بينما التدريب هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل ذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية<sup>(1)</sup> .

ويؤكد هلال بأن التنمية عملية مستمرة يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل لو يتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية و المكانية التي يعيش فيها<sup>(2)</sup> . ويرى عساف بأن التعليم والتدريب، عمليتان أساسيتان تتفاعلن مع منظومة القيم التي يسعى إليها الفرد أو تهدف إليها المنظمة، وتعملان على بناء الشخصية الإنسانية وتطوير نوعيتها ويؤكد على أن التنمية مفهوم كلي يشمل في إطاره ثالوث التعليم والتدريب والتربية بل إن هذا، الثالث في الحقيقة ثالوث التنمية<sup>(3)</sup>. ولتجنب التكرار يدرج جدول رقم (1-2) يبين أوجه الاختلاف بين التدريب والتعليم والتنمية.

---

<sup>(1)</sup> ياغي ، محمد عبد الفتاح ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مركز أحمد ياسين الفني ، الأردن ، 1999 م ، ص13.

<sup>(2)</sup> هلال ، محمد عبد الغني حسن ، التدريب الأساس والمبادئ ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، الطبعة الثانية ، مصر ، 2003 م. ص16.

<sup>(3)</sup> عساف ، عبد المعطي محمد ، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأساس والعمليات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2000 م ، ص39.

## جدول رقم (2-1)

الكلمة	المعنى	النوع	
عملية النمو التي بها تتوسع المنظمة وتطور أنشطتها.	عملية التأثير في السلوكيات الإنسانية الفردية المطبقة للحصول على مهارات محددة ومرتبطة بالعمل.	تعلم أو اكتساب نظم منطقية لمعالجة المعلومات الجديدة.	لـ:
ضمان أن القوى العاملة والتقنيات والمعدات المتاحة سوف تلبى الأهداف التي حددت سابقاً.	تقديم المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات المحددة والمطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.	توفير المعلومات والمهارات والقيم المطلوبة للتعايش الناجح مع الثقافة بالإضافة لقدرة على التعامل بفاعلية مع البيانات الجديدة والظروف المتغيرة.	لـ:
مشاركة المنظمة في عملية أو منتج جديد والحصول على نظم وموارد وقوى عاملة حتى تظل العملية منتجة.	قدرة العنصر البشري على أداء مهمة معينة طبقاً للمستويات المحددة وذلك لتحقيق الأهداف السابقة تحديدها.	استمرار اكتساب العنصر البشري لمعلومات جديدة مع المعالجة الفعالة لهذه المعلومات.	لـ:
يتعامل مع مجموعة معددة من المهام والمتطلبات الخاصة بكل أو الأقسام الفرعية الرئيسية.	يتعامل مع مجموعة محددة بالنسبة للموارد البشرية.	يتعامل مع مجموعة معددة من المهارات والاتجاهات والقيم.	لـ:
علاقات استثمارية وإدارية متداخلة من جانب وأصعي الأهداف ومخططى العمالة وعلماء الاجتماع والتربويين.	يضاف إلى علاقات التعليم، تدخلات المدير الحالى والمستهدفين والمتخصصين في مجال التدريب.	علاقات استشارية وإدارية متداخلة من جانب وأصعي الأهداف وعلماء الاجتماع والتربية ومخططى العمالة، بالإضافة إلى علاقات المعلم والطالب والتي تغطي دوره المتبرأة ورد الفعل.	لـ:
القيادة المسؤولة عن التنمية والتطوير بالدولة أو القطاع أو المشروع والعبء الأكبر على مخططى القوى العاملة.	القيادة على جميع مستويات المنظمة وبصفة خاص المدير المباشر للمتدرب وجميع متخصصي التدريب.	الجهة القيادية التعليمية في الدولة والإداريين والأكاديميين.	لـ:
التعامل مع الاحتياجات البارزة على أساس طويل وقصير المدى.	التعامل مع الاحتياجات الحالية والتطبيق الفوري والتوجه قصير المدى.	التوجه بعيد المدى والتعامل في التطبيق المستقبلي للتعلم الحالى.	لـ:

المصدر: هلال، محمد، التدريب "الأسس والمبادئ" ، ص22، ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية

والتطبيق ، ص14. وعلى الرغم من هذه الاختلافات، إلا أنه من الصعب إيجاد حد فاصل بين

التعليم والتدريب والتنمية، حيث هناك ارتباطات كثيرة ومتداخلة بين المفاهيم الثلاثة، حيث لا بد من علاقة بين الإعداد السابق لفرد وبين التدريب الذي يتلقاه وفي النهاية الإعداد والتدريب اللازم لا بد من أن يحرك كلاهما عملية التنمية الإدارية أو التقدم.

## 2.2.1.2: EA<sup>in</sup> Yǒu

تتعدد أنواع التدريب وتختلف من كاتب إلى آخر، وذلك باختلاف الأساس الذي تستند عليه عملية التصنيف، ويمكن الإشارة إلى الأساس و الأنواع الآتية:

**أنواع التدريب من حيث الأهداف ويشمل:**

- 1 - **تزويد معلومات :** أي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق بما يكفيه من التكيف مع عملية، ومواجهة المشكلات والتغلب عليها.
- 2 - **التدريب على مهارات :** وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريقة إكسابه المهارات المعرفية، والعملية المستحدثة في ميدان عمله، أو تطويرها بصورة مستمرة.
- 3 - **تكوين اتجاهات :** تنمية الاتجاهات السليمة لفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والآثر ار الاجتماعية المتصلة به، والمترتبة عليه.
- 4 - **التدريب للترقية :** وذلك عن طريق إعداد الفرد إعداداً جيداً لممارسة المهام التي يتطلبتها العمل الجديد بإكسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات الازمة<sup>(1)</sup>.

## آد<sup>ي</sup>ا<sup>ي</sup>ل<sup>ي</sup>م<sup>ي</sup>ل<sup>ي</sup>ك<sup>ي</sup>ل<sup>ي</sup>م<sup>ي</sup>ل<sup>ي</sup>ك<sup>ي</sup>ل<sup>ي</sup> EA<sup>in</sup> Yǒu

<sup>(1)</sup> (الطعاني ، حسن أحمد ، التدريب " مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقديمها " ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان-الأردن ، 2002 م. ، ص 19).

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

٢ - التدريب الفردي: يهدف إلى تربية مهارة أو معرفة أو اتجاه فرد يكون بحاجة إلى التوجيه، فيتم إرشاده إلى الطريق السليم.

٣ - التدريب الجماعي: يهدف إلى تربية الأفراد بصورة جماعية<sup>(١)</sup>.

### **: የኢትዮጵያ ከተማ ሚኒስቴር**

١ - التدريب السابق: وهو التدريب الذي تغلب عليه الصفة النظرية، ويطلق عليه التدريب خلال مراحل الدراسة الأكademie.

٢ - التدريب التوجيحي: وهو ما يطلق عليه التدريب الإرشادي أو الابتدائي، و的目的 تعليم الموظف مهامه المسندة إليه وظروف عمله واتصالاته.

٣ - التدريب أثناء العمل : يهدف هذا النوع إلى إكساب الفرد المهارة الضرورية لإتقان العمل والوظيفة، ومن الممكن أن يتم داخل أو خارج المنظمة<sup>(٢)</sup>.

### **: የኢትዮጵያ ከተማ ሚኒስቴር**

١ - التدريب داخل المنظمة: يتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة ينسبون إليها، والتدريب داخل المنظمة يكون مطلوباً عندما توجد فئات من الموظفين في حاجة إلى التدريب على الأعمال التي يؤدونها ويمكن أن تتمور

---

<sup>(١)</sup> العز اوي، نجم، التدريب الإداري ، دار البيازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن، 2006 م ، ص101

<sup>(٢)</sup> تريسي، وليم ، تصميم نظم التدريب والتطوير ، ترجمة: الجبالي ، سعد احمد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض -السعودية 1990 م ، ص 15 - 28

الحاجة إلى هذا النوع من التدريب في الحالات الأربع التالية : نقص في الموظفين المدربين على وظيفة ما، انتقال أحد الموظفين من وظيفة إلى أخرى أو من دائرة إلى دائرة أخرى، إدخال وسائل وطرق جديدة على العمل، نقص في القوى العاملة.

وأهم ما يميز هذا النوع أنه يتم وفقاً لخطيط الإدارة وتحت رقابتها ومن ثم تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ مكملاً لحظة تنمية الإدارة العامة.

**2 - التدريب خارج المنظمة :** يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليتحقق أثاءها بدورة أو برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها. ومن مميزات هذا النوع إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقطوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتداولون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب بذلك مكاناً تتركز فيه خبرات العشرات من المدربين إلا أنه عادة رقابة المنظمة على هذا النوع تكاد ما تكون معدومة وأن وسائلها الوحيدة في التعرف على ما يجري هناك تجارب المتدرب ذاته<sup>(1)</sup>.

: አዲስ አበባ የኢትዮጵያ ማኅበር ተቃዋሚ ዘመን ዓይነት የሚያስተካክል የሚያስተካክል የሚያስተካክል

**1 - تدريب الشباب :** المتدربون هنا مستعدون لتحمل مسؤوليات المستقبل؛ لذا لا بد من ت المناسب الشروح مع مستوىهم الثقافي والفكري، بما يسمح لهم بالاستمرار دون ملل.

**2 - تدريب النساء :** يجب أن تحظى النساء باهتمام خاص عند وضع برامج التدريب من حيث الموضوعات والتسهيلات المرفقة.

**3 - تدريب التخصص :** المتدربون هنا يتمتعون بمهارات وقدرات مهنية خاصة تدعى القائمين بذلك

<sup>(1)</sup> ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مركز أحمد ياسين الفني ، الأردن ، 1999 م، ص 109-110 .

الجهد بمراعاة قدراتهم والابتعاد قدر الإمكان عن التدريب العام<sup>(1)</sup>.

#### **• 8.2.2.1.2: العملية التدريبية**

تعتبر العملية التدريبية عملية تعليمية، يتم تفزيذها وفق خطة عمل، وبرنامج محدد لمجموعة محددة من الأفراد، بهدف تطوير الأداء، وزيادة في المعرف، وتغيير الاتجاهات، وفق مستويات إدارية متناسبة، وفي مجال من مجالات النشاط المتشابهة، وذلك للعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة الربحية، مما يسهم في تحقيق الفعالية الكلية للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

ويرى الطعاني، أن العملية التدريبية تتكون من مجموعة من الفعاليات التي تدخل في إطار تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، من أجل تطبيق العمليات التدريبية، ووضعها في موضع التنفيذ، لذا تكون العملية التدريبية من سلسلة من الأنشطة والفعاليات التي ترتبط فيما بينها، في ضوء منهجية علمية محددة، تتصف بالسلسل المنطقي، الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، لكونه مصدراً مهماً من مصادر تنمية الموارد البشرية، وتطوير كفاياتها الإدارية والفنية، لتحقيق مردود إيجابي للعملية التدريبية<sup>(3)</sup>.

**• 8.2.2.1.2: تشمل العملية التدريبية المراحل الآتية:**

**1 - تحديد الاحتياجات التدريبية.**

<sup>(1)</sup>الطالب، هشام يحيى ، دليل التدريب القيادي ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، الطبعة الثانية ، عمان 1996م ، ص28.

<sup>(2)</sup>حسين ، عبد الفتاح دياب ، دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، مطبعة النيل ، الطبعة الأولى، الجيزة 1996م ، ص 29.

<sup>(3)</sup>الطبعاني ، حسن أحمد ، التدريب "مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقويمها " ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان-الأردن ، 2002 م ، ص45.

- 2 تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية.
  - 3 تنفيذ البرامج التدريبية.
  - 4 تقييم البرامج التدريبية.

#### **• ፩፻፲፭ የ፩፻፲፭ አንቀጽ ፪፡ ቁጥር 8.2.2.1.2**

## **1.1.8.2.2.1.2 مفهوم الاحتياجات التدريبية:**

يمكنا القول أن الاحتياجات التدريبية هي الأساس الذي يرتكز عليه التدريب السليم من أجل تحقيق الكفاءة وحسن أداء أفراد التنظيم وارتقاء معلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم، لذا يتضح أن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية دقيقة تمثل نقطة البداية

**تحليل الاحتياجات التدريبية** هو متطلب أساسى، في تصميم وتنفيذ التدريب الفعال.<sup>2</sup>

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية، وسلوكيات يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها أو تمييزها لدى المتدرب، لتواء تغيرات معاصرة أو نواحي تطويرية<sup>(3)</sup>. وتعرف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها عملية إجرائية محددة ومستمرة تتم باستخدام أساليب علمية لتوليد معلومات عن الاحتياجات المختلفة مع الأف راد

<sup>1</sup> ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مركز أحمد ياسين الفني ، الأردن ، 1999 م. ص74.

(<sup>3</sup>)الطعاني، حسن أحمد ، التدريب "مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقويمها" ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان-الأردن ، 2002 م ، ص 30.

والجماعات، والمجتمعات ضمن مستويات جغرافية مختلفة ليعاد بعد ذلك إلى ترتيبها حسب أولويتها، وتحطيط وتنفيذ البرامج، والمشروعات الموجهة لتلبية تلك الاحتياجات<sup>(1)</sup>.

#### 2.1.8.2.2.1.2 أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية مستمرة، ودائمة تؤثر تأثيراً مباشراً في كفاءة تخطيط البرامج التدريبية، وتصميمها، ونقويمها، وتحديد الاحتياجات عملية مستمرة ودائمة لأن الاحتياجات والمشكلات تتغير، وتتنوع بتغيير المواقف وتتنوعها، وكذلك بالظروف المحيطة بالمنظمة<sup>(2)</sup>.

وتعزى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الأسباب التالية :

الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تتطلق منها العملية التدريبية، وتؤدي إلى الأداء المناسب، وتبين الفئة المستهدفة من التدريب، وتساعد المسؤولين عن البرامج التدريبية وتنفيذها على التخطيط الجيد، وتقدير الاحتياجات التدريبية يعد حافزاً ومستقبلاً، كما أن نجاح عملية التدريب تخطيطاً، وتنفيذاً، ومتابعة يعتمد على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وإن تخطيط التدريب على أساس واقعي للاحتجاجات التدريبية الفعلية تتيح الفرص العادلة لتقديم العاملين وزيادة كفاءتهم وتنمية أدائهم، وإن الاحتياجات التدريبية

---

<sup>(1)</sup>حسنين،حسين محمد، تحديد الاحتياجات التدريبية " موارد وأدوات " ، دار مجلاوي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان -الأردن، 2005 م ، ص141.

<sup>(2)</sup>مراجع سابق (1) ، ص30.

تعطي ضوءاً كافياً على مستوى الأفراد المطلوب تدريبيهم وعدهم، وعن مجال التدريب المطلوب، وإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر عملية ديناميكية مستمرة<sup>(1)</sup>.

### 3.1.8.2.2.1.2 **الظروف التي تتطلب الحاجة لتحديد الاحتياجات التدريبية:**

عندما يتم تعيين موظفين جدد، وعندما ينتقل الموظف أو يترقى أو يعاد إلى جهة أخرى، وعندما يتغير المسار المهني، وعندما تدخل تكنولوجيا جديدة إلى نظام العمل، وعندما تدخل تغييرات تنظيمية جديدة، وعندما نتحدث وظائف جديدة، عندما نعدل في أهدافنا، وعند افتتاح فرع أو مكتب جديد، عندما نشعر أن الإنتاجية قد انخفضت، عندما تحدث مشكلات طارئة، وعند الحاجة إلى وضع خطة تدريبية، وعند اشتداد المنافسة<sup>(2)</sup>.

### 4.1.8.2.2.1.2 **الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية :-**

عادة ما تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية بالتعاون مع جهة أو أكثر من الجهات الآتية : ( إدارة الموارد البشرية أو إدارة التدريب، والمشرف المباشر، والفرد نفسه)<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> الطعاني ، حسن أحمد ، التدريب "مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقديرها" ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان-الأردن ، 2002 م ص 31.

<sup>(2)</sup> حسنين، حسين محمد، تحديد الاحتياجات التدريبية "موارد وأدوات" ، دار مجلاوي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان-الأردن ، 2005 م ،ص 35.

<sup>3</sup> أبو علقة ، عاصم الدين أمين ، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية " النظرية والتطبيق" ، مؤسسة حرس الدولي للنشر والتوزيع ومؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية والقاهرة-مصر ، 2005 م ، ص 196.

## **5.1.8.2.2.1.2 و يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية (وسائل تحديد الاحتياجات)**

**التدريبية) من خلال الإطلاع على ما يأتى:**

- 1 الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل، وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها.**
- 2 ختائج تحليل وتصنيف الوظائف وما توصل إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها ومقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حالياً.**
- 3 ختائج قياس وتقييم الأداء، لمعرفة نقاط القوة ونواحي الضعف في الأداء،**
- 4 أساليب العمل الجدي المنوي إدخالها للمنشأة، إذ يتطلب ذلك تدريب العاملين على هذه الأساليب.**
- 5 آلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج، إذا يستدعي إدخالها أيضاً تدريب العاملين على كيفية تقديمها.**
- 6 تراء العاملين أنفسهم، وذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى تدريب فيها وذلك لزيادة مقدرتهم وكفاءتهم.**
- 7 إجراء اختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم، وما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما<sup>(1)</sup>.**

## **6.1.8.2.2.1.2 مستويات الاحتياجات التدريبية :**

الاحتياجات التدريبية ثلاثة ثلات مستويات : الاحتياجات التدريبية التنظيمية، والاحتياجات التدريبية الجماعية والاحتياجات التدريبية الفردية ، وهذه الاحتياجات متداخلة فيما بينها حيث أن الأداء العام يعتمد على الأداء الفردي وأداء المجموعات الفرعية في المؤسسات.<sup>2</sup>

---

(1)شاوش، مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ،2004 م ص238.

<sup>2</sup>Tyson, Shun,& Others, Essentials Of HRM, BUTTERWORTH HEINEMANN, fourth edition,2000. Page 163

#### **7.1.8.2.2.1.2 المبادئ التي تقوم عليها الاحتياجات التدريبية:**

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لمبادئ معينة يمكن تلخيصها كالتالي:

**١- الاحتياجات التدريبية تتعلق ببعدين زمنيين :الحاضر وما يجب أن يكون عليه في مدة زمنية مقبلة.**

2 إن الاحتياجات التدريبية لا تقتصر فقط على جوانب الخلل: أو القصور ولكنها تمتد إلى جوانب تطويرية.

3. إن الاحتياجات التدريبية موجودة بعدة مستويات تنظيمية في المنظمة.

٤ إن الاحتياجات التدريبية مستمرة ودائمة، وذلك لأنها تتغير وتتنوع بتنوع الظروف المحيطة بالمنظمة وما يصادفها من مشكلات.

**٥- إن مشكلات المنظمة ليست بالضرورة وباستمرار ممكنة الحل بالتدريب<sup>(١)</sup>.**

: "የፌዴራል ዘመን (የፌዴራል) በአዲስ ከ፡ ፩፻፲፭ 2.8.2.2.1.2

تأسيس برنامج تدريبي هو ضروري لكل منظمة لتطوير وتنمية أفرادها<sup>2</sup>. ويعتبر البرنامج التدريبي الأداة التي تربط الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوبة تحقيقها من البرنامج والموارد والأساليب والموضوعات التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علائقية منظمة بهدف تنمية القوى البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> سلطان، سعدية " محمد شاهر ، الاحتياجات التدريبية الإدارية لمستخدمي الإدارات في المصارف الإسلامية في فلسطين " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل ، الخليل ، فلسطين ، 2007م ، ص 36.

<sup>2</sup> Dudeja , Vasu Dera , **Information Technology And Human Resource Development**, Commonwealth Publishers, first published, 2003, page142.

<sup>(3)</sup> ياغي، محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مركز أحمد ياسين الفني ، الأردن ، 1999 م ، ص 121.

إن التصميم الجيد يلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف التدريبية المطلوبة حيث أن سوء تصميم البرامج التدريبية يؤدي إلى فقدان هذه البرامج لصلاحيتها المنهجية وتدني جدواها عند تطبيقها على المتدربين، بالإضافة إلى أن التصميم الرديء أو التصميم الشخصي غير المدروس يؤدي في الغالب لبرامج رديئة، وإلى تقديم برامج تدريبية غير موضوعية . وتبعد أهمية البرامج التدريبية كونها تشمل على مهارات التدريب وكيفيات تناولها مع المدربين والمتدربين، فهي تشكل بذلك القاعدة العملية التي ترتكز عليها عملياته و بداياته و نهاياته<sup>(1)</sup>.

#### 1.2.8.2.2.1.2 من المبادئ الأساسية في عملية تصميم البرامج التدريبية ما يأتي:

- 1 أن التدريب يعتمد التحفيز أو الدافعية فنجاح التدريب، وفعاليته يعتمد إلى حد كبير على اندفاع المتدرب ورغبته في التعلم.
- 2 أن التدريب يعتمد فاعلية المتدرب وإيجابيته في التعلم.
- 3 أن التدريب يعتمد القدرة والقابلية على التعلم ويتحدد بذلك بعوامل مثل العمر الذكاء.
- 4 أن التدريب يعتمد الخبرات السابقة والحالية للمتدرب.
- 5 أن تعلم أشياء جديدة، قد يتعارض مع تذكر أشياء سبق تعلمهها.
- 6 أن كفاية التدريب تعتمد على التغذية الراجعة، إذ أن معرفة النتائج تؤدي إلى زيادة التعلم<sup>(2)</sup>.

#### 2.2.8.2.2.1.2 الإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية:

تمر عملية تحضير البرنامج التدريسي بمراحل متعددة يمكن توضيحها بايجاز فيما يأتي:

---

(<sup>1</sup>) حمدان، محمد زياد، تصميم وإدارة برامج التدريب ، مطبعة النيل ، الطبعة الأولى ، القاهرة - مصر ، 2001 م ، ص 21-14

(<sup>2</sup>) الطعاني ، حسن أحمد ، التدريب " مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقديرها " ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان-الأردن ، 2002 م ، ص53

**١- تحديد الاحتياجات التدريبية**: لا بد أن يتم تحديد العنوان بشكل واضح، ويكون فيه دلالة

مباشرة على الاحتياجات الأساسية التي يتم تلبيتها من خلاله<sup>(١)</sup>.

**٢- تحديد الأهداف التدريبية**: وتمثل هذه الخطوة في ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف

تدريبية أداء. والأهداف التدريبية هي النواتج السلوكية التي تستهدفها عمليات التدريب<sup>(٢)</sup>. وفي

الواقع فإن الاتفاق على الأهداف بطريقة دقيقة، يساعد على تحديد المواد العلمية والتدريبية، وحدة

البرنامج والمشتركين فيه، ولا بد أن يكون الهدف واضحًا ومحددًا، بطريقة قابلة للفياس

للتحقيق<sup>(٣)</sup>.

**٣- تحديد المهام الملازمة**: تقرير نوع المهارة أو المهارات الملازمة، التي

سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين، وهذه المهارات يمكن أن تكون

المهارات اللغوية الأساسية، أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين، أو

مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين، أو المهارات الفكرية<sup>(٤)</sup>.

**٤- تحديد المنهج التدريبي**: ويقصد بالمنهج التدريبي، المادة التي ستدرس أو يُدرَب عليها

المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية، حتى يكون المنهج التدريبي جيداً ويحقق

الأهداف المطلوبة، فيجب أن يكون نابعاً من البيئة الواقعية، وليس مستوراً، وأن تبسم بطابع

<sup>(١)</sup> عساف ، عبد المعطي محمد ، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأساس والعمليات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2000 م ، ص 280.

<sup>(٢)</sup> المبيضين ، عقلة محمد ، آخرون ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة - مصر ، 2001 م ، ص 79.

<sup>(٣)</sup> حسنين، حسين محمد، تحديد الاحتياجات التدريبية " موادر وأدوات " ، دار مجذلوي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان-الأردن، 2005 م ص 85.

<sup>(٤)</sup> شاويش ، مصطفى نجيب ، إدارة الأفراد ، إدارة الموارد البشرية ، الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2004 م ، ص 238.

المعقولية، ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة بل جديدة ومستحدثة<sup>(1)</sup>.

#### ٥- **Educational Methods**: ينظر إلى أساليب التدريب على أنها الوسائل أو الطرق التي يقوم

المدرب بالخطيط لاستخدامها لإثارة وتحفيز المشاركين إلى التفاعل معه للوصول إلى الأهداف

التدريبية المطلوبة<sup>(2)</sup>. وعلى الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب إلا

أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام إحداها

أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والفرق، بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام

الخاص الذي يمكن أن تتحقق فيه أفضل النتائج إلا أنه يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب واحد

بآن واحد في عملية التدريب<sup>(3)</sup>.

#### 3.2.8.2.2.1.2 : **Public Speaking**

##### Definition: **Public Speaking** is the process of communicating ideas, information, or opinions to an audience through speech or presentation.

1- **Definition**: يعرف أسلوب المحاضرة بأنه حديث مكتوب (أو غير مكتوب) يقدمه فرد

متخصص ذو خبرة في موضوع معين لمجموعة من الأفراد بصورة رسمية، حيث ينقل المحاضر

مجموعة من المعلومات والمعارف والأفكار والاتجاهات والخبرات إلى مجموعة من المستمعين

دون أن يشاركوا في النقاش.

<sup>(1)</sup> عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر والتوزيع عمان –الأردن، 1996 م ، ص248

<sup>(2)</sup> هلال، محمد عبد الغني حسن ، **أساليب المشاركة الفعالة في التدريب** ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، الطبعة الأولى، مصر، 2002-2003 ، ص.61

<sup>(3)</sup> هلال، محمد عبد الغني حسن ، **أساليب المشاركة الفعالة في التدريب** ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، الطبعة الأولى، مصر، 2002-2003 ، ص.239

## ؛ ﻒِرْجِيَّةُ ﺔَرْبَاعِيَّةٍ (E&TA2)

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل، لكي يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار ويتميز هذا الأسلوب بسهولته وقلة تكاليفه، وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين بالإضافة إلى تثبيت المعلومة بدرجة أكبر من الأساليب النظرية<sup>(1)</sup>.

## ؛ ﺖَقْرِيرُ ﺔَرْبَاعِيَّةٍ (3)

في هذا الأسلوب يتجزأ الموضوع التدريبي إلى مواضيع فرعية، ويعطى للمشاركين وقتاً كافياً للإعداد والتحضير، فيقرؤون بعض المواد المتعلقة بالموضوع مثل مذكرات وتقارير، ودراسات ليحلوها ويجهزوها في صيغة مناسبة للتقديم . ويمكن أن يوزع المتدربون على مجموعات تختص كل منها بمناقشة موضوع فرعي معين، ويتاح للباقين توجيه أسئلة، ويساعد ذلك على حيوية تفاعل المشاركين وتعزيز استيعابهم وتطوير معلوماتهم، اتجاهاتهم، سلوكياتهم في العمل<sup>(2)</sup>.

## ؛ " ﺔَرْبَاعِيَّةٌ (4)"

هي جلسة متابعة منظمة تأتي في نهاية محاضرة أو خطبة، يسأل فيها المشاركون أسئلة أو يناقشون المتحدين، ويطلبون المعلومات التي لم يتم تغطيتها أو يستفسرون عن بعض المعاني الغامضة أو يبدون عدم قناعتهم أو رضاهم عن بعض ما أثير من أفكار أو معلومات أو يدعون ما قيل من خلال خبراتهم الواقعية.

(<sup>1</sup>) شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2004 م ، ص 241.

(<sup>2</sup>) مصطفى، أحمد سيد ، إدارة الموارد البشرية "الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، 2004 م ، ص 1 25

**(1) "النقاش الشفهي"**: عرف هذا الأسلوب كل من بيرجيفن وموريس وسميث، بأنه التحدث

وتداول الآراء والأفكار بين ستة إلى عشرين شخصية من المهتمين بموضوع معين تحت قيادة قائد للمجموعة خبير أو مدرب والمشاركة بين المشتركين في النقاش تكون في أقصى حدودها كي يعبر كل مشترك عن آرائه وأفكاره وخبراته بكل حرية<sup>(1)</sup>.

**(2) "النقاش المنشئ"**: تستخدم كأسلوب تعليمي أو تدريسي أو توضيحي لبعض الأمور المهمة أو غالباً ما

يوجد فيها جانبان، يمثل كل منهما وجهة نظر مخالفة للجانب الآخر، ويسعى كل منهما إلى تغيير الرأي الآخر ووضع البديل، ومن الممكن أن يكون هناك متحدث أو أكثر في كل جانب، كما يمكن دعوة أعضاء من المشاهدين للإسهام بآرائهم دعماً لجانب أو آخر، ويجب أن يكون وقت المعاشرة محدد لكل متحدث بشكل صارم ولا يسمح لأي متحدث تحت أي ظروف أن يتجاوز الوقت المحدد له<sup>(2)</sup>.

**(3) "النقاش المترافق"**: يهدف هذا الأسلوب إلى تطوير مهارات المشاركين في مجال اتخاذ القرارات

في ظروف تنافسية أو صراعية، ولذلك تكون المبارزة عادة من طرف أول وهو المنظمة، ويمثلها عدد من المتدربين الذين يشكلون إحدى مجموعات المبارزة، وطرف آخر أو أطراف أخرى، وهي المنظمات التي تتصارع معها المنظمة الأولى، ويتم تمثيل كل طرف منها في مجموعة تدريبية خاصة، حيث يتم تصوير مواقف افتراضية بحيث تكون مفصلة ومضامينة لموافقتها واقعية، ويتم التعبير عن المواقف بشكل رياضي كمي أو بشكل نوعي، وذلك حسب طبيعة المتغيرات التي يتحكم

<sup>(1)</sup> ياغي ، محمد عبد الفتاح ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مركز أحمد ياسين الفني ، الأردن ، 1999 م. ص 163-164.

<sup>(2)</sup> هلال ، محمد عبد الغني حسن ، أساليب المشاركة الفعالة في التدريب ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2002-

. 2003 ، ص 100.

إليها الموقف<sup>(1)</sup>.

**الشكل الرابع**: دراسة الحالة عبارة عن تمارين تستند إلى الحياة الواقعية، أو ظروف تخيلية ممكنة، وتقدم دراسة لحالات واقعية على شكل مختصر، ومكتوب، ويوزع على المشاركين، ويمكن اختصارها بالكلام، توزع على جميع المتدربين، ويمكن توزيع حالات مختلفة لتشجيع القدرة على حل المشاكل المختلفة.

**الشكل الخامس**: يقصد به أن يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي، ولكن من خلال تقمصه للدور يبرز آرائه واتجاهاته حول الموضوع محل النقاش.

**الشكل السادس**: يميل الكثيرون نحو الأخذ بهذا الأسلوب إلى إعطاء المتدربين فرصة مشاهدة المواقف والحقائق كما تقع فعلاً، والتعرف على بعض الممارسات والمشكلات من واقع الحياة.

**الشكل السابع**: يعتبر المنتدى شكل من أشكال المناقشة، يُسمح فيها للمشارك بالكلام في أي وقت ننتبه إليه المجموعة، وعلى الرغم من حرية التحدث في أي وقت يستطيع فيه الشخص جذب انتباه المجموعة؛ إلا أن المنتدى لا يكون بالضرورة مbaraة صراغ، ومن الأشياء النمطية فيه وجود رئيس جلسة أو وسيط يتعرف على رغبة المشاركين في التحدث، ويحدد نظاماً للتحدث، عندما يرغب العديد من المشاركين في التحدث في نفس الوقت.

**الشكل الثامن**: هي صيغة للمحاكاة تجسد مواقف واقعية في يوم عادي بيئته عمل المتدرب، وتقدم هذه الموقف في مادة يصممها المدرب على مدى ورقة أو ورقتين، تفهم هذه المادة موضوعات

---

<sup>(1)</sup> عساف، عبد المعطي محمد ، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن ، 2000 م ، ص 167.

بعضها روتيني والأخر عارض يتعين البت فيها وضع قرار على مدى زمني قصير نسبياً لفتح ول من بريد وارد إلى بريد صادر.

#### ٩- **أسلوب الحادث** : أسلوب الحادث هو نفس أسلوب دراسة الحالات ، يقود المشاركون إلى نقاش

قوي ، حيث جميع التفصيات المتصلة بالمشكلة لا يتم عرضها على المجموعة، وإنما يقوم المتدرب نفسه بطرح الأسئلة على المدرب حتى يحصل على الحقائق المتعلقة بالمشكلة من خلال موافق علمية حقيقة، وفي حالة الحصول على الحقائق تقوم المجموعة بتحليلها ليتحققوا من المشكلة المراد حلها<sup>(1)</sup>.

#### Job instruction training (JIT) : **أسلوب التعليم الموجه** (10)

هو صيغة دقيقة لتعليم الشخص القيام بالعمل، وهناك خطوات محددة — JIT تبدأ بإعداد العامل ثم تقديم

العملية وتجربة الأداء، وفي النهاية المراجعة والمتابعة، ويجب تشجيع المتدلي على التغذية الراجعة وأن يكون عدد المشاركون أقل<sup>(2)</sup>.

#### Job method training : **أسلوب التعليم طبقاً** (11)

يتم تصميمه لمساعدة المشرفين على تحسين أو تبسيط أعمالهم وأعمال المؤسسات وذلك بتصميم طريقة أو عملية أفضل، ويركز البرنامج على أنه من خلال طرق العمل المتقدمة، يستطيع

---

<sup>1</sup>)Dudeja , Vasu Dera , Information Technology And Human Resource Development, Common Wealth Publishers, first published, 2003, page149.

- أهلاً، محمد عبد الغني حسن ، أساليب المشاركة الفعالة في التدريب ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2002 - 2003 ، ص 124-125

المشرفون التخلّي عن الأجزاء غير المهمة في العمل، والنتيجة النهائية أن يكون العمل أكثر سهولة وأمان في أدائه<sup>(1)</sup>.

### *Modeling : "غَيْرَةُ الْمُدْرَبِ" (12)*

يتم صياغة مثالية لسلوك مرغوب أن يقتدي به المتدرب، أو سلوك نموذجي.

### *Job Relation Training (JRT) "عَلَاقَةُ الْأَعْدَادِ" (13)*

يتم تقديم التدريب على علاقات العمل على أنه علاقة يومية بين المشرفين ومن يشرف عليهم.

### *Programmed Instructions "الْإِذْوَانُ" (14)*

التعليم المبرمج هو طريقة للتعليم الذاتي، وفيها يتقدم المتدرب في اكتساب المعرف والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات التي يتم ترتيبها بعناية و اختيارها مسبقاً، وتسمح هذه الطريقة للمتدربين بالتقدم في البرنامج طبقاً لمعدلات سرعة تعلمهم.

### *"جَمِيعُ الْأَفْكَارِ" (15)*

تستخدم طريقة العصف الذهني من أجل توليد الأفكار الابتكارية ويطلق عليها طريقة حفز الذهن أو تجاذب الأفكار وتعتمد الفكرة الرئيسية في هذه الطريقة على الفصل المتبعد بين انتاج الأفكار كمرحلة مستقلة والعمل على تقييمها في مرحلة تالية<sup>(2)</sup>. وتعطى كمية الأفكار اسبقية على نوعيتها، وتنكتب الأفكار على سبورة أو لوح بالسرعة التي يتم بها

<sup>(1)</sup> مرجع سابق (1)، ص 126-128.

<sup>(2)</sup> هلال ، محمد عبد الغني حسن ، *أساليب المشاركة الفعالة في التدريب* ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، الطبعة الأولى ، مصر، 2002-2003 ، ص 135.

خروج هذه الأفكار، ويؤخذ لاحقاً الحكم على نوعية الأفكار<sup>(1)</sup>.

**Buzz group :** يتم في هذا الأسلوب تقسيم مجموعة كبيرة من المتدربين

إلى مجموعات صغيرة يتكون كل منها من 6 أفراد. وتعطى كل مجموعة مشكلة ويسمح لها بست دقائق لمناقشتها والاستعداد للتقرير بما توصلت إليه من نتائج للمجموعة الكبيرة<sup>(2)</sup>.

**Action Maze :** هي وصف كتابي لحدث أو موقف

معين، ويتبع هذا الموقف قائمة من الأفعال والإجراءات يؤدي اختيار المشارك لها إلى موقف جديد يواجه فيه بدائل جديدة ، كذلك يجوز أن يكون هناك عدة بدائل (مرارات) من خلال الشبكة أو المتأهة حيث تكون صحيحة لتصل بالمشاركين الذين يتبعونها إلى نتيجة نهائية، ويؤدي توع الاختيارات التي يقومون بها إلى تنوع للبدائل وللنواتج المتواالية<sup>(3)</sup>.

**Behavior Skills Laboratory :**

تتلخص فكرة هذا الأسلوب في أن مجموعة من الأفراد يقومون بعرض سلوكهم وكشف تصرفاتهم تحت أشراف مدرب ثم يقوموا بتحليل الأسباب والدوافع التي جعلتهم يسلكون هذا السلوك ، ويهدف هذا الأسلوب بصفة أساسية إلى تحقيق "النمو الذاتي" "Self Development" لأعضاء الجماعة.

**Work Shop :** هي أسلوب تدريسي يسمح بدراسة موسعة لموضوع

معين حيث يجتمع عدد يتراوح ما بين 10-25 فرداً معًا لتحسين كفاءتهم أو لتنمية الإجراءات والمهارات الجديدة التي سوف تساعدهم على حل المشكلات.

---

<sup>(1)</sup> تريسي، وليم ، تصميم نظم التدريب والتطوير ، ترجمة: الجبالي ، سعد احمد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1990 م ، ص337.

<sup>(2)</sup> مرجع سابق (2)، ص338.

<sup>(3)</sup> هلال ، محمد عبد الغني حسن ، أساليب المشاركة الفعالة في التدريب ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، الطبعة الأولى ، مصر، 2002-2003 ، ص145.

**Seminar "المُدْرِسَةُ الْمُفْتَاحُ" (6)**

والمقدرة اجتمعوا لدراسة موضوع من الموضوعات ليس له حل مقرر أو إجابة معروفة قبل المناقشة حيث يتقدم فرد أو أكثر بتقرير أو ورقة أعد فيها ملخصاً للموضوع أو الموضوعات المطروحة للنقاش، وهناك شخص بالعادة هو الذي يقوم بتوجيه النقاش.

**Sensitivity Training : "المُدْرِسَةُ الْمُفْتَاحُ" (7)**

يهدف هذا النوع من التدريب إلى زيادة حساسية المدير نحو العلاقات الإنسانية، ورد فعل تصرفاته بالنسبة لآخرين، كذلك يهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدرب للتعرف على آراء الآخرين منه، وإزاحة الحاجز الاجتماعية المنفعلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس.

**Open Classroom : "المُدْرِسَةُ الْمُفْتَاحُ" (8)**

في هذا النوع أن التعليمات التي تخضع لإشراف وتحكم المتدرب، تضع جانباً التصميمات المخططة مسبقاً، ويقوم المتألقون أنفسهم باختيار وانتقاء الموارد المتراكمة التي يستخدمونها وبالطريقة التي يجعلهم يصلون إلى أهدافهم المحددة؛ بل نجد أن المتألقي في بعض الأحيان يقوم بتحديد الأهداف بنفسه.

**"극장" (9) :** أسلوب تمثيلي يقوم به أفراد متخصصون (ممثلين) على خشبة المسرح لتمثيل موقف ما وصولاً إلى حكمة أو فكرة إدارية هامة<sup>(1)</sup>. وهناك أنواع للمحاكاة مصنفة حسب غاياتها، المحاكاة للوصف، والمحاكاة للبرهنة، والمحاكاة للممارسة، والمحاكاة لتشجيع التفكير والتطبيق، والمحاكاة

---

<sup>(1)</sup> عساف، عبد المعطي محمد ، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2000 م ، ص 216.

لتحسين الإدراك، والمحاكاة في إدارة التغيير<sup>(1)</sup>. وهناك غايات أساسية لمحاكاة الأعمال وهي تحسين صنع القرارات العامة، وتطوير مهارات وموافق معينة، وتدريس المعرفة والعمليات الإدراكية<sup>(2)</sup>.

11. **التدريب الإلكتروني** : يعرف بمجموعة الأوامر والأنشطة التي تهدف إلى توصيل التدريب باستخدام الحاسوب ومن خلال شبكة الانترنت والشبكات الداخلية الأخرى للشركات أما عن مستقبل التدريب الإلكتروني فيعتقد توفيق انه محفوف بمحاذير عديدة منها التلاحم والتسارع التكنولوجي ، وكذلك التقادم التكنولوجي لأدوات العرض والتقطيم ، وصعوبة تحويل المادة التدريبية إلى مادة الكترونية ، ومن ثم التفاعل الجماعي مازال أحد أهم أسباب التأثير والإقناع للمندرب .<sup>4</sup> ويمكن البدء في التدريب الإلكتروني بحاسوب واحد أو مجموعة حاسبات على شبكة تحتوي على البرامج المطلوبة كما يمكن أن يبدأ بحاسوب ومودم Modem متصل بالانترنت بالإضافة إلى خط الهاتف ثم التوسع بعد ذلك حتى يشمل شبكة متكاملة داخلية تربط جميع العاملين ببعض ثم ربط هذه الشبكة بالانترنت بحيث يمكن للعاملين التعامل داخليا وخارجيا والتعلم والتشاور وحل المشكلات عبر الشبكات .<sup>5</sup> وهناك العديد من الوسائل التي تستخدم في التدريب الإلكتروني منها اسطوانات الليزر المدمجة CDs والوسائل المتعددة Multi media والتي تستخدم الصوت

-  
<sup>(1)</sup> شوفيلد، آلن ، المحاكاة في التدريب الإداري ، ترجمة: حسن، محمد حربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر، 1995 م ، ص 27-32.

<sup>(2)</sup> مرجع سابق (2)، ص 25.

<sup>3</sup> Noe ,Raymond A., & Others, **Human Resource Management " GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE**, Tota MC Graw -Hill Edition,fifth edition,2007,page 189

<sup>4</sup> توفيق ، عبد الرحمن ، التدريب الإلكتروني "الدليل الأمثل في المستقبل"  
[http://www.islamtoday.net/articles/show\\_articles\\_content.cfm?id=98&catid=101&artid=12290](http://www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=98&catid=101&artid=12290)

<sup>5</sup> الغراب ، ايمن محمد ، التعليم الإلكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي ، ورقة مؤتمر ، المؤتمر الع  
الاستشارات والتدريب " المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الشارقة ، 21-23 نيسان 2003.

وأفلام الفيديو من خلال الحاسوب وغيرها من البرمجيات المختلفة وكذلك البريد الإلكتروني

والاجتماعات عن بعد إلى جانب استخدام المواقع التعليمية المختلفة على الانترنت .<sup>1</sup>

7. اختيار المدربين: يعتبر المدرب العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب حيث هو

الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب، ومن معلومات ومهارات، إلى

المتدربين، والمدرب هو عامل التغيير "Change Agent" الذي يهدف إلى تغيير الآخرين

عن طريق تغيير اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكهم، ونظرًا للدور ال مهم الذي يلعبه

المدرب يجببذل الجهد الكبير لتوفير المدرب الكفاء الذي يستطيع إثارة اهتمام

المتدربين والاحتفاظ بهذا الاهتمام طيلة فترة التدريب<sup>(2)</sup>.

وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي

استخدامه، والمادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين، ونوعية المتدربين<sup>(3)</sup>.

وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين :المدرب المحاضر الذي ينقل المعلومات

للمتدربين، والمدرب القائد من خلال ندوة أو مناقشة، والمدرب التطبيقي وهو الذي يعتمد

نقل المعرفة وتزويدها للمشاركين والمدرب النفسي الذي يوظف مهاراته المعرفية لكي

يتعرف على خلفيات المتدربين وخبراتهم والتعامل معهم وفقاً للمواقف بمهارة الربان

المتمرس<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> Dessler ,Gray, Human Resource Management, Prentice Hall- Inc, 9<sup>th</sup> edition, NewJrsy,USA,2003, page 196.

<sup>2</sup> - ياغي ،محمد عبد الفتاح ،التدريب الإداري بين الن ظريه والتطبيق ،مركز أحمد ياسين الفني ،الأردن ، 1999 م. ، ص 135.

<sup>3</sup> - شاويش ،مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، الشروق للنشر والتوزيع ،عمان - الأردن ،2004 م ، ص 245.

<sup>4</sup> - المبيضين ،عكلة محمد ، وآخرون ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتربية الإدارية ، القاهرة - مصر، 2001م ، ص 93

**8. تحديد مكان التدريب:** تحديد مكان التدريب لمصمم البرنامج التدريبي بالغ الأهمية، لذا

يجبأخذها بعين الاعتبار، إن اختيار المكان المناسب من جهة قربة لأعمال أو مسكن المتدربين أو توافر المواصلات إليه، ومدى توافر الأجهزة، والمعدات اللازمة للتدريب فيه، وتوافر شروط الصحة والراحة، والخدمات الإدارية الأخرى<sup>(1)</sup>.

**9. تحديد فترة برنامج التدريب:** يمكن القول أنه لا يوجد مدة مثالية للتدريب ولا ترتيبات

تنظيمية مثالية، والأصل أن تكون المدة كافية لتحقيق الأهداف الموضوعة وحسب نوع التدريب والمعمول به، قد تكون ساعات وقد تحصر في بضعة أيام، وقد تمتد لشهور وأعوام، كذلك ينبغي أن تكون الفترة ملائمة للمتدربين ومقبولة، وأن تكون منسجمة مع مقتضيات سير العمل في المنظمة وانتظامه وتكليفه<sup>(2)</sup>.

**10. توفير مستلزمات البرنامج التدريبي :** يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات، التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التدريبية للمتدربين، بل هناك وسائل أخرى تساعد المدرب في نقل المعلومات، وتوصيل المفاهيم والمعاني<sup>(3)</sup>.

**11. إعداد ميزانية التدريب:** وأخيراً، فمن الضروري لمصممي البرامج التدريبية، العناية بإعداد ميزانية للبرنامج تشمل التكاليف الثابتة مثل: استهلاك المباني، والأثاث، ووسائل الانتقال، وتكليف

---

<sup>1</sup> - الطعاني ،حسن أحمد ، التدريب "مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقديمها" ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان-الأردن ، 2002 م ، ص 58.

<sup>2</sup> - عساف ،عبد المعطي محمد ، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن ، 2000 م، ص 283.

<sup>3</sup> - ياغي ،محمد عبد الفتاح ، التدري ب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مركز أحمد ياسين الفني ، الأردن ، 1999 م ، ص .87

متغيرة للبرنامج مثل : تكلفة المطبوعات، ومكافآت المحاضرين، ووسائل التدريب، والأجهزة المساعدة وغيرها<sup>(1)</sup>.

تعرف الميزانية بأنها "خطة مالية لبرنامج عمل ينوي مركز التدريب القيام به لسنة قادمة" وتحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات ويجب المصادقة عليها من الجهات المسؤولة قبل أن تصبح قابلة للتنفيذ<sup>(2)</sup>.

هناك اعتبارات يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد موازنة التدريب، مثل : عدد البرامج المستهدف تنفيذها ومتوسط عدد المرشحين بكل برنامج ومتوسط مدة البرنامج التدريبي وموقع تنفيذ البرنامج بمركز تدريب المنظمة أم بمركز محلي أم بمركز خارجي ، ومرتبة وخبرة المتدربين التي تؤثر في تكلفة أتعابهم<sup>(3)</sup>.

### ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية

بعد أن يصمم البرنامج التدريبي، يصبح جاهزاً للتنفيذ، وإخراجه إلى حيز الوجود، وتعد هذه المرحلة مهمة وخطيرة، إذ من خلالها نتبين صحة وفشل التخطيط والتصميم للبرامج التدريبية، وينعكس هذا على نجاح وفشل عملية التدريب وتقييمها . هناك أمور وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي توقيت البرنامج، والمرافق والتسهيلات التدريبية، وتجهيز المطبوعات، والمتدربين، والمدربيين، وافتتاح البرنامج، وسير البرنامج التدريبي.

---

<sup>1</sup> - حسين ، عبد الفتاح دياب ، دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، مطبعة النيل ، الطبعة الأولى، الجيزة - مصر ، 1996 م ، ص 90.

<sup>2</sup> - مرجع سابق (2)، ص 140.

<sup>3</sup> - مصطفى، أحمد سيد ، إدارة الموارد البشرية "الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، 2004 م ، ص 242.

<sup>4</sup> - شاويش،مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، الشروق للنشر والتوزيع ،عمان - الأردن ،2004 م ، ص 248-250

#### **4.8.2.2.1.2 رابعاً: تقييم البرامج التدريبية:**

إن التدريب مثل أي وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يتطلب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته، إن مجرد وجود الهيئة الخاصة بالتدريب، لا يعني أن عملية التدريب قد تمت بصورة سليمة، وفي هذا الصدد يجب الإشارة إلى أن مسؤولية مدير التدريب لا تقتصر على تحديد الحاجة للتدريب، بل أيضاً يتتأكد من أنه قد تم تحقيق هذه الحاجة من خلال برنامج التدريب<sup>(1)</sup>. ويكون التقييم ذا فائدة قليلة إذا لم يتم الاستفادة من نتائجه، فالنتائج تساعد في الاستفادة من نتائج التقييم في دور التدريب، وبالتالي في التدخلات اللاحقة، كما تساعد في إدخال أي ابتكار ملائم لخطط المنظمة التدريبية<sup>(2)</sup>.

ونعرف عملية التقييم بأنها تلك الإجراءات التي تقادس بها كفاءة البرامج التدريسية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقادس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقادس بها كفاءة المدربين في إحداثه فيهم، وكذلك تقادس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي<sup>(3)</sup>.

---

<sup>1</sup> - أبو بكر ،مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر، 2003-2004 ، ص 379.

<sup>2</sup> - بروكس ،جل ، قدرات التدريب والتطوير "دليل عملي "، ترجمة :كتبي، عبد الإله، معهد الإدارة العامة ، الرياض السعودية ، 2001 م ، ص 267.

<sup>3</sup> - شاويش ،مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2004 م ، ص 251.

#### **1.4.8.2.2.1.2 أهمية تقييم البرامج التدريبية:**

تبعد اهميته من خلال الأسباب الآتية<sup>1</sup> : لتحديد نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية، وتحديد مستويات الاستفادة من التدريب، وجمع معلومات تسويقية من خلال سؤال المشاركين في البرامج التدريبية عن مستوى الرضا عن تلك البرامج، وتحديد الفوائد المالية للبرامج وتكلفتها، وللمقارنة بين فوائد التدريب وتكاليف التدريب والاستثمارات غير التدريبية، وللمقارنة بين فوائد وتكاليف برامج تدريبية مختلفة لاختيار أفضل برنامج .

#### **2.4.8.2.2.1.2 أهداف عملية التقييم:**

رغم أهمية التقييم ومفهومه، إلا أن التقييم في الواقع الأمر لا يعود كونه عملية تهدف على معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه من خلال محورين رئисين هما :

1. تقييم كفاءة خطوات العملية التدريبية.
2. تقييم تحقيق أهداف التدريب التطبيقية، حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من نقل أثر التدريب(المهارات ،المعارف،السلوك ) إلى الواقع العمل الميداني.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Noe ,Raymond A., & Others, **Human Resource Management " GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE**, Tota MC Graw –Hill Edition, fifth edition,2007,page 299.

<sup>2</sup> - اللحيد ،عبد المحسن فالح، تقييم البرامج التدريبية ، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر " آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريب، بتاريخ 2-4 مارس ، القاهرة - مصر ، 1997م.

### **3.4.8.2.2.1.2 دواعي التقييم :**

لقد أصبح تقييم التدريب من المهام الرئيسية والمهمة للمنظمات، وهناك العديد من الأسباب الجيدة، والتي تبرر صرف الجهد على التقييم ، منها:

1. يساعد على بناء مصداقية وأرضية صلبة لقرارات التدريب والتطوير.
2. يزود بالمبادئ لزيادة المنفعة من الاستثمار .
3. يساعد على تقسيم التدريب على حسب المنفعة المنشودة من وراء الاستثمار في التدريب.
4. يساعد على بناء العمليات والأنشطة التدريبية.
5. يربط بين استراتيجيات التدريب والتطوير وأهداف المنظمات . يساعد على فهم والتزام وتبني الإدارة للتدريب في كل المستويات .
6. نتائجه تساعد على تأكيد التعلم ويحفز العاملين لتطوير أنفسهم .<sup>1</sup>

### **4.4.8.2.2.1.2 مراحل عملية التقييم للبرامج التدريبية**

يرى العديد من الكتاب ( الطعاني ، ياغي ، حسين ، وغيرهم ) بأن هناك ثلاثة مراحل أساسية لتقييم البرامج التدريبية وهي كالتالي:

1. **تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ :** وتهدف هذه العملية للتأكد في دقة وسلامة خطة البرنامج، وقدرتها على تحقيق الهدف الذي صممت من أجله ومدى ملائمة الأساليب والوسائل لهذا الهدف.

---

<sup>1</sup> - الرفاعي ، هاشم السيد ، والثري ، أحمد صالح ، تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد التاسع ، ص ( 129-152 ) ، 2003م.

2. **تقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ :** تهدف عملية التقييم هذه إلى التأكد أنه يسير وفق ماهو مخطط له، وذلك لتعزيز الجوانب الإيجابية، وتلافي الجوانب السلبية، وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة.

3. **تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ:** تهدف هذه إلى تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها البرنامج لتحقيقها، ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية، ومدى ما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه للمعارف، والمهارات والاتجاهات مع مراعاة الكلفة المالية التي أنفقت على البرنامج التدريبي، ومدى فلعليته<sup>(١)</sup>.

#### **5.4.8.2.2.1.2 جوانب التقييم الرئيسة والفرعية في البرنامج التدريسي**

قسم حسنين في كتابه تقويم التدريب هذا الموضوع إلى تسع جوانب وهي، كالآتي<sup>(2)</sup>:

**الجانب الأول: كفايات المدرب Trainer's Competencies** : هو جانب خاص بتقييم المشاركيـن وغيرهم لـكـفايات مدربـيـهم ويـشتمـل عـلـى جـوانـب فـرعـيـة عـدـيدـة، وـتـطلـب تـقيـيم المـدـرـبـيـن تصـمـيم أدـوـات تـقيـيم تـشـتمـل عـلـى قـيـاس الـقـدرـات خـاصـة خـلـال تـفـيـذ التـدـريـب إـلـى جـانـب تـقـيـيم المـدـرـبـيـن القـبـليـ وـهـو ما يـعـرـف بالـتـقيـيم القـبـليـ لـكـفايات المـدـربـ.

**الجانب الثاني : المحتوى التدريبي** Training Content يقوم المشاركي ن من خلاله يتم تمثيل جوانب فرعية منها: المواد التدريبية المقدمة لهم، والنظرية التي يطرحها المحتوى،

<sup>١</sup> - ينظر، الطعاني، حسن أحمد ، التدريب "مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقويمها والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان-الأردن ، 2002 م ، ص 153.

<sup>2</sup> - ينظر: حسين، حسين محمد، **تقدير التدريب** ، دار مجلاوي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان -الأردن، 2005 م ص 69-78.

ومدى كفاية المحتوى وحداثته، ومدى مقتبنته لتوقعات وأهداف المشاركيـن، وملائمتـه لاحتياجـات وطبيعة الأعـمال، ومدى ارتباط مكوناته مع بعضـها البعضـ، ورأـي المشارـكيـن حول نوـاقص المـحتوى وإـمكانـيـة تعـديلهـ والإـضافة إـلـيـهـ.

**الجانـبـ الثالثـ : الأـهدـافـ التـدـريـبـيـةـ** Training Objectives : يـقـيمـ فيـ هـذـاـ الجـانـبـ لأـهمـيـتـهـ جـوانـبـ فـرعـيـةـ مـنـهـاـ : درـجـةـ تـحـقـيقـ الأـهدـافـ، ومـدـىـ الـحـاجـةـ إـلـىـ هـذـهـ الأـهدـافـ فيـ الـوقـتـ الـحـاضـرـ، وـتـتوـعـ الأـهدـافـ فيـ الـبرـنـامـجـ (ـمـعـرـفـيـةـ، مـهـارـيـةـ، اـتـجـاهـيـةـ)ـ درـجـةـ وـضـوحـ الأـهدـافـ، وـأـسـبـابـ تـحـقـيقـ الأـهدـافـ، وـعـدـمـ تـحـقـيقـهاـ، وـإـجـرـاءـاتـ تـوـضـيـحـ وـشـرـحـ لـلـأـهدـافـ، وـمـدـىـ وـوـضـحـ الأـهدـافـ الفـرعـيـةـ.

**الجانـبـ الرابعـ : الخـدـمـاتـ المسـانـدـةـ** Supporting Services : حيثـ يـقـدمـ المـشارـكـوـنـ رـأـيـهـ وـمـوـقـفـهـمـ منـ الخـدـمـاتـ المسـانـدـةـ خـلـالـ الـبرـنـامـجـ، وـهـذـاـ الجـانـبـ يـضـمـ عـنـاصـرـ عـدـيدـةـ منهاـ: خـدـمـاتـ الضـيـافـةـ وـالأـمـاـكـنـ الـخـاصـةـ بـهـاـ، وـنـظـامـ الـاسـتـراـحـاتـ، وـالـموـاـصـلـاتـ، وـمـكـانـ الإـقـامـةـ وـالـطـعـامـ وـالـشـرـابـ وـالـنـظـافـةـ وـالـبرـامـجـ التـرـفيـهـيـةـ وـالـخـدـمـاتـ الـخـاصـةـ لـلـمـشـارـكـيـنـ.

**الجانـبـ الخامسـ : المـشـارـكـوـنـ** Participants : هناـ يـسـأـلـ المـشـارـكـوـنـ عنـ رـأـيـهـمـ فيـ الـبرـنـامـجـ وـيـقـمـ عـدـةـ جـوانـبـ مـنـهـاـ: رـأـيـ المـشـارـكـ بـالـبرـنـامـجـ بـشـكـلـ عـامـ، وـدـرـجـةـ الـاستـمـتـاعـ بـهـ، وـرـأـيـهـ كـذـلـكـ بـعـدـ المـشـارـكـيـنـ وـمـسـتـوـيـاتـ التـعـلـيمـ وـالـخـبـرـةـ،...الـخـ .

**الجانـبـ السادسـ : الـبـيـئـةـ التـدـريـبـيـةـ** Training Environment : تـقيـيمـ جـانـبـ الـبـيـئـةـ التـدـريـبـيـةـ يـشـتـملـ عـلـىـ عـنـاصـرـ عـدـيدـةـ مـنـهـاـ: المـوـقـعـ بـالـنـسـبـةـ لـمـرـكـزـ أوـ مـعـهـدـ منـ حـيـثـ قـرـبـهـ وـسـهـولـةـ الـوصـولـ إـلـيـهـ، وـكـذـلـكـ قـاعـةـ أوـ غـرـفـةـ التـدـريـبـ السـعـةـ، وـالـمـرـاـفـقـ الـصـحـيـةـ، الـكـرـاسـيـ وـالـطاـواـلـاتـ وـالـأـدـوـاتـ، وـكـذـلـكـ إـلـيـضـاءـةـ وـالـتـهـويـةـ وـالـتـدـفـقـةـ وـالـتـبـرـيدـ وـالـإـزـعـاجـ وـنـظـامـ الـجـلوـسـ.

## **الجانب السابع : الطرق والمعينات التدريبية Training Methods and Aids**

هذا الجانب الطلب من المشاركين تقييم الطرق والأساليب التدريبية التي تم استخدامها من قبل المدرب والمعينات التدريبية المستخدمة حيث : أنواع الطرق، ومدى تنوعها في البرنامج التدريبي ككل، والمعينات التدريبية من حيث توافرها وتنوعها ودرجة استخدامها وصلاحيتها وملاءمتها وسرعة توفيرها وسهولة استخدامها .

## **الجانب الثامن : التحصيل والتعلم Achievement and Learning**

تقييم جانب التحصيل والتعلم من عدة جوانب منها درجة الفائدة العامة التي تحصل عليها المشارك، والصعوبات التي واجهته " صعوبات التعلم " ورأي المشارك حول مدى إمكانية تطبيق ما تعلمه في بيئة العمل، والمعوقات لذلك، والاحتياجات المطلوبة لإحداث التغيير في بيئة العمل، وكذلك رأي المشارك حول ما يمكن لإدارة التدريب و المدربين تقديمهم للمشارك بعد الدورة وأخيراً تقييم المشارك لذاته.

## **الجانب التاسع: جوانب عامة: يختلف هذا الجانب بتقييم أكثر من جانب واحد من**

الجوانب التي تخص البرنامج التدريبي ومنها : سير الافتتاح، ومدى كفاية المدة الكلية للبرنامج، والجلسات التدريبية عددها والوقت المحدد لها، والوقت المخصص للمناقشة والأسئلة ومدة الاستراحات وعددتها وتوزيع الوقت الكلي، وطرق الإعلان عن البرنامج وكلفة المشاركة.

### **6.4.8.2.2.1.2 قياس فاعلية التدريب**

يتطلب التقييم الفعال برامج التدريب أن نقرر في أثناء تصميم الخطة التدريبية ماذا نقيس، وما هي الطريقة التي سنتبعها للقيام بذلك، وإن اختيار الأسلوب المناسب يتضمن مجموعة

من الاختبارات أو القرارات، وجميع هـذـه النماذج تـشـتـرـكـ في هـدـفـ عـامـ بـأـنـهـاـ توـفـرـ إـطـارـاـًـ يمكنـ قـيـاسـ مـخـرـجـاتـ عمـلـيـةـ التـدـريـبـ.

ويرى كل من ياغي، حسنين ومبغضين، أن عناصر تقييم نتائج التدريب، هي أربع

عناصر كالآتي<sup>(1)</sup>:

1. المستوى الأول: ردود الفعل السريعة Reactions

2. المستوى الثاني: التعلم Learning

3. المستوى الثالث : السلوك وتغيير الأداء Behavior & Performance Change

4. المستوى الرابع: النتائج Results

يرى الطعاني أن خصائص التقييم الجيد للبرنامج التدريبي كالآتي<sup>(2)</sup>: الاستمرارية

والشمولية، و المشاركة، وحسن اختيار أدوات التقييم وتنوعها ( الاستبانة، الملاحظة،

المقابلات، الاختبارات)، وتوفر مقومين أكفاء، و توفير تغذية راجعة مستمرة، وهي عبارة

عن معلومات عن الأداء الفعلي أو النتائج التي تحققها الأنشطة المختلفة لنظام التدريب،

وتقوم بدور الرقابة، وتستخدم هذه المعلومات من قبل المدربين لحفظ على مستويات

الأداء المخططة في المنظمة، وتعديلي الأنشطة بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - ينظر: حسنين، تقييم التدريب، ص 88-91، وياغي، التدريب الإداري ، بين النظرية والتطبيق، ص 228-235.

<sup>2</sup> - الطعاني ،حسن أحمد ، التدريب "مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقويمها" ، دار الشروق للنشر والتوزيع

، الطبعة الأولى، عمان-الأردن ، 2002 م ، ص 154-155.

<sup>3</sup> - مرجع سابق (1)، ص 48.

والتغذية الراجعة هي المعلومات التي يستقبلها الموظفين عند إنجازهم لمهام معينة وهل تحقق هذه المهام الأهداف أم لا.<sup>1</sup> وبالتالي يمكن استخدام نتائج التقييم لتطوير العملية التدريبية مستقبلاً ومعالجة أوجه القصور والضعف التي ظهرت أثناء التدريب، والتعرف على المردود الذي حصلت عليه المنظمة كمبر للاستثمار في التدريب<sup>(2)</sup>.

#### 8.4.8.2.2.1.2 مشكلات التدريب في المنظمات العربية<sup>3</sup>:

1. محدودية إدراك وإيمان بعض الرؤساء والمنفذين بأهمية التدريب في تنمية المهارات الفنية والسلوكية للعاملين وزيادة كفاءة المنظمة وقدرتها التنافسية .
2. قصور الموارد المادية للتدريب في بعض المنظمات .
3. قصور الموارد البشرية التي تخصص للتخطيط والإشراف على تنفيذ وتقييم برامج التدريب .
4. الاعتماد على المحاضرة كطريقة أساسية في التدريب حتى في الحالات التي تتطلب بالضرورة استخدام طرق تدريبية أخرى .
5. إغفال بعض المنظمات تصميم برامج خاصة لتدريب الرؤساء على العملية الإدارية ومهارات أخرى لازمة مثل الاتصال واتخاذ القرارات والتفكير الابتكاري
6. قيام بعض المنظمات بشراء وسائل للإيضاح التدريبي ، ثم تقصير في تدريب العمالة الفنية الازمة لتشغيلها وصيانتها ، أو لا تستخدمها بفاعلية رغم تواجدها وصلاحيتها .

---

<sup>1</sup> Noe ,Raymond A., & Others, **Human Resource Management " GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE**, Tota MC Graw -Hill Edition, fifth edition,2007,page 266.

<sup>2</sup> - البيضين ، علاء محمد ، آخرون ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة - مصر ، 2001م ، ص 123.

<sup>3</sup> مصطفى ، أحمد سيد ، إدارة الموارد البشرية "الإدارة العصرية لرأس المال الفكري" ، 2004 م ص 275

7. عدم وجود مراكز تدريبية نوعية متخصصة تقوم على التدريب في تخصصات فنية وإدارية محددة لمعالجة مشكلات نوعية .

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عدداً من الدراسات التي أجريت في فلسطين وفي دول العربية حول موضوع التدريب والاتجاه نحوه، كما يتناول عدداً من الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وفيما يلي استعراض موجز لهذه الدراسات:

#### 1.2.2 الدراسات العربية

يقصد بالدراسات العربية في هذا السياق تلك التي قام بإعدادها باحثون عرب سواء كانت باللغة العربية أو بغيرها، ونشرت داخل الوطن العربي أو خارجه.

دراسة (سلطان، 2007) بعنوان " الاحتياجات التدريبية الإدارية لمستخدمي الإدارة الدنيا في المصارف الإسلامية في فلسطين"<sup>(1)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية الإدارية لمستخدمي الإدارة الدنيا في المصارف الإسلامية في فلسطين، ووضع جدول أولويات لهذه الاحتياجات، وصياغتها على هيئة رزمة من البرامج التدريبية. تبنت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، ولقد تكون مجتمع الدراسة من كافة مستخدمي الإدارة الدنيا في تلك المصارف وعددهم (253) مستخدماً موزعين على (3) مصارف بفروعها ومكاتبها البالغ

---

<sup>1</sup> - سلطان، سعدية " محمد شاهر " ، الاحتياجات التدريبية الإدارية لمستخدمي الإدارة الدنيا في المصارف الإسلامية في فلسطين" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، 2007م.

عدها(21) فرع ومكتب، وقد تم توزيع (253)، ولكن أخذت (190) استبانة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. كان أهم نتائج الدراسة ما يلي: بينت الدراسة أن أقسام التدريب في المصارف الإسلامية في فلسطين لا تحظى بالاهتمام الكافي الذي يسمح لها بتصميم وتنفيذ إجراءات تدريبية وظائفية وفقاً للمتوقع، وأن موظفي أقسام التدريب في المصارف الإسلامية تنقصهم المؤهلات العلمية والخبرات العلمية التي تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية في مجال التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية على أكمل وجه. وكما تظهر الدراسة أن المصارف الإسلامية في فلسطين تعاني من غياب خطة تدريبية واضحة وقائمة على أسس علمية. وبعد مناقشة النتائج أوصت الباحثة بضرورة أن تبذل إدارات المصارف الإسلامية في فلسطين الجهد الكفيلة بتعزيز دور أقسام التدريب، وأن تتبني أقسام التدريب في المصارف الإسلامية خطة واضحة لتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية لمستخدمي الإدارة الدينية لديها.

دراسة (النمور، 2006) بعنوان: "العلاقة بين استراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في مدینتي الخليل وبیت لحم"<sup>(1)</sup>. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي للموظفين في مؤسسات القطاع العام في مدینتي الخليل وبیت لحم . وقد تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات القطاع العام جنوب الضفة الغربية ( مدینة الخليل ومدینة بیت لحم ) والتي بلغ عددها في مدینة الخليل (24) مؤسسة، و (22) مؤسسة في بیت لحم.

أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدم استبانتين، الأولى تحلل واقع استراتيجية التدريب في تلك المؤسسات وهي موجهة إلى المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام في تلك

<sup>1</sup> - النمور، سائد إسماعيل، "العلاقة بين استراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في مدینتي الخليل وبیت لحم"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2006م.

المؤسسات، أما الاستبانة الثانية فقد عالجت مستوى الإجهاد الوظيفي لدى الموظفين في تلك المؤسسات. وقد تم قياس ثبات الأداة عن طريق احتساب معامل كرونباخ ألفا والذي بلغ (0.986) للاستبانة الأولى، وبلغ (0.883) للاستبانة الثانية وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة SPSS. وأظهرت الدراسة النتائج التالية : عدم وجود فرق معنويّة في استراتيّجية التدريب تعزى لمتغيّرات (العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعيّة، ونوع الوزارة)، وجود فروق معنويّة في استراتيّجية التدريب تعزى لمتغيّر سنوات الخبرة ومتغيّر الجنس. وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحث بتصميم نظام شامل للتدريب في مؤسسات القطاع العام يراعي أهداف العمل، وخصوصيّته وطبيعته لكل وظيفة، وتوفير الدعم المالي والمساندة للقائمين على تنفيذ البرامج التدريبيّة في المؤسسة من قبل الإداره العليا.

دراسة (أبو عوده، 2006) بعنوان " اتجاهات متدربى شرطة محافظة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على أدائهم الوظيفي"<sup>(1)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات متدربى محافظة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على أدائهم الوظيفي من كانون الثاني 2004 ولغاية كانون الثاني 2005، في ظل ظاهرة انخفاض الأداء لدى أفراد جهاز الشرطة الفلسطينيّة مما ينعكس سلبيًّا على مستوى الخدمة المقترنة للمنتفعين وما الأسباب وراء ذلك.

اشتملت عينة الدراسة على (108) موظف من موظفي جهاز الشرطة الفلسطينيّة في محافظة رام الله والبيرة، والذين تلقوا برامج تدريب ذات موضوعات متعددة يقيمها جهاز الشرطة الفلسطينيّة

<sup>1</sup> - أبو عوده، كفاح إسماعيل محمود، "اتجاهات متدربى شرطة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على أدائهم الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2006.

بهدف تدريب كوادره وإعادة تأهيلهم لرفع مستوى أدائهم الوظيفي. وقد تبنت الباحثة الاستبانة كأسلوب أول بالإضافة إلى المقابلات التي أجريت مع مدربي ومتربين ورؤساء وقيادات جهاز الشرطة، وكان معامل كرونباخ ألفا يساوي (0.62)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير زمن التدريب، ومتغير إدارة التدريب، ومتغير نوع التدريب، ومتغير محتوى التدريب . وجود مؤشرات سلبية للتدريب، ولم يكن للتدريب أثر إيجابي بالمستوى المطلوب ، وأشارت نتائج الدراسة إلى المؤشرات الإيجابية للتدريب والتي تعود لنقط القوة المتمثلة في التزام واضح وقوى من قبل المتدربين، وقيام الجهة المشرفة على البرنامج بالتقدير المرحلي والمستمر لمجريات البرنامج التدريبي . وخلصت الدراسة إلى توصيات عده منها: تنفيذ التدريب وفقاً لسياسة واستراتيجية تدريب محمد الجوانب، والاتجاهات، والأهداف منعكسة في هيكلية الشرطة، وتحسين البنية التحتية المطلوبة لزيادة فاعلية التدريب وتجهيز قاعة التدريب بما يلزم لتكون مناسبة للتدريب . دراسة (الشمرى، 2003) بعنوان "اتجاهات منسوبى معاهد التدريب الأمنية نحو العوامل المحددة لفاعلية التدريب الإداري"<sup>(1)</sup>.

هدفت الدراسة إلى تحديد اتجاهات منسوبى معاهد التدريب الأمنية نحو العوامل المحددة لفاعلية برامج التدريب ( عوامل شخصية، عوامل تنظيمية، عوامل بيئية، معوقات تحول دون تفعيل، برامج التدريب الإداري).

استخدم الباحث المنهج الوصفي، وفي هذه الدراسة، وقد طور استبانة لدراسته الميدانية وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع منسوبى معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض، وتكون ذلك المجتمع من المسؤولين والعاملين في مجال تخطيط البرامج التدريبية،

<sup>1</sup> - الشمرى، هيثم محمد سعود، "اتجاهات منسوبى معاهد التدريب الأمنية نحو العوامل المحددة لفاعلية التدريب"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2003م.

وتقويمها وبلغ عددهم (282) مفردة، وقد تم توزيع (282) استبانة على جميع مفردات مجتمع الدراسة وقد استعاد الباحث (236) استبانة، بنسبة كانت (16.3%). ونتجت عن الدراسة نتائج عدّة منها: إن اتجاهات منسوبٍ لمعاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض نحو العوامل الشخصية المحددة لفاعلية برامج التدريب الإداري اتجاهات موجبة، وإن اتجاهات منسوبٍ لمعاهد التدريب الأمنية نحو العوامل التنظيمي المحددة لفاعلية برامج التدريب الإداري بمعاهد التدريب الأمنية اتجاهات محايدة، وإن أبرز اتجاهات الإيجابية نحو العوامل الشخصية المحددة لفاعلية البرامج التدريبية في تلك المعاهد كانت برغبة المتدرب في اكتساب معلومات جديدة في مجال عمله . وقد أوصى الباحث توصيات عدّة منها : دعوة الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية للاستثمار في التدريب لتحسين مستوى فاعلية برامج التدريب الإداري في معاهد التدريب الأمنية.

دراسة (مدعون، 2003) بعنوان: "اتجاهات المديرين حول واقع النشاط التدريبي في شركات القطاع الخاص دراسة ميدانية في مدينة دمشق وريفها"<sup>(1)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع النشاط التدريبي في شركات القطاع الخاص في سوريا، وتحديد نقاط القوة والضعف في شركات القطاع الخاص السورية . تكون مجتمع البحث من مجموع المديرين المسؤولين بصورة مباشرة أو غير مباشرة عن النشاط التدريبي في الشركات الخاصة الواقعة في مدينة دمشق وريفها، ويشتمل البحث على عينة عشوائية بلغ عددها (75) شركة ذات أنشطة اقتصادية مختلفة (صناعية،

<sup>1</sup> - مدعون، عيسى، "اتجاهات المديرين حول واقع النشاط التدريبي في شركات القطاع الخاص دراسة ميدانية في مدينة دمشق وريفها"، ورقة مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، 13-16 أكتوبر، دمشق، سوريا، 2003،

تجارية، خدمية) وبلغ عدد المديرين الذين شملتهم الدراسة (102) مديراً واستجاب منهم (81) مديرة بنسبة استجابة (79.4%) من المبحوثين. وقد طور الباحث استبانة مكونة من سبعة أجزاء من أجل تحقيق أهداف البحث وثم تحليل الاستبانة ومعالجتها إحصائياً، ونتجت عن الدراسة نتائج عدّة منها: إن واقع النشاط التدريبي في شركات القطاع الخاص في سوريا، من وجهة نظر المديرين هو مرضي بمستوى متوسط فقط و لا توجد إدارة متخصصة بالموارد البشرية والتدريب في معظم شركات القطاع الخاص في سوريا و توافر شروط التدريب الفعال في شركات القطاع الخاص في سوريا بمستوى متوسط فقط، و يتم الاسترشاد بمبادئ التدريب الأساسية عند أداء النشاط التدريبي في شركات القطاع الخاص في سوريا بمستوى متوسط فقط ،وقد أوصى الباحث توصيات عدّة منها : اهتمام إدارة الشركات الخاصة في سوريا بإحداث وحدات إدارية متخصصة بالموارد البشرية وتنميتها، اهتمام إدارة الشركات الخاصة بتوفير شروط التدريب الفعال وبشكل خاص توفير الحوافز المناسبة للمتدربين للاهتمام بتطوير قدراتهم، ومهاراتهم، وكذلك تخصيص الموارض الكافية للتدريب فيها . دراسة (عبيدات، 2003) بعنوان "الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني"<sup>(1)</sup>. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لمديري فروع المصارف الأردنية، والأسس والمعايير التي تتبعها المؤسسات المصرفية في الأردن في اختيار البرامج التدريبية الخاصة بهم.

<sup>1</sup> - عبيدات، بدر يوسف، " الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني "، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2003م.

تكون مجتمع الدراسة من كافة مديري الفروع من المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها (16)، فيها ما يقارب من (430) مدیراً ومديرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عملية تحديد الاحتياجات والاستراتيجيات التدريبية المفصلة لهؤلاء المديرين، وشكلت العينة (46.5%) من مجتمع الدراسة . توصلت الدراسة إلى أن المصارف الأردنية تعتمد بشكل كبير في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمديريها على التطورات التكنولوجية والخطط والأهداف المستقبلية للمصارف التي يعملون بها، ووجد أن أسلوب المحاضرات هو أكثر أسلوب يفضله المديرون كأسلوب تدريبي، أما بالنسبة للاستراتيجيات التدريبية فقد أكدت الدراسة أن المديرين يفضلون أن يكون المدرس من ذوي الخبرة العملية، كما يفضلون البرامج التي تعقد خارج المصرف والتي تغطي مواضيع متعددة تزودهم بمهارات فنية أكثر منها إدارية، والبرامج التي لا تتضمن الإقامة السكنية، والتي يكون فيها المشاركون في نفس القطاع . وخلصت الدراسة إلى ضرورة إجراء دراسات أخرى تتعلق بالاستراتيجيات والاحتياجات التدريبية.

دراسة (قيوي، 2001) بعنوان "اتجاهات الهيئة الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب في أثناء الخدمة"<sup>(1)</sup>. جاءت هذه الدراسة لمعرفة اتجاهات الهيئة الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب في أثناء الخدمة، . بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (285) إداري وأكاديمي واختيرت عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية وبلغ عدد مفرداتها (157) وقد استخدم الباحث استبانة لمعرفة اتجاهات الهيئة الأكاديمية والإدارية في الجامعة نحو

<sup>1</sup> - قيوي، محمد عبد اللطيف، "اتجاهات الهيئة الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب في أثناء الخدمة"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين، 2001م.

التدريب في أثناء الخدمة وقد بلغ معامل الثبات  $\kappa$  (0.85). وبعد رونباخ ألفا للاستبانة

التحليل الاحصائي نتجت عن الدراسة نتائج عده منها : عدم وجود متابعة من قبل إدارة

جامعة القدس المفتوحة لنتائج التدريب، وعدم توفير إدارة الجامعة للحوافر المادية منها

والمعنوية لمن يشترك في التدريب. وقد أوصى الباحث توصيات عده منه اضطرورة زيادة

عدد الدورات التدريبية المقدمة للهيئة الأكاديمية الإدارية في جامعة القدس المفتوحة

ضرورة توفير التدريب للعاملين كل في منطقته أو توفير في مناطق جغرافية متقاربة.

دراسة (شموط، 2001) بعنوان "تحديد الاحتياجات التدريبية لرجال بيع وثائق التأمين

في عدد من شركات التأمين الأردنية"<sup>(1)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لرجال بيع وثائق التأمين من عدد

من شركات التأمين الأردنية وذلك من وجها نظر رجال البيع أنفسهم . وتكون مجتمع

الدراسة من جميع رجال بيع وثائق التأمين العاملين في شركات التأمين الأردنية، وقد

تألفت عينة الدراسة من (250) رجل بيع، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة

التناسبية.

أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن هناك احتياجات تدريبية لرجال بيع وثائق التأمين من وجها

نظرهم حيث احتل المجال التسويقي المرتبة الأولى بينما احتل المجال المهني المرتبة الثالثة. وكانت

أهم المجالات التي شكل الاحتياج التدريبي فيها أعلى ما يمكن يتعلق بمعرفة القوانين والتشريعات

ال الخاصة بالتأمين، وأكيد الباحث أن رجال بيع وثائق التأمين الذين عدد سنوات خبرتهم في مجال

التأمين من ستة إلى أقل من ثلاثة سنين يشعرون بالاحتياج إلى تدريب في المجال السلوكي أكثر

<sup>1</sup> - شموط، مروان، " تحديد الاحتياجات التدريبية لرجال بيع وثائق التأمين في عدد من شركات التأمين الأردنية ، إربد للبحوث والدراسات، الأردن، عدد خاص، ص (211 - 174)، 2001.

من احتياج رجال بيع وثائق التأمين الذين عدد سنوات خبرتهم من ثلاثة إلى خمس سنين وهذا ينطبق على مجال التسويق، وبناء على النتائج السابقة أوصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول الاحتياجات التدريبية لرجال بيع وثائق التأمين وتنظيم دورات تدريبية دورية لرجال بيع وثائق التأمين.

دراسة (أيوب، 1999) بعنوان "واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع المصارف الأردنية"<sup>(1)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع المصارف الأردنية، تكون مجتمع هذه الدراسة من كافة المديرين في الإدارات الوسطى والإشرافية والعاملين في المصارف الأردنية، والبالغ عددها (16) هدفاً وعدد فروعها (407) أفرع، وبلغ عدد الفروع التي شملتها عينة هذه الدراسة (169) فرعاً.

أبرز ما توصلت إليه الدراسة هو وجود أنظمة خاصة في المؤسسات المصرفية لوصف الوظائف وتقييم الأداء وتقييم الدورات التدريبية، إلا أن هناك ضعفاً نسبياً في التنسيق بين هذه الأنظمة الثلاثة وبين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، وأن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات المصرفية لا تتم على كافة المستويات التنظيمية.

وقد أوصت الباحثة بضرورة أن تبني عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس واقعي وعملي، وأن تستند على نظام وصف الوظائف ونظام تقييم الأداء ونظام تقييم

---

<sup>1</sup> - أيوب، ميرفت أديب، "واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع المصارف الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 1999.

الدورات، والعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات المصرفية على كافة المستويات التنظيمية الثلاثة.

دراسة (عبد العظيم، 1990) بعنوان "تقييم سياسات الاختيار والتدريب والحوافز في القطاع المصرفى، دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العاملة في مصر"<sup>(1)</sup>.

هدفت الدراسة إلى توصيف الوضع الحالى لسياسات الاختيار والتدريب والحوافز في كل من البنوك التجارية الوطنية والبنوك المشتركة، واعتمدت الباحثة في إعداد هذه الدراسة على أسلوب الاستقصاء باستخدام الاستبانة، أما مجتمع الدراسة ف تكون م جتمع البحث من مجموعة البنوك التجارية المسجلة لدى البنك المركزي المصري، أما عينة الدراسة ف كانت البنوك المشتركة (100) مفردة (بنك). وأبرز ما توصلت إليه الدراسة هو عدم الاقتئاع الكامل لدى بعض المسؤولين بالبنوك الوطنية بأهمية التدريب اعتقاداً منهم بأنه مضيعة للوقت. وعدم وجود قواعد محددة لاستمرارية ودورية تدريب العاملين بالبنوك الوطنية وكذلك انخفاض محفزات التدريب (المادية والمعنوية ) في البنوك الوطنية مقارنة مع البنوك المشتركة. وقد أوصت الباحثة بضرورة إقناع المسؤولين بأهمية التدريب والأخذ بآرائهم ومقترناتهم ومشاركتهم في وضع الخطة التدريبية . ووضع خطة تدريبية شاملة لتدريب جميع الأفراد على المستويات التنظيمية المختلفة على أن يكون لهذا التدريب صفة الدورية والاستمرار.

<sup>1</sup> - عبد العظيم، إيمان "تقييم سياسات الاختيار والتدريب والحوافز في القطاع المصرفى" ، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 1990م.

يقصد بالدراسات الأجنبية في هذا السياق تلك التي قام بإعدادها باحثون أجانب وبلغة غير العربية، ونشرت خارج الوطن العربي أو داخله:

**(Chiaburu, & Lindsay 2008): Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer<sup>1</sup>.**

إدراك المشاركين للتدريب ممكّن أن يكون قوة دافعة تؤثر على الدافع للتعلم والدافع للنقل وكذلك على المخرجات المتوقعة من عملية التدريب. هذه الدراسة تقدم مجموعة من الأفكار التي تربط الإدراك التدريبي بالمخرجات التدريبية بالإضافة على ذلك تم دعم الاقتراح باختبار تجريبي أولي يعتمد على عينة من 254 موظف يزودون معلومات عن مفهومهم التدريبي وجهودهم المتطرورة في مؤسساتهم وتشير النتائج إلى أن الكفاءة الذاتية هي الحافز للتعلم وان آلية التدريب هي متباً أولي لنقل الدافع بالإضافة إلى ذلك أشير إلى انه ينقل التدريب من خلال هذا الدافع للتعلم وله علاقة قوية بآلية التدريب المستخدمة.

**(Kalra, Soberman 2008) : The Curse of Competitiveness: How Advice from Experienced Colleagues and Training Can Hurt Marketing Profitability<sup>2</sup>**

---

<sup>1</sup> Chiaburu, Lindsay, **Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer**, Human Resource Development International, Jun2008, Vol. 11 Issue 2, p199-206.

<sup>2</sup>)Kalra & Soberman, **The Curse of Competitiveness: How Advice from Experienced Colleagues and Training Can Hurt Marketing Profitability**, Journal of Marketing, Jul 2008, Vol. 72 Issue 3, p32-47.

في هذه الدراسة يظهر المؤلفان ، كيف أن المدخلات غير المؤذية والعادمة والتي قد يستخدمها المدراء النصيحة من الزملاء والتدريب ) يمكن أن تؤثر هذه على التميز وتحقيق الميزة التنافسية ، فقد أجرى المؤلفان تجربة يلعب فيها جيل واحد من المشاركون لعبة تعاونية ومن ثم يمر على المشورة بشان كيفية القيام بنفس اللعبة للجيل الآخر ، وجد المؤلفان أن الجيل الثاني يقبل القرارات التي تؤثر سلبا على أرباح المنافسين حتى عندما تنتج القرارات في دفعات أقل ، وفي التجربة الثانية اظهر المؤلفان أفلام التدريب التي تخلق شعور سلبي اتجاه المنافسين ،ولها آثار مضادة على قرارات المدراء. كذلك ترى بأن التدريب يزيد رغبة المدراء للتضحية بأرباحهم الخاصة للتقليل من أرباح المنافسين ، ولهذه النتائج آثار مهمه للمدراء في الأسواق التنافسية . ويرى المؤلفان وبالتحديد بارع قد صمم التدريب لإثارة الردود العاطفية نحو المنافسين والتي يجب أن تستخدم بتعقل ، وكذلك الشركات التي تعطي المدراء الجدد ( الصغار) حكم ذاتي ومسؤولية في السوق، يجب أن تكون مدركة أن النصيحة التي يأخذها المدراء والمعلومات التي يشاركون بها يمكن أن تؤثر على المزايا التنافسية . ولتسكين هذه المشكلة وجدت فكرة وهي تكريس المصادر لتحسين فهم المحتوى التدريسي وطبيعة النصائح التي يشارك بها المدراء بعضهم لبعض.

### **(Rowold, Jens 2007): The impact of personality on training-related aspects of motivation: Test of a longitudinal model<sup>1</sup>.**

في هذه الدراسة تم اقتراح نموذج لتأثيرات التربوية على التدريب وطورت جوانب لها صلة بالتحفيز ، وبالتحديد توقع النموذج تأثير متغيرات شخصية خمس كبرى على التحفيز والتعلم وتحويل التحفيز في حين السيطرة على الاتجاهات العامة نحو التدريب

---

<sup>1</sup> Rowold, Jens. The impact of personality on training-related aspects of motivation: Test of a longitudinal model ,Human Resource Development Quarterly, Spring2007, Vol. 18 Issue 1, p9-31, 23p,

ودرس النموذج بشكل تجريبي على عينة مكونة من 94 موظف من مراكز الاتصال شاركوا في برنامج التدريب ، وأشارت النتائج إلى أن التحفيز للتعلم عرف من خلال القبول extraversion وان الدافع المنقول عرف من خلال التحفيز للتعلم والاستقرار العاطفي . ولخصت كذلك الدراسة اثر extraversion على الدافع المنقول من خلال الدافع للتعلم والتدريب ، كذلك بينت الدراسة أهمية العوامل الترتيبية في بحث الاتجاهات نحو التدريب.

### **(Martin&others 2006) : African American Small Business Owners' Attitudes Toward Business Training<sup>1</sup> .**

تهدف هذه الدراسة إلى بحث وتحديد الاتجاهات الحالية للأمركان من أصول افريقية نحو التدريب . تم توثيق الاتجاهات تجاه الدورات التدريبية بأنها في تزايد سريع للأمريكيين من اصل افريقي أصحاب المشاريع الصغيرة ، وتقدم الدراسة أدلة تدعم التدريب ونموذج إنشاء المشاريع الذي اقترحه المشاريع التجارية الصغيرة (SBA) . تم تطوير استبيان للدراسة ، وتم توزيع 924 استماراة ، في حين تم تحليل 790استماراة ، وذلك من خلال المسح بواسطة البريد الإلكتروني ، الذي تم توزيعه على الأمريكيين من اصل افريقي أصحاب المشاريع الصغيرة و الأمريكيةين من القوقاز أصحاب المشاريع الصغيرة ، قيم وقدر الأمريكيين من اصل افريقي أصحاب المشاريع الصغيرة الدورات التدريبية بأنها أكثر أهمية من أصحاب الأعمال التجارية من الأمريكان القوقاز وذلك في جميع مناطق الاختبار والمسح للدراسة (23)منطقة. وأنشئت عينة مناظرة من مجموعة

---

<sup>1</sup>Martin, &others, **African American Small Business Owners' Attitudes Toward Business Training**, Journal of Small Business Management, Oct2006, Vol. 44 Issue 4, p577-591.

من المعلومات لتقييم فكرة أن العوامل الديمغرافية مثل نوع العمل وعدد الموظفين قد تؤثر في النتائج .

وقد تطابقت النتائج التي توصل إليها من العينة مع النتائج من العينة الكلية . لأسباب مختلفة عرضت هذه النتائج غير العادية القوية ، كذلك بالنسبة لاتجاهات لبحوث في المستقبل .

**(Bartlett and Kang 2004) : Training and organizational commitment among nurses following industry and organizational change in New Zealand and the United States<sup>1</sup>.**

تحث هذه الدراسة العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي لدى عينة من الممرضات في نيوزلندا والولايات المتحدة الأمريكية . تم تطوير استبانة لقياس العلاقة بين العوامل المتعلقة بالتدريب والالتزام التنظيمي ، وزعت الاستبانة على الممرضات اللواتي يعملن على نظام الدوام الكامل (Full- time) في أربع مستشفيات ، ثلاثة منها في الولايات المتحدة وواحدة مماثلة في الحجم بالنسبة للعينة من نيوزلندا ، بلغ عدد الممرضات (543) وتم المسح من خلال البريد الداخلي الخاص بكل مريضة في مستشفاياتهم وتبين النتائج أن الفرص المحسوسة للتدريب والإشراف على تقديمها والدافع للتعلم من التدريب والفوائد المتوقعة من التدريب ( مجالات الدراسة ) كلها لها علاقة وصلة واتجاهات ايجابية مع عناصر الالتزام التنظيمي العاطفية والمعيارية .

**(Petridou, Spathis 2001): Designing Training Interventions: Human or Technical Skills Training?<sup>2</sup>.**

---

<sup>1</sup> Bartlett and Kang , Training and organizational commitment among nurses following industry and organizational change in New Zealand and the United States, Human Resource Development International; Dec2004, Vol. 7 Issue 4, p423-440.

<sup>2</sup> Petridou, Spathis , Designing Training Interventions: Human or Technical Skills Training? International Journal of Training & Development, Sep2001, Vol. 5 Issue 3, p185, 11p.

التدريب هو الأداة الأساسية في تنفيذ إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في القطاعين الخاص والعام. اختيار نوع التدريب يركز على الإنسان والمهارات العملية وهو مهم في تصميم العملية التدريبية .

يبحث حقل هذه الدراسة المواصفات الشخصية والوظيفية لعينة تتكون من 444 مدير عام مرشحين للتدريب على مهارات عملية وإنسانية . ونموذج التصنيف يعرض ويسمح باختيار ومعرفة وزن الاختلافات الشخصية والعملية للمرشحين المتدربين وذلك من أجل المشاركة في أحد نوعين التدريب من خلال وسيلة (stepwise logistic regression ) وهنالك عوامل : الجنس والعمر والتعلم والاتجاهات نحو التدريب والمستويات الإدارية وتوسيعات العمل ، كل هذه العوامل عرضت على أنها عوامل أساسية وضرورية مرتبطة ببنوع العمل . وأخيرا ، في هذه المقالة يطرح الكاتب أن تصميم التدريب في القطاع العام يصمم لاعتبار المهارات الإنسانية والعملية للتدريب .

#### التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد هذا العرض للدراسات السابقة ، نستنتج أنها تناولت موضوع التدريب من زواياه المختلفة . وحسب علم الباحثة فإن القليل من تلك الدراسات وخاصة في فلسطين تناولت موضوع الاتجاهات نحو التدريب في المؤسسات الخدمية.

لذا تأتي الدراسة استكمالا لجهود الباحثين في هذا المضمار ، ولسد النقص في هذا المجال الدراسي؛ لذلك حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة تحديد الاتجاهات نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية المالية في جنوب الضفة الغربية، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء

على بعض القضايا التي تؤثر في وجود الاتجاهات نحو التدريب والتي تؤثر في مستواها وهذا ما يميزها عن سبقاتها من الدراسات.

وقد لوحظ وجود تشابه بين الدراسات السابقة في بعض النواحي، ويتمثل هذا التشابه في الاعتماد على الاستبابة كأداة لجمع البيانات، وأيضاً المنهج الوصفي ،كما أن هذه الدراسات كانت قد أجريت وتطرقت إلى مجتمعات دراسة في القطاع العام أو الخاص، إلا أن هذه الدراسة عنيت بتخصيص قطاع الأعمال الخدمي المالي ( البنوك والتأمين ) لذلك فقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها ، ومن جانب آخر استفادت الباحثة من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة وفقراتها الخاصة بالدراسة وكذلك في مجال منهجهية الدراسة وأسلوبها ، وأيضاً استفادت الباحثة من النتائج والتوصيات والمقترنات التي خرجت بها هذه الدراسات ؛ لذا يمكن القول بأن الخبرات الواردة في هذه الدراسات قد أفادت في إثراء هذه الدراسة .

من هنا فإن أهم ما يميز هذه الدراسة بأنها درست واقعاً جديداً ومجتمع مختلف- وهو المجتمع الفلسطيني بما فيه من خصوصية واستقلالية عن غيره من المجتمع- بمعنى أن الاختلاف كان في مجتمع دراستها وعيتها، وال فترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية.

## **النهاية الثالث**

### **منهجية الدراسة**

#### **تمهيد**

يتناول هذا الفصل وصفا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة . ومن ذلك وصف مجتمع الدراسة وعينتها ، وأدلة الدراسة من حيث إعدادها ، وتطورها، واستخراج معامل الصدق والثبات ، وإجراءات الدراسة ، والمعالجة الإحصائية للبيانات لاستخلاص النتائج . وتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة لقياس الاتجاهات نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية المالية ( البنوك وشركات التأمين ) في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإدارات والعاملين فيها.

#### **1.3 وصف منهجية الدراسة**

أجريت هذه الدراسة ما بين شهر تشرين الأول من عام 2007، وشهر أيار من العام 2008 ، واستخدمت الباحثة في إنجازها المنهج الوصف التحليلي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهر ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة ، حيث إن الأسلوب يعتمد على دراسة الواقع ، إذ يهتم هذا الأسلوب بوصف الواقع والتعبير عنه كيما وكمـا . وقد قامت الباحثة بجمع المعلومات واختبار الفرضيات بالاستبانة، كما قامت الباحثة بتحليل ومعالجة م خرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها ومعالجتها بوساطة حزمة SPSS الإحصائية وصولا إلى استنتاجات خاصة بتعزيز اتجاهات الإدارات والعاملين نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية المالية ( البنوك والتأمين ) في جنوب الضفة الغربية بشكل يتيح تعميم هذه النتائج والتوصيات.

## 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإدارات والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية المالية ( البنوك والتأمين ) في جنوب الضفة الغربية والذين هم على رأس عملهم حتى بداية شهر شباط 2008، وقد تم استثناء كل من ( البنك العربي بفرعيه شارع السلام والشلاله في الخليل ، وبنك فلسطين المحدود فرع بيت لحم ، وشركة ترست بفرعيها الخليل وبيت لحم ) وهذا بسبب رفض تلك المؤسسات التعامل والتعاون مع هذه الدراسة بالرغم من أن الباحثة توجهت إليهم بكتاب رسمي صادر عن جامعة الخليل ، وقد كان العذر ضيق الوقت وكثرة المهام على عائق موظفي تلك المؤسسات .

حيث بلغ عدد الإداريين والعاملين في كافة البنوك وشركات التأمين التي استجابت للدراسة (300) إداري وعامل ، موزعين على محافظة الخليل وبيت لحم ، وذلك حسب الإحصائيات التي حصلت عليها الباحثة من البنوك وشركات التأمين العاملة في جنوب الضفة الغربية والتي استجابت لهذه الدراسة ، وتم ذلك من خلال الاتصال الهاتفي والزيارة الميدانية لتلك المؤسسات، كما هو موضح في الجداول التالية (1-3) ، (2-3) ، (3-3) ، (4-3) ، (5-3) :

### جدول رقم (1-3)

توزيع الإداريين والعاملين في البنوك والتأمين \_ منطقة جنوب الضفة الغربية

العدد الكلي للموظفين	الموزعة عدد الاستبيانات	المسترجعة عدد الاستبيانات	غير المسترجعة الاستبيانات	نسبة الإر gag
300	300	233	67	%77.66

**جدول رقم (2-3)**

**توزيع الإداريين والعاملين في البنوك \_ محافظة الخليل**

اسم المؤسسة	عدد الإداريين	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير المسترجعة
البنك الإسلامي الفلسطيني	5	11	16	8	8
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	7	10	17	10	7
بنك فلسطين م.ع.م	4	14	18	8	10
بنك الاستثمار الفلسطيني	4	5	9	7	2
البنك الإسلامي العربي	4	3	7	5	2
بنك الأردن	6	13	19	10	9
بنك القاهرة عمان	7	13	20	11	9
البنك العربي(دورا)	2	2	4	4	-
بنك فلسطين م.ع.م دورا	2	2	4	3	1
البنك الأهلي الاردني شارع السلام	7	8	15	10	5
البنك الأهلي الاردني شارع الشلاله	3	2	5	2	3
بنك القاهرة عمان الشلاله	3	6	9	7	2
المجموع	54	89	143	85	58

**جدول رقم (3-3)**

توزيع الإداريين والعاملين في البنوك \_ محافظة بيت لحم

اسم المؤسسة	عدد الإداريين	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد المسترجعة	عدد الاستبانات غير المسترجعة
البنك الأهلي الاردني	7	9	16	14	2
البنك العربي	8	12	20	20	-
بنك الاستثمار الفلسطيني	8	14	22	20	2
بنك القدس للتنمية	3	3	6	5	1
البنك العقاري	3	5	8	8	-
بنك القاهرة عمان	7	8	15	13	2
المجموع	36	51	87	80	7

**جدول رقم (4-3)**

توزيع الإداريين والعاملين في شركات التأمين \_ محافظة الخليل

اسم المؤسسة	عدد الإداريين	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد المسترجعة	عدد الاستبانات غير المسترجعة
الشركة الوطنية للتأمين	2	5	7	7	-
الشركة الأهلية للتأمين	3	4	7	6	1
شركة المشرق للتأمين	4	8	12	11	1
شركة فلسطين للتأمين	4	6	10	10	-
المجموع	13	23	36	34	2

### جدول رقم (5-3)

توزيع الإداريين والعاملين في شركات التامين \_ بيت لحم

الاسم المؤسسة	عدد الإداريين	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير المسترجعة
الشركة الوطنية للتامين	4	8	12	12	-
شركة فلسطين للتامين	3	3	6	6	-
شركة المشرق للتامين	3	3	6	6	-
الشركة الأهلية للتامين	3	3	6	6	-
الشركة العربية للتامين	2	2	4	4	-
المجموع	15	19	34	34	-

### 3.3 عينة الدراسة :

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع الإداريين والعاملين في البنوك وشركات التامين الموجودة في جنوب الضفة الغربية ، أي في محافظتي الخليل وبيت لحم . ونظراً لأهمية مجتمع الدراسة ارتأت الباحثة أن تكون عينة الدراسة كامل مجتمع الدراسة أي ما نسبته (100%) من حجم المجتمع الكلي للدراسة ، وهي عينة ممثلة إحصائياً . وذلك رغبة منها في الحصول على نتائج تمتاز بمستويات عالية من الدقة من أجل رفع إمكانية تعليم النتائج وما يترتب عليها من توصيات . لذا قامت الباحثة بتوزيع (300) استبانة ، تم استرجاع (233) استبانة ، أي بنسبة إرجاع (77.66%) ، أخضعت للتحليل (232) استبانة للتحليل الإحصائي ، وتم استبعاد استبانة واحدة لعدم صلاحيتها ، وبذلك تكون نسبة الاستبانات التي خضعت للتحليل (%77.3) من مجتمع الدراسة .

### **1.3.3 وصف عينة الدراسة :**

لقد شملت العينة الديمografية للدراسة كل من المتغيرات الآتية : الجنس ، العمر ، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية ، نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة ، مكان عمل المؤسسة ، وجود دائرة للتدريب في المؤسسة ، وتبين الجداول والرسومات البيانية الآتية الخصائص الديمografية التي تمتاز بها عينة الدراسة :

#### **1. الجنس :**

##### **جدول (3-6)**

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
ذكر	153	65.7	-
أنثى	80	34.3	

وترى الباحثة أن تدني نسبة الإناث تعود إلى الثقافة السائدّة وما تحويه من عادات وتقالييد تحد من عمل المرأة وخروجها اليومي من البيت ، كذلك الظروف والمواهي الفسيولوجية للإناث ، وكثرة الغيابات واجازات الولادة والأمومة بالنسبة للإناث ، كما ويرجع أيضاً هذا إلى عدم التوجه للتخصصات التجارية من قبل الإناث بالدرجة التي يكون بها الذكور مما يؤدي إلى انخفاض مساهمة المرأة في الأعمال المالية مقارنة مع الذكور حيث تبتعد وتجه نحو تخصصات تعليمية ومهنية أكثر سهولة وأقل احتلاطاً في الجنس الآخر .

#### **2. العمر:**

##### **جدول (3-7)**

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
سنّة فمادون	50	22.1	7
سنّة 35-25	93	41.2	
سنّة 45-35	62	27.4	
سنّة فما فوق	21	9.3	

وتلاحظ الباحثة من الأعداد والنسب السابقة أن أكبر نسبة هي من الإداريين والعاملين من فئة الشباب الأكثر قدرة على العطاء والأكثر إنتاجية وتحمل لضغط العمل خاصة وان مجال العمل لهم خدماتي يتعلق بالتعامل مع الجمهور الخارجي ولابد من توفر عنصر السرعة والدقة أي تقديم الخدمة بفاعلية أكثر ، ولا سيما وان المجتمع الفلسطيني مجتمع فتي ، وذلك لازدياد نسبة النمو السكاني لديه عام بعد عام ، وهذا طبيعي يقلل عدد الفئة العمرية 45 سنة فما فوق .

### 3. المركز الوظيفي :

وتلاحظ الباحثة من الجدول التالي أن عدد العاملين أكثر من الإداريين ، بنسبة ضئيلة كانت (8.0%) وتعزيز الباحثة هذه النسبة وتقارب أعداد العاملين والإداريين في مؤسسات الأعمال الخدمية المالية (البنوك والتأمين) في جنوب الضفة الغربية ، إلى العدد القليل من الموظفين

#### **جدول (8-3)**

**توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي**

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
إداري	112	49.6	7
عامل	114	50.4	

التي تحويه مؤسسة الأعمال الخدمية وان من هذا العدد القليل يوجد النصف أو أكثر يشغل وظيفة إداري ، توزيع بعض الجهات المسؤولة في البنوك وشركات التأمين الاستبانة على الإداريين بنسبة أكثر من العاملين وذلك خوفا من تعطيلهم عن مهامهم اليومية الكثيرة ، بالإضافة إلى أن شركات التأمين كانت تقتصر في عاملتها على الإداريين فقط ، أو عامل واحد، حيث هذا ما رأته الباحثة في أكثر من شركة للتأمين .

## جدول (9-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهلات العلمية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الفاصلة
ثانوية عامة فمادون	20	8.7	2
	61	26.4	
	131	56.7	
	19	8.2	

وترى الباحثة ارتفاع حملة البكالوريوس على بقية المؤهلات لأفراد عينة الدراسة بنسبة تجاوزت الخمسين بالمئة، حيث كانت ( 56.7 % ) وهذا يعزى إلى ازدياد التوجهات نحو العلوم الإدارية في الآونة الأخيرة وحرص المؤسسات على استقطاب عاملين من حملة الشهادة الجامعية الأولى ( بكالوريوس ) بالإضافة إلى حرص عدد لا بأس فيه من عاملين البنوك وشركات التأمين من حملة الدبلوم إلى استكمال دراستهم والحصول على المؤهل العلمي بكالوريوس لما لذلك من آثار على المسار الوظيفي للعامل وفرص الترقيات المستقبلية ، هذا بدوره أدى إلى انخفاض نسبة المؤهلات الأخرى ولاسيما الدبلوم منها . كذلك وجود جامعات تطرح تخصص مالية وبنوك مثلا ، استجابة لازدياد البنوك والمؤسسات الخدمية ، كما أيضا نلاحظ نسبة الدراسات العليا قليلة نوعا ما حيث بلغت نسبة ( 8.2 % ) ، ولكن هذه النسبة تزداد يوما بعد يوم للتوجه الجديد الذي يشهده قطاع العاملين بشكل عام بغض النظر عن المسميات الوظيفية لتحسين مراكزهم الوظيفية وزيادة الدرجة العلمية لديهم .

## 5. سنوات الخبرة :

### **جدول (10-3)**

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

القيمة الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
12	26.7	59	أقل من 5 سنوات
	25.8	57	من 5-10 سنوات
	47.5	105	10 سنوات فما فوق

من خلال هذه النتائج تلاحظ الباحثة أن نسبة كبيرة من العاملين والإداريين هم ممن تزيد خبرتهم عن 10 سنوات ، مما يدل على أن مؤسسات الإعمال المالية ( البنوك والتأمين ) تحرص على اجتذاب والمحافظة على عاملائها والإداريين لديها من ذوي الخبرة ولا سيما وان هذا القطاع حساس لطبيعة تعامله بالأموال حيث تعد من أغلى ما يملك الإنسان في عصرنا هذا مع هذه المتغيرات والتحديات هي الأموال ، وترتبط الباحثة هذه النتيجة بنتيجة تقارب عدد الإداريين والعاملين في تلك المؤسسات ، حيث تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإداريين ممن يمتلكون سنوات خبرة طويلة تزيد عن 10 سنوات من الخبرة في مجال الخدمات المالية .

## 6. عدد الدورات التدريبية

### **جدول (11-3)**

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

القيمة الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
2	21.2	49	لا يوجد
	19.0	44	دورة تدريبية واحدة
	15.6	36	دورتان
	44.2	102	ثلاث دورات فأكثر

وتنرى الباحثة من النتائج السابقة أن النسبة الأكبر لأفراد العينة كانت ممن شاركوا بثلاث دورات تدريبية حيث بلغت النسبة 44.2% وتعزى هذه النسبة إلى نوع وطبيعة العمل في البنوك وشركات التأمين ، حيث تحرص تلك المؤسسات على تلقي العاملين والإداريين الدورات التدريبية ولاسيما التي لها علاقة بموظفيها . في المقابل كانت نسبة أفراد العينة ممن لم يتقنوا أي نوع من الدورات التدريبية كانت 21.2% وتعزى تلك النسبة إلى وجود عاملين جدد ولم يلتحقوا بعد بالدورات التدريبية .

#### 7. نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة :

جدول (12-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
خدمات البنوك	164	70.4	-
	68	29.2	خدمات التأمين

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى انتشار البنوك وخدماتها ولاسيما ( الإقراض والتوفير والحسابات الجارية ) مما جعل من البنوك ركيزة أساسية في الحياة اليومية والتجارية لمعظم المواطنين ، بالإضافة إلى ضعف الثقافة التأمينية في مقابل الثقافة المصرفية في جنوب الضفة الغربية ، مما أدى إلى انتشار خدمات البنوك بنسبة أكثر من خدمات التأمين .

#### 8. مكان عمل المؤسسة:

جدول (13-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان عمل المؤسسة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
محافظة الخليل	118	50.9	1
	114	49.1	محافظة بيت لحم

وتعزى هذه النتيجة إلى أن محافظة الخليل هي كبرى محافظات الوطن ، بالإضافة إلى طبيعة الحياة التجارية التي تعيشها محافظة الخليل والتي من شأنها تعزيز هذه النتيجة في مقابل محافظة بيت لحم .

#### **9. وجود دائرة للتدريب :**

**جدول (14-3)**

**توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير وجود دائرة للتدريب**

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
1	55.2	128	يوجد
	44.8	104	لا يوجد

وتعزى هذه النتيجة إلى جهل العامل في تلك المؤسسات عن وجود دائرة مسؤولة عن التدريب أم لا في مؤسساتهم ، بالإضافة إلى لبس في فهم العامل من المسؤول عن التدريب ، حتى وان كان يشارك في الدورات التدريبية .

#### **4.3 أدوات جمع البيانات والمعلومات :**

لغايات هذه الدراسة تم الاعتماد على النوعين الآتيين من البيانات والمعلومات :

1. **البيانات والمعلومات الثانوية** : والتي تم الاعتماد فيها على الكتب والمقالات والأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة . كما تمت الاستفادة من عدد من الدوريات والمجلات العلمية المحكمة التي تظهر على شبكة الانترنت .

2. **البيانات والمعلومات الأولية** : اعتمد الباحثة على اسلوب الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات الأولية .

فقد قامت الباحثة بالاستعانة بالاستبانة التي صممت خصيصاً لهذه الدراسة . ولقد مرت عملية تطوير الاستبانة بعدة مراحل إلى أن وصلت إلى شكلها النهائي ( يراجع الملحق رقم (3) )

وتلخص هذه المراحل في الخطوات الآتية:

1. بعد الإطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تشمل الدراسات السابقة والكتب والمقالات والبحوث ، تم تحديد محاور وفقرات الاستبانة لتعكس مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها .

2. بعد أن تم تطوير البناء الأولي للاستبانة قامت الباحثة بالاشتراك مع المشرف بمراجعةها للتأكد من شموليتها وتغطيتها لجوانب الدراسة الأساسية . وبعد ذلك تم إخراج الاستبانة باكتمال عناصرها بصورةها الأولية ( يراجع الملحق رقم (1))،تمهيداً لعرضها على عدد من الأسانذة والمحاضرين في عدد من الجامعات الفلسطينية ( يراجع الملحق رقم (2) ) . وقد أدت عملية التحكيم إلى حذف وتعديل العديد من الفقرات لا سيما وان الاستبانة امتازت بكبر عدد فقراتها ، كما وقد تم تعديل وإعادة صياغة عدد من الفقرات ، فأصبحت عندها الاستبانة أكثر وضوحاً وشمولية ودقة .

3. قامت الباحثة بصياغة الاستبانة والتي تقيس اتجاهات الإداريين و العاملين نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية المالية ( البنوك والتأمين ) في جنوب الضفة الغربية ، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من الأقسام الآتية :

❖ **القسم الأول : ويشمل الأسئلة (1-9)،** حيث يحتوي هذا القسم على متغيرات الدراسة الديمografية لأفراد العينة وهي (الجنس ، العمر ، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية ، نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة ، مكان عمل المؤسسة ، وجود دائرة للتدريب في المؤسسة ) .

❖ **القسم الثاني** : يشمل الأسئلة من (1-73) الاتجاهات نحو التدريب : عبارة عن مجموعة استجابات الإدارات والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية المالية (البنوك والتامين ) في جنوب الصفة والتي توضح موقفهم نحو أهمية التدريب ، وأسسه الفاعلة ، ونحو تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها ، ونحو أنواع التدريب وأساليبه في المؤسسة، ويتألف هذا القسم من المحاور الآتية :

**المحور الأول:** يعبر عن الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده ، من خلال (11) فقرة تمثلت في الفقرات من (1-11) ، وهي : اشعر أن إدارة المؤسسة مقتطعة بشكل كافٍ بأهمية التدريب ، أرى أن العاملين في المؤسسة مقتطعون بأهمية التدريب ، أرى أن التدريب استثمارا يحقق عائدا ملماوسا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي للمؤسسة ، أشعر أن التدريب وسيلة هامة في محاولات لحاق المؤسسة بركب التقدم التكنولوجي ، أرى أن التدريب لا يقتصر على مجرد تزويد المتدربين بالمعلومات الضرورية لتساعدهم على أداء عملهم ، اشعر أن التدريب يساعد الفرد في اكتساب خبرات جديدة تؤهله لتحمل مسؤوليات أكبر ، أشعر أن التدريب يحدث تغيرات ايجابية في سلوك المتدربين ، أرى أن التدريب يكسب العامل مهارات جديدة تتحقق له التوافق مع بيئة العمل ، اعتقاد أن التدريب يزيد من قدرة العاملين على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة ، أرى أن التدريب يحسن من مستوى العامل وظيفيا ، اعتقاد أن التدريب ينمي النواحي السلوكية للفرد ، حيث يكسبه صلاحية العمل ضمن المجموعة .

**المحور الثاني** : يعبر عن الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل ، ويكون هذا المحور من (9) فقرات، تمثلت بالفقرات من (12-20) ، وهي : اشعر أن التدريب في المؤسسة حاجة مستمرة تتفق الفرد العامل طيلة حياته الوظيفية ، أرى أن التدريب في المؤسسة لا يقتصر على العاملين الجدد ، بل يشمل القدامى أيضا ، لاحظ أن التدريب في المؤسسة يشمل جميع الأفراد العاملين بمختلف فئاتهم

وتحصصاتهم، أرى أن إدارة المؤسسة تطرح برامج تدريبية توافق التغيرات الحاصلة في بيئه المؤسسة، لاحظ أن المؤسسة تراعي التدرج في التدريب ، بحيث يتناسب مع وظيفة الفرد وأعماله، اشعر أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأفراد العاملين عند التخطيط للتدريب ، اشعر أن التدريب في المؤسسة له برامج هادفة، أرى أن إدارة المؤسسة توفر الظروف المناسبة للتطبيق العملي لبرامج التدريب، اشعر أن التدريب في المؤسسة قد حقق الرضا للمشاركين فيه .

**المحور الثالث :** يعبر عن الاتجاه نحو تخطيط التدريب (تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية )، ويكون هذا المحور من (14) فقرة ، تمثلت بالفقرات من (21-34)، وهي : لاحظ أن إدارة المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بوضوح ، أرى أن إدارة المؤسسة تقوم بحصر الاحتياجات التدريبية للعاملين بين الفترة والأخرى، اعتقد أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة تقوم بناء على منهجية علمية، اشعر أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة يشارك فيها جهات متعددة ، أرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة تشكل الأساس عند تصميم البرامج التدريبية ، اعتقد أن إدارة المؤسسة تضع سياسات وخطط خاصة بالتدريب، اعتقد أن البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة أساس الخطة الاستراتيجية للتدريب فيها ، أرى أن إدارة المؤسسة تمتلك نظام معلومات متطور عن برامجها التدريبية ، لاحظ أن المؤسسة تقوم بجمع البيانات اللازمة حول عناصر العملية التدريبية عند التخطيط للتدريب،

اعذر أن موضوعات البرامج التدريبية تحدد بناء على أهداف تدريبية واضحة ، أرى أن إدارة المؤسسة تضع أهدافا واضحة لبرامجها التدريبية ، اعتقد أن إدارة المؤسسة تضع موازنة تقديرية لبرامجها التدريبية، اعتقد أن إدارة المؤسسة ترصد مخصصات مالية عادلة لبرامجها التدريبية ، اشعر أن الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي توضع بناء على الخطة التدريبية السنوية.

**المحور الرابع :** يعبر عن الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية، ويكون هذا المحور من (10) فقرات،

تمثلت بالفقرات من (35-44)، وهي: ألاحتظ أن مدة البرنامج التدريبي تتعدد بناء على طبيعته، أرى أن إدارة المؤسسة تقوم بتحديد أسلوب التدريب المناسب الذي يتلاءم مع طبيعة المادة التدريبية ، أرى أنه يتم اختيار المدربين المناسبين للبرامج التدريبية التي تعقدتها المؤسسة، ألاحتظ أنه يتم مسبقاً تأمين التجهيزات والمستلزمات التدريبية اللازمة لتنفيذ برامج التدريب داخل المؤسسة ، أرى أن إدارة المؤسسة توفر الحواجز الهدية المناسبة للعاملين المشاركين في الدورات التدريبية، اعتقد أن إدارة المؤسسة توفر الحواجز المعنوية لعامليها المشاركين في الدورات التدريبية، أرى أن المؤسسة تعمل على إيجاد روح المنافسة بين المشاركين في برامجها التدريبية، اشعر أن إدارة المؤسسة تحرص على إثراء برامجها التدريبية بتطبيقات عملية مناسبة، أرى أن المؤسسة تنفذ برامج تدريبية تتناسب مع حاجة العاملين فيها.

**المحور الخامس :** يعبر عن الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية ، ويكون هذا المحور من (11) فقرة ، تمثلت بالفقرات من (45-55)، وهي: أرى أن إدارة المؤسسة تقوم بتقييم فلعلية برامجها التدريبية باستمرار ، أرى أن إدارة المؤسسة تقيم برامجها التدريبية بناء على تحسن أداء المشاركين فيها ، ألاحتظ أنه يتم تقييم البرامج التدريبية في المؤسسة ، لبيان مدى تحقيقها للأهداف المحددة لها ، اشعر أن تقويم البرامج التدريبية يشمل جميع عناصر العمليات التدريبية، أرى أن تقويم البرامج التدريبية تحدد الجوانب الإيجابية فيها ، لاستخدامها في تصميم البرامج التدريبية المستقبلية ، أرى أن تقويم البرامج التدريبية تحدد الجوانب السلبية فيها ، لتجنبها في البرامج التدريبية المستقبلية، ألاحتظ أنه يتم الوقوف على فاعلية البرامج التدريبية في أثناء تنفيذ فعالياتها، ألاحتظ أنه يتم الوقوف على فاعلية البرامج التدريبية بعد تنفيذها مباشرة ، اشعر أنه يتم تقويم برامج التدريب من قبل جهات محاسبة ، اشعر بضرورة ربط نتائج تقويم البرامج التدريبية مع التقييم السنوي للأفراد العاملين ، أرى أن

إدارة المؤسسة تستخدم التغذية الراجعة الناتجة عن تقييم برامجها التدريبية في تصميم برامج تدريبية جديدة.

**المحور السادس :** يعبر عن الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب، ويكون هذا المحور من (18) فقرة ، تمثلت بالفقرات من (73-56)، وهي: أرى أن التدريب أثناء العمل هو الأفضل ، أرى أن التدريب خارج العمل هو الأفضل، اشعر أن التدريب قبل البدء بالعمل يرغبه العاملين في المؤسسة لتدريبهم، اشعر أن العاملين الجدد يحبذون قضاء فترة تحت التجربة كأسلوب للتدريب، اعتقد أن الدوران بين الوظائف لا يفضل أحد من العاملين كأسلوب للتدريب، اشعر أن شغل وظائف الغائبين أسلوب غير مفضل للتدريب لدى كثير من العاملين في المؤسسة، أرى أن المشاركة في أعمال اللجان هو الأسلوب المفضل للتدريب لدى العاملين في المؤسسة ، اشعر أن النشرات الداخلية كأسلوب توعية محبب لدى معظم العاملين في المؤسسة، اعتقد أن أسلوب المحاضرة هو الأسلوب الأفضل للتدريب لدى معظم العاملين في المؤسسة، أرى أن المؤتمرات والندوات مفضلة لدى العاملين في المؤسسة كأسلوب للتدريب، أرى أن ورش العمل مفضلة لدى العاملين في المؤسسة كأسلوب للتدريب ، اشعر أن دراسة الحالة أسلوب مناسب لتدريب العاملين في المؤسسة، اشعر أن المباريات الإدارية أسلوب تدريب يرغبه العاملين في المؤسسة، اعتقد أن تدريب الحساسية أسلوب غير ناجح في تدريب العاملين في المؤسسة ، اعتقد أن العصف الذهني هو أسلوب محبب للتدريب لدى العاملين في المؤسسة، اشعر أن تمثيل الأدوار يفضله معظم العاملين في المؤسسة كأسلوب لتدريبهم ، أرى أن أسلوب المحاكاة في التدريب من الأساليب المفضلة للتدريب لدى العاملين في المؤسسة، اشعر أن التدريب الإلكتروني يفضله العاملين في المؤسسة كأسلوب لتدريبهم.

❖ **القسم الثالث :** يشمل هذا القسم على عدة أساليب تدريبية ، ويطلب من الشخص تحديد اتجاهه نحو الأكثر رغبة ، وذلك بترتيبها من الأكثر رغبة إلى الأقل رغبة وذلك بإعطاء رقم (1) إلى الأكثر

رغبة وهكذا، وكانت كما يلي : أساليب التدريب أثناء العمل(فترة تحت التمرين للعاملين الجدد، الدوران بين الوظائف، شغل وظائف الغائبين، المشاركة في أعمال اللجان، النشرات الداخلية . ) ، و أساليب التدريب خارج العمل (المحاضرات، المؤتمرات والندوات، ورش العمل ، دراسات الحالات، تمثيل الأدوار ، المباريات الإدارية وهي ) تمثل دينامي يمثل نموذجا مصغرًا لواقع ما مستمد من البيئة التدريبية ) ، تدريب الحساسية (يهدف إلى زيادة حساسية الفرد تجاه العلاقات الإنسانية ورد فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين ) ، أسلوب المحاكاة. ( تمثل موقف ما وصولا إلى حكمة أو فكرة إدارية هامة) .

❖ **القسم الرابع :** ويشتمل على سؤال مفتوح يتعلق برغبة المبحوثين بالإضافة أية ملاحظات لم يتم التطرق إليها في الدراسة . وبذلك تناولت الاستبانة فرضيات الدراسة وأسئلتها ، بحيث جاءت تقييمات ومحاور هذه الاستبانة كما هو في الجدول (15-3) الآتي:

**جدول (15-3)**  
**محاور الدراسة الرئيسية**

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات
الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده	11	
الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل	9	
الاتجاه نحو تحطيط التدريب ( تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية )	14	
الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية	10	
الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية	11	
الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب	18	
المجموع	73	

صدق أداة الدراسة يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما

وضعت لقياسه . وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين في جامعة الخليل ،جامعة بوليتكنك فلسطين ، جامعة القدس المفتوحة ، حيث

بلغ عد المحكمين (10) ، من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير (ينظر الملحق رقم

((2)) ، الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها من حيث درجة مناسبة الفقرات ،

ووضوحاً وانتمائها للمجال ، وسلامة الصياغة اللغوية ، حيث تمأخذ هذه الملاحظات

بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها الحالي (ينظر الملحق رقم (3)) هذا من ناحية

، ومن ناحية أخرى ، تم التحقق من الصدق بحساب ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة

الكلية لأداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون ، وذلك كما هو موضح في الجدول

الآتي :

### جدول رقم (16-3)

مصفوفة معالات الارتباط لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية

قيمة (ر)	الفقرة	قيمة (ر)	الفقرة	قيمة (ر)	الفقرات
*.308	61	*.619	31	*.591	1
*.339	62	*.565	32	*.321	2
*.265	63	*.672	33	*.241	3
*.343	64	*.578	34	.018	4
*.435	65	*.540	35	*.276	5
*.397	66	*.621	36	*.130	6
*.496	67	*.513	37	*.313	7
*.394	68	*.607	38	*.250	8
*.354	69	*.660	39	*.261	9
*.418	70	*.661	40	*.326	10
*.434	71	*.645	41	*.296	11
*.461	72	*.640	42	*.243	12
*.444	73	*.589	43	*.223	13
-.152	74	*.577	44	*.438	14
-.054	75	*.662	45	*.519	15
-.030	76	*.607	46	*.683	16
*.188	77	*.637	47	*.637	17
.049	78	*.699	48	*.609	18
-.090	79	*.564	49	*.653	19
.067	80	*.606	50	*.612	20
.089	81	*.664	51	*.650	21
*.198	82	*.623	52	*.614	22

قيمة (ر)	الفرقة	قيمة (ر)	الفرقة	قيمة (ر)	الفرقات
.073	83	*.585	53	*.581	23
.022	84	*.514	54	*.671	24
.064	85	*.616	55	*.607	25
-.144	86	*.233	56	*.637	26
		*.298	57	*.677	27
		*.125	58	*.726	28
		*.113	59	*.719	29
		*.372	60	*.634	30

يبين الجدول رقم (3-15) أن أغلبية فقرات الدراسة دالة إحصائياً مع درجتها الكلية مما يشير إلى صدق أداة القياس. مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشتراك معاً لقياس اتجاهات الإداريين والعاملين نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية ، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

### 6.3 ثبات أداة الدراسة :

أما ثبات الأداة فيقصد به خلو أداة القياس من الحصول على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس أداة القياس ، وفي نفس الظروف التي استخدمت للمرة الأولى . وقد تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا ، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول الآتي ، جدول رقم (3-17) :

### جدول رقم (17-3)

مصفوفة معاملات الثبات حسب ألفا لمجالات الدراسة والدرجة الكلية

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
	الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده	11	0.84
	الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل	9	0.83
	الاتجاه نحو تخطيط التدريب.	14	0.93
	الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التربوية	10	0.88
	الاتجاه نحو تقييم البرامج التربوية	11	0.89
	الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب	18	0.83
	الدرجة الكلية	73	0.93

- 0.83 يوضح الجدول رقم (15-3) أن قيم معاملات الثبات حسب ألفا تراوحت ما بين

0.83 حيث حصل المجالين المتعلقين بالاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل والاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب على أدنى معنوي ثبات ، في حين حصل المجال المتعلق بالاتجاه نحو تخطيط التدريب على أعلى قيمة ،أخيرا بلغت قيمة الثبات على الدرجة الكلية للمقياس 0.93 . وهي بالمجمل معاملات ثبات عالية مما يشير إلى دقة أداة القياس، لاستخدامها لقياس اتجاهات الإداريين والعاملين في البنوك والتأمين في جنوب الضفة الغربية .

**متغيرات الدراسة :**

تعاملت هذه الدراسة مع متغيرات ثلاثة وهي:-

**أولا : المتغيرات المستقلة وهي:**

أهمية التدريب وفوائده، أسس التدريب الفاعل، تخطيط التدريب، تنفيذ البرامج التربوية ، تقييم البرامج التربوية، أساليب التدريب.

**ثانيا : المتغيرات المعدلة وهي:**

المتغيرات الديمغرافية التي تناولتها الدراسة وهي : الجنس، العمر، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية ، نوع الخدمة التي تقدمها، مكان عمل المؤسسة، وجود دائرة للتدريب في المؤسسة.

### ثالثاً: المتغيرات التابعة:

تمثلت المتغيرات التابعة بالاتجاهات نحو التدريب .

### 8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بمراجعةتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب ، وأدخلت إلى الحاسوب بواسطة المحل الإحصائي ، وذلك بإعطائها أرقاماً معينة ، أي بتحويل الإجابات النطقية إلى رقمية ، حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات ، موافق 4 درجات ، محايد 3 درجات ، غير موافق درجتين ، وغير موافق بشدة درجة واحدة ، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازدادت اتجاهات الإداريين والعاملين نحو التدريب في البنوك والتأمين في جنوب الضفة الغربية ، والعكس صحيح . وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتosteات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ، ونتائج اختبار شيفيه ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا ، ومعامل الارتباط بيرسون ، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

## نبذة عن مجتمع الدراسة:

تطور وازدهر قطاع الخدمات في الآونة الأخيرة بشكل ملحوظ ، ليواكب التضخم الهائل في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، والعلاقات الدولية، وأصبح قطاع الخدمات من الركائز الأساسية لاقتصاد الدول. ويرى راشمان أن كل ما تحتاجه هو فكرة جيدة ، والقليل من المال، ورغبة في العمل . وبالتالي سنرى العديد من الشركات الصغيرة في هذا القطاع ( قطاع الخدمات ) <sup>1</sup>.

لأهمية هذا القطاع ولاسيما الازدهار الكبير الذي يتحقق يوما بعد يوم، ولأهمية التدريب فيه ،كان لا بد من معرفة الاتجاهات نحو التدريب من وجها نظر الإدارات والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية المالية ( البنوك والتامين ) في جنوب الضفة الغربية .

### 1.9.3 أولاً : البنوك الفلسطينية :<sup>2</sup>

تعرف البنوك التجارية على أنها البنوك التي تقوم بصفة معتمدة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي ، وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية ، وسياسة الدولة ، ودعم الاقتصاد القومي ، وتبادر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج ، بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات وما يتطلبه من عمليات مصرفيّة وتجاريّة ومالية ، وذلك وفقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> راشمان ، دافيد ،الإدارة المعاصرة ، ترجمة رفاعي، وآخرون ، ص 116.

<sup>2</sup> ينظر ، سلطة النقد الفلسطينية ، الموقع الإلكتروني /

2008/7/20 <http://www.pma-palestine.org/atemplate.aspx?id=859>

<sup>3</sup> سويلم ، محمد ،إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية " مدخل مقارن " ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، مصر 27 م ، " ص 1998،

ويكون القطاع المصرفي الفلسطيني من واحد وعشرين مصرفًا يعمل من خلال شبكة من الفروع والمكاتب تزيد عن 180 فرعاً ومكتباً. من بين هذا العدد هناك عشرة مصارف محلية وأحد عشر مصرفًا أجنبياً منها ثمانية مصارف أردنية ومصرفيين مصربيين، وفرع مصرف HSBC كما وأن ثلاثة من المصارف العاملة في فلسطين هي مصارف إسلامية . ويعمل القطاع المصرفي الفلسطيني بطريقة منظمة وفعالة كفؤة، وبحكم المصارف العاملة في فلسطين قانون المصارف رقم (2) لعام 2002، والتعليمات الصادرة بمقتضاه، كما وتعمل المصارف بالتماشي مع أفضل المعايير المصرفية الدولية، خاصة المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، والمنهجية المتعلقة بها، ومبادئ الحوكمة الجيدة، واتفاق بازل I ، فيما يجري العمل لتطبيق اتفاق بازل II .

#### أسماء البنوك العاملة في فلسطين :

HSBC الشرق الأوسط المحدود ، والبنك الإسلامي العربي ، والبنك الإسلامي الكويتي ، والبنك الإسلامي الفلسطيني ، والبنك الأقصى الإسلامي ، والبنك الأهلي الاردني ، والبنك التجاري الاردني ، والبنك التجاري الفلسطيني ، والبنك الرئيسي ، والبنك للتنمية والائتمان ، والبنك العربي ، والبنك العربي الفلسطيني للاستثمار ، والبنك العقاري المصري العربي ، وبنك ، والبنك للاتحاد ، وبنك الاردن ، وبنك الاستثمار الفلسطيني و بنك الاسكان للتجارة والتمويل ، وبنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة ، وبنك القاهرة عمان ، وبنك القدس للتنمية والاستثمار ، وبنك فلسطين الدولي ، وبنك فلسطين م.ع.م .

### 2.9.3 ثانياً : قطاع التأمين في فلسطين<sup>1</sup> :

1. تشير الإحصائيات إلى أنه كان هناك تسع شركات تأمين في الأراضي الفلسطينية (باستثناء القدس) في العام 2002، ستة منها فلسطينية.
2. أهم المشكلات التي تعاني منها صناعة التأمين الفلسطينية هي: غياب الرقابة الفاعلة على التأمين وتجاوزات الوزارات والمؤسسات المعنية، وتعثر بعض الشركات مالياً، وجود ثغرات كثيرة في قانون تعويض مصابي حوادث الطرق الحالي، وضعف الثقافة التأمينية المجتمعية.

## **الفصل الرابع**

### **تحليل النتائج**

**تمهيد**

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول اتجاهات الإداريين والعاملين نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية المالية ( البنوك والتأمين ) من وجهة نظر الإدارة والعاملين فيها في جنوب الضفة الغربية ، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة وأهدافها وللحقيق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة ، وتقضي طبيعة هذا الفصل تقسيمه إلى مباحثين هما : المبحث الأول - تحليل أسئلة الدراسة ، والمبحث الثاني - اختبار فرضيات الدراسة .

#### **المبحث الأول : تحليل أسئلة الدراسة**

##### **1.1.4 سؤال الدراسة الأول والرئيس**

❖ ما اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب؟ من خلال المحاور الآتية: ( الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده ، والاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل ، والاتجاه نحو التخطيط للتدريب ، والاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية ، والاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية ، والاتجاه نحو أساليب التدريب ).

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك كما هو واضح من الجداول الآتية :

### جدول رقم (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الاتجاه نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمة في جنوب الضفة الغربية	الرقم
9166	4.2111	الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده	
9101	3.7512	الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل	
2315	3.706	الاتجاه نحو تخطيط التدريب	
4812	3.6652	الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية	
1833	3.6490	الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية	
5331	3.6351	الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب	
3937	3.7583	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (1-4) أن اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال

الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب كانت فوق المتوسط

ابرز هذه الاتجاهات المتعلقة بأهمية التدريب وفوائده بمتوسط حسابي (3.75) وقد كانت

4.21 تلها الاتجاه نحو تخطيط التدريب بمتوسط حسابي

3.75 ، تلها الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية بمتوسط حسابي

) (3.70)، ثم تلها الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط حسابي

3.66 (3.64) (تلها الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط حسابي

نحو أنواع وأساليب التدريب بمتوسط حسابي (3.63) .

وترى الباحثة في (أن اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في

جنوب الضفة الغربية نحو التدريب كانت فوق المتوسط (3.75) ) يدل ذلك على

اتجاهات نحو التدريب ايجابية وبمستوى جيد وعالي نوعا ما، وذلك إيمانا منهم بأهم

التدريب وفوائده على المؤسسة الخدمية وعلى الإداريين والعاملين فيها ، كذلك على

الأهمية البالغة للعملية التدريبية من ( تخطيط، وتنفيذ، وتقييم ) وكذلك الاتجاه نحو أسس

التدريب الفاعل ، والاتجاه نحو الأساليب التدريبية ، خاصة وأن مؤسسات الأعمال الخدمية المالية ( البنوك والتامين ) في جنوب الضفة تمارس عمل يتطلب منها التميز من خلال تقديم الخدمة ، فوجود هذه الاتجاه الإيجابي نحو التدريب يعزز المنافسة ويفوّي المزايا التنافسية لهذه المؤسسات مما يولد اتجاه قوي نحو أهمية التدريب وفوائده لدى أفراد العينة .

كذلك يعد التدريب ، استثمار بشري والعائد منه كبير لذلك طبيعة هذه المؤسسات تعتمد في تقديم خدماتها على العنصر البشري أكثر من غيره من الموارد والمصادر الهامة لحياة المؤسسة ، لذلك ترى هذه المؤسسات بالتدريب استثمار كبير ومردود أكبر إذا تم التدريب وفق منهج علمي دقيق ومنظم ، وما إذا تم إدارة هذا الاستثمار وتنظيم وتحديد الموازنة

( ) ( البنوك والتامين ) الصارورة له ، حتماً سوف تكون عوائده لمؤسسات الأعمال الخدمية كبيرة جداً خاصة وإن هذه المؤسسات تحتل بالجمهور مباشرة لتقديم الخدمة لهم ، فالجودة تكون آنية القياس وإثناء تقديم الخدمة واستهلاكها وانتشارها حتماً يولد منافسة ، لذلك ترى مؤسسات الأعمال الخدمية أن التدريب نافذة حقيقة ومدخل حتمي ، لتحقيق المزايا التنافسية وهذا كلّه كفيل بتوليد اتجاه إيجابي وفوق المتوسط للإداريين والعاملين في هذه المؤسسات نحو التدريب .

#### 1.1.1.4 أولاً: المحور الأول\_ الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده

جدول رقم (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التدريب وفوائده كما تبينها فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده في مؤسسات الأعمال الخدمية	رقم الفقرة
.73	4.39	أشعر أن التدريب وسيلة هامة في محاولات لحاق المؤسسة بركب التقدم التكنولوجي	q4
.62	4.34	أرى أن التدريب استثمار يحقق عائدًا ملموساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي للمؤسسة	q3
.75	4.30	أشعر أن التدريب يساعد الفرد في اكتساب خبرات جديدة توهله لتحمل مسؤوليات أكبر	q6
.72	4.24	أرى أن التدريب يكسب العامل مهارات جديدة تتحقق له التوافق مع بيئة العمل.	q8
.72	4.19	اعتقد أن التدريب يزيد من قدرة العاملين على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.	q9
.79	4.19	أشعر أن التدريب يحدث تغييرات إيجابية في سلوك المتدربين	q7
.79	4.17	أرى أن التدريب يحسن من مستوى العامل وظيفياً	q10
.65	4.15	أرى أن العامل في المؤسسة مقتطعون بأهمية التدريب	q2
.77	4.15	أشعر أن إدارة المؤسسة مقتطعة بشكل كافٍ بأهمية التدريب.	q1
.74	4.14	أرى أن التدريب لا يقتصر على مجرد تزويد المتدربين بالمعلومات الضرورية لتساعدهم على أداء عملهم	q5
.84	4.08	اعتقد أن التدريب يبني النواحي السلوكية للفرد، حيث يكسبه صلاحية العمل ضمن المجموعة.	q11
.49	4.21	الدرجة الكلية	

يشير الجدول رقم (2-4) أن اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية

في جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التدريب وفوائده كانت عالية بشكل عام وبمتوسط

حسابي 4.21 وقد كانت ابرز اتجاهات نحو ذلك الفقرة رقم (4) والتي تنص أشعر ان

التدريب وسيلة هامة في محاولات لحاق المؤسسة بركب النقدم العلمي ،  
التدريب استثمار يحقق عائدا ملمسا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي  
للمؤسسة ،  
تلاها اشعر أن التدريب يساعد الفرد في اكتساب خبرات جديدة تؤهله لتحمل مسؤوليات  
أكبر، تلاها أرى أن التدريب يكسب العامل مهارات جديدة تحقق  
له التوافق مع بيئة  
العمل، تلاها اعتقد أن التدريب يزيد من قدرة العاملين على  
الإسهام في تحقيق أهداف  
المؤسسة، تلاها أشعر أن التدريب يحدث تغييرات إيجابية في سلوك  
المتدربين ، تلاها  
أرى أن التدريب يحسن من مستوى العامل وظيفي ا، تلاها أرى أن العامل ين في المؤسسة  
مقنعون بأهمية التدريب ، تلاها اشعر أن إدارة المؤسسة مقتنة بشكل كافٍ بأهمية  
التدريب، تلاها أرى أن التدريب لا يقتصر على مجرد تزويد المتدربين بالمعلومات  
الضرورية لتساعدهم على أداء عملهم ، تلاها اقل الاتجاهات في هذا البعد  
الفقرة رقم  
(11) والتي تنص أن التدريب ينمى النواحي السلوكية للفرد ، حيث يكسبه صلاحية العمل  
ضمن المجموعة بمتوسط حسابي 4.08 .

ترى الباحثة ضرورة الاهتمام بالتدريب لما لذلك من آثار إيجابية على الأداء التنظيمي،  
وتعزي الباحثة هذه الاتجاهات إلى التوجه الإيجابي وال حقيقي نحو الاستثمار في التدريب  
والنظريات الحديثة التي تجسد دور التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق المزايا  
التنافسية. وتتفق الدراسة مع دراسة (مدعون 2003) في أن للتدريب أهمية بالغة تعود  
بالنفع على الأداء الوظيفي ولكن تتعارض معه في أن التدريب يقتصر على النوع  
الذي يهدف إلى تعزيز الأداء في الوظيفة الحالية ولا ينطوي معه التدريب الهدف إلى إعداد  
الموظفين لوظائف ومهام مستقبلية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع (عبيدات 2003) أن الإدارة العليا تهتم بشكل كبير بتدريب

المديرين لها. وتعارض مع (الشمرى 2003) التي تؤكد انخفاض اتجاهات منسوبى المعاهد التدريب الأمنية الموجبة نحو مرونة المترب على التكيف مع التغيير ووعيه بأهمية التدريب. وتعارض كذلك مع (عبد العظيم 1990) التي أظهرت عدم الاقتناع الكامل لدى بعض المسؤولين في البنوك الوطنية بأهمية التدريب اعتقادا منهم بأنه مضيعة للوقت .

### **ثانياً : المحور الثاني – الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل جدول رقم (3-4)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو أسس التدريب الفاعل كما تبينها فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية	رقم الفقرة
.85	4.06	أرى أن التدريب في المؤسسة لا يقتصر على العاملين الجدد ، بل يشمل القدامى أيضا	913
.82	4.06	أشعر أن التدريب في المؤسسة حاجة مستمرة ت رافق الفرد العامل طوال حياته الوظيفية .	912
.83	3.90	أشعر أن التدريب في المؤسسة له برامج هادفة	918
1.06	3.78	ألاحظ أن التدريب في المؤسسة يشمل جميع الأفراد العاملين بمختلف فئاتهم وتخصصاتهم	914
.88	3.68	أشعر أن التدريب في المؤسسة قد حقق الرضا للمشاركين فيه	920
.89	3.64	أرى أن إدارة المؤسسة توفر الظروف المناسبة للتطبيق العملي لبرامج التدريب	919
.89	3.57	أرى أن إدارة المؤسسة تطرح برامج تدريبية توافق التغيير الحاصلة في بيئه المؤسسة .	915
.91	3.57	ألاحظ أن المؤسسة تراعي التدرج في التدريب ، بحيث يتاسب مع وظيفة الفرد وأعماله .	916
.98	3.49	أشعر أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأفراد العاملين عند التخطيط للتدريب .	917

الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية	رقم الفقرة
الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية	الدرجة الكلية
.59	3.75

نستنتج من الجدول رقم (3-4) أن اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في

جنوب الضفة الغربية نحو أسس التدريب الفاعل كانت فوق المتوسط بشكل عام حيث بلغت هذه الدرجة (3.75)، ولقد كانت ابرز اتجاهات نحو ذلك الفقرة رقم (13) والتي تنص أن التدريب في المؤسسة لا يقتصر على العاملين الجدد بل يشمل القدامى أيضاً بمتوسط حسابي (4.06)، تلاها اشعر أن التدريب في المؤسسة حاجة مستمرة توافق الفرد العامل طوال حياته الوظيفية، تلاها اشعر أن التدريب في المؤسسة له برامج هادفة، تلاها ألاحظ أن التدريب في المؤسسة يشمل جميع الأفراد العاملين بمختلف فئاتهم وخصائصهم ، تلاها اشعر أن التدريب في المؤسسة قد حقق الرضا للمشاركين فيه، تلاها أرى أن إدارة المؤسسة توفر الظروف المناسبة للتطبيق العملي لبرامج التدريب، تلاها أرى أن إدارة المؤسسة تطرح برامج تدريبية توافق التغييرات الحاصلة في بيئه المؤسسة، تلاها ألاحظ أن المؤسسة تراعي التدرج في التدريب ، بحيث يتاسب مع وظيفة الفرد وأعماله، تلاها أقل اتجاهات في هذا البعد الفقرة رقم (17) والتي تنص أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين عند التخطيط للتدريب بمتوسط حسابي 3.49.

وتروي الباحثة أن هذا الاتجاه الايجابي نحو أسس التدريب الفاعل يعزى إلى التقدم في مجال التدريب في تلك المؤسسات ولا سيما مراعاة شروط ومبادئ العملية التدريبية وان كان هناك بعض الضعف ولا سيما في مبدأ التدرج ومراعاة الفروق الفردية ، إلا أن هذا كله بمستوى جيد في المؤسسة مما يدل على تقدم ورقي هذه المؤسسات في مجال التدريب للحصول على مردود أعلى للاستثمار البشري حيث لابد من أسس فاعلة لهذا الاستثمار . وتنتفق هذه النتيجة مع دراسة (مدعون 2003) في أن شركات القطاع الخاص في سوريا تسترشد بمبادئ التدريب الأساسية عند أداء النشاط التدريبي وكان ذلك بمستوى جيد نوعاً ما وقريباً من المتوسط ولا سيما مراعاة الفروق الفردية .

### 3.1.1.4 الاتجاه نحو تخطيط التدريب (Orientation towards training planning)

**جدول رقم (4-4)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو تخطيط التدريب كما تبينها فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الاتجاه نحو تخطيط التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
q32	اعتقد أن إدارة المؤسسة تضع موازنة تقديرية لبرامجها التدريبية .	3.94	.84
q30	أشعر أن موضوعات البرامج التدريبية تحدّد بناءً على أهداف تدريبية واضحة	3.84	.78
q25	أرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة تشكّل الأساس عند تصميم البرنامج التدريبي	3.82	.80
q31	أرى أن إدارة المؤسسة تضع أهدافاً واضحة لبرامجها التدريبية	3.79	.82
q26	اعتقد أن إدارة المؤسسة تضع سياسات وخطط خاصة بالتدريب	3.78	.84
q34	أشعر أن الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي توضع بناءً على الخطة التدريبية السنوية	3.73	.83
q33	اعتقد أن إدارة المؤسسة ترصد مخصصات مالية عادلة لبرامجها التدريبية	3.71	.96
q24	أشعر أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة يشارك فيها جهات متعددة .	3.66	.85
q22	أرى أن إدارة المؤسسة تقوم بحصر الاحتياجات التدريبية للعاملين بين الحين والآخر	3.64	.89
q29	الاحظ أن المؤسسة تقوم بجمع البيانات الازمة حول عناصر العملية التدريبية عند التخطيط للتدريب	3.63	.86
q27	اعتقد أن البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة أساس الخطة الاستراتيجية للتدريب فيها	3.62	.84
q21	الاحظ أن إدارة المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بوضوح	3.59	.88
q23	اعتقد أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة تقوم بناءً على منهجية علمية	3.58	.94
q28	أرى أن إدارة المؤسسة تمتلك نظام معلومات متتطور عن برامجها التدريبية	3.57	.92
	الدرجة الكلية	3.7067	.62315

يثير الجدول رقم (4-4) أن اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب

الضفة الغربية نحو تخطيط التدريب كانت فوق المتوسط بشكل عام حيث بلغت هذه الدرجة 3.70 ولقد كانت ابرز الاتجاهات نحو ذلك الفقرة رقم (32) والتي تنص أن إدارة المؤسسة تضع موازنة تقديرية لبرامجها التدريبية بمتوسط حسابي 3.94 ، تلها اشعر أن موضوعات البرامج التدريبية تحدّد بناء على أهداف تدريبية واضحة، تلها أرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة تشكل الأساس عند تصميم البرامج التدريبية ،تلها أرى أن إدارة المؤسسة تضع أهدافاً واضحة لبرامجها التدريبية، تلها اعتقد أن إدارة المؤسسة تضع سياسات وخطط خاصة بالتدريب ، تلها اشعر أن الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي توضع بناء على الخطة التدريبية السنوية ،تلها اعتقد أن إدارة المؤسسة ترصد مخصصات مالية عادلة لبرامجها التدريبية ، تلها اشعر أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة يشارك فيها جهات متعددة ، تلها أرى أن إدارة المؤسسة تقوم بحصر الاحتياجات التدريبية للعاملين بين الحين والآخر ، تلها ألاحظ أن المؤسسة تقوم بجمع البيانات اللازمة حول عناصر العملية التدريبية عند التخطيط للتدريب ، تلها اعتقد أن البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة أساس الخطة الاستراتيجية للتدريب فيها ، تلها ألاحظ أن إدارة المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بوضوح، تلها اعتقد أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة تقوم بناء على منهجية علمية ، في حين كانت أقل الاتجاهات في هذا بعد الفقرة رقم (28) والتي تنص أن إدارة المؤسسة تمتلك نظام مع لومات متطور عن برامجها التدريبية بمتوسط حسابي 3.57.

تلحظ الباحثة أن المؤسسات الخدمية ترصد الموازنات وتحقق الميزانيات المالية للنشاط التدريبي وكذلك تراعي عناصر التخطيط لمكونات العملية التدريبية ، كما تؤكد على الإفصاح عن الاحتياجات التدريبية التي تعتبر أساس البرامج التدريبية وكذلك تستند تلك المؤسسات على خطط استراتيجية لتنفيذ أهدافها التدريبية وان كانت تفتقر نوعاً ما إلى نظام المعلومات التدريبية في تلك

المؤسسات . وتنقق هذه النتيجة مع دراسة (ملاعون 2003) في أن عملية تخطيط التدريب في شركات القطاع الخاص في سوريا تتم بمستوى متوسط . كذلك تتفق مع دراسة (أيوب 1999) التي ترى استخدام التقييم المستمر والبحث عن الاحتياجات التدريبية للأفراد في المؤسسات . وتعارض مع دراسة (ابوعودة 2006) التي أظهرت أن البرامج التدريبية لا تتم وفق تحديد صحيح لاحتياجات التدريب لأفراد أي عدم ممارسة التخطيط للتدريب أو ضعفه.

#### 4.1.1.4 رابعاً : المحور الرابع : الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية

##### جدول رقم (5-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو تنفيذ البرامج التدريبية كما تبينها فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
935	الألاحظ أن مدة البرنامج التدريبي تتعدد بناء على طبيعته	3.97	.72
937	أرى أنه يتم اختيار المدربين المناسبين للبرامج التدريبي ة التي تعقدها المؤسسة .	3.84	.85
936	أرى أن إدارة المؤسسة تقوم بتحديد أسلوب التدريب المناسب الذي يتلاءم مع طبيعة المادة التدريبية	3.79	.82
944	أرى أن المؤسسة تنفذ برامج تدريبية تتناسب مع حاج ة العاملين فيها .	3.71	.93
938	الألاحظ أنه يتم مسبقاً تأمين التجهيزات والمستلزمات التدريبية اللازمة لتنفيذ برامج التدريب داخل المؤسسة	3.68	.86
943	اعتقد أن إدارة المؤسسة تحرص على إثراء برامجها التدريبية بتطبيقات عملية مناسبة	3.61	.90
942	أشعر أن إدارة المؤسسة تحرص على الحفاظ على حيوية التدريب في برامجها	3.54	.84
941	أرى أن المؤسسة تعمل على إيجاد روح المنافسة بين المشاركين في برامجها التدريبية	3.52	.95
940	اعتقد أن إدارة المؤسسة توفر الجوائز المعنوية ل عامليها المشاركين في الدورات التدريبية	3.49	.90

الاتجاهات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية	رقم الفقرة
1.09	3.33	أرى أن إدارة المؤسسة توفر الحوافز الادبية المناسبة للعاملين المشاركين في الدورات التدريبية	939
.61833	3.6490	الدرجة الكلية	

يظهر الجدول رقم (4-5) أن اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب

الضفة الغربية نحو تنفيذ البرامج التدريبية كانت فوق المتوسط بشكل عام حيث بلغت هذه الدرجة (

(3.64) ولقد كانت ابرز اتجاهات نحو ذلك الفقرة رقم (35) والتي تنص ألاحظ أن برامج التدريب

تتعدد بناء على طبيعته بمتوسط حسابي 3.97، ثم تلها أرى أنه يتم اختيار المدربين المناسبين

للبرامج التدريبية التي تعقدها المؤسسة، تلها أرى أن إدارة المؤسسة تقوم بتحديد أسلوب التدريب

المناسب الذي يتلاءم مع طبيعة المادة التدريبية، تلها أرى أن المؤسسة تنفذ برامج تدريبية تتناسب

مع حاجة العاملين فيها، تلها ألاحظ أنه يتم مسبقاً تأمين التجهيزات والمستلزمات التدريبية اللازمة

لتنفيذ برامج التدريب داخل المؤسسة، تلها اعتقد أن إدارة المؤسسة تحرص على إثراء برامجها

التدريبية بتطبيقات عملية مناسبة، تلها اشعر أن إدارة المؤسسة تحرص على الحفاظ على حيوية

التدريب في برامجها، تلها أرى أن المؤسسة تعمل على إيجاد روح المنافسة بين المشاركين في

برامجها التدريبية، تلها اعتقد أن إدارة المؤسسة توفر الحوافز المعنوية لعامليها المشاركين في

الدورات التدريبية، تلها اقل اتجاهات في هذا بعد الفقرة رقم (39) والتي تنص أن إدارة

المؤسسة توفر الحوافز المادية المناسبة للمشاركين في برامجها التدريبية بمتوسط حساب ي 3.33.

وترى الباحثة أن هذا يدل على أن المؤسسات الخدمية تسير في طريقها الصحيح نحو تنفيذ البرامج

التدريبية وفق منهج علمي مناسب من حيث البرامج التدريبية وطبيعتها، والأساليب التدريبية،

والمحفوظات المادية والتجهيزات والبنية التحتية والمستلزمات التدريبية، كذلك المحفوظات المادية

والمعنى التي تعاني المؤسسات من قصور في هذا المجال مما يضعف من دافعية المشاركة في

الدورات التدريبية والالتزام فيها . وتنتفق هذه النتائج مع دراسة ( ملدون 2003) بان عملية تنفيذ البرامج التدريبية تم بمستوى قريب من الجيد في شركات القطاع الخاص في سوريا. وتنتفق أيضا مع دراسة ( عبد العظيم 1990) في انخفاض محفزات التدريب المادية والمعنوية في البنوك الوطنية . ودراسة (قيوي 2001) في عدم توفير إدارة جامعة القدس المفتوحة الحواجز المادية والمعنوية للمشاركين في التدريب . ودراسة (ابوعودة 2006) التي ترى أن التدريب لم يتم ربطه بمحفزات الترفية أو مكافآت أخرى . ودراسة (الشمرى 2003) حيث يرى قلة الحواجز المادية والمعنوية للتدريب .

#### **5.1.1.4 المحور الخامس – الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية**

**جدول رقم(6-4)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو تقييم البرامج التدريبية كما تبينها فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
950	أرى أن عملية تقييم البرامج التدريبية تحدد الجوانب السلبية فيها لتجنبها في البرامج التدريبية المستقبلية	‘ 3.82	.82
949	أرى أن عملية تقييم البرامج التدريبية تحدد الجوانب الإيجابية فيها ، لاستخدامها في تصميم البرامج التدريبية المستقبلية	3.77	.84
946	أرى أن إدارة المؤسسة تقيم برامجها التدريبية بناء على تحسن أداء المشاركين فيها	3.75	.90
951	اللاحظ أنه يتم الوقوف على فاعلية البرامج التدريبية في أثناء تنفيذ فعالياتها	3.73	.86
948	أشعر أن تقييم البرامج التدريبية يشمل جميع عناصر العملية التدريبية	3.71	.87
945	أرى أن إدارة المؤسسة تقوم بتقييم فاعلية برامجها التدريبية باستمرار	3.69	.89
947	اللاحظ أنه يتم تقييم البرامج التدريبية في المؤسسة ، لبيان مدى تحقيقها للأهداف المحددة لها .	3.68	.82
952	اللاحظ أنه يتم الوقوف على فاعلية البرامج التدريبية بعد تنفيذها مباشرة	3.67	.90
954	أشعر بضرورة ربط نتائج تقييم البرامج التدريبية مع التقييم السنوي	3.58	1.12

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية	رقم الفقرة
		لأفراد العاملين .	
.97	3.56	أرى أن إدارة المؤسسة تستخدم التغذية الراجعة الناتجة عن تقييم برامجها التدريبية في تصميم برامج تدريبية جديدة .	955
.98	3.36	أشعر أنه يتم تقييم برامج التدريب من قبل جهات محايدة	953
.64812	3.6652	الدرجة الكلية	

نلمس من الجدول رقم (4-6) أن اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في

جنوب الضفة الغربية نحو تقييم البرامج التدريبية كانت فوق المتوسط بشكل عام حيث بلغت هذه

الدرجة (3.66)، ولقد كانت ابرز اتجاهات نحو ذلك الفقرة رقم (50) والتي تنص أن توقييم

البرامج التدريبية تحدد الجوانب السلبية فيها، لتجنبها في البرامج التدريبية المستقبلية بمتوسط

حسابي 3.82، ثم تلتها أرى أن عملية تقييم البرامج التدريبية تحدد الجوانب الايجابية فيها

، لاستخدامها في تصميم البرامج التدريبية المستقبلية، تلتها أرى أن إدارة المؤسسة تقيم برامجها

التدريبية بناء على تحسن أداء المشاركين فيها، تلتها ألاحظ أنه يتم الوقوف على فاعلية البرامج

التدريبية في أثناء تنفيذ فعالياتها، تلتها أشعر أن تقييم البرامج التدريبية يشمل جميع عناصر العملية

التدريبية، تلتها أرى أن إدارة المؤسسة تقوم بتنقيح فاعلية برامجها التدريبية باستمرار، تلتها ألاحظ

أنه يتم تقييم البرامج التدريبية في المؤسسة ، لبيان مدى تحقيقها للأهداف المحددة لها، تلتها ألاحظ

أنه يتم الوقوف على فاعلية البرامج التدريبية بعد تنفيذها مباشرة ، تلتها أشعر بضرورة ربط نتائج

تقييم البرامج التدريبية مع التقييم السنوي للأفراد العاملين ، تلتها أرى أن إدارة المؤسسة تستخدم

التغذية الراجعة الناتجة عن تقييم برامجها التدريبية في تصميم برامج تدريبية جديدة، في حين كانت

أقل اتجاهات في هذا البعد الفقرة رقم (53) والتي تنص انه يتم تقييم برامج التدريب من جهات

محايدة بمتوسط حسابي 3.36.

ترى الباحثة أن مستوى تقييم البرامج التدريبية في المؤسسات الخدمية في جنوب الضفة الغربية فوق المتوسط ، وهذا يدل على إدراك ووعي من قبل الإداريين والعاملين إلى أهمية عملية التقييم ولا سيما معرفة جوانب الضعف والقوة في البرامج التدريبية ، لأخذها بعين الاعتبار في البرامج التدريبية المستقبلية ، وآلية عملية التقييم والشركات المشرفة على التقييم كل ذلك كان وفق منهج علمي وان كان لابد من ربط نتائج التقييم بالترقيات والمحفزات وكذلك ربطه بالتقييم السنوي للعاملين ، وكان هناك اتجاه من قبل الإداريين والعاملين يطالب بضرورة تقييم البرامج التدريبية من قبل جهات محايدة .

وتفق هذه النتائج مع دراسة ( ملدعون 2003) الذي يرى أن مستوى تقييم شركات القطاع الخاص في سوريا لبرامجها التدريبية كان متوسط الاتجاه . وكذلك تتفق مع دراسة (النمورة 2006) الذي يرى أنه يتم مراقبة وتقييم العملية التدريبية في مؤسسات القطاع العام في جنوب الضفة الغربية وذلك وفق العديد من المؤشرات كان أهمها مؤشر الزمن.

#### **6.1.1.4 السادس: المحور السادس – الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب**

**جدول رقم (7-4)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو أنواع وأساليب التدريب كما تبينها فقرات الدراسة.

رقم الفقرة	الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	العاملين في مؤسسات الأعمال
966	أرى أن ورشات العمل مفضلة لدى العاملين في المؤسسة كأسلوب للتدريب.	.78	4.04
967	أشعر أن دراسة الحالة أسلوب مناسب لتدريب العاملين في المؤسسة	.73	3.93
965	أرى أن المؤتمرات والندوات مفضلة لدى العاملين في المؤسسة كأسلوب للتدريب.	.82	3.82
959	أشعر أن العاملين الجدد يجدون قضاء فترة تحت التجربة كأسلوب للتدريب	.87	3.81
958	أشعر أن التدريب قبل البدء بالعمل يرغبه العاملون في المؤسسة لتدريبهم	.84	3.80

الاتجاهات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية	رقم الفقرة
.91	3.79	أشعر أن النشرات الداخلية كأسلوب توعية محبب لدى معظم العاملين في المؤسسة	963
1.08	3.70	أرى أن التدريب أثناء العمل هو الأفضل	956
.85	3.70	أرى أن أسلوب المحاكاة في التدريب من الأساليب المفضلة للتدريب لدى العاملين في المؤسسة.	972
.91	3.70	أشعر أن التدريب الإلكتروني يفضله ا لعاملون في المؤسسة كأسلوب لتدريبهم .	973
.95	3.68	اعتقد أن أسلوب المحاضرة هو الأسلوب الأفضل للتدريب لدى معظم العاملين في المؤسسة	964
.92	3.64	أشعر أن تمثيل الأدوار يفضله معظم العاملين في المؤسسة كأسلوب لتدريبهم	971
.91	3.56	اعتقد أن العصف الذهني هو أسلوب محبب للتدريب لدى العاملين في المؤسسة	970
.88	3.55	أشعر أن المباريات الإدارية أسلوب تدريب يرغبه العاملون في المؤسسة .	968
.90	3.54	اعتقد أن تدريب الحساسية أسلوب غير ناجح في تدريب العاملون في المؤسسة .	969
.92	3.48	أرى أن المشاركة في أعمال اللجان هو الأسلوب المفضل للتدريب لدى العاملين في المؤسسة	962
1.06	3.32	أرى أن التدريب خارج العمل هو الأفضل	957
.99	3.32	أشعر أن شغل وظائف العائبين أسلوب غير مفضل للتدريب لدى كثير من العاملين في المؤسسة	961
1.10	3.06	اعتقد أن الدوران بين الوظائف لا يفضله احد من العاملين كأسلوب للتدريب	960
.4533 1	3.635 1	الدرجة الكلية	

يبين الجدول رقم (4-7) أن اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب

الضفة الغربية نحو أنواع وأساليب التدريب كانت فوق المتوسط بشكل عام حيث بلغت هذه

الدرجة (3.63)، ولقد كانت ابرز اتجاهات نحو ذلك الفقرة رقم (66) والتي تنص إن ورش العمل

وسيلة مفضلة لدى العاملين في المؤسسة كوسيلة للتدريب بمتوسط حسابي 4.00، تلاها اشعر أن

دراسة الحالة أسلوب مناسب لتدريب العاملين في المؤسسة ، تلها أرى أن المؤتمرات والندوات مفضلة لدى العاملين في المؤسسة كأسلوب للتدريب ، تلها اشعر أن العاملين الجدد يحبذون قضاء فترة تحت التجربة كأسلوب للتدريب ، تلها اشعر أن التدريب قبل البدء بالعمل يرغبه العاملون في المؤسسة لتدريبهم ، تلها اشعر أن النشرات الداخلية كأسلوب توعية محبب لدى معظم العاملين في المؤسسة ، تلها أرى أن التدريب أثناء العمل هو الأفضل ، تلها أرى أن أسلوب المحاكاة في التدريب من الأساليب المفضلة للتدريب لدى العاملين في المؤسسة ، تلها اشعر أن التدريب الإلكتروني يفضله العاملون في المؤسسة كأسلوب لتدريبهم ، تلها اعتقد أن أسلوب المحاضرة هو الأسلوب الأفضل للتدريب لدى معظم العاملين في المؤسسة ، تلها اشعر أن تمثيل الأدوار يفضله معظم العاملين في المؤسسة كأسلوب لتدريبهم ، تلها اعتقد أن العصف الذهني هو أسلوب محبب للتدريب لدى العاملين في المؤسسة ، تلها اشعر أن المباريات الإدارية أسلوب تدريب يرغبه العاملون في المؤسسة ، تلها اعتقد أن تدريب الحاسمية أسلوب غير ناجح في تدريب العاملون في المؤسسة ، تلها أرى أن المشاركة في أعمال اللجان هو الأسلوب المفضل للتدريب لدى العاملين في المؤسسة،تلها أرى أن التدريب خارج العمل هو الأفضل،تلها اشعر أن شغل وظائف الغائبين أسلوب غير مفضل للتدريب لدى كثير من العاملين في المؤسسة ، تلها اشعر أن شغل وظائف الغائبين أسلوب غير مفضل للتدريب لدى كثير من العاملين في المؤسسة ، في حين كانت أقل الاتجاهات في هذا البعد الفقرة رقم (60) والتي تنص أن الدوران في العمل لا احد يحبذه من العاملين كوسيلة من التدريب بمتوسط حسابي 3.06.

ترى الباحثة أن هناك تنوع لأساليب التدريب سواء داخل أم خارج العمل ولكن كان التركيز على أساليب عادية مثل المحاضرات وورش العمل وكان هناك اتجاه ايجابي نحو أنواع الأساليب التدريبية المختلفة وان كان الاتجاه أقوى نحو ورش العمل لما لذلك من مشاركة واحد وعطاء في

هذا الأسلوب، بالإضافة إلى أنه أسلوب داخلي لا يكلف العامل والإداري الجهد والمال والعبء الكبير، تلاها أسلوب دراسة الحالة لأنه يشخص الحالة التربوية أكثر من غيره ،وهناك تنوع وتوليد للأفكار والحلول من خلال هذا الأسلوب مما يؤثر على العاملين والإداريين أكثر . وترى الباحثة أن أفراد العينة يفضلون التدريب داخل العمل أكثر من خارج العمل وتعزى الباحثة ذلك إلى لقلة الجهد والوقت المتاح ، وانحصر الدورة التربوية في أثناء الدوام وبنفس الوقت وفي نفس المكان مما يقلل من التشتت والوقت الضائع في التدريب خارج العمل

وتعارض هذه النتائج نوعاً ما مع دراسة (النمورة 2006) الذي يرى أن هناك أساليب متعددة تستخدم في عملية التدريب واهم الأساليب الفاعلة في مؤسسات القطاع العام في مدينتي الخليل وبيت لحم هو أسلوب عقد الدورات التربوية خارج العمل في حين أن الدراسة الحالية تظهر أن التدريب داخل العمل مفضل أكثر من خارج العمل . ودراسة (ابو عودة 2006) تظهر عدم التنويع في استخدام الأساليب التربوية فقد كان التركيز على الطريقة التشاركية وقليلًا من دراسة الحالة والتطبيقات. وكذلك دراسة (عبد العظيم 1990) تظهر عدم تنوع الأساليب التربوية ال مستخدمة واعتمادها بصفة أساسية على المحاضرات النظرية .

**2.1.4 سؤال الدراسة الثاني:**  
ما الأساليب التربوية الأكثر شيوعاً في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية، ( داخلي وخارج العمل ) ؟

**1.2.1.4أولاً: ما الأساليب التربوية الأكثر شيوعاً في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية، داخلي العمل ؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-8).**

جدول رقم (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأساليب التدريبية الأكثر شيوعا في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية داخل العمل.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	ما الأساليب التدريبية الأكثر شيوعا في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية داخل العمل	الرقم
1.26	3.90	فترة تحت التمرين للعاملين الجدد	q78
1.22	3.70	دوران بين الوظائف	q77
1.14	2.79	شغل وظائف الغائبين	q76
1.21	2.58	المشاركة في أعمال اللجان	q75
1.41	2.10	النشرات الداخلية	q74

نستنتج من الجدول رقم (4-8) أن أبرز الأساليب التدريبية الأكثر شيوعا في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية داخل العمل من وجهة نظر الإداريين والعاملين كانت فترة تحت التمرين للعاملين الجدد بمتوسط حسابي 3.90 تلاها دوران بين الوظائف بمتوسط حسابي 3.70 تلاها شغل وظائف الغائبين بمتوسط حسابي 2.79 تلاها المشاركة في أعمال اللجان بمتوسط حسابي 2.58 ،أخيرا النشرات الداخلية بمتوسط حسابي 2.10 .

وتفسر الباحثة ذلك إلى أن فترة تحت التمرين للعاملين الجدد هي الأسلوب الأسهل بالنسبة للإداريين والعاملين لذلك كان الاتجاه نحوه أقوى، كذلك هذا الأسلوب الأفضل بالنسبة للعامل الجديد حيث يتقهم طبيعة ونوع العمل ، وكذلك يكون على معرفة تامة أن هذه الفترة أساسية في حياته العملية ، فيعطيها جل وقتها واهتمامها ، ويحاول الاندماج بها بغض النظر عن ضغط العمل ومتطلباته ، وفي الواقع تدل هذه النتيجة أن الأسلوب الأكثر شيوعا في مؤسسات الأعمال الخدمية المالية في جنوب الضفة الغربية هو فترة تحت التمرين للعاملين الجدد ، وذلك لإكساب العامل الجديد مهارات و المعارف وسلوكيات جديدة خاصة ببيئة العمل ، ثم دوران بين الوظائف الذي يهدف أيضا إلى إكساب العامل مهارة في أكثر من مجال، كذلك شغل وظائف الغائبين ينمّي مهارات وعلاقات عمل جديدة للعامل ، بالإضافة إلى المشاركة في أعمال اللجان يؤدي إلى تحسين وتقوية العلاقات داخل

بيئة العمل مما يولد اتجاهات وسلوكيات جديدة تحسن نوع العمل . تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( ملدون 2003) التي بينت أن أسلوب فترة تحت التمرين للعاملين الجدد هو الأسلوب الأكثر استخداما في شركات القطاع الخاص في سوريا.

#### 2.2.1.4 ثانياً: ما الأساليب التدريبية الأكثر شيوعا في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية، خارج العمل؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (9-4)

جدول رقم (9-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأساليب التدريبية الأكثر شيوعا في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية خارج العمل

الرقم	الأساليب التدريبية الأكثر شيوعا في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية خارج العمل	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
q81	ورش العمل	6.97	1.10
q79	المحاضرات	6.81	1.38
q80	المؤتمرات والندوات	6.35	1.33
q82	دراسات الحالات	4.48	1.40
q83	تمثيل الأدوار	4.06	1.28
q84	المباريات الإدارية	3.23	1.37
q85	تدريب الحساسية	2.32	1.36
q86	أسلوب المحاكاة	2.14	1.70

يشير الجدول رقم (9-4) أن أبرز الأساليب التدريبية خارج العمل الأكثر شيوعا في مؤسسات

الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والعاملين كانت ورش العمل بمتوسط حسابي 6.97 تلاها المحاضرات بمتوسط حسابي 6.81، تلاها المؤتمرات والندوات، تلاها

دراسات الحالات، تلتها تمثيل الأدوار، تلتها المباريات الإدارية ، و كانت اقل الأساليب أسلوب تدريب الحساسية بمتوسط حسابي 2.32 ، وأسلوب المحاكاة بمتوسط حسابي 2.14 .

وهذا يدل على أن مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة تتيح للإداريين والعاملين دورات تدريبية بأسلوب ورش العمل أكثر من غيره ، وذلك لتتوفر فيه عنصر المناقشة والأخذ والعطاء بين المشاركين ، كذلك التمكن من المادة التدريبية أكثر من أسلوب المحاضرة .

أما الأساليب التدريبية ( تدريب الحساسية وأسلوب المحاكاة ) كان استخداميهما أقل الأساليب التدريبية وهذا يعود إلى أن تدريب الحساسية خاص بالمدراء والع لاقات الإنسانية المعينة وليس لجميع الموظفين وللدورات العملية التي لها تأثير في جوهر العمل . كذلك أسلوب المحاكاة ، فإن معظم العاملين قد لا يدركون حقيقة هذا الأسلوب ، فقل استخدامه ، بالإضافة إلى وجود قلة في تنويع الأساليب التدريبية كما في مناطق أخرى .

وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة ( مدعون 2003) في أن المحاضرات كان الأسلوب الأكثر استخداما ثم أسلوب المؤتمرات.

**المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.**

#### **1.2.4 فرضيات الدراسة :**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغيرات الجنس ، العمر ، المركز الوظيفي ، المؤهلات العلمية ، سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية ، نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة ، مكان عمل المؤسسة ، وجود دائرة للتدريب في المؤسسة ، وللحذر من صحة الفرضية تم اس تخرج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه

وذلك كما هو واضح من الجداول الآتية :

### أولاً : الفروق وفقاً للجنس

جدول رقم (10-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تلفروفق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير الجنس

ال المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده	ذكر	153	4.23	.43	152	.656	.512
	أنثى	80	4.18	.59	79	.656	.512
الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل	ذكر	153	3.75	.54	152	-.146	.884
	أنثى	80	3.76	.68	79	-.146	.884
الاتجاه نحو تخطيط التدريب	ذكر	153	3.77	.59	152	2.118	.036
	أنثى	80	3.58	.67	79	2.118	.036
الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية	ذكر	153	3.70	.57	152	1.643	.102
	أنثى	80	3.56	.70	79	1.643	.102
الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية	ذكر	153	3.68	.60	152	.509	.611
	أنثى	80	3.64	.74	79	.509	.611
الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب	ذكر	153	3.64	.42	152	.434	.664
	أنثى	80	3.62	.51	79	.434	.664
الدرجة الكلية	ذكر	153	3.78	.39	152	1.064	.289
	أنثى	80	3.71	.51	79	1.064	.289

نستنتج من الجدول رقم (4-10) أنه لا توجد فروق دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير الجنس في مجالات الدراسة المتعلقة بالاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده، الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل، الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التربوية، الاتجاه نحو تقييم البرامج التربوية، الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب ( وعلى كليه 3.78 مقابل الدرجة الكلية ، حيث بلغت متوسط استجابات الذكور على الدرجة الـ 3.71 لدى الإناث. وتعزي الباحثة ذلك إلى أن عدد العاملين والإداريين من الذكور أكثر من الإناث في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية، وبالتالي سيكون اتجاه الذكور أعلى من الإناث، بالإضافة إلى أن هناك أيضاً توجّه جديد نحو التدريب ولكل الجنسين من الذكور والإإناث، وإن كان لدى الذكور أكثر .

في المقابل أظهرت نتائج اختبار ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير الجنس في مجال الدراسة المتعلقة بالاتجاه نحو تخطيط التدريب، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $<0.05$  وهي دالة إحصائية، ولقد كانت الفروق لصالح الذكور بمتوسط حسابي 3.77 مقابل 3.58.

وتفسر الباحثة ذلك ، بزيادة الوعي لدى الذكور بأهمية التخطيط الإداريين والعاملين الذين لهم صلة في تخطيط التدريب هم من الذكور ، ذلك لأن لهم تعامل مباشر مع الخطط التربوية ، ويدلون جهد في ذلك بالإضافة إلى أن الذكور أكثر تحمل لضغط العمل ، في مقابل الإناث اللواتي يتواجدن في وظائف بعيدة عن التخطيط للتدريب مثل السكرتارية والأعمال المكتبية الأخرى ، لذلك كانت الفروق لصالح

الذكور. وتتعارض هذه الدراسة مع دراسة (النمور 2006) التي أظهرت عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

### ثانياً : الفروق وفقاً للعمر

#### جدول رقم (11-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تلفروف بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير العمر

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	العدد	العمر	المجالات
50	4.10	50	25 سنة فمادون	الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده
93	4.26	93	35-25 سنة	
62	4.28	62	45-35 سنة	
21	4.25	21	45 سنة فما فوق	
226	4.23	226	المجموع	
50	3.90	50	25 سنة فمادون	الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل
93	3.69	93	35-25 سنة	
62	3.76	62	45-35 سنة	
21	3.79	21	45 سنة فما فوق	
226	3.76	226	المجموع	
50	3.88	50	25 سنة فمادون	الاتجاه نحو تخطيط التدريب
93	3.55	93	35-25 سنة	
62	3.86	62	45-35 سنة	
21	3.64	21	45 سنة فما فوق	
226	3.72	226	المجموع	
50	3.85	50	25 سنة فمادون	الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية
93	3.57	93	35-25 سنة	
62	3.61	62	45-35 سنة	
21	3.79	21	45 سنة فما فوق	
226	3.66	226	المجموع	
50	3.93	50	25 سنة فمادون	الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية
93	3.53	93	35-25 سنة	

الاتحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	العدد	العمر	المجالات
62	3.72	62	45 سنة	الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب
21	3.64	21	45 سنة فما فوق	
226	3.68	226	المجموع	
50	3.84	50	25 سنة فما دون	الدرجة الكلية
93	3.63	93	35-25 سنة	
62	3.53	62	45-35 سنة	
21	3.65	21	45 سنة فما فوق	
226	3.65	226	المجموع	
50	3.91	50	25 سنة فما دون	الدرجة الكلية
93	3.69	93	35-25 سنة	
62	3.77	62	45-35 سنة	
21	3.77	21	45 سنة فما فوق	
226	3.77	226	المجموع	

يظهر الجدول رقم (11-4) أن متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير العمر كانت أعلى شيء لدى أفراد العينة الذين أعمارهم دون 25 سنة بمتوسط حسابي 3.913 . تلتها في المقام الثاني أفراد العينة الذين أعمارهم ما بين 3.69-25 سنة بمتوسط حسابي 3.69 ، أخيراً أفراد العينة الذين أعمارهم فوق 35 سنة بمتوسط حسابي 3.77 . وتعزيز الباحثة هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة الذين أعمارهم دون 25 سنة ، هم عاملين جدد وهذا يعني أن اتجاهاتهم نحو التدريب تكون عالية ، حيث هم بحاجة إلى التدريب وبغض النظر عن الدورة التدريبية أو المحتوى التدريبي للبرنامج التدريبي الذي ينشدون ، وذلك لإثبات فاعلية وفاء إنتاجهم وأنهم يبحثون عن الأفضل ، في مقابل أن أفراد العينة الذين أعمارهم فوق 35 سنة يقل اتجاههم نحو التدريب وذلك لمعرفتهم بحقيقة التدريب ، ولأنهم شاركوا بأكثر من دورة تدريبية ، فيعلمون التدريب وأعبائه وحقيقةه ، ويدركون أن لابد من حاجة للحصول على التدريب . ولمعرفة فيما إذا كانت هناك فروقاً بين اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير العمر تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم(12-4)

جدول رقم (12-4)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده	بين المجموعات	1.050	3	.350	1.693	.169
	داخل المجموعات	45.880	222	.207		
	المجموع	46.929	225			
الاتجاه نحو أنس التدريب الفاعل	بين المجموعات	1.538	3	.513	1.618	.186
	داخل المجموعات	70.337	222	.317		
	المجموع	71.875	225			
الاتجاه نحو تخطيط التدريب	بين المجموعات	5.452	3	1.817	5.180	.002
	داخل المجموعات	77.885	222	.351		
	المجموع	83.337	225			
الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التربوية	بين المجموعات	3.019	3	1.006	2.858	.038
	داخل المجموعات	78.160	222	.352		
	المجموع	81.179	225			
الاتجاه نحو تقييم البرامج التربوية	بين المجموعات	5.445	3	1.815	4.785	.003
	داخل المجموعات	84.205	222	.379		
	المجموع	89.650	225			
الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب	بين المجموعات	2.637	3	.879	5.224	.002
	داخل المجموعات	37.360	222	.168		
	المجموع	39.997	225			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.539	3	.513	3.199	.024
	داخل المجموعات	35.587	222	.160		
	المجموع	37.125	225			

يبين لنا الجدول رقم (12-4) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين

متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة

الاتجاه نحو التدريب تعزى إلى متغير العمر في مجالات الدراسة المتعلقة

تخطيط التدريب ،الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التربوية ،الاتجاه نحو تقييم البرامج

التدريبية، الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب) وعلى الدرجة الكلية ، حيث كانت الدالة الإحصائية  $<0.05$  وهي دالة إحصائية.

تعزي الباحثة وجود فروق إحصائية في المجالات السابقة إلى أن الإداريين والعاملين يختلف اتجاهاتهم نحو التدريب باختلاف أعمارهم ، ونحو التخطيط والتنفيذ والتقييم للتدريب ، وكذلك الأساليب التدريبية ، لأن العامل الجديد أو صغير السن تكون خبرته في هذه المجالات قليلة وتكون الخلفية التدريبية لديه قليلة أو معهودة على العكس لدى الأكبر سنا وذلك نتيجة لخبرته ومسيرته التي عمرها طويلا شارك فيها بأكثر من دوره تدريبية لذلك تختلف اتجاهاتهم في هذه المجالات . ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفييه للمقارنات الثنائية البعدية وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (13-4) من

جهة أخرى أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير العمر في مجال الدراسة المتعلقةين بالاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده والاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل ، حيث كانت الدالة الإحصائية  $<0.05$  وهي غير دالة إحصائية . وتفسر الباحثة ذلك ، إلى أن محورين الدراسة ( أهمية التدريب وفوائده ، وأسس التدريب الفاعل ) يتفق عليهما جميع الموظفين ، ذلك بأن التدريب له أهمية بالغة للمؤسسة وللعامل فيها بغض النظر عن عمر أفراد العينة ، كما أن أسس التدريب الفاعل ينشدها جميع أفراد العينة بمختلف أعمارهم ويرغبون بتنفيذ التدريب وفق هذه الأسس وبغض النظر عن الفئة العمرية لهم .

جدول رقم (4-13)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير العمر

العمر	المجالات	المتوسطات الحسابية	سنوات فمادون	سنوات فمادون	سنوات فمادون	سنوات فمادون	سنوات فمادون
45 سنة وما فوق	الاتجاه نحو تطبيق التدريب	.33695	3.88	25 سنة فمادون			
45-35 سنة		- .31115	3.55	35-25 سنة			
35-25 سنة			3.86	45-35 سنة			
25 سنة فمادون			3.64	45 سنة وما فوق			
المجموع			3.72				
25 سنة فمادون	الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية	- .27704	3.85	35-25 سنة			
35-25 سنة			3.57	45-35 سنة			
45-35 سنة			3.61	45 سنة وما فوق			
45 سنة وما فوق			3.79				
المجموع			3.66				
25 سنة فمادون	الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية	.40317	3.93	35-25 سنة			
35-25 سنة			3.53	45-35 سنة			
45-35 سنة			3.72	45 سنة وما فوق			
45 سنة وما فوق			3.64				
المجموع			3.68				
25 سنة فمادون	الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب	.30452	3.84	35-25 سنة			
35-25 سنة		.20565	3.63	45-35 سنة			
45-35 سنة			3.53	45 سنة وما فوق			
45 سنة وما فوق			3.65				

ال المجالات	العمر	المتوسطات الحسابية	سنوات فمادون	السن		سنوات فمادون	السن	سنوات فمادون	السن	السن	السن
	المجموع	3.65									
	الدرجة الكلية	3.91	.21748								
	سنوات فمادون	3.69									
	سنوات فمادون	3.77									
	سنوات فمادون	3.77									
	سنوات فمادون	3.77									
	المجموع	3.77									

تشير نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات

الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير العمر أن

الفروق كانت ما بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين الذين أعمارهم دون

من جانب وبين أفراد العينة الذين أعمارهم من 25-35 سنة ولصالح الفئة الأولى.

وتعزي الباحثة ذلك إلى أن الإداريين والعاملين الذين أعمارهم دون 25 سنة عن ، هم

عاملين حديثي التخرج من الجامعات والمعاهد مما يعني انه قد تلقوا التعليم الحديث

بنظرياته واتجاهاته، ولا سيما التوجهات الجديدة في وظيفة الموارد البشرية خاصة التوجّه

نحو الاستثمار البشري ورأس المال البشري مما يولد ذلك اتجاه نحو التدريب لديهم أقوى

من الفئات العمرية الأخرى ، كذلك حاجتهم للتدريب لما لذلك من تحسين أدائهم ، وبالتالي

تحسين مراكزهم الوظيفية في المستقبل .

وتنتفق هذه النتيجة مع دراسة ( شموط 2001) في أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية

تعزى لمتغير العمر لدى رجال بيع وثائق التأمين، حيث رجال البيع الأصغر سنا

يحتاجون إلى الكثير من التدريب . في المقابل تتعارض هذه النتيجة مع دراسة كل من

(قيوي 2001) ودراسة (الشمرى 2003) ودراسة (سلط ان 2007) حيث اظهرن جميعها

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر لدى أفراد العينة لديهم.

### ثالثا : الفروق وفقاً للمركز الوظيفي

جدول رقم (14-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار التفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير المركز الوظيفي

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المركز الوظيفي	المجالات
.628	.486	111	.46	4.23	112	إداري	الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده
		113	.53	4.19	114	عامل	
.579	-.556	111	.61	3.73	112	إداري	الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل
		113	.57	3.78	114	عامل	
.573	.564	111	.54	3.73	112	إداري	الاتجاه نحو تخطيط التدريب
		113	.70	3.68	114	عامل	
.646	-.459	111	.62	3.64	112	إداري	الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التربوية
		113	.62	3.68	114	عامل	
.872	.161	111	.58	3.67	112	إداري	الاتجاه نحو تقييم البرامج التربوية
		113	.73	3.66	114	عامل	
.021	- 2.33 0	111	.47	3.57	112	إداري	الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب
		113	.43	3.71	114	عامل	
.610	-.510	111	.45	3.75	112	إداري	الدرجة الكلية
		113	.44	3.78	114	عامل	

نلمس من الجدول رقم (14-4) أنه لا توجد فروق دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسط

اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب

تعزى إلى متغير المركز الوظيفي في مجالات الدراسة المتعلقة (بالاتجاه نحو أهمية التدريب

وفوائده، الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل، الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التربوية، الاتجاه نحو تقييم

البرامج التدريبية، الاتجاه نحو تخطيط التدريب) وعلى الدرجة الكلية ، حيث بلغت متوسط استجابات الإداريين على الدرجة الكلية 3.75 مقابل 3.78 لدى العاملين.

وتفسر الباحثة ذلك بان الإداريين والعاملين خاصة في هذه المؤسسات (بنوك وتأمين ) هم على حرص كامل ومعرفة بأهمية التدريب وفوائده للنهوض بهذه الخدمة ، كذلك الحاجة إلى تطبيق أسس التدريب الفعال وممارسة عملية تدريبية وفق منهج علمي ومعايير علمية (تخطيط، وتنفيذ، وتقدير) للحصول على مردود مرضي للاستثمار البشري في هذه المؤسسات .

في المقابل أظهرت نتائج اختبار ت أنه توجد فروق دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير المركز الوظيفي في مجال الدراسة المتعلق بالاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب ، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  وهي دالة إحصائية ، ولقد كانت الفروق لصالح العاملين بمتوسط حسابي 3.71 مقابل 3.57 لدى الإداريين.

وتعزي الباحثة ذلك لقدرة الإداريين على تقييم الأساليب التدريبية أكثر من العاملين ، وكذلك لاحتكاك الإداريين بهذه الأساليب أكثر من العاملين مما يولد معرفة حقيقة اتجاه هذه الأساليب منبثقه من تجربة ومعرفة بهذه الأساليب ، في المقابل كان الاتجاه أقوى لدى العاملين لنقص القدرة على التقييم والدرأية بهذه الأساليب وحقيقة مما يولد اتجاه أقل معقولية لدى العاملين نحو الأساليب التدريبية .

رابعا : الفروق وفقا للمؤهلات العلمية

### جدول رقم (4-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تلفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير المؤهلات العلمية

الاتجاهات المعيارية	المتوسطات الحسابية	العدد	المؤهلات العلمية	المجالات
.44	4.12	20	ثانوية عامة فمادون	الاتجاه نحو أهدافه التدريبية وفوائده
.56	4.24	61	دبلوم	
.47	4.18	131	بكالوريوس	
.41	4.44	19	دراسات عليا	
.49	4.21	231	المجموع	
.41	3.90	20	ثانوية عامة فمادون	الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل
.64	3.90	61	دبلوم	
.59	3.68	131	بكالوريوس	
.55	3.63	19	دراسات عليا	
.59	3.75	231	المجموع	
.40	3.80	20	ثانوية عامة فمادون	الاتجاه نحو تنظيم التدريب
.60	3.94	61	دبلوم	
.62	3.61	131	بكالوريوس	
.78	3.53	19	دراسات عليا	
.63	3.71	231	المجموع	
.44	3.64	20	ثانوية عامة فمادون	الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية
.65	3.86	61	دبلوم	
.59	3.56	131	بكالوريوس	
.73	3.56	19	دراسات عليا	
.62	3.65	231	المجموع	
.48	3.79	20	ثانوية عامة فمادون	الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية
.73	3.88	61	دبلوم	
.58	3.57	131	بكالوريوس	
.78	3.45	19	دراسات عليا	
.65	3.66	231	المجموع	
.31	3.69	20	ثانوية عامة فمادون	الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب
.42	3.73	61	دبلوم	

الافتراضات المعيارية	المتوسطات الحسابية	العدد	المؤهلات العلمية	المجالات
.49	3.59	131	بكالوريوس	الدرجة الكلية
.38	3.56	19	دراسات عليا	
.45	3.63	231	المجموع	
.28	3.81	20	ثانوية عامة فمادون	
.46	3.91	61	دبلوم	
.44	3.69	131	بكالوريوس	
.42	3.68	19	دراسات عليا	
.44	3.76	231	المجموع	

نستنتج من الجدول رقم (15-4) أن متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات

الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير المؤهلات

العلمية كانت أعلى شيء لدى أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلمية دبلوم بمتوسط حسابي

3.91 تلتها لدى حملة الثانوية العامة فيما دون بمتوسط حسابي 3.81

البكالوريوس بمتوسط حسابي 3.69 ،أخيراً لدى حملة الدراسات العليا بمتوسط حسابي

3.68 ،ولمعرفة فيما إذا كانت هناك فروقاً بين اتجاهات الإداريين والعاملين في

مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعود إلى متغير

المؤهلات العلمية تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من

الجدول التالي.

جدول رقم (16-4)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير المؤهلات العلمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائد	بين المجموعات	1.340	3	.447	1.859	.137
	داخل المجموعات	54.526	227	.240	2.630	.051
	المجموع	55.866	230			
الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل	بين المجموعات	2.719	3	.906	4.674	.003
	داخل المجموعات	78.222	227	.345		
	المجموع	80.941	230			
الاتجاه نحو تخطيط التدريب	بين المجموعات	5.238	3	1.746	3.377	.019
	داخل المجموعات	84.796	227	.374		
	المجموع	90.033	230			
الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية	بين المجموعات	3.768	3	1.256	4.237	.006
	داخل المجموعات	84.445	227	.372		
	المجموع	88.213	230			
الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية	بين المجموعات	5.097	3	1.699	1.631	.183
	داخل المجموعات	91.022	227	.401		
	المجموع	96.119	230			
الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب	بين المجموعات	.989	3	.330	3.908	.009
	داخل المجموعات	45.912	227	.202		
	المجموع	46.901	230			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.189	3	.730		
	داخل المجموعات	42.379	227	.187		
	المجموع	44.568	230			

يبين الجدول رقم (16-4) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين

متوجهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة

الغربيه نحو التدريب تع زى إلى متغير المؤهلات العلمية في مجالات الدراسة

المتعلقة(الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل ، الاتجاه نحو تخطيط التدريب ،الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التربوية ،الاتجاه نحو تقييم البرامج التربوية، ) وعلى الدرجة الكلية ،حيث كانت الدالة الإحصائية  $<0.05$  وهي دالة إحصائية ،ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج

-4) نتائج اختبار شيفييه للمقارنات الثنائية البعدية وذلك كما هو واضح من الجدول رقم 17 وتفسر الباحثة وجود فروق إحصائية لدى اتجاهات أفراد العين نحو التدريب تعود إلى متغير المؤهلات العلمية في مجالات الدراسة المتعلقة (الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل ، الاتجاه نحو تخطيط التدريب ،الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التربوية ،الاتجاه نحو تقييم البرامج التربوية)، وعلى الدرجة الكلية ، لأن إدراك هذه المجالات يختلف باختلاف المؤهل العلمي فالدبلوم مختلف عن البكالوريوس كما أن الدراسات العليا نظرتها نحو هذه المجالات وتختلف عن المستويات التعليمية الأخرى . كذلك سنوات الدراسة ونوعها تزيد من الثقافة والمعرفة بالتدريب كعملية ( تخطيط، تنفيذ، وتقدير ) وكذلك تختلف الحاجة إلى تدريب بأسس فاعلة نتيجة لاختلاف المؤهل العلمي .

من جهة أخرى أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند المستوى  $0.05$  بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير المؤهلات العلمية في مجال الدراسة المتعلقين بالاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب ،حيث كانت الدالة الإحصائية  $<0.05$  وهي غير دالة إحصائية . وهذا يعني أن أفراد العينة مهما اختلفت مستوياتهم التعليمية لديهم اتجاهات مشابهة نحو أهمية التدريب وفوائده ونحو أنواع وأساليب التدريب في المؤسسات الخدمية (بنوك وتأمين ) ، وإن كان اتجاه أفراد العينة من حملة الدراسات العليا أقوى في مجال الدراسة

المتعلق بأهمية التدريب وفوائده بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وهذا مؤشر جيد على أن الإداريين والعاملين كلما زادت مستوياتهم التعليمية زاد اهتمامهم بالتدريب وفوائده .

#### جدول رقم (17-4)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثانية البعدية للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير المؤهلات العلمية

الدراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة فمادون	المتوسطات الحسابية	المؤهلات العلمية	المجالات
.26495				3.90	ثانوية عامة فمادون	الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل
.26495				3.90	دبلوم	
				3.68	بكالوريوس	
				3.63	دراسات عليا	
				3.75	المجموع	
				3.80	ثانوية عامة فمادون	الاتجاه نحو تخطيط التدريب
.32765				3.94	دبلوم	
				3.61	بكالوريوس	
				3.53	دراسات عليا	
				3.71	المجموع	
				3.64	ثانوية عامة فمادون	الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية
.29384	.29384			3.86	دبلوم	
				3.56	بكالوريوس	
				3.56	دراسات عليا	
				3.65	المجموع	
				3.79	ثانوية عامة فمادون	الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية
	-.29384			3.88	دبلوم	
				3.57	بكالوريوس	
				3.45	دراسات عليا	

الدراسات عليها	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة فمادون	المتوسطات الحسابية	المؤهلات العلمية	المجالات
				3.66	المجموع	
				3.81	ثانوية عامة فمادون	الدرجة الكلية
.22032				3.91	دبلوم	
				3.69	بكالوريوس	
.22032				3.68	الدراسات عليا	
				3.76	المجموع	

تشير نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات

الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير المؤهلات العلمية أن الفروق كانت ما بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين العلية ببكالوريوس ودراسات العلية دبلوم من جانب وبين أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلية ببكالوريوس ودراسات العلية ولصالح حملة الدبلوم .

وتفسر الباحثة ذلك ، أن الفروق الإحصائية كانت تعزى إلى حملة الدبلوم لأنهم يشعرون بأنهم بحاجة أكثر إلى التدريب والدورات التدريبية التي تعمل على تحسين مستواهم وأدائهم الوظيفي ، كذلك هم يتوجهون نحو أسس التدريب الفاعل وتحفيظ التدريب وتنفيذ البرامج التدريبية وتقديرها وذلك شعورا منهم بقلة القدرة العملية أو التطبيقية التي تم بها تطبيق المعرفة العلمية التي تلقواها في المعاهد أثناء الدراسة وذلك لقلة سنوات الدراسة وانحصرها .

تفق هذه النتيجة مع دراسة ( شموط 2001) في أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى رجال بيع وثائق التأمين ، حيث أظهرت دراسته أن رجال بيع وثائق التأمين الذين يحملون درجة بكالوريوس ودراسات عليا يشعرون أكثر

من رجال بيع وثائق التأمين الذين يحملون دبوم في حاجتهم إلى التدريب في المجال التسويقي .

في حين تتعارض هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة (الشمرى 2003) ودراسة سلطان (2007) حيث أظهرت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى أفراد العينة لديهم .

#### خامساً : الفروق وفقاً لسنوات الخبرة

جدول رقم (18-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده	الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل	الاتجاه نحو تخطيط التدريب	الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية	الاتجاه نحو تقييم
.61	4.24	59	أقل من 5 سنوات	الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده
.36	4.13	57	من 5-10 سنوات	
.41	4.28	105	10 سنوات فما فوق	
.46	4.23	221	المجموع	
.61	3.79	59	أقل من 5 سنوات	الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل
.55	3.69	57	من 5-10 سنوات	
.61	3.77	105	10 سنوات فما فوق	
.60	3.75	221	المجموع	
.76	3.69	59	أقل من 5 سنوات	الاتجاه نحو تخطيط التدريب
.54	3.60	57	من 5-10 سنوات	
.58	3.75	105	10 سنوات فما فوق	
.62	3.70	221	المجموع	
.74	3.66	59	أقل من 5 سنوات	الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية
.45	3.66	57	من 5-10 سنوات	
.64	3.63	105	10 سنوات فما فوق	
.63	3.65	221	المجموع	
.77	3.64	59	أقل من 5 سنوات	

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	العدد	سنوات الخبرة	المجالات
.50	3.63	57	من 5-10 سنوات	البرامج التدريبية
.62	3.70	105	سنوات فما فوق 10	
.63	3.67	221	المجموع	
.54	3.73	59	أقل من 5 سنوات	الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب
.40	3.65	57	من 5-10 سنوات	
.42	3.56	105	سنوات فما فوق 10	
.45	3.63	221	المجموع	الدرجة الكلية
.54	3.78	59	أقل من 5 سنوات	
.34	3.72	57	من 5-10 سنوات	
.43	3.77	105	سنوات فما فوق 10	المجموع
.44	3.76	221	المجموع	

يظهر الجدول رقم (18-4) أن متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات

الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير سن وات الخبرة

كانت أعلى شيء لدى أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي

حسابي 3.78، حيث تفسر الباحثة ذلك إلى شعورهم ب حاجتهم إلى التدريب خاصة أن

خبرتهم قليلة قياساً بأفراد العينة الآخرين، في حين كانت أقل الاستجابات لدى أفراد العينة

الذين سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي 3.72، ولمعرفة فيما إذا كانت

هناك فروقاً بين اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب

الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير سنوات الخبرة تم استخراج نتائج تحليل

البيان الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (19-4)

### جدول رقم (19-4)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	المجموع	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده	بين المجموعات	.920	2	.460	2.165	.117
	داخل المجموعات	46.310	218	.212		
	المجموع	47.230	220			
الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل	بين المجموعات	.339	2	.169	.472	.624
	داخل المجموعات	78.199	218	.359		
	المجموع	78.537	220			
الاتجاه نحو تخطيط التدريب	بين المجموعات	.822	2	.411	1.056	.349
	داخل المجموعات	84.833	218	.389		
	المجموع	85.655	220			
الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية	بين المجموعات	.051	2	.025	.064	.938
	داخل المجموعات	86.376	218	.396		
	المجموع	86.426	220			
الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية	بين المجموعات	.183	2	.091	.225	.798
	داخل المجموعات	88.398	218	.405		
	المجموع	88.581	220			
الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب	بين المجموعات	1.060		.530	2.622	.075
	داخل المجموعات	44.071	218	.202		
	المجموع	45.131	220			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.144	2	.072	.373	.689
	داخل المجموعات	42.155	218	.193		
	المجموع	42.299	220			

نستنتج من الجدول رقم (19-4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

0.05 بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في جميع الات دراسة وعلى الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  وهي غير دالة إحصائياً.

وهذا يعني أن الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية ( البنوك والتامين ) مهما اختلفت سنوات خبرتهم في العمل لديهم اتجاهات متشابهة نحو أهمية التدريب وفوائده وأسس التدريب الفاعل ونحو تحفيظ التدريب وتنفيذه وتقيمه بالإضافة إلى اتجاهاتهم نحو الأساليب التربوية.

وتتفق هذه نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، مع دراسة (الشمرى 2003) ، وتعارض مع كل من دراسة ( شموط 2001) في أن رجال بيع وثائق التامين الذين سנות خبرتهم أقل من ثلاثة سنوات يحتاجون للتدريب أكثر من غيرهم من أفراد العينة في الدراسة ، وكذلك دراسة (النمور 2006) حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية جوهرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في اتجاهات الإداريين في مؤسسات القطاع العام نحو استراتيجية التدريب . ومع دراسة ( سلطان 2007) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية جوهرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لدى أفراد عينتها .

#### سادساً : الفروق وفقاً لعدد الدورات التربوية.

#### جدول رقم (4-20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير عدد الدورات التربوية

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	العدد	عدد الدورات	المجالات
.69	4.01	49	لا يوجد	الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده
.32	4.25	44	دورة تربوية واحدة	
.42	4.23	36	دورتان	
.45	4.28	102	ثلاث دورات فأكثر	
.49	4.21	231	المجموع	

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	العدد	عدد الدورات	المجالات
.70	3.74	49	لا يوجد	الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل
.55	3.81	44	دورة تدريبية واحدة	
.51	3.64	36	دورتان	
.58	3.78	102	ثلاث دورات فأكثر	
.59	3.75	231	المجموع	
.77	3.68	49	لا يوجد	الاتجاه نحو تخطيط التدريب
.64	3.68	44	دورة تدريبية واحدة	
.60	3.41	36	دورتان	
.50	3.82	102	ثلاث دورات فأكثر	
.62	3.70	231	المجموع	
.71	3.61	49	لا يوجد	الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية
.63	3.71	44	دورة تدريبية واحدة	
.61	3.47	36	دورتان	
.55	3.69	102	ثلاث دورات فأكثر	
.62	3.64	231	المجموع	
.78	3.67	49	لا يوجد	الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية
.71	3.73	44	دورة تدريبية واحدة	
.66	3.50	36	دورتان	
.53	3.69	102	ثلاث دورات فأكثر	
.65	3.66	231	المجموع	
.57	3.70	49	لا يوجد	الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب
.41	3.64	44	دورة تدريبية واحدة	
.48	3.70	36	دورتان	
.39	3.58	102	ثلاث دورات فأكثر	
.45	3.64	231	المجموع	
.59	3.74	49	لا يوجد	الدرجة الكلية
.42	3.79	44	دورة تدريبية واحدة	
.38	3.66	36	دورتان	
.38	3.79	102	ثلاث دورات فأكثر	
.44	3.76	231	المجموع	

نلمس من الجدول رقم (4-20) أن متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير عدد الدورات كانت أعلى شيء لدى أفراد العينة الذين حصلوا على دورة تدريبية واحدة وثلاث دورات فما فوق بمتوسط حسابي 3.79 في حين كانت أدنى الاتجاهات نحو ذلك لدى أفراد العينة الذين حصلوا على دورتين بمتوسط حسابي 3.66 ، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروقاً بين اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير عدد الدورات تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم(4-21) :

#### جدول رقم (21-4)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير عدد الدورات

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده	بين المجموعات	.2429	3	.810	3.446	.017
	داخل المجموعات	53.341	227	.235		
	المجموع	55.770	230			
الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل	بين المجموعات	.670	3	.223	.632	.595
	داخل المجموعات	80.184	227	.353		
	المجموع	80.853	230			
الاتجاه نحو تطبيق التدريب	بين المجموعات	4.663	3	1.554	4.196	.006
	داخل المجموعات	84.089	227	.370		
	المجموع	88.753	230			

المجالات	مصدر التباین	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية	بين المجموعات	1.627	3	.542	1.436	.233
	داخل المجموعات	85.739	227	.378		
	المجموع	87.366	230			
الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية	بين المجموعات	1.192	3	.397	.948	.418
	داخل المجموعات	95.088	227	.419		
	المجموع	96.279	230			
الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب	بين المجموعات	.638	3	.213	1.030	.380
	داخل المجموعات	46.889	227	.207		
	المجموع	47.527	230			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.524	3	.175	.901	.441
	داخل المجموعات	43.963	227	.194		
	المجموع	44.486	230			

يبين الجدول رقم (4-21) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين

متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير عدد الدورات في مجال الدراسات المتعلقين

(الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده، الاتجاه نحو تخطيط التدريب ، حيث كانت الدلالة

الإحصائية < 0.05 وهي دالة إحصائية ، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار

شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-22) .

ونعزى الباحثة ذلك إلى أن الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده، والاتجاه نحو تخطيط

التدريب يختلف باختلاف عدد الدورات التدريبية التي يشارك بها كل من الإداريين

والعاملين، فأهمية التدريب وفوائده يكون الاتجاه نحوها مختلف باختلاف عدد الدورات

لأن حكم من اخذ دورة واحدة مختلف بطبيعة الحال عن الذي اخذ أكثر من دورة وذلك

لقدرة الأخير على فهم نوع ومحفوظة الدورة وهدفها وهل تركت آثار أم لا وما هي

مستوى هذه الآثار والنتائج بالنسبة للعامل ووظيفته ، وكذلك تخطيط التدريب إن المتأقى

لدورة واحدة يختلف اتجاهه عن المتأقى لثلاث دورات فأكثر وذلك ل شعور الثاني (بعناصر

التخطيط ) وهذا نابع من التجربة السابقة لديه في الدورات التدريبية المتعددة . من جهة

أخرى أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

المستوى 0.05 بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمي

في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في

مجالات الدراسة المتبقية وعلى الدرجة الكلية ، حيث كانت الدلالة الإحصائية في

غير دالة إحصائيا.

وهذا يعني أن الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية (البنوك والتأمين ) في

جنوب الصفة الغربية مهما اختلفت مشاركتهم في الدورات التدريبية لديهم اتجاهات

متشابهة نحو التدريب من حيث المجالات التالية (الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل

، الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية ، الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية ،

أساليب التدريب).

## جدول رقم (4-22)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية

المجالات	عدد الدورات	المتوسطات الحسابية	دورات تدريبية واحدة	دورات تدريب	ثلاث دورات فأكثر	دورتان	ثلاث دورات فأكثر
الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده	لا يوجد	4.01					
	دورة تدريبية واحدة	4.25					
	دورتان	4.23					
	ثلاث دورات فأكثر	4.28					
	المجموع	4.21					
الاتجاه نحو تخطيط التدريب	لا يوجد	3.68					
	دورة تدريبية واحدة	3.68					
	دورتان	3.41					
	ثلاث دورات فأكثر	3.82					
	المجموع	3.70					

تشير نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات

الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب المجال الخاص بالاتجاه نحو

أهمية التدريب وفوائده أن الفروق كانت ما بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين الذين

لم يتلقوا ولا دورة من جانب والذين تلقوا ثلاث دورات بما فوق ولصالح الذين تلقوا ثلاث

دورات بما فوق، أما مجال الاتجاه نحو تخطيط التدريب فقد كانت هذه الفروق ما بين

الذين تلقوا دورتين والذين تلقوا ثلاث دورات بما فوق ولصالح الذين تلقوا ثلاث دورات

ما فوق. تفسر الباحثة ذلك أن متألقي ثلاث دورات فأكثر لديه القدرة على تأكيد ومعرفة

وتقييم أهمية التدريب وفوائده وذلك انطلاقاً من خبرته السابقة والواسعة والمتجمعة من أكثر من دورة أما في مجال التخطيط للتدريب بـ، كذلك متافق ثالث دورات تدريبية فأكثر لديه وعي كامل وإدراك لماهية تخطيط التدريب حيث يتم لمس ذلك من خلال الدورات المتعددة وبيان عناصر التخطيط المسبق والحرص عليها في كل دورة تدريبية .

#### سابعاً : الفروق وفقاً لنوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة

##### جدول رقم (23-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة

المجالات	نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده	خدمات البنوك	164	4.19	.48	163	-1.333	.184
	خدمات التامين	68	4.28	.51	66	-1.333	.184
الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل	خدمات البنوك	164	3.66	.59	163	-3.930	.000
	خدمات التامين	68	3.99	.53	66	-3.930	.000
الاتجاه نحو تخطيط التدريب	خدمات البنوك	164	3.61	.63	163	-4.036	.000
	خدمات التامين	68	3.96	.52	66	-4.036	.000
الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية	خدمات البنوك	164	3.54	.64	163	-4.351	.000
	خدمات التامين	68	3.92	.46	66	-4.351	.000
الاتجاه نحو تقييم	خدمات	164	3.58	.63	163	-3.410	.001

المجالات	نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
البرامج التدريبية	البنوك						
	خدمات التامين	68	3.89	.65	66		
الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب	خدمات البنوك	164	3.60	.47	163	-2.278	.024
	خدمات التامين	68	3.75	.39	66		
الدرجة الكلية	خدمات البنوك	164	3.69	.45	163	-4.244	.000
	خدمات التامين	68	3.95	.35	66		

يتضح من الجدول رقم (23-4) أنه توجد فروق دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين

متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة

الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة في مجالات

الدراسة المتعلقة (بالاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل، الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية

، الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية، الاتجاه نحو تخطيط التدريب، الاتجاه نحو أساليب

التدريب ) وعلى الدرجة الكلية ، ولقد كانت هذه الفروق لصالح الإداريين والعاملين في

خدمات التامين حيث بلغت متوسط استجابات الإداريين والعاملين الذين يعملون في مجال

التأمين على الدرجة الكلية 3.95 مقابل 3.69 لدى العاملين في مجال البنوك.

وتعزى الباحثة ذلك إلى أن العمل في الخدمات التأمينية أقل ضغط واحتياك بالجمهور في

مقابل الخدمات البنكية ، مما يولد وقت فراغ أكبر أو قدرة للعامل أو الإداري للفراغ

للدورات التدريبية والاهتمام بها أكثر من العاملين والإداريين في البنوك ، مما يولد اتجاه

أقوى وأكثر نحو التدريب في مختلف مجالاته لدى العاملين والإداريين في مؤسسات التامين مقابل البنوك .

كذلك أن الإداريين والعاملين في البنوك أكثر تلقى للدورات التدريبية ، كعدد وكتنوع لهذه الدورات مقابل الإداريين والعاملين في خدمات التامين ، مما يولد اتجاه أقل نحو التدريب في مختلف مجالاته في مقابل اتجاه أقوى لدى العاملين والإداريين في شركات التامين .

0.05 في المقابل أظهرت نتائج اختبار  $\tau$  أنه لا توجد فروق دلالة إحصائية عند المستوى بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة في مجال الدراسة المتعلقة بالاتجاه الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده ، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  وهي غير دالة إحصائيا.

هذا يعني أن الإداريين والعاملين سواء في خدمات التامين أو البنوك لهم اتجاهات متشابهة نحو أهمية التدريب وفوائده ، وذلك إيماناً منهم بأهميته البالغة على العاملين والمؤسسة وكذلك على البيئة الاقتصادية بشكل عام . وتعارض هذه النتيجة مع دراسة (النمورا 2006) التي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الوزارة .

ثامنا : الفروق وفقا لمكان عمل المؤسسة

جدول رقم (24-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار t للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير مكان عمل المؤسسة

المجالات	مكان عمل المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده	محافظة الخليل	118	4.14	.52	117	-2.005	.046
	محافظة بيت لحم	114	4.27	.45	113		
الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل	محافظة الخليل	118	3.74	.59	117	-.283	.777
	محافظة بيت لحم	114	3.76	.59	113		
الاتجاه نحو تخطيط التدريب	محافظة الخليل	118	3.78	.58	117	1.721	.087
	محافظة بيت لحم	114	3.64	.66	113		
الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية	محافظة الخليل	118	3.60	.59	117	-1.323	.187
	محافظة بيت لحم	114	3.70	.65	113		
الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية	محافظة الخليل	118	3.65	.63	117	-.317	.751
	محافظة بيت لحم	114	3.68	.67	113		
الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب	محافظة الخليل	118	3.61	.46	117	-.703	.483
	محافظة بيت لحم	114	3.66	.44	113		
الدرجة الكلية	محافظة الخليل	118	3.74	.45	117	- .462	.644

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مكان عمل المؤسسة	المجالات
		113	.44	3.77	114	الخليل	
						محافظة بيت لحم	

يظهر الجدول رقم (4-24) أنه لا توجد فروق دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين

متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة

الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير مكان عمل المؤسسة في مجالات الدراسة المتعلقة

(بالاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل، الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية، الاتجاه نحو تقييم

البرامج التدريبية، الاتجاه نحو تخطيط التدريب، الاتجاه نحو أساليب التدريب ) وعلى

الدرجة الكلية ، حيث بلغت متوسط استجابات الإداريين والعاملين الذين يعملون في على

الدرجة الكلية في محافظة الخليل 3.74 مقابل 3.77 لدى العاملين في محافظة بيت لحم.

وهذا يعني أن الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال ال خدمية المالية ( البنوك

والتامين ) في جنوب الضفة الغربية ، لديهم اتجاهات متشابهة نحو

الفاعل، الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية ، الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية، الاتجاه

نحو تخطيط التدريب، الاتجاه نحو أساليب التدريب ) لأن هذه المجالات لا تتأثر بالبقعة

الجغرافية ، فهي مجالات علمية موجودة في أنحاء العالم . في المقابل أظهرت نتائج

اختبار ت أنه توجد فروق دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسط اتجاهات

الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب

تعزى إلى متغير مكان عمل المؤسسة في مجال الدراسة المتعلق بالاتجاه نحو أهمية

التدريب وفوائده ، حيث كانت الدلالة الإحصائية  $< 0.05$  وهي دالة إحصائية ، ولقد كانت

هذه الفروق لصالح الإداريين والعاملين من محافظة بيت لحم  
أفراد العينة من محافظة الخليل.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك افتتاح ثقافي في الحياة في مدينة بيت لحم في مقابل الحياة في مدينة الخليل مما يولد اتجاه أقوى نحو أهمية التدريب وفوائده لربطه بالرقي والتقدم التكنولوجي كذلك اتساع وضخامة الحياة التجارية في مدينة الخليل يولد ضغطاً على الإداريين والعاملين في هذه المؤسسات مما يولد اتجاه أقل نحو أهمية التدريب وفوائده نظراً لضيق الوقت وإيماناً منهم بالحياة التطبيقية التجارية السائدة في مدينة الخليل وخاصة أن تاريخها يشهد لها في النجاح بدون تدريب مما يصعب الاقتناع بأهمية التدريب وفوائده لتحقيق مزايا أخرى ونجاح للمؤسسة.

#### تاسعاً : الفروق لوجود دائرة للتدريب في المؤسسة

#### جدول رقم (4-25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار t للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير وجود دائرة للتدريب

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة t	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	وجود دائرة للتدريب	المجالات
.000	3.71	127	.41	4.32	128	يوجد	الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده
		103	.55	4.08	104	لا يوجد	
.000	4.39	127	.50	3.90	128	يوجد	الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل
		103	.64	3.57	104	لا يوجد	
.001	3.22	127	.53	3.83	128	يوجد	الاتجاه نحو تخطيط التدريب
		103	.70	3.56	104	لا يوجد	
.000	3.84	127	.53	3.79	128	يوجد	الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التربوية
		103	.68	3.48	104	لا يوجد	
.004	2.88	127	.61	3.77	128	يوجد	الاتجاه نحو تقييم

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	وجود دائرة للتدريب	المجالات
	0	103	.67	3.53	104	لا يوجد	البرامج التدريبية
.214	1.24 6	127	.44	3.60	128	يوجد	الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب
		103	.47	3.68	104	لا يوجد	
.001	3.34 6	127	.40	3.84	128	يوجد	الدرجة الكلية
		103	.46	3.65	104	لا يوجد	

يتضح من الجدول رقم (4-25) أنه توجد فروق دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين

متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة

الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير وجود دائرة للتدريب في المؤسسة في مجالات

الدراسة المتعلقة (بالاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده الاتجاه نحو أسس التدريب

الفاعل، الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية، الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية، الاتجاه

نحو تخطيط التدريب، ) وعلى الدرجة الكلية ، ولقد كانت هذه الفروق لصالح الإداريين

والعاملين الذين توجد في مؤسساتهم دائرة تدريب حيث بلغت متوسط استجابتهم نحو ذلك

3.84 مقابل 3.65 لأفراد العينة الذين لا يوجد في ممؤسساتهم دورات تدريبية . تعزي

الباحثة ذلك إلى أنه من الطبيعي اختلاف اتجاهات الإداريين والعاملين نحو

أسس التدريب الفاعل، و نحو تنفيذ البرامج التدريبية ، و نحو تقييم البرامج التدريبية، و نحو تخطيط

التدريب، وذلك لوجود أو عدم وجود دائرة للتدريب ، فوجود دائرة للتدريب يب في المؤسسة

يقوي ويدعم الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده، وكذلك اتجاه العاملين أسس التدريب

الفاعل كذلك وجود دائرة للتدريب يعني القيام بالعملية التدريبية ( تخطيط وتنفيذ، وتقييم

وفقاً منهج علمي ودراسة عملية ل الاحتياطيات التدريبية داخل هذه المؤسسات هكذا أقوى

لدى الإداريين دائرة للتدريب في مقابل العاملين الذين لا توجد لديهم دائرة للتدريب في

المؤسسة . في المقابل أظهرت نتائج اختبار ت أنه لا توجد فروق دلالة إحصائية عند

المستوى 0.05 بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير وجود دائرة تدريب في المؤسسة < ي مجال الدراسة المتعلق بالاتجاه نحو أساليب التدريب ،حيث كانت الدلالة الإحصائية 0.05 وهي غير دالة إحصائيا . تفسر الباحثة ذلك إلى أن وجود دائرة للتدريب أو عدم وجودها لا يؤثر على اتجاهات الإداريين والعاملين نحو أسس التدريب وخاصة أن هذا المجال تطبيقي لا يتأثر بوجود دائرة كذلك كانت دائرة للتدريب أم لم تكن دائرة للتدريب داخل المؤسسة سيتلقى الإداريين والعاملين الدورات التدريبية بأساليب تدريب مختلفة سواء داخل المؤسسة أو خارجها وهذا يولد اتجاهات متشابهة لدى أفراد العينة نحو أساليب التدريب مهما تواجدت أم لم تتوارد دوائر للتدريب داخل مؤسساتهم .

## **النهاية الخامسة النتائج والتوصيات**

### **1.5 النتائج:**

#### **تمهيد**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإداريين والعاملين نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة ، ومعرفة فيما إذا كان هناك ارتباط دال إحصائياً بين اتجاهات الإداريين والعاملين نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة والعوامل الديمغرافية ، وفيما يلي ملخص لنتائج هذه الدراسة :

#### **1.1.5 نتائج أسئلة الدراسة:**

**1.** أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التدريب وفوائده كانت عالية بشكل عام وبمتوسط حسابي (4.21) وقد كانت تلخص الاتجاهات نحو ذلك الشعور بأن التدريب وسيلة هامة في محاولات لحاق المؤسسة بركب التقدم العلمي ، تلتها أرى أن التدريب استثمار يحقق عائداً ملمساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي للمؤسسة، تلها أشعر أن التدريب يساعد الفرد في اكتساب خبرات جديدة تؤهله لتحمل مسؤوليات أكبر ، تلها أرى أن التدريب يكسب العامل مهارات جديدة تتحقق له التوافق مع بيئة العمل، تلها اعتقاد أن التدريب يزيد من قدرة العاملين على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة، تلها أشعر أن التدريب يحدث تغييرات إيجابية في سلوك المتدربين ، تلها أرى أن التدريب يحسن من مستوى العامل وظيفياً، تلها أرى أن العاملين في المؤسسة مقترون بأهمية

التدريب، تلاها اشعر أن إدارة المؤسسة مقتنعة بشكل كافٍ بأهمية التدريب، تلاها أرى أن التدريب لا يقتصر على مجرد تزويد المتدربين بالمعلومات الضرورية لتساعدهم على أداء عملهم، تلاها اقل الاتجاهات في هذا البعد وهي أن التدريب ينمي النواحي السلوكية للفرد ،حيث يكسبه صلاحية العمل ضمن المجموعة.

2. أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو أسس التدريب الفاعل كانت فوق المتوسط بشكل عام ولقد كانت ابرز هذه الاتجاهات أن التدريب في المؤسسة لا يقتصر على العاملين الجدد بل يشمل القديمي أيضا بمتوسط حسابي،تلاها اشعر أن التدريب في المؤسسة حاجة مستمرة توافق الفرد العامل طوال حياته الوظيفية،تلاها اشعر أن التدريب في المؤسسة له برامج هادفة، تلاها ألاحظ أن التدريب في المؤسسة يشمل جميع الأفراد العاملين بمختلف فئاتهم وخصائصهم ، تلاها اشعر أن التدريب في المؤسسة قد حقق الرضا للمشاركين فيه، تلاها أرى أن إدارة المؤسسة توفر الظروف المناسبة للتطبيق العملي لبرامج التدريب، تلاها أرى أن إدارة المؤسسة تطرح برامج تدريبية توافق التغييرات الحاصلة في بيئه المؤسسة، تلاها ألاحظ أن المؤسسة تراعي التدرج في التدريب ، بحيث يتاسب مع وظيفة الفرد وأعماله، وكانت اقل هذه الاتجاهات أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين عند التخطيط للتدريب .

3. أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو تخطيط التدريب كانت فوق المتوسط بشكل عام ،ولقد كانت ابرز هذه الاتجاهات نحو أن إدارة المؤسسة تضع موازنة تقديرية لبرامجها التدريبية ، تلاها اشعر أن موضوعات البرامج التدريبية تحدد بناء على أهداف تدريبية واضحة ، تلاها أرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة تشكل الأساس عند تصميم البرامج التدريبية،تلاها أرى

أن إدارة المؤسسة تضع أهدافاً واضحة لبرامجها التدريبية، تلاها اعتقد أن إدارة المؤسسة تضع سياسات وخطط خاصة بالتدريب ، تلاها اشعر أن المعايير التقديرية للبرنامج التدريبي توضع بناء على الخطة التدريبية السنوية، تلاها اعتقد أن إدارة المؤسسة ترصد مخصصات مالية عادلة لبرامجها التدريبية، تلاها اشعر أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة يشارك فيها جهات متعددة ، تلاها أرى أن إدارة المؤسسة تقوم بحصر الاحتياجات التدريبية للعاملين بين حين ولآخر، تلاها ألاحظ أن المؤسسة تقوم بجمع البيانات الازمة حول عناصر العملية التدريبية عند التخطيط للتدريب، تلاها اعتقد أن البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة أساس الخطة الاستراتيجية للتدريب فيها، تلاها ألاحظ أن إدارة المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بوضوح، تلاها اعتقد أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة تقوم بناء على منهجية علمية، في حين كانت أقل الاتجاهات نحو أن إدارة المؤسسة تمتلك نظام معلومات متطور عن برامجها التدريبية .

4. أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو تنفيذ البرامج التدريبية كانت فوق المتوسط بشكل عام ، ولقد كانت ابرز هذه الاتجاهات نحو ألاحظ أن برامج التدريب تتحدد بناء على طبيعته ، ثم تلاها أرى أنه يتم اختيار المدربين المناسبين للبرامج التدريبية التي تعدها المؤسسة ، تلاها أرى أن إدارة المؤسسة تقوم بتحديد أسلوب التدريب المناسب الذي يتلاءم مع طبيعة المادة التدريبية، تلاها أرى أن المؤسسة تنفذ برامج تدريبية تتناسب مع حاجة العاملين فيها، تلاها ألاحظ أنه يتم مسبقاً تأمين التجهيزات والمستلزمات التدريبية الازمة لتنفيذ برامج التدريب داخل المؤسسة ، تلاها اعتقد أن إدارة المؤسسة تحرص على إثراء برامجها التدريبية بتطبيقات عملية مناسبة ، تلاها اشعر أن إدارة المؤسسة تحرص على الحفاظ على حيوية التدريب في برامجها، تلاها أرى أن المؤسسة تعمل على

إيجاد روح المنافسة بين المشاركين في برامجها التدريبية، تلها اعتقد أن إدارة المؤسسة توفر  
الحوافز المعنوية لعاملها المشاركين في الدورات التدريبية، تلها أقل هذه الاتجاهات أن إدارة  
المؤسسة توفر الحوافز المادية المناسبة للمشاركين في برامجها التدريبية.

5. أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو تقييم البرامج التدريبية كانت فوق المتوسط بشكل عام ولقد كانت ابرز الاتجاهات نحو ذلك أن تقييم البرامج التدريبية تحدد الجوانب السلبية فيها ، لتجنبها في البرامج التدريبية المستقبلية بمتوسط حسابي ، ثم تلها أرى أن عملية تقييم البرامج التدريبية تحدد الجوانب الايجابية فيها ، لاستخدامها في تصميم البرامج التدريبية المستقبلية ، تلها أرى أن إدارة المؤسسة تقيم برامجها التدريبية بناء على تحسن أداء المشاركين فيها ، تلها ألاحظ أنه يتم الوقوف على فاعلية البرامج التدريبية في أثناء تنفيذ فعالياتها ، تلها اشعر أن تقييم البرامج التدريبية يشمل جميع عناصر العملية التدريبية، تلها أرى أن إدارة المؤسسة تقوم بتقييم فاعلية برامجها التدريبية باستمرار ، تلها ألاحظ أنه يتم تقييم البرامج التدريبية في المؤسسة ، لبيان مدى تحقيقها للأهداف المحددة لها، تلها ألاحظ أنه يتم الوقوف على فاعلية البرامج التدريبية بعد تنفيذها مباشرة ، تلها اشعر بضرورة ربط نتائج تقييم البرامج التدريبية مع التقييم السنوي للأفراد العاملين، تلها أرى أن إدارة المؤسسة تستخدم التغذية الراجعة الناتجة عن تقييم برامجها التدريبية في تصميم برامج تدريبية جديدة ، في حين كانت اقل هذه الاتجاهات انه يتم تقييم برامج التدريب من جهات محايدة .

6. أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو أنواع وأساليب التدريب كانت فوق المتوسط بشكل عام ، ولقد كانت ابرز هذه الاتجاهات نحو إن ورش العمل وسيلة مفضلة لدى العاملين في المؤسسة كوسيلة للتدريب ، تلها اشعر أن دراسة الحالة أسلوب مناسب لتدريب العاملين في المؤسسة ، تلها أرى أن

المؤتمرات والندوات مفضلة لدى العاملين في المؤسسة كأسلوب للتدريب، تلها اشعر أن العاملين الجدد يحبذون قضاء فتوة تحت التجربة كأسلوب للتدريب ، تلها اشعر أن التدريب قبل البدء بالعمل يرغبه العاملون في المؤسسة لتدريبهم، تلها اشعر أن النشرات الداخلية كأسلوب توعية محبب لدى معظم العاملين في المؤسسة، تلها أرى أن التدريب أثناء العمل هو الأفضل، تلها أرى أن أسلوب المحاكاة في التدريب من الأساليب المفضلة للتدريب لدى العاملين في المؤسسة ، تلها اشعر أن التدريب الإلكتروني يفضله العاملون في المؤسسة كأسلوب لتدريبهم ،تلها اعتقاد أن أسلوب المحاضرة هو الأسلوب الأفضل للتدريب لدى معظم العاملين في المؤسسة، تلها اشعر أن تمثيل الأدوار يفضله معظم العاملين في المؤسسة كأسلوب لتدريبهم، تلها اعتقاد أن العصف الذهني هو أسلوب محبب للتدريب لدى العاملين في المؤسسة، تلها اشعر أن المباريات الإدارية أسلوب تدريب يرغبه العاملون في المؤسسة ، تلها اعتقاد أن تدريب الحاسمية أسلوب غير ناجح في تدريب العاملون في المؤسسة، تلها أرى أن المشاركة في أعمال اللجان هو الأسلوب المفضل للتدريب لدى العاملين في المؤسسة،تلها أرى أن التدريب خارج العمل هو الأفضل،تلها اشعر أن شغل وظائف الغائبين أسلوب غير مفضل للتدريب لدى كثير من العاملين في المؤسسة ، تلها اشعر أن شغل وظائف الغائبين أسلوب غير مفضل للتدريب لدى كثير من العاملين في المؤسسة ،في حين كانت أقل الاتجاهات أن الدوران في العمل لا احد يحبذه من العاملين كوسيلة من التدريب .

7. أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز الأساليب التدريبية الأكثر شيوعا في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية داخل العمل من وجهة نظر الإداريين والعاملين كانت فترة تحت التمرين للعاملين الجدد ، تلها الدوران بين الوظائف ، تلها شغل وظائف الغائبين ، تلها المشاركة في أعمال اللجان.

8. أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز الأساليب التدريبية خارج العمل الأكثر شيوعا في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والعاملين كانت ورش العمل بمتوسط حسابي تلاها المحاضرات، تلاها المؤتمرات والندوات، تلاها دراسات الحالات ، تلاها تمثيل الأدوار، تلاها المباريات الإدارية ، و كانت أقل الأساليب أسلوب تدريب الحاسوب ، وأسلوب المحاكاة .

#### 2.1.5 نتائج الفرضيات:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، العمر، المرکز الوظيفي، المؤهلات العلمية، عدد الدورات التدريبية، نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة، مكان عمل المؤسسة، وجد دائرة للتدريب في المؤسسة. (تم رفضها) .

2. أظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في جميع مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية. ( تم قبولها) .

## 2.5 التوصيات

على ضوء ما تم حضرت عنه نتائج الدراسة من خلال إجابات المبحوثين، فقد استطاعت الباحثة من خلال هذه النتائج تحديد اتجاهات الإداريين والعاملين نحو التدريب، كما استطاعت تحديد نواحي الضعف والقصور في العملية التدريبية وإدارتها، كما وعملت على تقديم مجموعة توصيات بناء على نتائج الدراسة بعد عمل تصنيف يتلاءم والمستويات الرسمية والإدارية التي وجهت إليها هذه التوصيات:

### ❖ توصيات لإدارات البنوك وشركات التأمين في جنوب الصفة الغربية :

1. تدعى الباحثة إدارات البنوك وشركات التأمين لزيادة الاستثمار في التدريب، وذلك عن طريق تفعيل دور دوائر الموارد البشرية في تلك المؤسسات إن وجدت وتأمين كوادر متخصصة ومؤهلة للعمل فيها.
2. توصي الباحثة بضرورة تبني استراتيجية تدريبية في تلك المؤسسات وصياغتها من خلال تحديد أهداف التدريب المرجوة منها، وتحديد الاحتياجات التدريبية ، ومن ثم العمل على تنفيذها من خلال الأساليب التدريبية المتعددة ، ومتابعتها وتقييمهما باستمرار .
3. توصي الباحثة إدارات البنوك وشركات التأمين العمل على بناء وتطوير نظام معلومات متتطور وشامل عن العملية التدريبية في المؤسسة ومكوناتها ، وذلك عن طريق رصد كل البيانات والمعلومات الخاصة بالبرامج التدريبية التي نفذتها وتنفذها المؤسسة ونتائجها على الأداء ، ومتابعة التغذية الراجعة عن كل مكون من مكونات العملية التدريبية للرجوع إلى هذا النظام في رسم سياسات تدريبية مستقبلية.

4. توصي الباحثة بالاهتمام أكثر بمبادئ التدريب الأساسية عند أداء النشاط التدريبي وبشكل خاص مبدأ التدرج بالتدريب والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين عند التخطيط للتدريب .

5. تدعو الباحثة إلى تحسين البنية التحتية المطلوبة لزيادة فاعلية التدريب، وتوفير متطلبات التدريب كالقاعات، والأجهزة، والوسائل التعليمية وغيرها بما يلزم لتكون مناسبة لتنفيذ التدريب الفاعل .

6. توصي الباحثة بضرورة متابعة وتقييم التدريب المقدم للعاملين ، وان يكون ذلك مبنيا على أساس الثواب والعقاب ، وبالتالي يشعر الفرد المشارك بجديته وأهميته ويكون هناك التزام منه. وان تتم عملية التقييم من قبل جهات محايدة .

7. تدعو الباحثة إلى التوعي في استخدام الأساليب التدريبية الحديثة التي تركز على تنمية المهارات وتعديل السلوك ، بدلاً من الاقتصار على الأساليب التقليدية التي تركز على زيادة المعارف فقط مثل المحاضرات أو الندوات.

#### ❖ توصيات للعاملين في البنوك وشركات التأمين في جنوب الصفة الغربية :

1. تدعو الباحثة إلى الاهتمام بالدورات التدريبية والحرص على الالتزام بها ، ولما لذلك من آثار إيجابية على كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لهم .

2. توصي الباحثة بضرورة الإفصاح عن الاحتياجات التدريبية التي يشعر بها العاملين وبضورتها في أداء أعمالهم، كذلك المشاركة في تحديد نوع ومدى هذه الاحتياجات التدريبية.

3. تدعو الباحثة إلى الاقتناع بأهمية تقييم البرامج التدريبية ، والمساعدة في التغذية الراجعة عن تلك البرامج ولاسيما في تحسين أداء العاملين .

#### ❖ توصيات للمعاهد والجامعات :

1. عقد المؤتمرات والندوات وورشات العمل الخاصة بموضوع التدريب وأهميته، وأسس العملية التدريبية ومراحلها ، من أجل تحقيق توجه ايجابي نحو استثمار بشرى متعدد، وكذلك رفع مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة وفاعليته.
2. تحقيق الاتصال الفاعل بين مؤسسات الأعمال الخدمية من جهة والمعاهد والمراكز التدريبية من جهة أخرى لإنجاز عملية تدريبية بمنهج علمي .

❖ مقتراحات للدراسات المستقبلية :

1. إجراء المزيد من الدراسات حول إعداد موازنة حقيقة للتدريب تعمل على إرساء قواعد أساسية للاستثمار البشري .
2. اجراء دراسات حول أثر التدريب على العاملين في البنوك ومؤسسات التأمين في فلسطين .
3. توسيع نطاق الدراسة لتشمل الادارات الاقليمية في المؤسسات الخدمية

## المصادر والمراجع

☒ القرآن الكريم .

☒ المصادر العربية :

أولاً : الكتب :

1. بروكس ، جل ، قدرات التدريب والتطوير " دليل عملي "، ترجمة : كتبى، عبد الإله، معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية ، 2001 م.

2. أبو بكر ، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، 2003-2004 م.

3. تريسي، وليم ، تصميم نظم التدريب والتطوير ، ترجمة: الجبالي ، سعد احمد ، معهد الإدارة العامة ، الرياض - السعودية ، 1990 م.

4. حسنين،حسين محمد، تقويم التدريب ، دار مجذاوي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان -الأردن، 2005 م.

5. حسنين،حسين محمد، تحديد الاحتياجات التدريبية " موارد وأدوات " ، دار مجذاوي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان -الأردن، 2005 م.

6. حسين ، عبد الفتاح دياب ، دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، مطبعة النيل ، الطبعة الأولى، الجيزه - مصر ، 1996 م.

7. حمدان، محمد زياد، تصميم وإدارة برامج التدريب ، مطبعة النيل ، الطبعة الأولى ، القاهرة - مصر ، 2001 م.

8. راتشمان ، دافيد ، الإدارة المعاصرة ، ترجمة : رفاعي ، محمد رفاعي وآخرون ، دار المريخ ، السعودية، 2001 م.

9. زهران ، حامد عبد السلام ، علم النفس الاجتماعي ، علم الكتب، القاهرة - مصر ، 1984 م.

10. زوييف ، مهدي حسن ، إدارة الأفراد " مدخل كمي " ، دار مجلاوي للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان -الأردن، 1998 م.
11. سويم ، محمد، إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية " مدخل مقارن " ، مكتبة ومطبعة الإشاع الفنية ، مصر ،1998م.
12. شاويش ،مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد" ، الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ،2004 .م
13. شهيب ، محمد علي ، السلوك الإنساني في التنظيم ، دار الفكر العربي ، الطبعة الرابعة ، القاهرة - مصر ،1982 م.
14. شوفيلد ،آلن ، المحاكاة في التدريب الإداري ، ترجمة :حسن، محمد حربى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة - مصر،1995 م.
15. الطالب ، هشام يحيى ، دليل التدريب القيادي ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، الطبعة الثانية ، عمان - الأردن ،1996 .م.
16. الطعاني ، حسن أحمد ، التدريب " مفهومه وفعالياته وبناء البرامج التدريبية وتقويمها " ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان-الأردن ، 2002 م.
17. العديلي ، ناصر محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان - الأردن ،1994-1995م.
18. العزاوي، نجم، التدريب الإداري، دار البيازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن 2006، م.
19. عساف ،عبد المعطي محمد ، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان -الأردن ،2000 م.

20. عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر والتوزيع عمان –الأردن 1996م.
21. ابو علفة ، عصام الدين أمين ، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية " النظرية والتطبيق "، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ومؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية والقاهرة – مصر ، 2005 م.
22. الغمرى ، إبراهيم ، الأفراد والسلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية – مصر، بدون تاريخ .
23. فليه، فاروق عبده ، آخرون ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى، عمان –الأردن 2005م.
24. القربيوتى ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي " دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية " ، دار مجذلاني ، عمان – الأردن،1993م.
25. كلادة ، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن،1997 م.
26. المبيضين ، عقلة محمد ، آخرون ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة – مصر ، 2001 م.
27. مصطفى ، أحمد سيد ، إدارة الموارد البشرية "الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، 2004 م.
28. المغربي، كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان –الأردن ، 1994-1995م.

29. هلال ، محمد عبد الغني حسن ، التدريب الأسس والمبادئ ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، الطبعة الثانية ، مصر، 2003-2004 م.
30. هلال ، محمد عبد الغني حسن ، **أساليب المشاركة الفعالة في التدريب** ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، الطبعة الأولى ، مصر، 2002-2003 م
31. ياغي ، محمد عبد الفتاح ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مركز أحمد ياسين الفني ، الأردن ، 1999 م.

**ثانياً : الرسائل الجامعية والدوريات :**

32. أيوب ، ميرفت أديب ، "واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع المصارف الأردنية" ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 1999 .
33. الرفاعي ، هاشم السيد ، والثري ، أحمد صالح ، تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد التاسع ، ص (129-152) ، 2003 م.
34. سلطان ، سعدية " محمد شاهر" ، الاحتياجات التدريبية الإدارية لمستخدمي الإدارة الدنيا في المصارف الإسلامية في فلسطين" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل ، الخليل ، فلسطين ، 2007 م.
35. الشمربي ، هيثم محمد سعود ، " اتجاهات منسوبى معاهد التدريب الأمنية نحو العوامل المحددة لفاعلية التدريب" ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية ، 2003 م.
36. شموط ، مروان ، " تحديد الاحتياجات التدريبية لرجال بيع وثائق التأمين في عدد من شركات التأمين الأردنية" ، إربد للبحوث والدراسات ، الأردن ، عدد خاص ، ص (211-174) ، 2001 .

37. عبد العظيم، إيمان "تقييم سياسات الاختيار والتدريب والحوافز في القطاع المصرفي" ، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 1990م.
38. عبيادات، بدر يوسف، "الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني" ، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2003م.
39. أبو عوده، كفاح إسماعيل محمود، "اتجاهات مترببي شرطة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على أدائهم الوظيفي" ، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2006 .
40. قيوبي، محمد عبد اللطيف، "اتجاهات الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة القدس المفتوحة نحو التدريب في أثناء الخدمة" ، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2001م.

41. النمور، سائد إسماعيل، "العلاقة بين استراتيجية التدريب والإجهاد الوظيفي في مؤسسات القطاع العام في مدينة الخليل وبيت لحم" ، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2006م.

### ثالثاً: المؤتمرات وأوراق العمل :

42. عاشور، أحمد صقر ، التحديات الجديدة للتنمية البشرية والتدريب في المنظمة العربية ، ورقة مؤتمر مقدمة إلى مؤتمر "آفاق جديدة في التنمية الإدارية وإدارة العملية التدريبية ، عمان -الأردن ، بتاريخ 4-2 مارس 1997م.
43. الغراب ، إيمان محمد ، التعليم الإلكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي ، ورقة مؤتمر مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني "الاستشارات والتدريب" المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الشارقة ، بتاريخ 21-23 نيسان 2003م.
44. مدعون، عيسى، "اتجاهات المديرين حول واقع النشاط التدريبي في شركات القطاع الخاص دراسة ميدانية في مدينة دمشق وريفها" ، ورقة مؤتمر مقدمة إلى المؤتمر السنوي العام الرابع في

الإِدَارَةُ، الْقِيَادَةُ الإِبْدَاعِيَّةُ لِتَطْوِيرِ وَتَنْمِيَةِ الْمُؤسَسَاتِ فِي الْوَطَنِ الْعَرَبِيِّ، 13 - 16 أَكْتوُبَر، دَمْشَقُ، سُورِيَا، 2003 م.

45. اللحيد ، عبد المحسن فالح ، **تقييم البرامج التدريبية** ، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر "آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريب" ، بتاريخ 4-2 مارس ، القاهرة - مصر ، 1997 م.

#### ☒ المراجع الأجنبية :

أولاً : الكتب :

46. Casico ,Wayne F., **Managing Human Resources** ,MC Graw -Hill Irwin, 6<sup>th</sup> edition,2003.
47. Decenzo ,David A.,& Others, **Human Resource Management** ,John Wiley& sons .Inc, fifth edition, 1996.
48. Denisi ,Angelo S.,& Others ,**Human Resource management** , Houghton Mifflin company , Boston- New York ,2001.
49. Dessler ,Gray, **Human Resource Management**, Prentice Hall- Inc, 9<sup>th</sup> edition, NewJrsy,USA,2003.
50. Dransfield ,Rob ,&Others ,**Human Resource Management For Higher Awards** , Heinemann,1996.
51. Dudeja , Vasu Dera , **Information Technology And Human Resource Development**, Common Wealth Publishers, first published, 2003.
52. Fitz-enz ,Jac, &Others ,**Anew Vision For Human Resources**, VIVA Management library Books Private limited,2004.
53. Greenberg ,Jerald &Others ,**Behavior in Organization**, Pearson Education .Inc ,2003 .
54. Mikovich ,George T., & Others ,**Personnel Human Resource Management " A DIAGNOTIC APPROCH**, Business Publication. Inc, fifth edition,2004.

55. Noe ,Raymond A., & Others, **Human Resource Management " GAINING A COMPETITIVE ADVANTAGE**, Tota MC Graw -Hill Edition, fifth edition,2007 .
56. Pareek, Uday, &Others, **Designing And Managing Human Resource Systems**, OXFORD&IBH publishing CO.PVT.LTD, third edition, New Delhi, 2003.
57. Scullion, Hugh,& Others, **International Human Resource Management, CRITICAL TEXT**, Palgrave Macmillan, first published,2005.
58. Torrington ,Derek ,& Others ,**Human Resource Management ,Prentic Hall Europe**, fourth edition, 1998.
59. Tyson, Shun,& Others, **Essentials Of HRM**, BUTTERWORTH HEINEMANN, fourth edition,2000.

**ثانيا : الدراسات السابقة :**

60. Bartlett and Kang , **Training and Organizational Commitment Among Nurses Following Industry and Organizational Change in New Zealand and the United States**, Human Resource Development International; Dec2004, Vol. 7 Issue 4, p423-440.  
<http://web.ebscohost.com.ezproxy.mattc.edu/ehost/detail?vid=4&hid=101&sid=141419f2-9a5a-4414-b66b-948e698bf484%40sessionmgr106>.
61. Chiaburu, Lindsay, **Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer**, Human Resource Development International, Jun2008, Vol. 11 Issue 2, p199-206.  
<http://web.ebscohost.com.ezproxy.mattc.edu/ehost/detail?vid=14&hid=101&sid=141419f2-9a5a-4414-b66b-948e698bf484%40sessionmgr106>
62. Kalra & Soberman, **The Curse of Competitiveness: How Advice from Experienced Colleagues and Training Can Hurt Marketing Profitability**, Journal of Marketing, Jul 2008, Vol. 72 Issue 3, p32-47.

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.matc.edu/ehost/pdf?vid=1&hid=103&sid=7a8f9863-8f39-4be6-b6c7-6f0473a9afe3%40sessionmgr103>

63. Martin, & others, **African American Small Business Owners' Attitudes Toward Business Training**, Journal of Small Business Management, Oct2006, Vol. 44 Issue 4, p577-591.

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.matc.edu/ehost/detail?vid=1&hid=109&sid=12a48c56-680a-4b8d-9564-ba5b73340724%40sessionmgr108>

64. Petridou, Spathis , **Designing Training Interventions: Human or Technical Skills Training?** International Journal of *Training & Development*, Sep2001, Vol. 5 Issue 3, p185, 11p.

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.matc.edu/ehost/pdf?vid=9&hid=101&sid=141419f2-9a5a-4414-b66b-948e698bf484%40sessionmgr106>

65. Rowold, Jens. **The impact of personality on training-related aspects of motivation: Test of a longitudinal model** ,Human Resource Development Quarterly, Spring2007, Vol. 18 Issue 1, p9-31, 23p,

<http://web.ebscohost.com.ezproxy.matc.edu/ehost/detail?vid=4&hid=101&sid=141419f2-9a5a-4414-b66b-948e698bf484%40sessionmgr106>

الموقع الالكترونية :

66. <http://www.hrm-group.com/vb/forumdisplay.php?f=37> (25/6/2008)

أبو الذهب، سامح ، التطور الفكري لإدارة الموارد البشرية ، بحث مقدم إلى الجمعية العربية للإدارة

67. [http://www.islamtoday.net/articles/show\\_articles\\_content.cfm?id=98&catid=101&artid=12290](http://www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=98&catid=101&artid=12290) (2008/6/20)

توفيق ، عبد الرحمن ، التدريب الالكتروني "البديل الأمنع في المستقبل" ،

68. <http://www.pma-palestine.org/atemplate.aspx?id=859> (2008/7/18)

69. <http://www.cpsd.ps/ar/activities/Tamk-Research summary 16.htm1>

(2008/7/18)

مركز تطوير القطاع الخاص/ جمعية رجال الأعمال الفلسطينيين

70. www.ezproxy.matc.edu.(28/5/2008)

71. www.ebscohost.com .(28/5/2008)

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	" <i>Albania</i> "	(2-1)
80	توزيع الإداريين والعاملين في البنوك والتأمين _ منطقة جنوب الضفة الغربية	(1-3)
81	توزيع الإداريين والعاملين في البنوك _ محافظة الخليل	(2-3)
82	توزيع الإداريين والعاملين في البنوك _ محافظة بيت لحم	(3-3)
82	توزيع الإداريين والعاملين في شركات التامين _ محافظة الخليل	(4-3)
83	توزيع الإداريين والعاملين في شركات التامين _ بيت لحم	(5-3)
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(6-3)
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(7-3)
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	(8-3)
86	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهلات العلمية	(9-3)
87	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(10-3)
87	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية	(11-3)
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة	(12-3)
88	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان عمل المؤسسة	(13-3)
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير وجود دائرة للتدريب	(14-3)
95	محاور الدراسة الرئيسية	(15-3)
97	مصفوفة معاملات الارتباط لفترات الدراسة مع الدرجة الكلية	(16-3)
98	مصفوفة معاملات الثبات حسب ألفا لمجالات الدراسة والدرجة الكلية	(17-3)
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب	(1-4)
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التدريب وفوائده كما تبينها فترات الدراسة مرتبة حسب الأهمية	(2-4)
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو أسس التدريب الفاعل	(3-4)

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	كما تبينها فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية	
(4-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو تخطيط التدريب كما تبينها فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية	110
(5-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو تنفيذ البرامج التدريبية كما تبينها فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية	112
(6-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو تقييم البرامج التدريبية كما تبينها فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية	114
(7-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو أنواع وأساليب التدريب كما تبينها فقرات الدراسة	116
(8-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري للأساليب التدريبية الأكثر شيوعا في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية داخل العمل	120
(9-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأساليب التدريبية الأكثر شيوعا في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية خارج العمل	121
(10-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تللفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير الجنس	123
(11-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تللفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير العمر	125
(12-4)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير العمر	127
(13-4)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية	129

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	نحو التدريب تعزى إلى متغير العمر	
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفرق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير المركز الوظيفي	(14-4)
133	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفرق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير المؤهلات العلمية	(15-4)
135	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير المؤهلات العلمية	(16-4)
137	نتائج اختبار شيفييه للمقارنات الثنائية البعدية للفرق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير المؤهلات العلمية	(17-4)
139	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفرق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	(18-4)
141	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	(19-4)
142	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية	(20-4)
144	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير عدد الدورات	(21-4)
147	نتائج اختبار شيفييه للمقارنات الثنائية البعدية للفرق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية	(22-4)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	نحو التدريب تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية	
148	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفرق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة	(23-4)
151	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفرق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير مكان عمل المؤسسة	(24-4)
153	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفرق بين متوسط اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الصفة الغربية نحو التدريب تعزى إلى متغير وجود دائرة للتدريب	(25-4)

# **الملاحق**

## ملحق رقم (1)

### الاستبانة في صورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

قسم ماجستير إدارة الأعمال

الأستاذ الدكتور / الدكتورة ..... المحترم /ة

بعد التحية ، ،

تجري الباحثة دراسة بعنوان " الاتجاهات نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإدارة والعاملين " ، تهدف إلى معرفة وتحديد الاتجاهات نحو التدريب لكل من الإدارات والعاملين في هذه المؤسسات، والوقوف على دور هذه الاتجاهات في تحسين أداء الموظفين العاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

لذا ترجو الباحثة قراءة فقرات الدراسة بتمعن ، وإيادء رأيك ، وبيان مدى مناسبتها للصفة المراد قياسها ، والمجال ( البعـد ) الذي تنتهي له ، وذلك من خلال وضع علامة ( ✓ ) في المكان المناسب كما يأتي :

1. مدى صلاحية الفقرة ( مناسبة ، غير مناسبة ).
2. تأييد أو تعديل انتماء الفقرة إلى الصفة أو المجال المرشح له في الاستبانة .
3. إبداء التعديلات أو الملاحظات المقترحة في حال احتياج الفقرة إلى تعديل .
4. يمكن إضافة مؤشرات أخرى ترونها ضرورية ولم ترد في هذه الاستبانة .

### مع الاحترام

**ملحوظة :** ستكون درجة التقدير للإجابة عن فقرات الاستبانة كما يأتي :

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

الباحثة

حنان أبوارميسية

ـ ملاحظة : في هذه الدراسة يقصد بالإداري ( مدير ، نائب مدير ، رئيس قسم ) ويقصد بالعامل ( جميع العاملين في المؤسسة باستثناء الإداري والأذنة والمراسلين )

**القسم الأول: معلومات عامة:**

يرجى وضع دائرة حول رمز الإجابة المناسبة فيما يلي:

1. الجنس:
  - أ. ذكر
  - ب. أنثى
2. العمر .....
3. المركز الوظيفي: (الوظيفة الحالية)
  - أ. إداري
  - ب. عامل
4. المؤهل العلمي:
  - أ. ثانوية عامة
  - ب. دبلوم
  - د. بكالوريوس
  - د. ماجستير فأعلى
5. عدد سنوات الخبرة:.....
6. عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها خلال السنوات الثلاث الأخيرة :
  - أ. لا يوجد
  - ب. دورة واحدة
  - ج. دورتان
  - د. ثلاثة فأكثر
7. نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة
  - أ. بنوك
  - ب. تأمين
8. مكان المؤسسة:
  - أ. الخليل
  - ب. بيت لحم

القسم الثاني:

وافع إدارة الموارد البشرية ومدى توافر الكوادر المتخصصة في التدريب.

الرقم	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	ملاحظات
.1	توجد إدارة متخصصة للموارد البشرية في المؤسسة.			
.2	توجد وحدة متخصصة بشؤون التدريب في المؤسسة.			

القسم الثالث: الاتجاهات نحو التدريب

—البعد الأول : شروط التدريب الفعال

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة	مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله	مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتهي إليه	ملاحظات
.1	المؤسسة مقتطعة بشكل كافٍ بأهمية التدريب				
.2	المؤسسة مقتطعة بشكل كافٍ بفوائد التدريب				
.3	العاملون في المؤسسة مقتطعون بأهمية التدريب				
.4	العاملون في المؤسسة مقتطعون بفوائد التدريب				
.5	توافر الرغبة لدى العاملين في				

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة	مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله	مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تتنمي إليه	ملاحظات
	المؤسسة في تنمية معارفهم ومهاراتهم.				
6.	توجد حواجز جيدة تدفع العاملين للاهتمام والمشاركة في برامج التدريب..				
7.	تتلاءم موضوعات التدريب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة .				
8.	يتم اختيار أساليب التدريب الملائمة لاحتياجات التدريبية للعاملين في الشركة.				
9.	يتم اختيار وتأهيل المدربين الأكفاء القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية.				
10	يطبق مبدأ التكلفة والعائد في العملية التدريبية بحيث لا تكون نفقات التدريب أكثر من المنافع المتوقعة منه.				
11	تتوفر في المؤسسة ظروف العمل والبيئة الإدارية المناسبة ليتمكن المتدربون من تطبيق ما اكتسبوه خلال التدريب.				
12	تخصص إدارة المؤسسة موازنة سنوية كافية لتغطية الاحتياجات				

الرقم	العبارة	مدى ملائمة العبارات	مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تتنمي إليه	مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله	مدى وضوح العبارات	ملاحظات
	التدريبية اللازمة.					

## ←البعد الثاني : مبادئ التدريب الأساسية

الرقم	العبارة	مدى ملائمة العبارات	مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تتنمي إليه	مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله	مدى وضوح العبارات	ملاحظات
13.	تعتبر إدارة المؤسسة أن التدريب ليس حاجة آنية تظهر مرة واحدة ثم تغيب، لذلك فإن التدريب في المؤسسة يرافقه الفرد العامل طول حياته الوظيفية.					
14.	لا يقتصر التدريب في المؤسسة على العاملين الجدد بل يشمل القدامى أيضا .					
15.	يشمل التدريب في المؤسسة الموظفين بمختلف فئاتهم وتخصصاتهم من إداريين وعاملين .					
16.	يشمل التدريب في المؤسسة العاملين في جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية.					
17.	تعتبر ادارة المؤسسة ان التدريب يجب ان يتطور باستمرار للتكيف مع التغيرات الحاصلة داخل المؤسسة وخارجها ،					

الرقم	العبارة	العبارة للمحور الذي تنتمي إليه	العبارة لفياس ما ووضع لأجله	العبارة وضوح العبارة	الرقم
				لذلك تقوم بالتطوير المستمر لموضوعات التدريب وأساليبه وأدواته وطرائق تقويم نتائجه، وذلك بشكل مخطط وعلمي .	
18.				تسعى إدارة المؤسسة إلى استخدام التدرج في التدريب ، أي ان يتناسب التدريب مع وظيفة الفرد وما يقوم به من أعمال .	
19.				تقوم ادارة المؤسسة بتصميم برامج تدريبية تتلاءم والاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الثقافية وسماتهم على الرغم من التكاليف العالية لمثل هذا النوع من التدريب بالمقارنة مع التدريب الجماعي الذي يراعي الاختلافات الشخصية بين الأفراد .	
20.				تقوم إدارة المؤسسة بتنفيذ برامج تدريبية تتلاءم والاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الثقافية وسماتهم على الرغم من التكاليف العالية لمثل هذا النوع من التدريب بالمقارنة مع التدريب الجماعي الذي يراعي الاختلافات الشخصية بين الأفراد	

**←البعد الثالث : العملية التدريبية وإدارتها :**

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة	مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله	مدى ملائمة العبارة للمحور الذي تنتهي إليه	مدى مناسبة العبارة	ملاحظات
<b>أولاً : تحديد الاحتياجات التدريبية</b>						
21.	تقوم إدارة المؤسسة قبل وضع الخطة التدريبية بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بوضوح .					
22.	تقوم إدارة المؤسسة قبل وضع الخطة التدريبية بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل مستمر .					
23.	تقوم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على منهجية علمية .					
24.	يشارك في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية جهات متعددة .					
25.	تعتمد المؤسسة على أساليب علمية متنوعة في تحديد الاحتياجات التدريبية .					
26.	في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها تقوم إدارة المؤسسة بتحديد أهداف البرامج التدريبية المنوي تنفيذها.					
<b>ثانياً : تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها</b>						
27.	تضطلع المؤسسة بسياسات وخطط خاصة بالتدريب.					
28.	بهدف تخطيط العملية التدريبية تقوم إدارة المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات اللازمة حول عناصر العملية التدريبية كافة .					
29.	تمتلك إدارة الشركة نظاماً متقدماً					

الرقم	العبارة	مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله	مدى ملائمة العبارة لفياض ما وضعت لأجله	مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتهي إليه	ملحوظات
	للمعلومات التدريبية كجزء من نظام معلومات الموارد البشرية في الشركة تستخدمه في عملية التخطيط للتدريب.				
.30	تتبع المؤسسة سياسة الاستمرارية في التدريب في جميع أنحاء المؤسسة .				
.31	تتبع المؤسسة سياسة التاغم في التدريب في جميع أنحاء المؤسسة .				
.32	تشكل سياسات التدريب المتبعة في المؤسسة أساس الخطة الاستراتيجية للتدريب في المؤسسة				
.33	تضع الإدارة أهدافاً للبرامج التدريبية .				
.34	بعد تحديد أهداف البرامج التدريبية يتم تحديد موضوعات البرامج التدريبية .				
.35	بعد تحديد موضوعات التدريب يتم تحديد أسلوب التدريب المناسب الذي يتلاءم مع المادة التدريبية والهدف منها ومستوى المشاركين وفترة التدريب.				
.36	يتم تحديد مدة البرنامج التدريبي بما يتلاءم مع طبيعة البرنامج وهدفه .				
.37	يتم اختيار المدربين المناسبين للبرنامج التدريبي				
.38	يتم مسبقاً تأمين التجهيزات و المستلزمات التدريبية اللازمة للعمل التدريبي عند تنفيذ التدريب داخل المؤسسة				
.39	توفر المؤسسة الظروف المناسبة لتطبيق ما اكتسبه المتدربون من البرامج				

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة	مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله	مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتهي إليه	ملاحظات
	التدريبية في وظائفهم .				
40.	توفر المؤسسة حواجز مادية لمن يشارك في دورات تدريبية .				
41.	توفر المؤسسة حواجز معنوية لمن يشارك في دورات تدريبية .				
42.	تعمل المؤسسة على إيجاد روح المنافسة والحماس بين المتدربين لاكتساب المهارات والمعارف لتحسين أدائهم .				
43.	تحرص المؤسسة على حيوية وفاعلية التدريب من خلال اختيار أساليب التدريب المناسبة والتطبيقات العملية المعززة لها .				
44.	تساهم البرامج التدريبية بتحسين مستوى العامل الوظيفي				
45.	تضع إدارة المؤسسة موازنة التقديرية للبرنامج التدريسي				
46.	هناك توزيع عادل لموازنات التدريب في المؤسسة				
47.	توضع الموازنة التقديرية للبرنامج التدريسي بناء على الخطة التدريبية السنوية .				

### ثالثاً: تقويم البرامج التدريبية والمتدربين

48.	تقوم إدارة المؤسسة بشكل مستمر بتقويم فعالية البرامج التدريبية .			
49.	تقوم إدارة الشركة بشكل مستمر بتقويم البرامج التدريبية ومدى تحقيقها			

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة	مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله	مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتهي إليه	ملاحظات
	لالأهداف المحددة لها .				
50.	تقوم إدارة الشركة بشكل مستمر بتنقييم البرامج التدريبية ومدى انعكاس نتائج التدريب على أداء الأفراد في هذه البرامج .				
51.	يشمل تقييم البرامج التدريبية جميع مكونات العملية التدريبية من متربين ومدربي ومحظى البرنامج التدريبي ومدته وتوقيته وأساليب التدريب والتجهيزات والوسائل التدريبية المستخدمة.				
52.	يتم تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر أثناء وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي.				
53.	يتم تقييم برامج التدريب من قبل جهات متعددة .				

#### القسم الرابع : (أهداف المؤسسة)

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الآتية من خلال عقد البرامج التدريبية

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة	مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله	مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتهي إليه	ملاحظات
1.	إحداث تغيرات إيجابية في سلوك الموظفين.				

				زيادة نطاق المعرفة لدى الموظفين.	.2
				إكساب الموظفين مهارات جديدة تحقق التوافق مع بيئة العمل.	.3
				زيادة قدرة الموظفين على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.	.4
				زيادة قدرة الموظفين على معالجة المشكلات	.5
				تطوير أساليب الأداء	.6

### القسم الخامس : أنواع وأساليب التدريب

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة	مدى ملائمة العبارة لقياس ما وضعت لأجله	مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتهي إليه	ملاحظات
<b>أولاً : نوع التدريب</b>					
.1	التدريب أثناء العمل هو الأفضل				
.2	التدريب خارج العمل هو الأفضل				
.3	التدريب أثناء العمل هو الأكثر استخداما				
.4	التدريب خارج العمل هو الأكثر استخداما				
.5	يستخدم النوعان بشكل متوازن.				

## ثانياً : أساليب التدريب

يرجى ترتيب الأساليب التدريبية التالية حسب رأيك من الأكثر رغبة إلى الأقل رغبة وذلك بإعطاء رقم (1) إلى الأكثر رغبة وهكذا :-

### ❖ أساليب التدريب أثناء العمل :-



فترة تحت التمرين للعاملين الجدد.



الدوران بين الوظائف.



شغل وظائف الغائبين



المشاركة في أعمال اللجان.



النشرات الداخلية .

### ❖ أساليب التدريب خارج العمل :-



المحاضرات



المؤتمرات والندوات وورشات العمل



دراسات الحالات.



تمثيل الأدوار



المباريات الإدارية



تدريب الحاسوبية



أسلوب المحاكاة.

أية معلومات ترحب/ ترغبين بذكرها ولم يتم التطرق إليها من خلال الإستبانة :

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

إذا أردت أن تعرف نتائج الدراسة اترك البريد الإلكتروني الخاص بك :

.....  
.....

**شكراً لكم لحسن تعاونكم**

الباحثة

حنان ابوارمية

**0599364588**

**ملحق رقم (2)**

**قائمة بأسماء المحكين**

الرقم	الاسم	مكان العمل
.1	الدكتور شريف أبو كرش	جامعة الخليل
.2	الدكتور شاكر شلالفة	مديريّة التربية والتعليم التربوي قسم الإشراف
.3	الدكتور محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة
.4	الدكتور عادل ريان	جامعة القدس المفتوحة
.5	الدكتور فضل عيدة	جامعة القدس المفتوحة
.6	الأستاذ شاهر الشريف	البنك الإسلامي الفلسطيني
.7	الأستاذ أيمن سلطان	جامعة بوليتكنك فلسطين
.8	الأستاذ شادي الشريف	البنك العربي /فرع الشلاله
.9	المحاضرة دينا القدسي	جامعة بوليتكنك فلسطين
.10	المحاضرة سعدية سلطان	جامعة بوليتكنك فلسطين

### ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي .... المحترم

أختي: ..... المحترمة

بعد التحية ،،

ل تجري الباحثة دراسة بعنوان " الاتجاهات نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية، من وجهة نظر الإدارة والعاملين " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل في فلسطين، بإشراف الدكتور سمير أبو زنيد .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وتحديد الاتجاهات نحو التدريب لكل من الإدارات والعاملين في هذه المؤسسات، والوقوف على دور هذه الاتجاهات في تحسين أداء الموظفين العاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية ، علماً أن هذه الدراسة قد اقتصرت على المؤسسات الخدمية المالية (البنوك والتأمين) .

لذا ترجو الباحثة قراءة فقرات استبانة الدراسة بتمعن والإجابة عنها بعناية ، علماً أن البيانات والمعلومات التي ستذلون بها ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

**شاكرا لكم محسن تعاونكم**

الباحثة

حنان أبوارمية

القسم الأول: بيانات عامة: يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المربع الذي يتفق وحالتك ، لكل مما يأتي:

- بيانات خاصة عن معيّن الاستبانة :-

9. الجنس:

ذكر .  أنثى .

..... 10. العمر :

11. المركز الوظيفي: (الوظيفة الحالية)

عامل ( جميع العاملين في إداري(مدير،نائب مدير ، رئيس المؤسسة باستثناء الأذنة قسم ) .  
والمراسلين ).

12. المؤهل العلمي:

ثانوية عامة أو أقل  دبلوم .

بكالوريوس .

13. سنوات الخبرة في مجال الخدمات المالية : .....

14. عدد الدورات التدريبية التي شاركت بها خلال السنوات الخمس الأخيرة :

لا يوجد .  
 دورتان .  
 ثلاثة دورات فأكثر .

بيانات خاصة بالمؤسسة:-

15. نوع الخدمة التي تقدمها المؤسسة :

خدمات البنوك .

16. مكان عمل المؤسسة:

محافظة الخليل .  
 محافظة بيت لحم .

17. وجود دائرة للتدريب في المؤسسة :

يوجد .  
 لا يوجد .

## القسم الثاني : الاتجاهات نحو التدريب .

يقصد بالاتجاهات نحو التدريب : مجموعة استجابات الإدارات والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة والتي توضح موقفهم نحو أهمية التدريب ، وأسسه الفاعلة ، ونحو تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقيمها ، ونحو أنواع التدريب وأساليبه في المؤسسة .

### —المحور الأول : الاتجاه نحو أهمية التدريب وفوائده .

الرقم	المؤشرات السلوكية الدالة على الاتجاه نحو التدريب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.54	أشعر أن إدارة المؤسسة مقتنة بشكل كافٍ بأهمية التدريب .					
.55	أرى أن العاملين في المؤسسة مقتتون بأهمية التدريب .					
.56	أرى أن التدريب استثمار يحقق عائدا ملمساً يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي للمؤسسة .					
.57	أشعر أن التدريب وسيلة هامة في محاولات لاحق المؤسسة برück التقدم التكنولوجي .					
.58	أرى أن التدريب لا يقتصر على مجرد تزويد المتدربين بالمعلومات الضرورية لتساعدهم على أداء عملهم .					
.59	أشعر أن التدريب يساعد الفرد في اكتساب خبرات جديدة تؤهله لتحمل مسؤوليات أكبر.					
.60	أشعر أن التدريب يحدث تغييرات إيجابية في سلوك المتدربين .					
.61	أرى أن التدريب يكسب العامل مهارات جديدة تتحقق له التوافق مع بيئة العمل .					
.62	اعتقد أن التدريب يزيد من قدرة العاملين على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة .					
.63	أرى أن التدريب يحسن من مستوى العامل وظيفياً .					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشرات السلوكية الدالة على الاتجاه نحو التدريب	الرقم
					اعتقد أن التدريب ينمي النواحي السلوكية للفرد ، حيث يكسبه صلاحية العمل ضمن المجموعة.	.64

—المحور الثاني : الاتجاه نحو أسس التدريب الفاعل .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشرات السلوكية الدالة على الاتجاه نحو التدريب	الرقم
					أشعر أن التدريب في المؤسسة حاجة مستمرة تتفق الفرد العامل طوال حياته الوظيفية .	.65
					أرى أن التدريب في المؤسسة لا يقتصر على العاملين الجدد، بل يشمل القدامى أيضا .	.66
					الاحظ أن التدريب في المؤسسة يشمل جميع الأفراد العاملين بمختلف فئاتهم وخصائصهم .	.67
					أرى أن إدارة المؤسسة تطرح برامج تدريبية توافق التغييرات الحاصلة في بيئة المؤسسة .	.68
					الاحظ أن المؤسسة تراعي التدرج في التدريب ، بحيث يتناسب مع وظيفة الفرد وأعماله .	.69
					أشعر أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأفراد العاملين عند التخطيط للتدريب .	.70
					أشعر أن التدريب في المؤسسة له برامج هادفة .	.71
					أرى أن إدارة المؤسسة توفر الظروف المناسبة للتطبيق العملي لبرامج التدريب .	.72
					أشعر أن التدريب في المؤسسة قد حقق الرضا للمشاركين فيه .	.73

←المحور الثالث : الاتجاه نحو تخطيط التدريب( تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التدريبية )

الرقم	المؤشرات السلوكية الدالة على الاتجاه نحو التدريب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.74	الأحظ أن إدارة المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بوضوح .					
.75	أرى أن إدارة المؤسسة تقوم بحصر الاحتياجات التدريبية للعاملين بين الحين والآخر .					
.76	اعتقد أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة تقوم بناء على منهجية علمية .					
.77	أشعر أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة يشارك فيها جهات متعددة .					
.78	أرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة تشكل الأساس عند تصميم البرامج التدريبية .					
.79	اعتقد أن إدارة المؤسسة تضع سياسات وخطط خاصة بالتدريب.					
.80	اعتقد أن البرامج التدريبية المتبعة في المؤسسة أساس الخطة الاستراتيجية للتدريب فيها .					
.81	أرى أن إدارة المؤسسة تمتلك نظام معلومات متطور عن برامجها التدريبية .					
.82	الأحظ أن المؤسسة تقوم بجمع البيانات الازمة حول عناصر العملية التدريبية عند التخطيط للتدريب .					
.83	أشعر أن موضوعات البرامج التدريبية تحدد بناء على أهداف تدريبية واضحة .					
.84	أرى أن إدارة المؤسسة تضع أهدافا واضحة لبرامجها التدريبية .					
.85	اعتقد أن إدارة المؤسسة تضع موازنة تقديرية لبرامجها التدريبية .					
.86	اعتقد أن إدارة المؤسسة ترصد مخصصات مالية عادلة لبرامجها التدريبية .					
.87	أشعر أن الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي توضع بناء على الخطة التدريبية السنوية .					

**←المحور الرابع : الاتجاه نحو تنفيذ البرامج التدريبية**

الرقم	المؤشرات السلوكية الدالة على الاتجاه نحو التدريب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.88.	الأحظ أن مدة البرنامج التدريبي تتحدد بناء على طبيعته.					
.89.	أرى أن إدارة المؤسسة تقوم بتحديد أسلوب التدريب المناسب الذي يتلاءم مع طبيعة المادة التدريبية .					
.90.	أرى أنه يتم اختيار المدربين المناسبين للبرامج التدريبية التي تعقدتها المؤسسة .					
.91.	الأحظ أنه يتم مسبقاً تأمين التجهيزات والمستلزمات التدريبية اللازمة لتنفيذ برامج التدريب داخل المؤسسة .					
.92.	أرى أن إدارة المؤسسة توفر الحواجز الادبية المناسبة للعاملين المشاركين في ال دورات التدريبية .					
.93.	اعتقد أن إدارة المؤسسة توفر الحواجز المعنوية لعامليها المشاركين في الدورات التدريبية .					
.94.	أرى أن المؤسسة تعمل على إيجاد روح المنافسة بين المشاركين في برامجها التدريبية .					
.95.	أشعر أن إدارة المؤسسة تحرص على الحفاظ على حيوية التدريي في برامجها .					
.96.	اعتقد أن إدارة المؤسسة تحرص على إثراء برامجها التدريبية بتطبيقات عملية مناسبة .					
.97.	أرى أن المؤسسة تنفذ برامج تدريبية تتناسب مع حاجة العاملين فيها .					

**ـ المحور الخامس : الاتجاه نحو تقييم البرامج التدريبية .**

الرقم	المؤشرات السلوكية الدالة على الاتجاه نحو التدريب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
.98.	أرى أن إدارة المؤسسة تقوم بتقييم برامجها التدريبية باستمرار .	ي	يم	فلعلية	
.99.	أرى أن إدارة المؤسسة تقيم برامجها التدريبية بناء على تحسن أداء المشاركين فيها .				
.100.	الألاحظ أنه يتم تقييم البرامج التدريبية في المؤسسة ، لبيان مدى تحقيقها للأهداف المحددة لها .				
.101.	أشعر أن تقييم البرامج التدريبية يشمل جميع عناصر العملية التدريبية .				
.102.	أرى أن عملية تقييم البرامج التدريبية تحدد الجوانب الإيجابية فيها ، لاستخدامها في تصميم البرامج التدريبية المستقبلية				
.103.	أرى أن عملية تقييم البرامج التدريبية تحدد الجوانب السلبية فيها ، لتجنبها في البرامج التدريبية المستقبلية				
.104.	الألاحظ أنه يتم الوقوف على فاعلية البرامج التدريبية في أثناء تنفيذ فعالياتها .				
.105.	الألاحظ أنه يتم الوقوف على فاعلية البرامج التدريبية بعد تنفيذها مباشرة .				
.106.	أشعر أنه يتم تقييم برامج التدريب من قبل جهات محايدة				
.107.	أشعر بضرورة ربط نتائج تقييم البرامج التدريبية مع التقييم السنوي للأفراد العاملين .				
.108.	أرى أن إدارة المؤسسة تستخدم التغذية الراجعة الناتجة عن تقييم برامجها التدريبية في تصميم برامج تدريبية جديدة .				

—المحور السادس : الاتجاه نحو أنواع وأساليب التدريب .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشرات السلوكية الدالة على الاتجاه نحو التدريب	الرقم
					أرى أن التدريب أثناء العمل هو الأفضل .	109.
					أرى أن التدريب خارج العمل هو الأفضل .	110.
					أشعر أن التدريب قبل البدء بالعمل يرغبه العاملون في المؤسسة لتدريبهم .	111.
					أشعر أن العاملين الجدد يجدون قضاء فترة تحت التجربة كأسلوب للتدريب .	112.
					اعتقد أن الدوران بين الوظائف لا يفضل ه احد من العاملين كأسلوب للتدريب.	113.
					أشعر أن شغل وظائف الغائبين أسلوب غير مفضل للتدريب لدى كثير من العاملين في المؤسسة.	114.
					أرى أن المشاركة في أعمال اللجان هو الأسلوب المفضل للتدريب لدى العاملين في المؤسسة .	115.
					أشعر أن النشرات الداخلية كأسلوب توقيعه محب لدى معظم العاملين في المؤسسة.	116.
					اعتقد أن أسلوب المحاضرة هو الأسلوب الأفضل للتدريب لدى معظم العاملين في المؤسسة .	117.
					أرى أن المؤتمرات والندوات مفضلة لدى العاملين في المؤسسة كأسلوب للتدريب.	118.
				في	أرى أن ورشات العمل مفضلة لدى العاملين في المؤسسة كأسلوب للتدريب.	119.
					أشعر أن دراسة الحالة أسلوب مناسب لتدريب العاملين في المؤسسة .	120.
					أشعر أن المباريات الإدارية أسلوب تدريب يرغبه العاملون في المؤسسة .	121.
					اعتقد أن تدريب الحاسوبية أسلوب غير ناجح في تدريب العاملون في المؤسسة .	122.

الرقم	المؤشرات السلوكية الدالة على الاتجاه نحو التدريب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
123.	اعتقد أن العصف الذهني هو أسلوب محبب للتدريب لدى العاملين في المؤسسة .					
124.	أشعر أن تمثيل الأدوار يفضله معظم العاملين في المؤسسة كأسلوب لتدريبهم .					
125.	أرى أن أسلوب المحاكاة في التدريب من الأساليب المفضلة للتدريب لدى العاملين في المؤسسة.					
126.	أشعر أن التدريب الإلكتروني يفضله العاملون في المؤسسة كأسلوب لتدريبهم .					

القسم الثالث : الآن وبعد أن أبديت رأيك في الأساليب التدريبية ، يرجى ترتيب الأساليب التدريبية آلية حسب رأيك من الأكثر رغبة إلى الأقل رغبة وذلك بإعطاء رقم(1) إلى الأكثر رغبة وهكذا :-

❖ **أساليب التدريب أثناء العمل :-**

□ فترة تحت التدريب للعاملين الجدد.

□ الدوران بين الوظائف.

□ شغل وظائف الغائبين

□ المشاركة في أعمال اللجان.

□ النشرات الداخلية

❖ **أساليب التدريب خارج العمل :-**

□ المحاضرات

□ المؤتمرات والندوات

□ ورشات العمل

□ دراسات الحالات.

□ تمثيل الأدوار

□ المباريات الإدارية ( تمثل دينامي يمثل نموذجاً مصغرًا الواقع ما مستمد من البيئة التدريبية )

□ تدريب الحساسية (يهدف إلى زيادة حساسية الفرد تجاه العلاقات الإنسانية ورد فعل تصرفاته بالنسبة للأخرين ) .

□ أسلوب المحاكاة. ( تمثيل موقف ما وصولاً إلى حكمة أو فكرة إدارية هامة )

أية بيانات ترغب/ترغبين بذكرها ولم يتم التطرق إليها من خلال الإستبانة :

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

إذا أردت أن تحصل على نسخة من نتائج الدراسة اترك البريد الإلكتروني

الخاص بك:

.....  
.....

**شلكره حسن تعاونكم**

**الباحثة**

**حنان ابوارميه**

**0599364588**

## **ABSTRACT**

**"Trends towards Training in Services in South of the West Bank as Viewed by Administrations and employees"**

**Prepared by**

Hanan T. Abu Irmaileh

**Supervised by**

Prof. Samir Abu Zniad

This study aims to identify the trends of administrations and employees in service establishments in the south of the West Bank towards training as well as to try to reveal their training measures and policies.

The researcher employed the method of descriptive analysis, and she used the questionnaire for collecting the required data. The population and the sample of the study consisted of all administrators and employees (300 people according to statistics supplied by the relevant departments of these services) working in the organizations of financial services (i.e. banks and insurance companies) .the outcomes of the questionnaire were statistically analyzed,

displayed and processed by means of SPSS, arithmetical means, standard deviations, and percentages.

The study has shown a number of results. The trends of administrations and employees in service organizations located south of the West Bank towards training were above average. The most prominent of these trends were the ones relevant to the importance and benefits of training. The most common on-job training method in these services was an internship for new employees. The most common out-job training method was workshops, followed by lectures. Workshops were found to be the most favorite means of training among the employees.

In the light of the results, the researcher recommended that these service organizations should invest in training, activate the role of training departments, create administrative units concerned with human resources and development, secure qualified staff to run these units, and provide financial and moral incentives for the employees who participate in training. The researcher also recommended that further field studies in this domain should be conducted in other regions and sectors.