



جامعة الأزهر - بغزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

## واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية

**The Process of Evaluating Training Programs in The Local  
Authorities in The Southern governorates.**

إعداد الباحث :

أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر

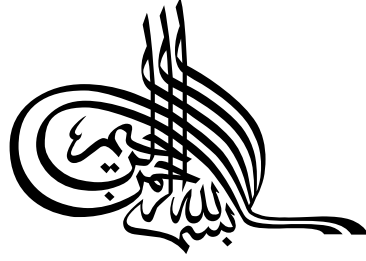
تحت إشراف

د.رامز عزمي بدير

د.نهاية عبد الهادي التلباني

قدمت هذه الدراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال

1431هـ - 2010م



يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا  
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

صدق الله العظيم

سورة المجادلة

آية " 11 "

إهداء

إلى روح الأب القائد المعلم الشهيد / ياس عرفات

إلى روح والدي رحمه الله

إلى والدتي أدامها الله

إلى زوجتي تقديراً وإخلاصاً

إلى أبنائي محبةً وتضحيةً

والى كل من تسربل في ذاتي .. فأعطي قيمةً لحياتي

إلهم جميعاً أهدي نخي المنواضع

الباحث / أيمن عبد الرحمن المصطفى

## شكر وعرفان

اللهم لك الحمد كله والشكر كله ، اليك يرجع الامر كله علانيته وسره ، انت ربنا ومولانا عليك توكلنا واليك انبنا واليك المصير ، وصلي اللهم وسلم وبارك على النور الذي بعث بالحق هادياً ومبشراً وداعياً الى الله باذنه وسراجاً منيراً .

الحمد لله الذي وفقني على انجاز هذا الدراسة بهذه الصورة ، ولم يكن كذلك لولا من اكرموني بفضل علمهم وسعة معرفتهم ، لذا فانني اسجل وقفة شكر وتقدير الى جامعة الازهر بغزة ، وعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي وجميع أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الادارية وخص بالذكر الدكتورة : نهاية عبد الهادي التلباني على جهودها الرائعة وارشاداتها المستنيرة و منحنتي الشرف بقبول الاشراف على بحثي هذا وعلى سعة علمها، فلها مني كل معاني الاحترام والتقدير .

كما واتقدم بعميق الامتنان للدكتور : رامز عزمي بدير والذي ساهم وبشكل فاعل في اخراج هذه الدراسة الى النور من خلال إشرافه وتوجيهاته وارشاداته النيرة ، كما واتقدم بعظيم الثناء للدكتور : وفيق حلمي الأغا على تشريفه لي كمناقش داخلي والشكر موصول للدكتور الفاضل : سامي علي أبو الروس والذي شرفني كمناقش خارجي .

واتقدم بعظيم الشكر للدكتور: سمير صافي الذي كانت لارشاداته وتوجيهاته بالغ الاثر في المعالجات الاحصائية لهذه الدراسة ، وكما لا يسعني الا ان اشكر الاساتذة الكرام الذين قاموا مشكورين بتحكيم أدوات القياس التي استخدمت لجمع البيانات وعلى ملاحظاتهم القيمة التي اثرت الدراسة .

كما أتوجه بعظيم الشكر والامتنان إلى المهندس احمد المصدر الذي ساهم بشكل فاعل في توفير العديد من أدبيات الدراسة من معرض القاهرة الدولي للكتاب.

و أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاح هذه الدراسة .

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى الذين التحقوا ببرامج تدريبية، ويبلغ تعدادهم (247) إداري، وصمم الباحث استبانة اعتماداً على نموذج كيركباتريك، وقام الباحث باستخدام المسح الشامل وتم استرداد 175 استبانة بنسبة 70.8%.

وأظهرت نتائج الدراسة أنه يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل، التعلم إلى حد ما، وأنه لا يتم التقييم على مستويات السلوك، النتائج التنظيمية، أظهرت النتائج وجود فروق بالنسبة لمجال "رد فعل المتدربين" تعزى : (1) لمتغير سنوات الخبرة لصالح من نقل خبرتهم عن 5 سنوات؛ (2) لمتغير عمل المبحوث لصالح رئيس القسم ورئيس الشعبة في الهيئات المحلية؛ و(3) لمتغير الهيئة المحلية لصالح بلدية جباليا، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لهذا المجال.

أما بالنسبة لمجال "السلوك" فقد أظهرت النتائج وجود فروق تعزى (1) لمتغير الهيئة المحلية لصالح بلدية خانينوس؛ و(2) لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير عمل المبحوث، وسنوات الخبرة لهذا المجال، أما بالنسبة لمجال "التعلم" و"النتائج التنظيمية" فقد أظهرت النتائج فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث من أفراد العينة، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الهيئة المحلية، عمل المبحوث، وسنوات الخبرة لكلا المجالين.

**وبناء على النتائج السابقة توصل الباحث إلى العديد من التوصيات أهمها:**

تعزيز تقييم التدريب على مستوى رد فعل المتدربين، وعلى مستوى التعلم، وأن تقوم الهيئات المحلية بتقييم التدريب على مستوى السلوك وكذلك على مستوى النتائج التنظيمية.

## ABSTRACT

The aim of this study is to explore the process of evaluating the training programs in the major municipalities in the southern governorates using a descriptive analytical method. The study population consisted of 247 administrative staff enrolled in the training programs in the provinces of Jabalia, Gaza, Dair Al Balah, Khanyounis and Rafah. From the targeted population, 175 managers responded to the survey with 70.8% response rate.

The study revealed that the training programs are evaluated at the level of "reaction" and "learning" at a moderate level and the "behavior" and "results" levels are not evaluated. It was found that there is statistical differences in the answers of the respondents for the "reaction" level due to (1) the years of experience in favor of those with less than five years of experience (2) the job of the respondents in favor of the head of division and department and (3) the local municipality in favor of Jabalia .

At this level was found that there is no statistical differences in the answers due to the gender of the respondents. As far as the "behavior" level is concerned it was found that there is statistical differences in the answers of the respondents due to (1) the local municipality in favor Khanyounis (2) the gender of the respondents in favor of the females. At this level, there was no statistical differences in the answers of the respondents due to the job, and years of experience. At the "learning" level and "results" level, it was found that there is statistical differences in the responses due to the gender in favor of females, and there is no differences in the responses due to the local municipality, the job, and years of experience of the respondents for the two levels.

The study concluded that evaluating training should be enforced at the "reaction" and "learning" levels and initiated at the levels of "behavior" and "results".

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الاهداء
ج	الشكر والعرفان
د	الملخص
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الاشكال
ل	قائمة الملاحق
<b>8 - 1</b>	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
<b>55 - 9</b>	<b>الفصل الثاني :الإطار النظري</b>
<b>المبحث الأول : التدريب</b>	
10	مقدمة
11	مفهوم التدريب

12	أهمية التدريب
15	أهداف التدريب
16	المكونات الرئيسية للتدريب
17	مبادئ التدريب
18	مجالات التدريب
19	أنواع التدريب
22	التدريب كنظام متكامل
24	أنواع الأساليب التدريبية
30	متطلبات التدريب الفعال
32	مراحل العملية التدريبية
<b>المبحث الثاني : تقييم التدريب</b>	
36	مقدمة
36	متابعة وتقييم البرامج التدريبية
39	أهمية تقييم عملية التدريب
39	أهداف تقييم عملية التدريب
40	مجالات التقييم في التدريب
42	معايير تقييم فاعلية التدريب
43	نماذج التقييم
51	أدوات تقييم التدريب
52	خصائص التقييم الجيد للبرنامج التدريبي
<b>المبحث الثالث (الهيئات المحلية)</b>	
53	مقدمة



53	قراءة تاريخية للهيئات المحلية
53	مهام الهيئات المحلية
54	الهيئات المحلية ودورها في عملية التنمية المحلية
55	الهيئات المحلية في قطاع غزة
<b>68 - 56</b>	<b>الفصل الثالث : الدراسات السابقة</b>
57	مقدمة
57	الدراسات العربية
61	الدراسات الأجنبية
65	تعقيب على الدراسات السابقة
67	خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة
67	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
<b>78 - 69</b>	<b>الفصل الرابع : منهجية الدراسة</b>
70	مقدمة
70	منهج الدراسة
70	مجتمع الدراسة
71	محددات الدراسة
71	الاعتبارات الأخلاقية للدراسة
72	أدوات الدراسة
74	الدراسة التجريبية
78	الأدوات الإحصائية
<b>112 - 79</b>	<b>الفصل الخامس : اختبار ومناقشة الفرضيات</b>
80	مقدمة

80	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
85	فرضيات الدراسة
<b>117 - 113</b>	<b>الفصل السادس : النتائج والتوصيات والمقترحات</b>
114	مقدمة
114	النتائج
116	التوصيات
117	المقترحات
<b>124 - 118</b>	<b>المراجع</b>
119	أولا : المراجع العربية
123	ثانيا : المراجع الأجنبية
<b>136 - 125</b>	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتويات الجداول	رقم الجدول
51	أدوات تقييم التدريب	.1
55	تصنيف الهيئات المحلية في قطاع غزة	.2
68	ربط محاور الدرلة والدراسات السابقة	.3
71	توزيع أفراد العينة على محافظات غزة	.4
72	درجات مقياس ليكرت	.5
73	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي "Normality Distribution Test"	.6
75	ارتباطات درجة كل فقرة من فقرات مقياس واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية مع درجة البعد الذي تنتمي له	.7
76	ارتباط أبعاد مقياس واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية مع الدرجة الكلية له	.8
77	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة	.9
77	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	.10
80	توزيع افراد العينة حسب الجنس	.11
81	توزيع أفراد العينة حسب الهيئة المحلية	.12
82	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عمل المبحوث في الهيئة المحلية	.13
83	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	.14
84	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	.15
85	توزيع أفراد العينة حسب عدد برامج التدريب التي التحق بها المبحوث	.16
86	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تقييم رد فعل المتدربين"	.17

90	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تقييم التعلم"	.18
94	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "السلوك"	.19
98	المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "النتائج التنظيمية"	.20
103	اختبار T لمتغير الجنس	.21
104	توزيع الذكور والاناث حسب عدد البرامج التدريبية التي التحقوا بها	.22
105	اختبار تحليل التباين حسب متغير الهيئة المحلية	.23
106	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير الهيئة المحلية	.24
106	توزيع المبحوثين حسب متغير الهيئة المحلية وطبيعة العمل	.25
107	توزيع المبحوثين حسب متغير الهيئة المحلية والمستوى التعليمي	.26
107	توزيع اهيئة المحلية بالنسبة لعدد البرامج التي التحق بها الاداريين	.27
108	تحليل التباين حسب متغير عمل المبحوث في الهيئة المحلية	.28
109	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير عمل المبحوث في الهيئة المحلية	.29
110	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس وطبيعة العمل	.30
111	اختبار تحليل التباين حسب متغير سنوات الخبرة	.31
112	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	.32

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	الصفحة
شكل رقم (1): يوضح متغيرات الدراسة	5
شكل رقم (2): يوضح مراحل العملية التدريبية	32

## قائمة الملاحق

الملاحق	الصفحة
قائمة بأسماء المحكمين مرتبين أبجديا	126
الاستبانة بصورتها النهائية	127
كتاب موجهة لوزارة الحكم المحلي من عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر بغزة	134
كتاب موجهة للهيئات المحلية الكبرى من عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر	135
كتاب موجهة من وزارة الحكم المحلي إلى رؤساء الهيئات المحلية الكبرى لتسهيل مهمة الباحث	136

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

## أولاً/ المقدمة:

هناك اتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال، باعتبار أن التدريب هو أحد المحاور الإستراتيجية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المنظمة، والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء (جاد الرب ، 2005).

ولقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطا رئيسيا وجزءا هاما من تكاليف العمالة، حيث إن تدريب الأفراد يعد بحق من أهم أنواع الاستثمار في البشر (مصطفى، 2004).

فالمهمة الأساسية للتدريب هي أساسا تخصيص عقول المتدربين وتوسيع آفاقهم ومداركهم، بما يساعد على عمق الفكر ويكسبهم الإدراك المستتير، للكشف عن الظروف والآثار المترتبة على تصرفاتهم، كما أن التدريب عامل مهم في إثارة اليقظة في الأفراد، وتوجيه الاهتمام إلى المسائل الكبرى، وغض النظر عن الأخطاء الطفيفة التي يتعرض لها الفرد عند ممارسته أي عمل (الصيرفي، 2009).

فمن الضروري أن لا تتساق المنظمات وراء ما قد يسمى بمجارة موضة التدريب دون قناعة حقيقية بجذواه؛ لأن التدريب وسيلة لا غاية، والغاية هي حسن الأداء الذي ينعكس على الخدمات المقدمة (القيوتي، 2010).

إن الغرض الأساسي من التقييم هو تحديد مدى فاعلية البرنامج التدريبي في تحقيق الأهداف التي تم تدريب العاملين من أجلها، وأن مديري الإدارات العليا يصنعون القرارات بناء على تقييمهم للبرنامج التدريبي (توفيق، 2004).

وتعتبر عملية التقييم من المراحل الأساسية للبرامج التدريبية، وهي محاولة لفهم وتوضيح وكشف مدى تحقق أهداف البرامج التدريبية، من خلال سلسلة عمليات منظمة يمكن بها تشخيص نقاط الضعف ونقاط القوة في البرنامج التدريبية ( Leopold, 2002).

فالقيااس هو العملية الحاسمة في الارتقاء بالأداء البشري بصفة عامة، فنحن نحصد ما نزرع ونجني ما نسعى إلى قياسه، لذا وجب الاهتمام بتحديد ما نرغب في قياسه بصفة عامة وفي التدريب بصفة خاصة وذلك من خلال مقاييس كمية ونوعية ومالية وتنظيمية، ولقد اعتقد البعض أن المشكلة هي في الأخذ بالأدوات المتاحة أو في

تبنى بعض المقاييس الخاطئة لتقييم العملية التدريبية أو لقياس العائد على الاستثمار البشري (توفيق، 2007).

وهناك العديد من النماذج العالمية الخاصة بتقييم التدريب وضحتها (توفيق، 2002) وهي نماذج (كيركاتريك، 1998؛ كيرو، 1970؛ باركر، 1973؛ ونموذج شركة AT&T، 1979م وغيرها)، حيث يعتبر نموذج كيركاتريك هو إطار العمل الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً لتقييم برامج التدريب، حيث طور كيركاتريك في النموذج الذي اقترحه مفهوماً لهيكل العمل وقد تطلبت فكرته أربعة مستويات من التقييم في غاية الأهمية هي (رد الفعل - التعلم - السلوك - النتائج) (توفيق، 2007).

### ثانياً/ مشكلة الدراسة:

لقد زاد استثمار النظم الحديثة الحكومية والأهلية في مجال التدريب والتطوير، وارتفعت نسبة مخصصات التدريب في ميزانيات وبرامج الدول والمنظمات، وتؤكد الإحصائيات الحديثة أن ما يتم صرفه على التدريب والتطوير في العالم أكثر من 800 مليار دولار سنوياً وأوضحت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD أن ما تنفقه المنظمات الأمريكية على التدريب والتطوير هو نحو 109.250 مليار دولار سنوياً وهي موزعة على النحو التالي 79.750 مليار دولار تصرف على فعاليات التدريب الداخلي والباقي على التدريب الخارجي (العديلي، 2008).

ويرى (الرفاعي والأثري، 2003) إلى أنه على الرغم من الفوائد العديدة لعملية تقييم التدريب إلا أنه يعتبر الجزء الأكثر تجاهلاً من قبل المنظمات حيث يخصص فقط 10% من ميزانية التدريب للتقييم، ويؤكد (البيالي، 2000) أن عملية التقييم لا يخطط لها بطريقة دقيقة، ويرى (توفيق، 2007) أن المشكلة ليست في عدم القدرة على القياس، ولكن في عدم الرغبة بالأخذ بالأساليب العلمية التي توفرها نماذج التقييم والتي من أشهرها نموذج كيركاتريك، وكسر الحلقة الجهنمية التي لا نهاية لها (تدريب بلا عائد، جهد بلا نتيجة).

ولا يحتاج المرء إلى جهد كبير لمعرفة أهمية الهيئات المحلية الكبرى من ناحية الدور الذي تلعبه في خدمة المواطن من جهة، والتنمية والتطوير للمجتمع من جهة أخرى، فالهيئات المحلية الكبرى تكون دائماً على اتصال يومي ومباشر مع كافة نواحي حياة المواطن اليومية (عبد العاطي، 2005).



فمن خلال عمل الباحث لمدة تسع سنوات كرئيس لهيئة محلية، وكعضو مؤسس للاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية (APLA) فإنه لاحظ أن هناك برامج تدريب كثيرة ومتعددة تقدمها الهيئات المحلية الكبرى لعاملها، وأن هناك نقص في المعلومات حول تقييم هذه البرامج، ونظراً لأهمية عملية التقييم للبرامج التدريبية فإن هذا الدراسة ستعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية باستخدام أكثر النماذج شهرة وأوسعها انتشاراً "نموذج كيركاتريك".

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية؟

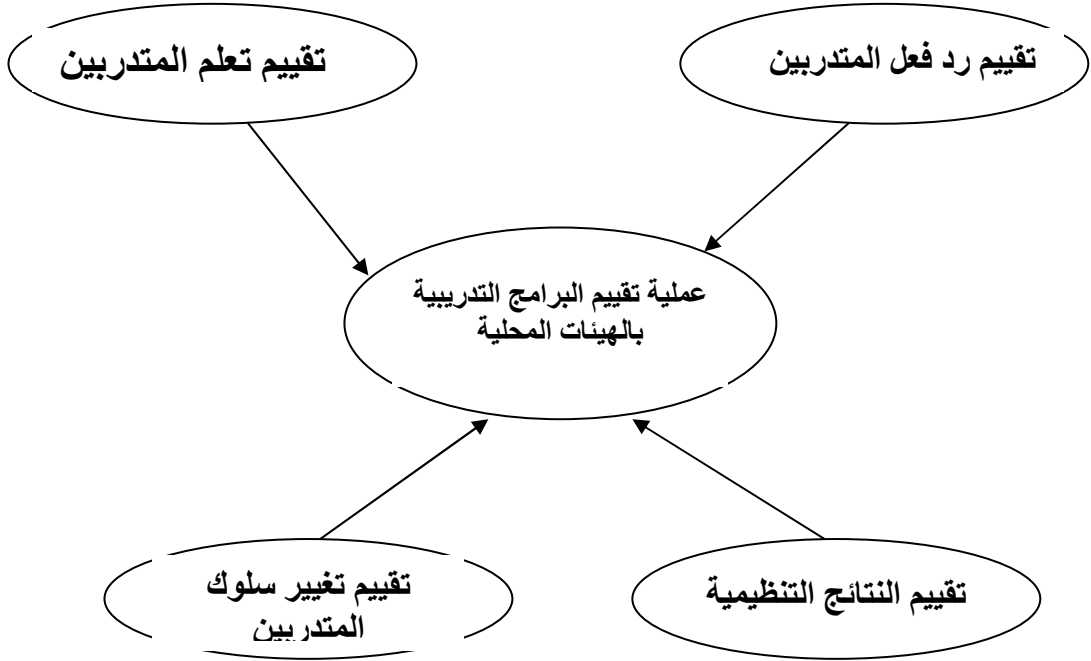
ثالثاً/ متغيرات الدراسة:

المتغير التابع:

عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية

المتغيرات المستقلة:

1. تقييم رد فعل المتدربين
2. تقييم التعلم
3. تقييم السلوك
4. تقييم النتائج التنظيمية



شكل (1): يوضح متغيرات الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث

رابعاً/ فرضيات الدراسة:

1. يتم تقييم "رد فعل المتدربين" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
2. يتم تقييم "تعلم المتدربين" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
3. يتم تقييم "سلوك المتدربين" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
4. يتم تقييم "النتائج التنظيمية" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في إجابات أفراد العينة حول "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية" تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس ، الهيئة المحلية، طبيعة عمل المبحوث في الهيئة المحلية، سنوات الخبرة).

## خامساً/ أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
2. الكشف عن مدى الالتزام بتقييم "رد فعل المتدربين" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
3. توضيح مدى الالتزام بتقييم "التعلم" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
4. بيان مدى الالتزام بتقييم "سلوك المتدربين" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.
5. معرفة مدى الالتزام بتقييم "النتائج التنظيمية" عند عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية في.
6. توضيح الفروق في إجابات أفراد العينة حول "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية" تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الهيئة المحلية، طبيعة عمل المبحوث في الهيئة المحلية، سنوات الخبرة).

## سادساً/ أهمية الدراسة:

1. تفيد في إلقاء الضوء على واقع تقييم برامج التدريب في الهيئات المحلية الكبرى كمحاولة جادة لسد النقص الواضح في الأدب الإداري في هذا المجال.
2. قد تساهم في تحديد مستويات تقييم البرامج التدريبية من حيث تقييم رد الفعل والتعلم وتغيير السلوك لدى المتدربين والنتائج التنظيمية .
3. تساعد هذه الدراسة المؤسسات الممولة لبرامج التدريب والجهات التي تنفذ تلك البرامج.
4. تساعد الهيئات المحلية لتطوير برامجها التدريبية بما يتناسب مع تطلعات المتدربين مما قد يؤدي إلى زيادة فاعلية و كفاءة البرنامج التدريبي .
5. تفتح هذه الدراسة المجال أمام المزيد من دراسات أخرى في هذا المجال .
6. يرى الباحث أن النتائج المتوقعة للبحث ستساهم في تحسين برامج تدريب العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.

## سابعاً/ حدود الدراسة:

- 1- الحد المكاني : سيتم تطبيق الدراسة جغرافياً على الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية في فلسطين وهي البلديات ( جباليا - غزة - دير البلح - خانونس - رفح ).
- 2- الحد البشري : الإداريين الذين خضعوا لبرامج تدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية.

## ثامناً/ مصطلحات الدراسة:

### 1. تقييم التدريب :

"عملية منهجية هادفة ومستمرة ، يتم من خلالها الوقوف على تحصيل المتدربين من المادة التدريبية في البعدين الكمي والنوعي ، ومقارنته بمعدلات أو معايير قياسية للحكم عليه واقتراح ما يلزم من إجراءات وبرامج لتطويره " (القيوتي، 2010).

### 2. البرامج التدريبية :

"هي عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية " (الصيرفي، 2009).

### 3. الهيئات المحلية : Municipality

"مؤسسة محلية مستقلة ترتبط بمنطقة جغرافية ولها مركز مالي مستقل وتتبع للإشراف المباشر من قبل وزارة الحكم المحلي "

هي شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها وتعين حدودها أو تعدل بمقتضى أحكام القانون ، وتعتبر شخصاً معنوياً له أن يتقاضى طبقاً لهذه الصفة أو أن يرفع القضايا باسمه أو توكيل من ينوب عنه لمنثل هذه الإجراءات القضائية ، ولا يقل أعضائه عن سبعة أعضاء ولا يزيد عن خمسة عشر عضواً وتحدد حدود البلدية وتوسعاتها بقرار من المجلس البلدي ومصادقة وزير الحكم المحلي عليه (القانون الفلسطيني : المادة الثالثة ، 1994 ) .

#### 4. المحافظات الجنوبية : South Governorates

"يقصد بها محافظات قطاع غزة وهي خمسة محافظات تشمل محافظة شمال غزة بتعداد سكاني 256932 - محافظة غزة ويبلغ تعداد سكانها 487904 - محافظة الوسطى بعدد 201112 - محافظة خان يونس بتعداد سكاني 269601 - محافظة رفح بتعداد 165240 " (المركز الفلسطيني للإحصاء المركزي، 2008).

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

المبحث الأول: ماهية التدريب

المبحث الثاني: تقييم التدريب

المبحث الثالث: الهيئات المحلية

## المبحث الأول: التدريب

### أولاً/ المقدمة:

يعتبر موضوع التدريب من المواضيع التي تتال أهمية بالغة، حيث أن التدريب يهدف لإكساب المتدربين معارف ومهارات واتجاهات من أجل تطوير أدائهم وتنميتهم مهنيا بما ينعكس إيجابيا على تطوير أداء المؤسسة بجوانبها وأنشطتها المختلفة (الطعاني، 2002). ويتناول موضوع التدريب في المنظمات الأساليب الأساسية في التعليم والتي تعمل على صقل المهارات، والمعرفة والاتجاهات للمتدربين، فالتدريب يمثل إستراتيجية البناء للمنظمات (Wilson, 2005).

حيث يمثل التدريب أهمية خاصة في ظل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة، ومن الناحية الأخرى، فإن التغييرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، حيث أن التغييرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة (حسن، 2005). وتعتبر المنظمات امتياز التدريب بأنه يركز بشكل كبير على تطوير المهارات الإدارية للمتدربين (Torrington & Hall, 1987). فما تتفقه المنظمات في التدريب يمثل استثمار في الموارد البشرية، يكون له مردود وعائد يظهر في بناء العنصر البشري المنتج والفعال، والذي يساهم بدوره في زيادة الكفاءة الإنتاجية على مستوى المنظمة ككل. (السيد، 2007).

أن الإنفاق على البرامج التدريبية يأخذ حيزا كبيرا من المخصصات المالية، ويجب إعادة النظر في البرامج التدريبية التي تستهلك النفقات المالية ومراجعة مدى مناسبة هذه البرامج لنسبة الإنفاق التي تأخذها (Hackett, 1998). وتعتبر العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات، لذا اهتم بها الباحثون والمخططون في مختلف المستويات الإدارية، فالموارد البشرية في أية منظمة تعتبر العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية، وفي ضوءها تتحدد باقي عناصر الإنتاج، هذا ويختلف التعليم عن التدريب ، أي لا ترتبط بالضرورة بعمل ، كما تفسر نوعية وحجم الموارد البشرية أسباب اختلاف معدلات النمو بين المنظمات المختلفة (أبو شيخة، 2010).

ويعتبر التدريب من أكثر إجراءات تطوير المصادر الإنسانية في المنظمات، حيث أن كثير من الموظفين يسافرون مسافات كبيرة لحضور المؤتمرات وورش العمل للحصول على التدريب اللازم في المجالات المختلفة (Patton et al, 2002). فالتدريب لا يقتصر على تزويد العاملين بالمهارات والمعارف وأنماط السلوك ولكنه عملية مستمرة باستمرار وبقاء المنظمة، ومن هنا يكتسب

التدريب أهميته في أنه وسيلة للتعلم مدى الحياة، فالتدريب مفيد لكل من الفرد والمنظمة على اعتبار أنه يضيف للمنظمة قيمة جديدة من خلال اكتساب الأفراد لمهارات وقدرات وأفكار جديدة ومعرفة أوسع وأشمل في مجال عملهم، كما انه يحقق للفرد مزيد من الأمان والاستقرار الوظيفي، ويتيح له فرص للترقية وشغل المناصب القيادية سواء في داخل المنظمة أو خارجها (الخطيب، 2002).

## ثانياً/ مفهوم التدريب:

يعتبر التدريب الوسيلة الأساسية لإدارة المنظمة لتنمية مواردها البشرية، وهو من الأنشطة الرئيسية في أي مؤسسة، ويتعامل مع غيره من الأنشطة لتوفير قوى بشرية ملائمة كما وكيفا وتنميتها وتعويضها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة ، وتشير (برنوطي، 2007) ، إلى أن التدريب هو نشاط تعليمي معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها.

وعرف التدريب بأنه كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة (السيد، 2007). وقد عرف من قبل (الطعاني، 2002) بأنه الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاءة أدائهم.

وعرّف التدريب بأنه عملية التطوير التي تأخذ الطابع رسمي والمنظم للسلوك من خلال التعلم والتي تحدث كنتيجة للتعليم، الإرشاد، التطوير، والخبرة المخطط لها (Armstrong, 2001).

كما عرف بأنه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد (حسن، 2005).

وعرّف على أنه تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها او الجديدة التي يكتسبها، في تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية ويعدّه للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية (توفيق، 2007).



كما عرف على أنه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل (كشواي، 2006) .

وبناءً على ما سبق من تعريفات فإن الباحث يتبنى التعريف الإجرائي التالي للتدريب بأنه النشاط المنظم المستمر والمبذول لتزويد المتدربين بالمعارف والمهارات لرفع مستوى أدائهم ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة.

### ثالثاً/ أهمية التدريب:

لا يكفي انتقاء الأفراد الصالحين الذين يقع عليهم الاختيار في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار توفير تدريب على أعمال الوظائف التي يشغلها العاملون بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن (توفيق، 2005).

وتعتبر نتائج التدريب التغيرات الايجابية التي تحدث في أداء الموظفين والتي تحصل نتيجة اكتساب مهارات جديدة في برنامج التدريب أو بتطوير المهارات الموجودة عند الموظفين (Charney & Conway, 2005).

وتظهر أهمية التدريب من خلال ما يلي:

### 1. أهمية التدريب للمنظمة

التدريب مهم لكونه نشاطاً، يهتم بتزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات، ويغير سلوكهم واتجاهاتهم ايجابياً، للوفاء بمتطلبات أدوارهم الحالية والجديدة في المنظمة، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور والتقدم التكنولوجي.

وتحقق برامج التدريب الفوائد التالية للمنظمة، حسب ما أشار كلاً من

(السيد، 2007 ; الطائي وآخرون، 2006 ; Armstrong, 2001) :

1. إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواء الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة، وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
2. تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
3. التدريب يمكن المنظمة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
4. يساعد في تجديد وتحديث المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
5. يساهم بربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
6. يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
7. يساعد في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
8. يساعد العاملين على التعرف على الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
9. يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

## 2. أهمية التدريب للأفراد العاملين

تحقق برامج التدريب الفوائد التالية للأفراد العاملين حسب ما بينها كلاً من (السكرانة، 2009؛ السيد، 2007؛ عباس، 2006؛ Leopold, 2002) وهي:

1. مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
2. مساعدتهم في حل المشاكل التي يواجهونها في عملهم.
3. يطور وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرص للنمو والتطور لدى العاملين.
4. مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
5. يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
6. يساعد على استقرار العمالة ورفع الروح المعنوية والثقة والرضا عن العمل.

## 3. أهمية التدريب للمجتمع

وأضاف (الزيادي، 2006) على أهمية التدريب للمنظمة ولل فرد، أهمية التدريب للمجتمع، حيث إن الأهمية المتزايدة للتدريب إذا كانت تمثل ضرورة ملحة لكافة المجتمعات بصفة عامة، إلا أنها أكثر إلحاحاً بالنسبة للمجتمعات النامية، نظراً للعبء المضاعف الملقى على عاتق التدريب والمتمثل في اللحاق بالمجتمعات المتقدمة وتضييق الفجوة الحضارية، ثم ملاحقة ذلك التطور الهائل في العلوم والمعارف وتطبيقاتها.

## 4. أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية

يؤدي التدريب إلى تحقيق نتائج فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية بينها كلاً من (الطائي وآخرون، 2006؛ المدهون، 2005) كالتالي:

1. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
2. توفر القيادات الإدارية نتيجة لدور التدريب في تنمية القيادات الإدارية، التي من الممكن أن تسهم بتوجيه موارد المجتمع وتحقيق الاستخدام الأفضل لها.
3. تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
4. دعم العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها، وتنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

## رابعاً/ أهداف التدريب:

تعتبر أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى لتحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب، فإذا تمكنا من تحديد الهدف من التدريب فإنه يعتبر تحقيقاً لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف التي تتمثل فيما يلي (القيوتي، 2010):

### 1- تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات:

- **تنمية المعارف:** فالتدريب يجب ان يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم، لذا يجب اختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين، بحيث تمدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.

- **تنمية المهارات:** بهدف قيام الفرد بواجبات ومسئوليات وظيفته بصورة أفضل وبأقل قدر ممكن من الجهد، وأهمها (أبو شيخة، 2000):

أ- **المهارات الفنية:** مهارات كتابة التقارير والتحليل المالي وإعداد الوصف الوظيفي.

ب- **المهارات الذهنية:** المتمثلة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الاجتماعات.

ت- **المهارات الإنسانية:** المتمثلة في مراعاة لللمسة الإنسانية في الإدارة.

- **تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل:** من خلال تأييد سياسة المنظمة والدفاع عنها والتعاون مع الزملاء والرؤساء ، وتنمية روح العمل الجماعي.

يهدف التدريب إلى رفع مستويات الاستيعاب والإدراك والفهم للمتدربين من خلال تطوير المهارات والمعارف والاتجاهات في جميع الجوانب الإنسانية والتي تحتاجها المنظمة (Armstrong, 2001).

### 2- تحسين مستويات الأداء:

تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم العاملين المتدربين خلال فترة التدريب حيث أن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المنظمة بالفائدة، لذلك يجب على جميع الإدارات المعنية بالأفراد العاملين في كافة المنظمات

أن يكون الهدف من التدريب زيادة فاعلية الأداء التنظيمي ، بحيث تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المنظمات، وان تسعى لتوفير المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتدرب على نقل خبراته من التدريب إلى الممارسة العملية (المدهون،2005).

#### خامساً/ المكونات الرئيسية للتدريب :

- تتكون عملية التدريب من مجموعة من العناصر المتفاعلة، حيث إن كل عنصر يتأثر بالعناصر الأخرى ويؤثر فيها، وهذه العناصر وضحتها (السكرانة،2009) وهي:
1. **المتدرب:** إن وجود متدرب مقتنع بأهداف التدريب وبحاجته إليه، يعتبر من العوامل التي تؤدي إلى نجاح التدريب، فالمتدرب أساس العملية التدريبية ومحورها.
  2. **المدرّب:** هو الشخص المسئول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب، ولذلك فانه من المهم أن يتم اختيار المدرّب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب وأساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتدرب، وأهدافه، ومستوى التدريب.
  3. **المادة العلمية:** إن المادة العلمية للتدريب تكون عادة مختصرة تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية وتكون ضمن محتويات الحقبة التدريبية، فبعضها يؤديه المتدرب وحده وبعضها يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات.
  4. **بيئة التدريب:** وتشمل مكان التدريب وقاعاته والوسائل السمعية والبصرية والتجهيزات المستخدمة في عملية التدريب.

## سادساً/ مبادئ التدريب:

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية التدريبية، وفقاً لآراء كلاً من (عبد الرحمن، 2010؛ أبوشيخة، 2010؛ الصيرفي، 2009؛ السكارنة، 2009؛ العزاوي، 2006) وهي:

1. **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً لقوانين وأنظمة ولوائح المنظمة.
2. **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
3. **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة .
4. **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها .
5. **الاستمرارية:** يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعد العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات، وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة.
6. **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً.
7. **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.
8. **مواكبة التطور:** وذلك بأن يأتي التدريب لإشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين.

## سابعاً/ مجالات التدريب:

يعمل التدريب في خمسة مجالات أساسية وهذا ما وضحه كلا من

(السكرانة، 2009؛ عليوة، 2001) هي:

### 1. المعرفة (Knowledge):

مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ، وهي أطر فكرية نظرية، ومن أمثلتها: أهداف وظائف وسياسات المنظمة، القوانين والأنظمة والتعليمات، وذلك مثل: الإطلاع على أساليب التدريب.

### 2. المهارات (Skills):

وهي التي تتعلق بمهارات العمل ومهارات الاتصال، والمهارات الإدارية (كالتخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات)، وهي أي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب مثل: إتقان مهارة جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية، تشغيل الحاسب الآلي، أو اللعب على البيانو.

### 3. الأساليب (Techniques):

يتضمن الأسلوب عادة ، تطبيق المعرفة والمهارات في موقف عملي ونقصد به طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائرة .

### 4. الاتجاهات (Attitudes):

ونقصد بها الاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها فهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله مثل الأمانة، إثارة الدافعية، وروح الفريق، والتعاون، والولاء التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

### 5. الخبرة (Experience):

ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

## ثامناً/ أنواع التدريب:

يأخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة من حيث الأسلوب والطريقة والهدف من التدريب، واختلاف المستوى الإداري، وزمان ومكان التدريب، حيث يكون بإمكان المنظمة اختيار نوع التدريب المناسب للنشاط المستهدف، فهناك أنواع متعددة للتدريب تكون كخيارات متاحة أمام إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أقسام منها:

### أ. التدريب من حيث الأهداف

وصنف (عبد الرحمن، 2010) التدريب من حيث الأهداف إلى ما يلي:

1. **التدريب بغرض تجديد المعلومات:** أي بغرض تطبيق النظم المستحدثة، ويتضمن تقديم المعلومات الجديدة للموظف في التخصص الذي يمارسه، وذلك بإجراء تغييرات وتحديثات تماشياً مع الوقت.

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

وأضاف (الطعاني، 2002) إلى التدريب من حيث الأهداف

1. **التدريب على المهارات:** وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد من خلال إكسابه المهارات المعرفية، والعملية المستحدثة في ميدان عمله، أو تطويرها بصورة مستمرة.

2. **التدريب لتكوين الاتجاهات:** تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والآثار الاجتماعية المتصلة به، والمترتبة عليه.

### ب. التدريب من حيث المكان والموقع

يمكن تصنيف التدريب بحسب المكان والموقع الذي يتم فيه إلى:

1. **التدريب الداخلي (داخل المنظمة):** ويتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة، وتحت رقابتها، ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة، كما يحقق العديد من المزايا منها تخفيض التكلفة، الحد من الفاقد من الوقت، ومرونة جداول التدريب، القرب من مواقع العمل، وسهولة الإشراف والرقابة على البرنامج التدريبي. (جاد الرب، 2005).



لكن لا يخلو التدريب الداخلي من بعض السلبيات، منها انحساره في محيط عمل المنظمة، وفي حدود تجارب العاملين، وخبراتهم، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار، وخبرات جديدة متنوعة.

## 2. التدريب الخارجي (في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه):

أما التدريب الخارجي فيتميز بكونه يتيح آفاق أرحب لتبادل الخبرات، واكتساب المهارات حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة، ينتمون إلى مدارس، وخلفيات مختلفة، وتصبح عملية التدريب بذلك مكانا تتركز فيه خبرات العشرات من المتدربين، فضلا عن أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المنظمة الواحدة المعنية (السكرانة، 2009).

### ج. التدريب من حيث التوقيت

حيث يقسم التدريب من حيث التوقيت إلى النوعين الآتيين:

#### 1. التدريب قبل الالتحاق بالعمل:

حيث اعتبره (الصيرفي، 2009) بأنه بمثابة تقديم وتوجيه للموظفين الجدد إلى مجالات العمل، بحيث يتعرف كل منهم على مكانه بالمنظمة، كما يعرفون من خلاله حقوقهم وواجباتهم، وكل الإجابات على تساؤلاتهم فيما يتعلق بطبيعة العمل وظروفه المختلفة، ويجب أن يكون واضحا ومفهوما أن هذا النوع من التدريب إن لم يقدم للعاملين في الأيام الأولى ما يحقق انتمائهم في المنظمة، فإنه يفقد أهميته وآثاره وخصوصا أن مدة هذا التدريب تتراوح بين عدد من الساعات إلى أسبوعين تقريبا.

2. التدريب أثناء الخدمة: حيث وضحه (الطائي وآخرون، 2006) على أنه التدريب الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة، بهدف تزويدهم بالمعلومات، والخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولا إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم، ويعد التدريب في أثناء الخدمة أمرا ضروريا لجميع الفئات في المنظمة لأسباب عديدة منها: تجدد وظائف العمل، وإجراءاته باستمرار، واستخدام تقنيات حديثة متطورة، ويأخذ التدريب أثناء الخدمة أشكالا عدة منها: التدريب الفردي، والتدريب الجماعي، والتدريب داخل المنظمة، أو خارجها.

#### د. التدريب وفقا لعدد المتدربين

حيث قسمه كلا من (أبوشيخة، 2010) و (العزاوي، 2009) إلى:

1. **التدريب الفردي:** ويقصد به تدريب كل فرد على حدة، وقد يكون بغرض الإعداد، أو بغرض تحسين الأداء، وتستخدم فيه أساليب تدريبية متنوعة، وتتوافر فيه فرص الاستفادة للمتدرب، وعادة ما تكون تكاليفه عالية.

2. **التدريب الجماعي:** وفيه يقوم مدرب واحد بتدريب مجموعة من المتدربين في نفس الوقت في بيئة العمل العادية أو خارج بيئة العمل، ويسمح بتبادل الخبرات والآراء، وتستخدم فيه مختلف الأساليب التدريبية، ويتطلب استعدادات خاصة ومدربين أكفاء وإمكانات مادية مناسبة.

#### هـ. التدريب وفقا للوظائف المختلفة

حيث قسم (حمود و الخرشنة، 2007) البرامج التدريبية وفقا للوظائف المختلفة إلى:

1. **التدريب المهني:** يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وفيه تقوم بعض المنظمات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس أو معاهد لتعليم العمال، ويحصلون بذلك على شهادات فنية.

2. **التدريب التخصصي:** ويمثل هذا النمط من التدريب زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية ولذا غالبا ما يشبه التدريب المهني، إلا أن هذا النوع من التدريب يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المنظمة.

3. **التدريب الإشرافي:** ويشمل هذا النمط من التدريب، تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت مسؤولياتهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد انجازها، وغالبا ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، والصراعات العمالية، وأنماط القيادة، واتخاذ القرارات، وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال التي يرغبون بتحسينها وتطويرها، بغرض انجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية عالية.

4. **التدريب الإداري:** وينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، ويعتمد هذا النمط من التدريب على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية والمعرفية للأفراد.

#### تاسعاً/ التدريب نظام متكامل:

يطلق على مكونات العملية التدريبية بالمنظومة أو التركيب الذي يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة وتتفاعل مع بعضها وترتبط بعلاقة تأثر مستمرة، ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة بأكملها، هذا ويختلف مفهوم التطوير عن التدريب ، فالتدريب يركز على تزويد العاملين بمهارات محددة ، أما التطوير فيركز على تزويد العاملين بالمهارات والقدرات التي سوف تحتاجها المنظمة مستقبلاً (عبد الباقي وآخرون، 2007) ، و يتكون النظام التدريبي من مجموعة من العناصر سنوضحها فيما يلي:

1. **المدخلات:** وهي الأجزاء المراد تغييرها من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب ورغبات النظام وأهدافه وتتمثل هذه الأجزاء فيما يلي (الصيرفي، 2009):

أ- **مدخلات إنسانية:** وتتمثل في الأفراد المشتركين في عملية التدريب من مديريين ومتدربين وإداريين وفنيين ومساعدين.

ب- **مدخلات مادية:** وتتمثل في المواد والأجهزة التدريبية والمعدات ورؤوس الأموال والمباني.

ت- **مدخلات معنوية:** وتتمثل في المواد التدريبية التي تعرض عمل المتدربين، بالإضافة إلى المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والمتدرب والعملية التدريبية ككل.

2. **العمليات:** وتبدأ هذه المرحلة بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تليها عملية وضع الأهداف، التي يتم في ضوءها تصميم البرامج التدريبية المناسبة، وتتضمن هذه المرحلة فعاليات تنفيذ البرامج ومتابعتها وتقويمها (العزاوي، 2006).

3. **المخرجات:** وتتمثل المخرجات في النتائج المتحققة من التدريب، أو التي تكون عادة على صورة اكتساب المتدربين معلومات أو مهارات أو اتجاهات وفق رؤية تطويرية معاصرة، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء ورفع مستوياته (السكرانة، 2009).

4. **البيئة:** وهي مجموعة من الظروف التي تحيط بالمنظمة بصورة عامة، وبالعملية التدريبية بصورة خاصة، وتتأثر بها وتؤثر فيها، ويمكن أن نقسم البيئة إلى نوعين داخلية وخارجية (العزاوي، 2004).

## أ. البيئة الداخلية للتدريب وتتكون من:

1. الجانب الإنساني: مخططي برامج التدريب والمتدربين والمدرسين والمشرفين.
  2. الجانب التكنولوجي: ويمثل أسلوب التدريب وطرق إيصال المعلومات الى المتدربين، والأدوات والتجهيزات المستخدمة في التدريب.
  3. الأنظمة والقوانين: مثل شروط الالتحاق بالبرنامج التدريبي.
  4. العلاقات بين أعضاء العملية التدريبية: من مدرسين ومتدربين وعاملين، كالعلاقات الرسمية بين المتدرب والمشرف على التدريب، والعلاقات غير الرسمية بين المتدربين بعضهم بعضا.
  5. القيم السائدة في المنظومة: ويمثل المفاهيم السائدة بين العاملين فيها وبين المتدربين والمدرسين، كالقانون والعمل الجاد.
- ب. البيئة الخارجية للتدريب: وهي المجتمع الذي يجري فيه التدريب، والمنشآت التي يعمل فيها المتدربون، وما فيها من ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية ونفسية وتعليمية وتكنولوجية.
5. التغذية العكسية:
- وهي معلومات عن الأداء الفعلي أو النتائج التي تحققها الأنشطة المختلفة للنظام، وتقوم بدور الرقابة، وترد إلى المدخلات أو العمليات من المخرجات، ويستخدمها المديرون للحفاظ على مستويات الأداء المخططة في المنظمة من ناحية ومعالجة المشكلات وحلها، وتعديل الأنشطة وتكييفها بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة من ناحية أخرى (الطعاني، 2002).
- ويلاحظ أن العملية التدريبية تكتسب جزء أساسي حيث انه لابد أن يكون النتائج النهائية لعملية التدريب هي الحصول على تعلم جديد أو اكتساب مهارات جديدة أو تعديل للسلوك وهذا يعتبر من مركزية العملية التدريبية (Goldstein & Ford, 2002).

## عاشراً/ أنواع الأساليب التدريبية:

على الرغم من تعدد الأساليب (الطرق) التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدامها إحداهما أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج، إلا أنه يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد في عملية التدريب،

وفيما يلي بعضاً من أساليب التدريب الأكثر شيوعاً:

### 1. المحاضرة:

تعد المحاضرة من أكثر الأساليب استخداماً وشيوعاً وأقدمها (الطائي وآخرون، 2006) وعرفها (شاويش، 2005) بأنها عملية تعلم وإخبار، وبمعنى آخر هي عبارة عن حديث مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما، ويرى (الزيادي، 2006) إلى أنه بالرغم من تعرض المحاضرة للنقد الشديد إلا أن استخدامها في بعض الحالات يكون ضرورياً، كما أن قيمتها ترتفع لو استخدمت مع غيرها من الأساليب، وتحقق المحاضرة مجموعة من المميزات أهمها: أنها أقل الوسائل تكلفة، كما أنها تتيح تقديم الموضوع للمتدربين، هذا بالإضافة لأنها تعتبر الأسلوب الأفضل لتقديم الموضوعات الجديدة، ويستطيع المحاضر الجيد أن يقدم معلومات كثيرة للمتدربين في وقت قصير، ومن أهم عيوب المحاضرة أنها طريق واحد للاتصال بين المدرب والمتدرب، وقد تؤدي عوائق الاتصال إلى صعوبة فهم ما يقصده المحاضر، ويعتقد الباحث أن استخدام المحاضرة كأحد الأساليب التدريبية الفعالة يحتاج من المدرب الإلمام بالموضوع والاستعداد له، وأن يحفز المتدربين، وأن يستخدم لغة الجسد ببراعة لتوصيل الفكرة والمعلومة.

### 2. دراسة الحالة:

يعد أسلوب دراسة الحالة أحد الأساليب التدريبية الهامة التي يستعين بها المدرب لإكساب مهارات تحليل واتخاذ قرار تتطلبها وظائف معينة (برنوطي، 2007)، وليس هناك نمط واحد للحالة، بل تتخذ أشكالاً مختلفة، ويتم وفق هذا الأسلوب تقديم مشاكل إدارية حقيقية أو افتراضية تجري مناقشتها بين المتدربين (القيوتي، 2010) ويطلب إليهم دراستها وتحليلها واستخراج المؤشرات والدلالات منها وصولاً إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجها ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتدرب (بتوجيه من المدرب) أن يكتشف المبادئ والأسس العلمية المتصلة

بالمشكلة موضع البحث، ليقترحوا الحلول، فهي تقرب الواقع للمتدرب لوضعه أمام مشكلة إدارية حقيقية، ولدراسة الحالة فوائد واضحة حيث يكون إسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحاً، ومن ثم فإن ما يصل إليه من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه ويؤثر بالتالي على سلوكه في المستقبل (توفيق، 2007)، ويؤكد الباحث على أهمية أسلوب دراسة الحالة، لما فيه من مشاركة وتفاعل وتقارب بين المتدربين، وتشجيع التفكير الخلاق، والتعاون لحل المشكلة.

### 3. تمثيل الأدوار:

هو أسلوب تدريب ضروري لإكساب مهارات واستجابات سلوكية معقدة تتطلب التصرف في مواقف معقدة (برنوطي، 2007) ويعتمد هذا الأسلوب على مواقف واقعية مماثلة لما يواجه المتدرب من مواقف حقيقية أثناء العمل، مثل دور المتعامل مع العملاء، وحل المشكلات التي تنشأ بين أعضاء الفريق، ويجب أن يتسم تقمص الأدوار بروح المرح والفاكاهة، لكن إذا لم يكن هناك استفادة حقيقية فقد يكون الأمر كله إهداراً للوقت (برس، 2005)، ويرى الباحث أن أسلوب تمثيل الأدوار من الأساليب التدريبية غير التقليدية، التي تجعل المتدربين يعيشون الحالة.

### 4. أسلوب النقاش:

يعتمد هذا الأسلوب على وجود مدرب يسمح للمتدربين بالمناقشة ويشجعهم على طرح الأسئلة، ويكون هناك مرونة في عرض المعلومات والموضوعات (القريوتي، 2010)، ويتم فيها طرح موضوع ما من قبل المدرب، ويتم مناقشته بشكل تشاركي مع المشاركين والوصول لاستنتاجات ومقترحات تغني هذا الموضوع، ويتميز هذا الأسلوب بتطوير مهارات الاتصال لدى المتدربين، ويوفر تغذية راجعة فورية تولد نوع من التعاون، ويمكن من تبادل الآراء والخبرات، ومن سليات أسلوب النقاش استهلاكه الكثير من الوقت، واعتماد النجاح على التفاعل بين أعضاء المجموعة، ومن الممكن سيطرة الجدل، ويتطلب من المدرب امتلاكه مستوى عال من المهارات في إدارة الوقت وتوجيه النقاش (السكرانة، 2009)، ويرى الباحث أن أسلوب النقاش من الأساليب التدريبية التي من الممكن أن تستخدم في جميع أنواع التدريب، وذلك لأنه يتيح الفرصة لتبادل الآراء والأفكار وتوضيحها.

### 5. التعليم المبرمج:

يعتمد هذا الأسلوب على تمكين المتدرب من تعليم نفسه، بإتباع سلسلة من الخطوات التي تؤدي في النهاية إلى أهداف ثم تحديدها بعناية تامة (توفيق، 2005)، ويرى الباحث أن هذا

الأسلوب من الأساليب التدريبية الحديثة، التي تعتمد على تعلم المدرب ذاتيا من خلال الوسائط التكنولوجية، ويعرف التعليم المبرمج على انه نوع من التعلم الفردي الذاتي حيث يعتمد المتعلم على نفسه في تحقيق وتحصيل نتائج التعلم فهو يعتمد على نشاط المتعلم ذاته وإيجابيته في تحقيق أهداف التعليم وذلك من خلال وسائل خاصة مثل : الكتيبات - الشرائح - الأفلام - الصور آلات التعلم - أجهزة الكمبيوتر .

ومن ميزات التعليم المبرمج أنه يتناسب مع الفروق الفردية للمتعلمين كما أنه يعرف المتعلم نتائج سلوكه مباشرة فينتقل إلى مرحلة جديدة أو يحاول مرة أخرى للتعلم .

#### 6. المباريات الإدارية:

تعد المباريات الإدارية أسلوب تدريبي قيادي عن طريق تمرين عملي تطبيقي على موقف معين، تختلف أنواعها طبقا للموضوع التي تهتم به، وغالبية المباريات تركز على نشاطات الإدارة بشكل عام، واتصالها بنظرية المنظمة وصنع القرار والاتصال (العزاوي، 2006).

وتتكون المباراة من مواقف افتراضية مضاهية لمواقف واقعية يقوم فيها الفريقين بالتنافس عن طريق سلسلة من القرارات تؤدي إلى نتائج تؤثر على الفريق المنافس وتوزيع الأدوار على أعضاء الفريق فهذا المدير المالي وذلك مدير المبيعات ... الخ وتكون المشكلة المطروحة في موضوعات في صورة رياضية تستخدم أساليب كمية وتتكون المباراة من ثلاثة عناصر (الأدوار ، دليل المباراة ، النظام المحاسبي) ، ويقصد بالمباراة تدريب المشتركين على التخطيط طويل الأجل واتخاذ القرارات والاستخدام الكفء للموارد المتاحة لهم وتنمية النظرة الشاملة للمنظمة وإنشاء التعاون وروح الفريق بتأكيد العلاقة المتداخلة بين أجزاء المنظمة الواحدة.

#### 7. تدريب الحساسية:

يهدف هذا الأسلوب وفقا ل(المدهون، 2005)، إلى مساعدة المتدربين على معرفة وتفهم سلوكهم، وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك، ويجعل المتدربين أكثر حساسية لمشاعر وآراء الآخرين، وتساعد أيضا الأفراد العاملين على تنمية ثقافتهم وتنمية العلاقات مع الآخرين، ووفقا لهذا الأسلوب في التدريب فإن المتدربين (مجموعات صغيرة تتكون عادة من 10-20 فردا من المديرين، وبمعدل من 3-6 ساعات يوميا، ولمدة تتراوح ما بين أسبوع وأسابوعين) يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار، بالإضافة إلى أن

المدرّب يجب أن يظل دوره محدوداً إلى أقصى حد، بحيث لا يتدخل أو يقاطع أو يوجه، على أن يتم تسجيل ما يدور ويعاد الاستماع إليه ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهاتهم نحوه.

وتعقياً على الأساليب التدريبية السابقة يرى الباحث أن هذه الأساليب هي أكثر الأساليب التدريبية استخداماً، وأنه من المفضل استخدام الأساليب التي تعتمد على مشاركة المتدرب، لكي يكون هناك تبادل للمعرفة والمهارة والخبرة بين المشاركين بعضهم البعض من جهة، وبين المدرّب من جهة أخرى.

ويتفق الباحث مع (شاويش، 2005) بأنه عند اختيار أسلوب التدريب المناسب، يجب إتباع خطوتين أساسيتين هما:

1. تحديد الفاعلية أو الكفاءة النسبية لأساليب التدريب المختلفة.

2. التعرف على المبادئ التعليمية التي يتضمنها كل نوع من أنواع التدريب والأساليب الفنية والعلمية التي يتطلب الأمر استخدامها، ويمكن أن يتم التوصل إلى إجابة موضوعية مثمرة في هذا المجال عن طريق القيام بالأبحاث اللازمة في المجال التدريبي.

#### 8- الأساليب غير التقليدية في التدريب (المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات):

لقد غدا التدريب عن بعد التوجه العالمي لأنه يوفر الأموال التي تصرف كبدايات انتقال وإعاشة في حال انتقال الموظفين أو المدرّبين من وإلى الخارج، وتقليل تكاليف التدريب من خلال الفصول التدريبية التقليدية لتفرغ الموظفين من أعمالهم والبدايات التي يحصل عليها المدرّب أو المتدرب.

ويرى مركز (نيو آدامن للتدريب، 2006) أن هنالك مجموعة من الأساليب غير التقليدية في التدريب تتضمن:

#### أ- فصول افتراضية:

أحدث الأساليب التعليمية تقدماً من حيث إدارة العملية التدريبية والتعليمية، هو نظام يعتمد على ما يسمى بالفصول الافتراضية. يتم في تلك الفصول بناء نموذج تشبيهي للفصول التقليدية يتيح هذا النموذج التعليم أو التدريب في أي مكان أو زمان ومع أي شخص في مكان العمل أو خارجه في البيت أو خارج البيت صباحاً أو مساءً ويستطيع أن يصل إلى عدد أكبر من المتدربين والدارسين لأنه يعمل على تقليل نفقات الدورات التقليدية من بدايات وانتقالات ويعمل على توفير الوقت والجهد، كما أنه يتخطى كثيراً من أوجه القصور في التدريب أو التعليم التقليديين، ويمكن استخدامه أيضاً في عقد اجتماعات مترامنة مع عدد كبير من المشاركين وفي أماكن مختلفة من خلال الشبكة المعتمدة من قبل المشاركين.



## ب- تفاعل عبر الشبكة :

يعتمد نموذج المحاضرة في الفصل الافتراضي التفاعل بين المدرب والمتدربين سواء من خلال شبكة داخلية LAN أو من خلال الشبكة العالمية Internet ، وهذا التفاعل بالصوت والصورة (فيديو + سبورة تفاعلية)، وثمة أدوات للإدارة والتحكم في العملية التعليمية أو التدريبية، وكذلك أدوات للتفاعل غير المباشر من حلقات للنقاش وبريد إلكتروني، ويتيح هذا النموذج الافتراضي الاتصال الثنائي أو المتعدد بين المدرب والمتدربين، ويدعم التفاعل بين المجموعات الصغيرة، وهو غني بأدوات صوتية ومرئية للتفاعل الحي المباشر، ويمتلك أدوات للتسجيل والمتابعة والتقييم.

## ج- التدريب الإلكتروني :

إن التدريب الإلكتروني من أساليب التدريب في إيصال المعلومة إلى المتدرب ويتم فيه استخدام أدوات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكة ووسائط متعددة من صوت وصورة ورسومات وآليات بحث ومكتبات إلكترونية وبوابات الإنترنت، ويجمع العلماء المختصون على أن ثورة المعلومات تعد أهم إنجاز تكنولوجي تحقق.

## د- التدريب المستعين بالحاسوب (FAO):

ويقوم البرنامج على دليل TRAINPOST الجديد في شكل تتابعات من التدريب المستعين بالحاسوب على قرص (CD-ROM) وهو يشتمل على التدريب الفردي عن بعد. فالتوقع فيه التفاعل مع المعلم الإلكتروني والمشاركة في ورشة جماعية.

وبصفة عامة فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل أو المعايير وضحاها (شاويش، 2005) وهي:

- 1- **الهدف الذي يسعى التدريب لتحقيقه:** فالبرامج التدريبية تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تدريب مختلفة عن تلك التي تهدف لتنمية أو تطوير الاتجاهات.
- 2- **طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب:** فالأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية وأعمال السكرتارية، لا تناسب تدريب المشرفين أو القائمين بالأعمال المهنية.
- 3- **المستوى الوظيفي:** فالأساليب التدريبية التي تلائم تدريب المشرفين أو المديرين في مستويات الإدارة الدنيا قد لا تلائم تدريب المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا.

- 4- **المادة التدريبية:** فالتدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوبا يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية... وهكذا.
- 5- **فترة التدريب:** تعد المحاضرة أكثر ملائمة للبرامج التدريبية قصيرة المدة، في حين تعتبر الحالات والمباريات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملائمة في حال البرامج طويلة المدة.
- 6- **التكاليف وعدد المتدربين:** تعد المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف، وكذلك إذا كان عدد المشاركين في البرنامج التدريبي كبيرا.
- 7- **مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات:** تعد المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بأكبر قدر من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج، أما إذا كان الهدف هو مجرد إثارة الاهتمام بالموضوع، فقد تكون المناقشة هي الأسلوب الأفضل.
- 8- **الخلفية السابقة للمشاركين:** تتطلب المؤتمرات تمتع المشاركين بخبرات وتجارب واسعة، على عكس المحاضرة الذي لا تتطلب قدر واسع من التجارب والخبرات.
- 9- **المدربون المتاحون:** من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.

## حادي عشر/ متطلبات التدريب الفعال:

لكي يحقق التدريب الفاعلية، لابد أن نراعي الاعتبارات الآتية التي وضحتها (الطعاني، 2002) وهي:

1. **الاعتبار المالي:** لا يعد التدريب مجالا للتسوق فيه للحصول على أفضل سعر أو تكلفة، فالتكاليف ترتبط بالأساليب التدريبية المتبعة من أجل تحقيق الأهداف ذاتها، كما أنها ترتبط بالوقت الذي ينفقه المدرب في تدريب الأفراد، أما التدريب خارج العمل يشمل النقل وأجور المدرب، والمتدرب، وإعداد الأوراق المرجعية للتدريب، والمواد التدريبية، والبرمجيات التدريبية الحاسوبية، ومن الممكن الأخذ بالاعتبار المنح المالية للمساعدة في تقليل تكاليف التدريب لذا نلاحظ بأننا سنحتاج إلى ميزانية متعلقة بالتدريب.

2. **الاعتبار الزمني:** يعد الاعتبار الزمني من الأمور المهمة، لأن تدريب العاملين لمهمة جديدة أو مركز جديد يحتاج إلى وقت، ومن الأجدى أن يتم التدريب بأقل وقت ممكن، ويفضل تحديد الوقت، وفق حدود زمنية لكمية الوقت التي يمكن للمتدربين فيها التوقف عن وظائفهم لغرض التدريب، ويمكن أن يكون هناك تباطؤ من المدربين حول توفير الوقت الكافي للعاملين، خاصة إذا كانت منافع التدريب أقل وضوحا، لذا يفضل التحلي بالواقعية في مثل هذه الحالات، مع اختيار أساليب تدريبية يحتاج تنفيذها وقتا معقولا.

3. **الاختيار الحصيف للمدربين:** يعد الاختيار الحصيف للمدربين من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التدريب أهدافه ويمكن أن يشمل خيار المدربين:

- مدربين من داخل المنظمة.
- مستشارين تدريبيين من خارج المنظمة.
- أساتذة جامعات.
- هيئات متخصصة بالتدريب.
- المديرين ورؤساء الأقسام.
- الزملاء المتميزين في العمل.

ويمكن أن يكون التدريب داخلي أو خارجي لمواجهة متطلبات التدريب المختلفة وسواء استعملنا المدربين الداخليين أو الخارجيين، لابد أن يكونوا هم أنفسهم قد حصلوا على التدريب الملائم المخصص لتلبية المهام المطلوبة منهم.

**4. الاختيار المناسب لمكان التدريب:** إن المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية له دور كبير في إنجاح العملية التدريبية، ويكون هناك تصميم مناسب لغرفة التدريب، بحيث يكون بإمكان الجميع المشاهدة والسماع بالشكل المطلوب، وهناك بعض الأساليب التدريبية تتطلب غرفا خاصة لتنفيذها، تتوفر فيها سبل الراحة من حيث التهوية ودرجة الحرارة المناسبة، مع تلافي أي شيء يشتت الانتباه.

**5. تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الحديثة:** إن تنفيذ الأساليب التدريبية بفاعلية، تتطلب أمكنة خاصة، وتجهيزات معينة ملائمة من حيث الأثاث مثل الألواح الخشبية والورقية، وآلات عرض الأفلام والصور والشاشة الملحقة بها إلى الفيديو بكل مستلزماته، وحواسيب من أجل التطبيق، ووجود مركز مصادر تعلم معد إعدادا جيدا بحيث يوفر قاعدة معلوماتية جيدة للمتدربين.

**6. الاختيار العلمي للمتدربين وفق الحاجات التدريبية:** يجب تصميم التدريب بحيث يكون ملائما للأشخاص المتدربين، وفق دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية مع مراعاة الأساليب التدريبية التي تختلف باختلاف طبيعة المتدربين، والأخذ بعين الاعتبار لدى اختيار المتدربين ما يلي: (عدد المتدربين، مؤهلات هؤلاء المتدربين، خبرات المتدربين الوظيفية، وظائفهما الحالية).

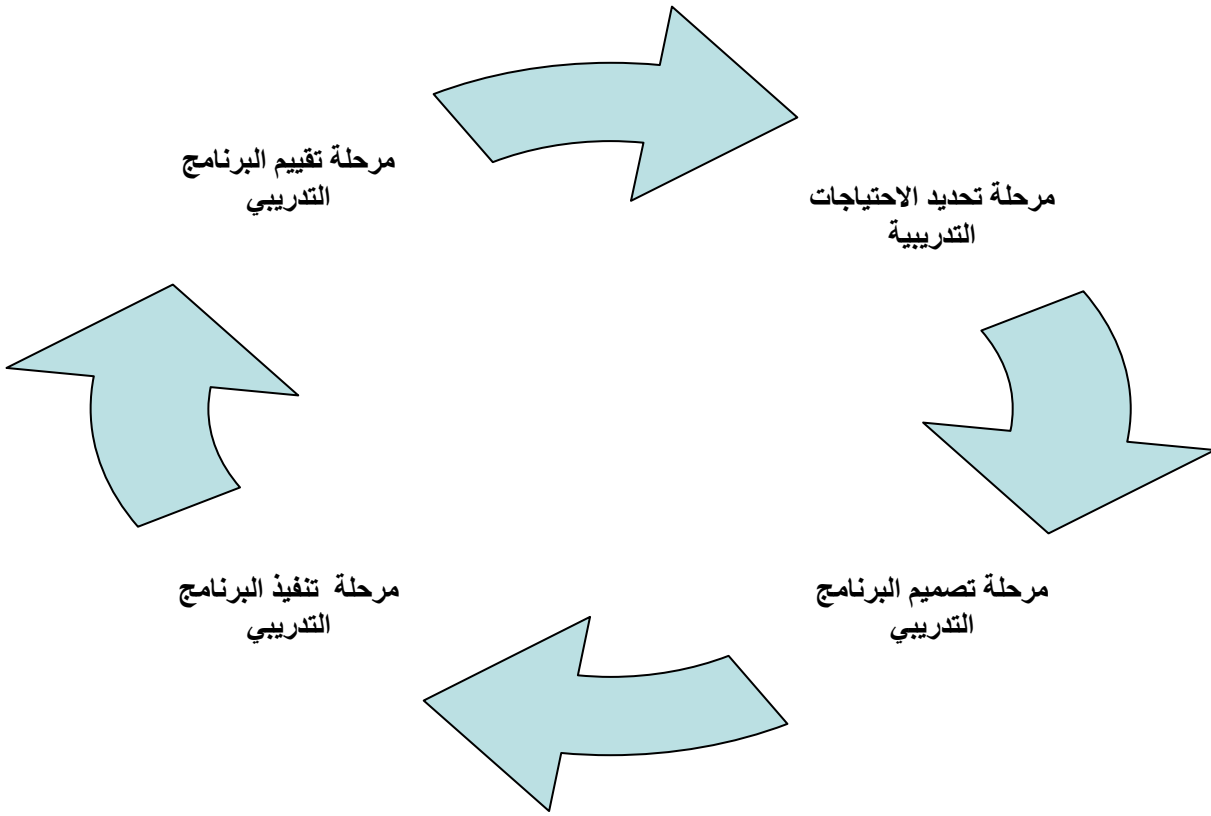
**7. تحديد الأهداف والموضوعات ومفردات البرنامج التدريبي بطريقة علمية صحيحة.** يجب أن تشتق الأهداف في ضوء الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وكل هدف يترجم إلى موضوع وينبثق من كل موضوع مفردات تحقق الهدف المطلوب، ويغطي موضوع التدريب ثلاثة مجالات هي: (مجال المعرفة العامة، ومجال المهارة أو المهارات، والمجال السلوكي)

**8. استمرارية التدريب وتنفيذ البرامج التنشيطية داخل الوظيفة أو خارجها.**

## ثاني عشر/ مراحل العملية التدريبية:

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمنشأة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بالمنشأة، والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها او تحد من نتائجها، ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المنشآت، إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنشأة، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن برامج التدريب تمر بمجموعة من المراحل (عبد الباقي، 2001).

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية. **Training needs assessment**
2. مرحلة تصميم البرنامج التدريبي. **Designing training program**
3. مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي. **Implementation training program**
4. مرحلة تقييم البرنامج التدريبي. **Evaluation training program**



شكل رقم (2): يوضح مراحل العملية التدريبية  
المصدر: جرد بواسطة الباحث

## 1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

تمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لتدريب مواردها البشرية، وتعتبر الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة، وحالية ومستقبلية، وتتم عن طريق:

**تحليل المنظمة:** أين تقع الحاجة للتدريب؟

**تحليل الوظيفة:** ما نوع التدريب المطلوب؟

**تحليل الفرد:** من الذي يحتاج للتدريب؟

فالاحتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف والمهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين (عقيلي، 2009).

## 2. مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

تعتبر الاحتياجات التدريبية بمثابة الركيزة التي تقوم عليها عملية تصميم البرامج التدريبية التي تتكفل بإحداث التغييرات التي عبرت عنها الاحتياجات التدريبية، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية يبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المنشودة وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات وفقاً لكلا من (عبدالرحمن، 2010؛ السيد، 2007؛ الزيايدي، 2006) تتمثل في:

1. تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها، ويقصد بها المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، أي المدى الذي يهدف إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات، ويتوقف ذلك على العوامل الآتية:

- المستوى الوظيفي والعلمي للمتدربين.
- متطلبات الوظيفة الحالية.
- درجة التخصص الوظيفي.
- نوعية المشكلات التي يعاني منها المتدربون في العمل.

3. تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي وتقوم فكرة التتابع على اعتبار أن البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعا بمنطق واحد.
4. إعداد مواد التدريب (للمدربين وللمتدربين) ومواد تقييم التدريب ونشرة عن البرنامج.
5. استقطاب المدربين المناسبين.
6. اختيار أسلوب التدريب المناسب.
7. تحديد مكان التدريب.
8. توفير مستلزمات البرنامج التدريبي.

### 3. مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي:

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، فعلى مدير التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضعه أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة وضحاها كلا من (عبدالرحمن، 2010) و(عقيلي، 2009) و(السيد، 2007) و(عباس، 2006) وهي:

- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.
  - ترتيب مكان وقاعات التدريب.
  - المتابعة اليومية لسير البرنامج.
- ويضاف إلى ذلك العديد من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج التدريبي أهمها:
- ضرورة أن يتناسب حجم المتدربين مع الطريقة المستخدمة في التدريب.
  - ضرورة إشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برامج التدريب، فكثيرا ما فشلت برامج تدريبية لعدم إمكانية تطبيق ما تعلمه المتدربون عند عودتهم إلى أعمالهم.
  - توفر الرغبة لدى الفرد للتدريب، وإلا كانت هناك مقاومة شديدة للبرنامج التدريبي.
  - العمل على تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين.
  - الاتصالات الفاعلة مع المتدربين، والتنظيم الجيد لكل عناصر البرنامج التدريبي.

- توفير التغذية العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم، لتشجيعهم على التحول إلى السلوك المرغوب والاستمرار فيه.

#### 4. مرحلة تقييم البرنامج التدريبي:

وتعتبر عملية التقييم هي عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية، التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب المتبع في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقها (الطائي وآخرون، 2006).

وكما يعتبرها (السكرانة، 2009) بأنها عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة ، كما عرفها (شاويش، 2005) بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي .



## المبحث الثاني: تقييم التدريب

### أولاً/ المقدمة:

تعتبر الرقابة جزءاً لا يتجزأ من العمل الإداري، وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف المحددة، وعلى اعتبار أن التدريب جزء لا يتجزأ من الإدارة الناجحة، فلا بد من أن يشتمل على عنصر التقييم للتأكد من مدى تحقيقه للأهداف المحددة له سلفاً، وهي زيادة كفاءة المتدربين بما ينعكس على تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وتحقيق الجودة في تقديم الخدمات (القيوتي، 2010).

ويمكن الإشارة إلى أن عملية التقييم هي عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي، فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية، التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب المتبع في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقها (الطائي وآخرون، 2006). ويقول (Leopold, 2002) بان عملية التقييم تعتبر المرحلة الأساسية للبرامج التدريبية وهي محاولة لفهم وتوضيح وكشف مدى تحقق أهداف العملية التدريبية من خلال سلسلة عمليات منظمة يمكن بها تشخيص نقاط الضعف ونقاط القوة الأساسية.

### ثانياً/ متابعة وتقييم البرامج التدريبية:

المتابعة هي عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة للتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لانجاز مراحلها، والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها، أما المهام الرئيسية لعملية المتابعة فهي تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في العملية التدريبية وما يتأثر بها، وبلي ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي، وبهذا فان عملية المتابعة تعتبر قاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة (الصيرفي، 2009).

ويرى (الرفاعي والأثري، 2003) أن المهام الرئيسية لعملية المتابعة هي تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر بها في جميع مراحلها، وبلي ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبي، وعليه، فإن عملية المتابعة تعتبر قاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة، ومتابعة التدريب تتضمن في جوهرها محاولة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. هل يلبي التدريب الذي يقدم احتياجات المتدربين؟
2. هل يلبي التدريب احتياجات المنظمة؟
3. ما نقاط الضعف في التدريب الحالي، وكيف يمكن التغلب عليها؟
4. ما التدريب اللازم في المستقبل؟

وأما فيما يتعلق بموضوع التقييم، فإنه يمكن ملاحظة عدد كبير من التعريفات حول مفهومه، وإن هذه التعريفات تكاد تتعدد بتعدد الباحثين في هذا الموضوع. ونكتفي هنا بالإشارة إلى أهم التعريفات ثم إلى العناصر الأساسية التي تمثل تصوراً متكاملًا حول مفهوم التقييم عرف (الطعاني، 2002) التقييم بأنه عملية إصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب في ضوء الأدلة التي كشفت عنها الممارسات الميدانية. وعرفه (أبو النصر، 2009) بأنه القيام بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق أهداف معينة، في ضوء ما اتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية وكفاءة هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء.

وعرفه (السكرانة، 2009) بأنه عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة، كما وعرفه (شاويش، 2005) بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. ويتضح لنا من التعريفات السابقة بأن المتابعة والتقييم هما عمليتان متكاملتان تهدفان أساساً إلى الارتقاء بالتدريب وتطويره ومعالجة الثغرات التي قد تكشف أثناء عملية التنفيذ والتغلب على ما يصادفه من عقبات ومشكلات.

ومن خلال ما سبق فإن عملية تقييم البرامج التدريبية تهدف وفق ما وضحه (أبو شيخة، 2010؛ شاويش، 2005) إلى ما يأتي:

1. معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على أسبابها، للعمل على تجنبها وتلافيها مستقبلاً.
2. تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين.

3. إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة فلا بد من إتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم النجاح في إعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم المدربين نذكر ما يأتي:

1. الاستبانة: وبموجبها توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي استبانة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة أو استفسارات يجيبون عنها، معبرين بذلك عن رأيهم

بالمدرسين، وأسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه يمكن التعرف بهذا الأسلوب على الثغرات ونقاط الضعف، كما قد توزع الاستمارة فارغة، وتترك للمتدرب حرية الإدلاء برأيه كما يشاء بالبرنامج.

2. الملاحظة المباشرة: إذ يمكن تقييم البرنامج التدريبي والمدرسين عن طريق مراقبة وملاحظة ردة فعل المتدربين تجاه البرنامج بمن فيهم المدربون والهيئة المشرفة على التدريب، ويتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم، أو من خلال الملاحظات الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه.

3. اجتماع أو حفل ختامي: يحضره المتدربون ومن خلال الاجتماع والذي يكون هدفه الأساسي تقييم البرنامج وتوزيع الشهادات على المتدربين يتم سؤال المتدربين عن رأيهم بالبرنامج، إلا أنه يؤخذ على هذا الأسلوب أنه غير موضوعي وغير دقيق، ذلك أن المتدربين لا يعرضون رأيهم بصراحة أمام المدرسين، وأعضاء الهيئة الإدارية المشرفة على تنفيذ البرنامج، وذلك مجاملة لهم.

أما من حيث تقييم مدى استفادة المتدربين من التدريب الذي خضعوا له (أي الهدف الثالث من أهداف التقييم السابقة) فهناك أساليب أو معايير متعددة يمكن بواسطتها الحكم على مدى الاستفادة، بشرط ألا تكون هناك عوامل أخرى مؤثرة غير التدريب، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تقييم مدى الاستفادة من التدريب لا يمكن أن يتم إلا بعد مضي فترة زمنية مناسبة على انتهاء التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم وممارستهم لها.

وأهم هذه المعايير ما يلي:

1. دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتدربون، وذلك بعد عودتهم من المشاركة في البرنامج التدريبي، واستلام عملهم، مثل استخدام طرق وأساليب عمل جديدة تدربوا عليها وأدت إلى زيادة إنتاجية العمل وتحسين مستواه وتخفيض تكلفته.

2. قياس التغيرات في الأداء وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.

3. الاختبارات: إذ يمكن بواسطتها الكشف عن مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي

4. الترقية: وذلك عن طريق معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقيات نتيجة كفاءتهم في العمل وذلك بعد التدريب، إذ يعتبر ذلك مؤشرا على نجاح البرنامج التدريبي في تحسين الأداء ورفع الكفاءة.

5. المجموعة الضابطة: وهذا يعني اختيار مجموعتين من العاملين، الأولى نخضعها للتدريب، والثانية لا تدرب، ثم نخضع المجموعتين للاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة على أداء المجموعة الضابطة غير المدربة، والفرق بين نتائج المجموعتين يكون ناتجا عن التدريب، إن

هذا الأسلوب يمكن أن يستخدم في مرحلة التصميم التجريبي للتدريب، إلا أن صعوبة استخدامه تكمن في عدم الدقة في تحديد العوامل المؤثرة على أداء المجموعة الضابطة.

### ثالثاً/ أهمية تقييم عملية التدريب:

تحدد أهمية تقييم العمليات التدريبية حسب (الطعاني، 2002) بالنقاط التالية:

1. مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها مسبقاً.
2. مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة منها.
3. الاختيار الأمثل للوسائل والأنشطة المستخدمة في التدريب كافة.
4. الاختيار المناسب للأساليب التدريبية المستخدمة في التدريب.
5. تحديد الجوانب الايجابية من أجل تعزيزها في تنفيذ البرنامج.
6. تحديد الجوانب السلبية التي تواجه عملية تنفيذ البرنامج التدريبية، والعمل على تذليلها لضمان تحقيق الأهداف مستقبلاً.

### رابعاً/ أهداف تقييم عملية التدريب:

يتضح مما تقدم أن هناك اتفاق بين معظم الآراء على أن للتقييم أهدافاً حالية حين يمدنا بتقدير لقيمة البرامج الحالية، وأخرى مستقبلية حين يرشدنا إلى كيفية تحسين البرامج المستقبلية، وتتمثل أهداف تقييم العملية التدريبية فيما يلي (أبو شيخة، 2010؛ السكارنة، 2009 )

1. الكشف عن فاعلية القائمين على نشاط التدريب.
2. تقرير مدى النجاح أو الإخفاق في البرامج التدريبية، ومعرفة أسباب ذلك.
3. التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها المرسومة.
4. تحسين البرامج التدريبية مستقبلاً، ومعرفة التعديلات الواجب إدخالها لزيادة فعالية التدريب، وذلك من خلال المعلومات التي يقدمها التقييم عن ردود أفعال.
5. التعرف على مدى إشباع البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية القائمة، ومدى ملائمة المواد والمنهجية والأساليب التدريبية المستخدمة في البرامج.
6. التعرف على مدى قدرة البرامج التدريبية على حل مشكلات بعينها في المنظمة، وهل نجح التدريب في زيادة فعاليتها، أم أن الأموال التي تم إنفاقها على التدريب ينبغي أن تستخدم لتنفيذ أنشطة تسهم بفعالية أكبر في بلوغ أهداف المنظمة.

7. تقديم تغذية راجعة عن نوعية أداء موظفي التدريب، وتقديم تبرير للتكاليف المترتبة على ذلك، وبالتالي مقارنتها مع النتائج المتوقعة، وطرح مؤشرات مفيدة يمكن الاعتماد عليها لدى اختيار المدربين.

8. توفير البيانات والمعلومات التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات عملية، فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، والكشف عن إسهام كل برنامج من برامج التدريب المختلفة في إشباع احتياجات المنظمات.

#### خامساً/ مجالات التقييم في التدريب:

هناك ثلاث مجالات لتقييم التدريب وضحاها كلاً من (السكرانة، 2009؛ عبد الله، 2007؛ شاويش، 2005؛ الطعاني، 2002؛ المبيضين وجرادات، 2001) وتشمل:

#### المجال الأول/ تقييم البرنامج التدريبي:

تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي التأكد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها وتمر هذه العملية بالمراحل الآتية:

أ- **تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ:** وتهدف للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج، وقدرتها على تحقيق الهدف، أو الأهداف التي صممت من أجل تحقيقها، ومدى ملائمة الأساليب، والوسائل والأنشطة لتنفيذ الهدف، ومناسبة وسائل التقييم للهدف الواحد.

ب- **تقويم البرنامج أثناء التنفيذ:** وتهدف للتأكد من أنه يسير وفق ما هو مخطط له، وذلك لتعزيز الجوانب الايجابية، وتلافي الجوانب السلبية، وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة.

ج - **تقويم البرنامج بعد التنفيذ:** وتهدف للتأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من أجل تحقيقها، 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 التدريب، ومدى فاعليته.

#### المجال الثاني/ تقييم المتدربين:

وتهدف هذه العملية للتحقق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي، حيث أن المتدربين هم الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي، كما وتعد بيئة التدريب والأجهزة المساندة، والإمكانات المادية والمدربين

وأوراق العمل والتعيينات عوامل مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي، وذلك من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية التي تم حصرها وتحديدها بأساليب علمية حديثة لدى الفئة المستهدفة من المتدربين، حيث صمم البرنامج التدريبي في ضوءها. لذا تعد عمليات التقييم المستمرة لسلوك وأداء المتدربين أثناء وبعد التدريب المعيار الصحيح الذي ينبني عليه نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله، وهو إكساب المتدربين المعارف، والمهارات، والاتجاهات المرغوبة. ولا بد من التأكد من انتقال أثر التدريب إلى المواقف التعليمية عن طريق المتخصصين، وبالتالي يعد جميع ما ذكر هو المقياس الحقيقي للحكم على كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي.

### **المجال الثالث/ تقييم المدربين:**

وتهدف هذه العملية للتأكد من امتلاكهم المهارات والكفاية التدريبية وتزويدهم بالكفاية التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها، لأن أي قصور في الإمكانيات أو الأداء أو نقص في الكفاية تنعكس آثاره على فاعلية وكفاءة التدريب. لذا يعتبر الإعداد الجيد والمنقن للمدربين وإكسابهم مجموعة من القدرات والمهارات، والكفاية التخصصية، والخبرة العملية أو العلمية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية، إذ لا جدوى من برنامج تدريبي يعد وفق أسس علمية حديثة ويعهد به إلى مدربين غير أكفاء.

## سادساً/ معايير تقييم فعالية التدريب:

يرى (السكرانة، 2009؛ المبيضين وجرادات، 2001) أنه يجب على القائمين على تقييم البرامج التدريبية أن يضعوا سياسة سليمة لتقييم التدريب ومقاييس أو معايير مرتبطة بأهداف التدريب لأنها مقياس مفيد لتقييم أثر البرامج التدريبية، وصنفت المعايير التي يتم على أساسها تقييم فعالية التدريب ونجاحه نوعين هما :

أ- معايير سلوكية تتعلق بأداء المتدرب لعمله بعد التدريب .

ب- معايير غير سلوكية تستند إلى معرفة المتدرب بموضوع التدريب .

إن المتمتعن في حقل القياس والتقويم يلاحظ أن بعض البرامج التدريبية يسهل قياس مخرجاتها وملاحظتها، أما المخرجات السلوكية المرتبطة بكفاءة الإدارة فإنها ليست واضحة أو قابلة للقياس، فعلى سبيل المثال نجد أن إظهار مدى كفاءة المشرف كمفاوض أو وسيط نتيجة البرنامج التدريبي يمثل أمراً يصعب تقويمه نظراً لتركيزه على عوامل متعددة وغير سهلة القياس، في هذا السياق يجب ان نميز بين نوعين من المقاييس:

**المقاييس غير المرنة:** هي المقاييس الأساسية للتحسين في الأداء، وهي البيانات المرغوب الحصول عليها بصورة أكبر، حيث إن معايير القياس النهائية لقياس فعالية الإدارة تقع على عناصر هذا النوع من البيانات والمقاييس غير المرنة تشمل: الوقت والنتائج، والنوعية، والكلفة، وعائد الاستثمار.

وتتميز البيانات غير المرنة بأنها: أسهل قياساً وتحويلاً إلى أرقام، وأسهل نسبياً أن تحول إلى قيم مالية، وأنها تستند إلى الأهداف والمقاييس العامة لأداء المؤسسة، وبالتالي فهي ذات مصداقية لدى الإدارة، ويمكن أن تصنف البيانات غير المرنة في أربع مجموعات هي: زيادة المخرجات، وتحسين النوعية، وتقليل الوقت، وخفض الكلفة.

**أما المقاييس المرنة** فتشمل مقاييس مثل: أساليب العمل، ومهارات فرق العمل الإداري، والتحفيز، والمناخ والثقافة التنظيمية، فهي مقاييس يصعب قياسها ويصعب تحويلها إلى أرقام في كثير من الحالات، وهي في نظر البعض أقل مصداقية، وعادة ما تكون سلوكية التوجه.

سابعاً/ نماذج تقييم التدريب:

بين العديد من كتاب الأدب الإداري (أبو شيخة، 2010؛ السكارنة، 2009؛ توفيق، 2007؛ توفيق، 2004؛ عبد الله، 2007؛ شاويش، 2005؛ سلسلة المميزون الإدارية، 2005؛ مصطفى، 2004؛ المبيضين وجرادات، 2001) أربعة نماذج شهيرة لعملية تقييم التدريب:

### أولاً : أسلوب كيركباتريك Kirkpatrick

قد يكون إطار العمل الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً لتقييم التدريب، ومعظم النماذج المستخدمة اليوم في تقييم التدريب هي عبارة عن نماذج مطورة عن نموذج كيركباتريك والذي اقترح مفهومًا للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها، وقد تطلبت فكرته أربعة مستويات من التقييم، تمثل هذه المستويات الأربعة طرقاً متتابعة لتقييم البرامج وكل مستوى على قدر من الأهمية في ذاته، كلما تحركنا من مستوى إلى التالي له تصير العملية أكثر صعوبة، وتستغرق المزيد من الوقت غير أنها توفر الكثير من المعلومات القيمة، ولا يجوز إهمال أي مستوى كي نصل ببساطة إلى المستوى الذي يعتبره المدرب أكثر أهمية، كما ينبغي الإشارة إلى أن الصعوبة والتكلفة لإجراء التقييم تزداد كلما اتجهنا في المستويات (من المستوى الأول إلى المستوى الرابع) هذه المستويات الأربعة هي :

#### أ- رد الفعل ( Reaction ):

يرى " كيركباتريك أن تبدأ عملية التقييم بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين حول التدريب، ويهدف هذا المقياس إلى معرفة مدى رضا المشاركين عن البرنامج (من حيث المحتوى، والمدرسون، والمواد التدريبية، والأساليب، والخدمات الإدارية)، وهل كان البرنامج ممتعاً ومثيراً أم أنه كان مملاً وجامداً.

ينبغي في هذا المجال تحديد وتقييم مستويات الاستجابات من المشاركين في البرامج التدريبية وتقديم ما يهتمون به كموظفين للحصول على استجاباتهم بما يخص احتياجاتهم الرئيسية، واستيضاح مدى أهمية وتفاعل المتدربين لهذه البرامج ( Charney & Conway 2005, ) (Hackett, 1998).

ويمكن الاستعانة بالأساليب التالية لقياس رد فعل البرنامج التدريبي على المتدربين منها:

- المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التدريبي.
- الملاحظة الدقيقة للمتدربين خلال الدورة التدريبية.
- تصميم استبيان بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كمية بقدر الإمكان.



## ب- التعلم ( Learning ) :

ويرتبط هذا المستوى من التقييم بقياس تعلم المبادئ والحقائق والأساليب والمهارات المقدمة بالبرنامج، ويعتبر الأكثر صعوبة من قياس ردود الأفعال. فلا بد أن تكون القياسات موضوعية تحتوي على مؤشرات قابلة للقياس توضح كيفية تفهم المشاركين لمواد البرنامج ومدى استيعابهم له. وهي ليست بالضرورة قياسات لكيفية الأداء في العمل. في هذا المستوى يعتمد على قياس واختبار مدى التعلم الحاصل للمتدربين في المجالات المختلفة للبرامج التدريبية (Hackett, 1998).

وهناك شروط لا بد من مراعاتها عند استخدام هذا المستوى من التقييم، أهمها:

- اختبار جميع المتدربين قبل بدء البرنامج وبعده، ثم مقارنة نتائج الاختبارين.
- أن يغطي الاختباران جميع المواد التي تم تعلمها.
- أن يتم القياس بشكل موضوعي ما أمكن، وفي ضوء الأهداف التدريبية للبرنامج.
- أن يتم استخدام مجموعة ضابطة لمقارنتها مع مجموعة التجربة.
- أن يتم التعبير عن نتائج التقييم إحصائياً بهدف معرفة مستوى التعلم في صورة ارتباطات ومستويات ثقة معينة.

## ج- السلوك ( Behavior ) :

يعنى هذا المستوى بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه. وهذا المستوى من أصعب مستويات التقييم، وهناك عدد من الإرشادات تساعد في تقييم التغيرات السلوكية وهي:

- إجراء تقييم للأداء الوظيفي للمتدربين قبل الالتحاق في البرنامج التدريبي وبعده.
- إجراء التقييم من قبل المشرف على المتدرب أو من قبل مرؤوسيه أو زملائه، أو من قبلهم جميعاً.
- إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب، وربط التغييرات الأخيرة ببرنامج التدريب.
- يجب إجراء التقييم بعد أشهر من انتهاء البرنامج ليكون المتدرب قد مارس ما تعلمه.
- استخدام مجموعة ضابطة ومجموعة تجربة للمقارنة.

يرغب بعض المدربين في تجاهل المستويين الأول والثاني، رد الفعل والتعلم، لكي يقيسوا التغييرات السلوكية وهذا خطأ كبير، ولكي يحدث تغير ما، لابد من توافر أربعة شروط وهي :

1- يجب أن يكون لدى الشخص الرغبة في التغيير .

2- يجب أن يعلم الشخص ماذا سيفعل ؟ وكيف سيتم ذلك ؟

3- يجب أن يعمل الشخص في المناخ المناسب.

4- يجب أن يكافأ الشخص على التغيير.

ويمكن للبرامج التدريبية أن تحقق المطلوبين الأول والثاني وذلك بخلق وجهة نظر وموقف ايجابي تجاه التغيير المطلوب ، وبتعليم المهارات والمعارف الضرورية في حين يشير الشرط الثالث (المناخ المناسب) إلى الرئيس المباشر للمشارك ، يمكن توصيف خمسة أنواع مختلفة من المناخ (ردود فعل الرئيس):

#### 1- المناخ المانع المعوق :

يعمل الرئيس على منع المشارك من تنفيذ ما تعلمه بالبرنامج التدريبي ، قد يكون الرئيس واقعا تحت تأثير سياسة المنشأة التي وضعتها الإدارة العليا، وان يكون النمط القيادي له متعارضا مع ما تعلمه بالبرنامج.

#### 2- المناخ المنشط :

لا يقول الرئيس (لا يمكنك فعل ذلك )، إلا انه يعلن بوضوح أن لا يجب أن يقوم المشارك بإحداث أي تغيير بالسلوك حيث سيؤدي ذلك إلى إغضاب الرئيس ، أو أن الرئيس لا يحبذ الاقتداء بنموذج السلوك الذي تعلمه بالبرنامج، يؤدي هذا المثال السلبي إلى تثبيط عزيمة المرؤوسين وأثناءه عن إجراء أي تعديل.

#### 3- المناخ المحايد :

يتجاهل الرئيس أن المشارك قد حضر برنامج تدريبي ، فالعمل يسير على ما يرام كما العادة، إذا أراد المرؤوس التغيير فلن يكون لدى الرئيس أي مانع طالما أن الأعمال المطلوبة يتم إنجازها، وإذا حدثت أي نتائج سلبية جراء هذا التغيير ، هنا قد يتحول الرئيس إلى المناخ المثبط المانع .

#### 4-المناخ المشجع :

يعمل الرئيس على تشجيع المشارك على التعلم وتطبيق ما تعلمه في محيط العمل، ومن المناسب أن يناقش الرئيس البرنامج مع مرؤوسيه مقدما مع الاتفاق على مناقشة تطبيق المواد المدرسة بالبرنامج بمجرد انتهائه.

## 5- المناخ الملتمزم :

يعلم الرئيس ما تعلمه المرؤوس ، ويريد التأكد من نقل هذه المعلومات الجديدة للعمل ، في بعض الأحيان يتم إعداد عقد تعلم ينص على ما وافق المرؤوس على عمله، يمكن إعداد هذا العقد في نهاية الحلقة التدريبية مع تسليم صورة منه للرئيس، وعلى الرئيس التأكد من تنفيذ البنود الواردة في العقد.

## د - النتائج Results :

ويهدف التقييم في هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب على مستوى الخدمات قبل وبعد البرنامج التدريبي(الهدر المالي - سجلات الأداء للموظفين - عدد الشكاوي من العملاء - مستوى الجودة للخدمات المقدمة - هدر الوقت) ،وبمعنى آخر فإن التقييم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتدريب والتغييرات التي أحدثها المتدربون بالفعل لصالح الأجهزة التي يعملون بها والتي تنعكس آثارها على نتاج عملهم الفعلي ويستلزم قياسها مراقبة الأداء بعد انتهاء التدريب بوقت كاف ويشمل هذا المستوى أيضاً جمع البيانات قبل وبعد البرنامج والقيام بتحليل التطور الحادث، وفي هذا التقييم يجب صنع كل ما بوسعنا لعزل المتغيرات الأخرى التي قد تكون هي السبب في ذلك التطور والتحسين.

## ثانيا : نموذج باركر Parker

وهناك طريقة أخرى اقترحها Treadway Parker لتصنيف أنواع التقييم طبقا للمعلومات المجمعة ، وكما الوضع مع نموذج كيرك باتريك قام Parker بتقسيم ودراسة المعلومات إلى أربع مجموعات .

Job Performance	• أداء العمل
Group Performance	• أداء المجموعة
Participant Satisfaction	• رضا المشارك
Participant Knowledge Gained	• كمية المعرفة التي اكتسبها المشارك

## 1- أداء العمل Job Performance

هو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل ، وتحديد مدى مساهمة البرنامج في تطوير أداء العمل، ويأتي التقييم من القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك ناتج العمل ، نوعيته ، التوقيت ، وتوفير النفقات بالإضافة إلى التغييرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل والتي تشير إلى حدوث تحسن بالأداء.

## 2- أداء المجموعة Group Performance

يحدد هذا النوع من التقييم تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل ، وهذه منطقة يصعب تقييمها نظرا لتأثير عوامل عديدة أخرى غير التدريب على أداء مجموعة العمل. تتضمن أنواع بيانات التدريب قياسات أداء المجموعة للإنتاجية الكلية مثل الإنتاج ، معدلات الأخطاء ، التكاليف ، التغيب عن العمل ، ..... الخ. وبالنسبة لهذا التقييم يفضل جمع بيانات ما قبل وما بعد لمقارنة التطورات التي طرأت ومحاولة عزل تأثير المتغيرات الأخرى على قدر الإمكان.

## 3- رضا المشارك Participant Satisfaction

يحدد هذا النوع من التقييم مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويشمل ذلك محتويات البرنامج ، طرق التدريب ، ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وعادة ما تستخدم استمارات استطلاع الرأي التي توزع في نهاية الدورة التدريبية ، وأيضا المقابلات التي تجرى مع المشاركين لتجميع معلومات عن مدى رضاهم عن البرنامج.

## 4- كمية المعرفة التي اكتسبها المشارك Participant Knowledge Gained

يقرر هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي استوعبها المشاركون، وفي هذا التقييم يكون من الأفضل أحيانا إجراء اختبارات للمعلومات قبل وبعد الدورة لقياس مقدار المعارف التي تم اكتسابها.

وإذا كان هدف الدورة اكتساب مهارة معينة ، فمن المفيد للمشاركين التدرب عليها ومحاكاتها لمعرفة مقدار ما اكتسبوه ، وطبقا لأسلوب باركر فان معظم دراسات التقييم تركز على الصنفين الأخيرين وهما رضا المشاركين والمعارف التي حصلوا عليها، وقليل ما تدرج هذه الدراسات تحت أداء العمل وأداء المجموعة.

## ثالثاً : أسلوب شركة بيل **The Bell System**

تم تطوير أسلوب مختلف قليلاً كنتيجة دراسة قام بها كل من شركة **The Mary Jo Kulp** و **Stephaine Jakson** و **Bell System &AT & T** وهو تصنيف جديد للنتائج في مؤتمر عقده الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية **ASTD** حول تقرير فوائد التدريب الإداري ، وتم تقديم المستويات التالية لنتائج البرنامج :

- مخرجات ردود الأفعال **Reaction Outcomes**
- مخرجات الإمكانيات **Capability Outcomes**
- مخرجات التطبيق **Application Outcomes**
- مخرجات القيمة **Worth Outcomes**

### 1- محصلات ردود الأفعال:

يمثل هذا آراء المشاركين في البرنامج ككل ، أو في محتوياته التفصيلية مثل مدة البرنامج ، المواد الدراسية ، طرق التدريس أو الأنشطة، وباختصار مدى قبولهم للبرنامج ككل؟

### 2- محصلات الإمكانيات:

يشمل ذلك ماذا يتوقع أن يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في نهاية البرنامج.

### 3- محصلات التطبيق:

يتضمن ماذا يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها أعدهم البرنامج.

### 4- محصلات القيمة:

تعد هذه من أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه ، ويمثل هذا الناتج إلى أي مدى استفادت المؤسسة من التدريب ، اخذين في الاعتبار الأحوال والوقت والجهد والموارد المستثمرة.

المستويان الأولان يمثلان الأهداف الفورية للتدريب ، أما المستويان الآخران فهما يمثلان النتائج على المدى البعيد.

## رابعاً: أسلوب كيرو CIRO

هناك أسلوب عام رابع لتصنيف أنواع التقييم اقترحه كل من Michael Bird & Neil Rackham وهو أسلوب فريد لتصنيف التقييم تم استخدامه في أعمالهم في أوروبا وله مجال أكثر اتساعاً من الاستخدام التقليدي لاصطلاح (التقييم) في الولايات المتحدة الأمريكية.

وكما الوضع مع الأساليب الثلاثة السابقة ، يوجد أربعة أصناف رئيسية لتقييم الدراسات وهي تشكل الحروف CIRO :

- تقييم السياق Context Evaluation
- تقييم المدخلات Input Evaluation
- تقييم ردود الأفعال Reaction Evaluation
- تقييم النتائج Outcome Evaluation

### 1- تقييم السياق Context Evaluation

يتضمن هذا الحصول على واستخدام المعلومات عن الوضع العملي " البيئة المحيطة" لتقرير النواحي التدريبية المطلوبة ، ويقرر التقييم ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، وفي أثناء هذه المرحلة يتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف:

الأهداف النهائية : وهي أوجه القصور المعينة بالمؤسسة التي سيتغلب عليها أو يحد منها البرنامج.

الأهداف المتوسطة : وهي التغييرات في سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية .

الأهداف الفورية : وهي المعارف الجديدة والمهارات أو وجهات النظر التي ينبغي للعاملين أن يكتسبوا لتغيير سلوكهم حسب المطلوب ، للوصول إلى الأهداف المتوسطة .

وهذه المستويات الثلاثة من الأهداف ليست دائماً على قدم المساواة في الأهمية ، فباختصار نجد أن تقييم البيئة المحيطة يتكون من تجميع المعلومات عن القصور في الأداء ، ثم تقدير أهمية هذه المعلومات لتحديد متطلبات تنمية الموارد البشرية حيث يتم تصنيف هذه الأهداف إلى ثلاثة مستويات على أساس هذه النتائج.

### 2- تقييم المدخلات Input Evaluation

يتكون من تقييم المدخلات من الحصول على واستخدام معلومات عن موارد التدريب الممكنة للخيار بين المدخلات البديلة إلى برنامج تنمية الموارد البشرية ويتضمن هذا النوع من التقييم تحليل الموارد المتاحة وتحديد

إمكانية نشرها حتى تكون أمامنا فرصة كبيرة لإحراز الأهداف المطلوبة ، وقد تحد بعض العوامل مثل الميزانية ومتطلبات الأداء من الخيارات المتاحة.

ومن الأسئلة التي ترتبط بهذا التقييم :

- ما هي المميزات المرتبطة بالطرق المختلفة لتنمية الموارد البشرية ؟
- هل من المفيد للمؤسسات الخارجية أن تلعب دورا فعالا في تنفيذ البرنامج ؟
- هل من المفروض تطوير البرنامج مع المواد الداخلية؟
- هل ينبغي للمؤسسات الشريكة أن تشترك في البرنامج ؟
- ما هي النتائج التي تم إحرازها عند تنفيذ برنامج مماثل في الماضي .

### 3- تقييم ردود الأفعال Reaction Evaluation

يشمل ذلك الحصول على واستخدام معلومات عن ردود أفعال المشاركين لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية ، كما يقوم بعض المدربين بعمل محاولة لاكتشاف آراء المشاركين في البرنامج في نهاية الدورة ، وفي تقييمات المتابعة.

والصفة المميزة لهذا النوع من التقييم هي انه يعتمد على تقارير المشاركين الذاتية ، وليس هناك شك أن آراء المشاركين يمكن أن تكون مساعدة ومفيدة جدا إذا تم تجميعها بأسلوب منظم .

### 4- تقييم النتائج Outcome Evaluation

يشمل ذلك الحصول على واستخدام معلومات عن النتائج (مخرجات) برنامج تنمية الموارد البشرية لتطوير البرامج المستقبلية ، وهذا أهم جزء في عملية التقييم .

وإذا ما أردنا الاستفادة من تقييم المخرجات فلا بد من الإعداد الجيد قبل بدء البرنامج التدريبي ، وهناك أربع مراحل تشكل تقييم المخرجات :

تحديد أهداف الاتجاه.

اختيار أو تكوين بعض القياسات لهذه الأهداف.

عمل القياسات في الوقت المناسب .

تقدير النتائج واستخدامها لتطوير البرامج التالية.

ثامناً/ أدوات تقييم التدريب:

هناك أدوات عديدة لتقييم التدريب لهل مزاياها وعيوبها والمستويات التي تستخدم فيها، وهي موضحة في جدول رقم (1).

**جدول رقم (1)**  
**يوضح أدوات تقييم التدريب**

العيوب	المزايا	مستويات التقييم				الأدوات
		النتائج	السلوك	التعلم	رد الفعل	
قد لا يتم جمع معلومات دقيقة، ومن النادر التحكم في معدل العائد.	انخفاض التكاليف وزيادة الأمان وخيار عدم ذكر الاسم وتنوع الخيارات	✓	✓		✓	الاستبانة
بدائل سابقة التحديد واختيارات الإجابات والاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء الشخصي، وقد لا تعكس المشاعر الحقيقية.	إمكانية المعالجة وسهولة العرض.	✓	✓		✓	مسح الاتجاهات
قد لا تشكل تهديدا للمشارك واحتمال وجود علاقة ضعيفة مع العمل واحتمال وجود تحيز بالمفاهيم، والاعتماد على الإحصائيات قد يشوه الأداء الشخصي	انخفاض تكاليف الشراء وسهولة جمع الدرجات وسهولة المعالجة وإمكانية واسعة للعينات.			✓		الاختبارات الكتابية
تستهلك وقت كبير وعادة ما تكون المحاكاة صعبة وتكاليف عالية للتنمية	الاعتمادية والمحاكاة والموضوعية		✓	✓		اختبار الأداء
مؤثرات ذات ردود أفعال عالية وارتفاع التكاليف وتهديد وجهها لوجه وعمل مكثف وضرورة الاستعانة بمحاورين مدربين.	المرونة وفرضية التحقق وإمكانية التعمق واتصال شخصي.	✓	✓		✓	المقابلات الشخصية
احتمال التقاطع وتأثير ارتجاعي ولا يمكن الاعتماد عليها وضرورة الاستعانة بمراقبين مدربين	عدم وجود تهديد للمشارك وطريقة ممتازة لقياس التغيير بالسلوك	✓			✓	الملاحظة
قصور المعرفة بمعايير حفظ واستبعاد السجلات، تعارض نظام المعلومات، الطبيعة غير المباشرة للبيانات، والحاجة إلى التحويل إلى نموذج قابل للاستخدام، إعداد السجلات لأغراض أخرى، ارتفاع التكاليف.	محل ثقة والموضوعية وقائمة على أساس العمل وسهولة المراجعة	✓		✓		سجل الأداء

(توفيق، 2007)



## تاسعاً/ خصائص التقييم الجيد للبرنامج التدريبي:

- هناك مجموعة من المرتكزات الأساسية التي وضحتها (الطعاني، 2002) يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعمليات تقييم البرنامج التدريبي وهي:
1. **الاستمرارية:** حيث تبدأ منذ التخطيط للبرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها، وتغطي المراحل الثلاثة التالية: (أثناء التصميم، أثناء التدريب، بعد التدريب).
  2. **الشمولية:** أن يشمل تقييم التدريب جميع عناصره، ومكوناته، والمستلزمات الإدارية، والفنية والمالية، والأهداف والمحتوى وبيئة التدريب والوسائل والأساليب والأنشطة وموعده ومدته، وأن يكشف عن الجوانب الايجابية لتعزيزها، والجوانب السلبية من أجل تلافئها، وتصحيح المسار.
  3. **المشاركة:** أن يشارك في عمليات تقييم البرنامج التدريبي خبراء في التدريب، ومسئول التدريب والمشرفون والمدربون والمتدربون.
  4. **حسن اختيار أدوات التقييم وتنوعها:** أن يستخدم في عمليات التقييم أدوات تقييمية مثل الاستبانات وأدوات الملاحظة والاختبارات والمقابلات المعدة إعداداً جيداً.
  5. **توفر مقيمين أكفاء:** لهم خبرة في المجال يتحلون بالنزاهة، والموضوعية والدقة ويمكن أن يكونوا أعضاء في المؤسسة التي تقوم بتنفيذ البرامج التدريبية أو من خارجها.
  6. **توفير تغذية راجعة مستمرة:** حيث ان التقييم والتغذية الراجعة تمثلان المفتاح لتحديد النجاح النهائي للمتدرب ويستطيع المقيم الكفاء ملاحظة الأهداف والنشاطات التدريبية وذلك لوصف التدريب المنشود بدقة.

## المبحث الثالث: الهيئات المحلية

### أولاً/ المقدمة:

تعرف الإدارة المحلية على أنها أسلوب أو منهج من مناهج الإدارة في الدولة ، حيث تقسم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة أو مستقلة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت ورقابة الحكومة المركزية(مشتهى، 1996). هذا وتعتبر البلديات على أنها هيئة محلية تعتنى بالشؤون الحياتية والتنمية التي تمس مباشرة حياة السكان وتوثيق التعاون والجهود الحكومية والشعبية في تقديم الخدمات والمنافع اللازمة للناس وهذا يعتبر من أهم الأسس لوجود الإدارة المحلية أو البلديات(علام،1991).

### ثانياً/ قراءة تاريخية للهيئات المحلية (البلديات):

لطالما ارتبطت الهيئات المحلية في فلسطين ارتباطاً وثيقاً بالوضع السياسي وما صاحبه من تغيرات دراماتيكية في نظم بنائه المختلفة ، فلقد مرت الهيئات المحلية في فلسطين بمراحل عدة منذ نشأتها خلال فترة الحكم العثماني فخضعت لقوانين الخلافة العثمانية ، ومن ثم لقوانين الانتداب البريطاني ، ثم لقوانين الإدارة المصرية وخضعت لقوانين الاحتلال الإسرائيلي إلى حين صدور القانون الفلسطيني سنة 1997 م، والذي عرف بقانون الهيئات المحلية الفلسطيني رقم (1) لسنة 1997 و ينص على أن الهيئة المحلية " هي مؤسسة محلية مستقلة ترتبط بمنطقة جغرافية ولها مركز مالي مستقل وتتبع للإشراف المباشر من قبل وزارة الحكم المحلي"(صبري الحاج،2006)

### ثالثاً/ مهام الهيئات المحلية:

هنالك مجموعة من المهام والأدوار للهيئات المحلية ويمكن قسمها (العبادي،1998) على النحو التالي:

1- مهام اختصاصية في مجال المدينة أو البلدة: وتتحدد هذه الاختصاصات في تخطيط المدن وفتح الشوارع وتنظيمها وصيانتها وتجميلها وتشجيرها وإعطاء رخص بناء ومراقبة وإنشاء الأبنية وهدمها وتحديد موقع البناية وشكلها، وتنظيم الأسواق العامة وإنشائها ومراقبتها، وإنشاء المنزهات العامة والساحات والحدائق وحمامات السباحة وتنظيمها ومراقبتها.

2- مهام اختصاصية في مجال الصحة العامة: وتشمل تزويد السكان بالماء والكهرباء ومنع تلوث الأحواض والآبار، كما وتتخذ الاحتياطات لمنع الحرائق وإنشاء المراحيض العامة وإدارتها، كما وتتخذ كافة السبل لمنع الأضرار التي قد تنشأ عن كوارث طبيعية، وتختص أيضا في إنشاء المسالخ وفحص

الحيوانات المعدة للذبح، كما تأخذ على عاتقها جمع النفايات والفضلات من المنازل والمحلات العامة ومراقبة المساكن للتأكد من تصريف أبقارها ومكافحة الحشرات، هذا وإنشاء المقابر والملاجئ.

**3- مهام اختصاصية في مجال الأمن العام:** وتشمل إنشاء وتنظيم مواقف ومركبات النقل ضمن حدود البلدية ومراقبتها ومراقبة المطاعم والفنادق والنوادي والملاعب وتنظيمها، كما تهتم بمراقبة وتنظيم الباعة المتجولين والمصورين والحمالين والبسطات والمظلات ومراقبة لوحات الإعلان.

**4- مهام اختصاصية في مجال الإغاثة العامة:** وتمتد لتشمل إغاثة منكوبي الكوارث الطبيعية ومنع التسول وإنشاء ملاجئ ومراقبة جمع التبرعات في الأماكن العامة، كما وتنشئ مكاتب العمل والتشغيل ومراقبتها.

**5- مهام اختصاصية في مجال الرياضة والثقافة والشباب:** تعمل الهيئات المحلية على إنشاء المدارس والنوادي الثقافية والرياضية والاجتماعية والموسيقية والمتاحف والمكتبات العامة.

#### رابعاً/ الهيئات المحلية ودورها في عملية التنمية المحلية:

إن مفهوم التنمية المحلية يقوم بالأساس على مبدأ العون الذاتي، بافتراض أن أية مجموعة بشرية تتوفر لديها الإمكانية والقدرة على التعاون والحرية في اختيار الوسائل التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم ، وهو مبدأ ذو نظرة متفائلة ترى أن المجتمعات المحلية يجب عليها تحقيق جوانب الخير فيها والمحبة والوئام بدلا من الصراعات (المعاني وأبو فارس، 1995).

إن المتتبع لتعريف التنمية المحلية يرى أنها " مجموعة العمليات التي يمكن من خلالها تظافر الجهود المحلية الذاتية، والجهود الحكومية لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية لمجتمعات المحلية، وإدماجها في منظومة التنمية القومية بأكملها لكي تشارك مشاركة فعالة في التقدم على المستوى القومي" (عبد الحميد، 2001).

ومن خلال ما سبق من تعريف دور البلديات واختصاصاتها يمكن لنا استيضاح أهمية الهيئات المحلية من ناحية الدور الذي تلعبه في خدمة المواطن، والمتتبع لدور البلديات في الدول المتقدمة يرى حجم الصلاحيات الممنوحة من قبل الحكومات للهيئات المحلية، كما ويتضح من خلال الربط السابق أن الهيئات المحلية لها كبير الدور في عملية التنمية المحلية.

## خامساً/ الهيئات المحلية في قطاع غزة:

قامت وزارة الحكم المحلي عام 1994 بإعادة تصنيف جميع الهيئات المحلية لتحديد درجة قدرتها المالية والإدارية (وبناءً عليه تم تحديد مدى احتياجها لإشراف من الوزارة)، وصنفت البلديات التي كانت موجودة منذ 1967 والتي تمتلك خبرات في الإدارة المحلية بـ "أ" أو "ب"، بينما صنفت الهيئات المحلية التي شكلت رسمياً بعد مجيء السلطة الفلسطينية بـ "ج"، "د" أو "هـ" بالرغم من المفارقة في أدائها. (عبد العاطي، 2005).

يشتمل قطاع غزة على خمسة وعشرون (25) هيئة محلية مصنفة إلى أربعة أقسام وهي:

1- تصنيف (A) وهي خمسة هيئات محلية ( جباليا - غزة - دير البلح - خانيونس - رفح)

2- تصنيف (B) وهي تسعة هيئات محلية

3- تصنيف (C) وهي ستة هيئات محلية

4- تصنيف (D) وهي خمسة هيئات محلية

### جدول (2) : يوضح تصنيف الهيئات المحلية في قطاع غزة

المصدر: (الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية، 2006)

شمال غزة		غزة		الوسطى		خانيونس		رفح	
البلدية	الرمز	البلدية	الرمز	البلدية	الرمز	البلدية	الرمز	البلدية	الرمز
جباليا	A	غزة	A	دير البلح	A	خانيونس	A	رفح	A
بيت لاهيا	B	وادي غزة	D	النصيرات	B	القرارة	B	الشوكة	C
بيت حانون	B	المغراقة	C	البريج	B	بني سهيلا	B	النصر	C
أم النصر	C	الزهراء	D	المغازي	B	عيسان كبيرة	B		
				الزوايدة	B	عيسان الجديدة	C		
				وادي السلقا	D	خزاعة	C		
				المصدر	D	الفخاري	C		

ويعتمد التصنيف على ثلاث ركائز أساسية الأولى منها تعتمد على ميزات طبيعية منها عدد السكان والموقع الجغرافي، ووجود معالم تاريخية وأثرية وغيرها في المدينة، والثانية تعتمد بشكل رئيسي على أداء الهيئات المحلية وهي التي ستحصل على أكثر نسبة من عدد النقاط الثالثة تعتمد على توفير الخدمات العامة داخل الهيئة المحلية. (سدر، 2009).

ويرى الباحث أن التدريب في البلديات يتم عادة بشكل لامركزي، تشارك فيه البلديات الكبرى بشكل فردي أو جماعي مع وجود محاولات لوزارة الحكم المحلي لتنظيم البرامج التدريبية بشكل موحد.

# الفصل الثالث

الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات العربية

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية

## أولاً/ مقدمة :

في هذا الفصل سيتم استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التقييم الذي يزخر به الأدب الإداري والتي تناولت تقييم التدريب باعتباره عملية قياس للمحصلة النهائية لمجموع التغيرات المعرفية و المهارية والسلوكية للمتدرب مقارنة بالنتائج المرجوة من البرامج التدريبية وتحديد أسباب القصور إن وجدت للوصول إلى فاعلية برامج التدريب وبالتالي كفاءة و فاعلية تحقيق المنظمة لأهدافها.

هذا وسيقوم الباحث باستعراض ومناقشة النتائج والأدوات وأحجام العينات والمعالجات الإحصائية التي استخدمتها الدراسات السابقة وذلك للاستفادة منها في تحديد المنهجية والخطوات التي سيتم إتباعها في إجراء هذا البحث، وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية ، كما تم ترتيبها زمنياً من الأقدم للأحدث.

## ثانياً/ الدراسات العربية:

### 1. دراسة البيالي ( 2000 )

بعنوان "فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية .دراسة تطبيقية على المعاهد الأمنية بمدينة الرياض" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية تقييم التدريب بعناصر مختلفة في المعاهد الأمنية من خلال التعرف على الأدوات والنماذج المستخدمة في عملية تقييم التدريب وكذلك مدى الاهتمام بعملية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية وأبرز الصعوبات التي تحد من فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية . وقام الباحث بتصميم استبانة لهذا الغرض وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن أدوات تقييم التدريب في المعاهد الأمنية تقتصر على الاستبانة وأن هذه الاستبيانات تغطي فترة ما بعد التدريب فقط وأنه يوجد خلل في هذه الاستبيانات من ناحية التصميم وكذلك نقص قدرات العناصر المقيمة وكفاءتها وان الاهتمام بالتقييم ليس بالدرجة المطلوبة من الإدارة العليا ومن الجهة المنفذة للتدريب والجهة المستفيدة من التدريب لكن يوجد اهتمام من الأفراد محل التقييم، وأن هناك صعوبات تحد من فاعلية التقييم منها إلحاق المتدربين بوظائف لا علاقة لها بالتدريب الذي حصلوا عليه وأن البيئة الإدارية لا تساعد على نقل المهارات المكتسبة إلى الوظيفة وكذلك ارتفاع تكلفة تنفيذ التقييم ومحدودية الاستفادة من نتائج التقييم في إعادة تصميم البرامج التدريبية وتطويرها.

## 2. دراسة الأثري و الزياي ( 2002 )

بعنوان "تقييم التدريب: دراسة تجريبية في الكويت" حيث هدفت الدراسة إلى تقييم أنشطة التدريب الحالية والتحديات التي تواجهه المؤسسات الكويتية. تكونت عينة الدراسة من خمس (5) مؤسسات بريطانية و (77) مؤسسة كويتية منها (40) مؤسسة حكومية و (37) مؤسسة خاصة. كما تم استخدام المقابلات والاستبيانات في التقييم وبشكل خاص نموذج كيرك باتريك لتقييم التدريب. أظهرت النتائج أن اغلب المؤسسات سواء الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص تنفذ التقييم في بعض الأحيان، كما أن الاستبيانات هي الأكثر استخداما في عملية تقييم التدريب، وكان منها الأكثر استخداما نموذج كيرك باتريك في المؤسسات الكويتية، في حين أن المستوى الأكثر شيوعا للتقييم في كلا من المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص هو "رد الفعل".

## 3. دراسة الوزان (2003)

بعنوان "متابعة وتقييم عناصر النشاط التدريبي " في الأردن حيث هدفت الدراسة إلى تقييم التدريب للوقوف على جدوى النشاط التدريبي من عدمه لكي تحقق عمليتي المتابعة والتقييم أهدافهما ، كما وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد قيمة العائد من التدريب الذي تعده وتقوم بتنفيذه استثمارا لمواردها البشرية، واستخدم الباحث مجموعة من المعايير والتي يمكن استخدامها كمؤشرات للتغيرات التي حدثت للتدريب وهي (نماذج التغير في المعرفة - نماذج التغير في السلوك والاتجاهات - نماذج التغير في القدرات )، وقد أشارت الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها المعوقات التي تتعلق ببيكولوجية القائم بالمتابعة والتقييم حيث أن الغالبية تميل إلى الإسراف في التقدير في كلا الاتجاهين الايجابي والسلبي ، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود عقبات وصعوبات تتعلق بمعيار التقييم، حيث أن هنالك اعتقاد باستحالة وجود طريقة أو أسلوب محدد نستطيع به تقييم فعالية برنامج تدريبي، كما أشارت الدراسة إلى أن القصور في التقييم يرجع إلى قلة خبرة القائمين عليه ، كما إن المختصين بعملية التقييم لا يهتمون باستخدام الطرق العلمية السليمة.

## 4. دراسة الرفاعي والأثري ( 2003 )

بعنوان "تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق" حيث هدفت الدراسة إلى تحديد وتوضيح نوعية الأنشطة التقييمية المستخدمة في المنظمة الحكومية الكويتية وما هي التحديات التي تواجههم وكيف يمكن تطوير التدريب . قام الباحثان بتصميم استبانته لهذا الغرض مكونة من 46 فقرة

، طبقت على عينة من المؤسسات الحكومية الكويتية والتي يبلغ تعدادها (51) مؤسسة ، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن غالبية القطاع العام الكويتي يقوم بعملية تقييم التدريب ولكن بصورة متقطعة وغير مستمرة وأن الوسيلة الأكثر استخداما في التقييم هي الاستبانة وأن النموذج المستخدم للتقييم هو كير كباتريك والمستوى التقييمي الذي تصل إليه هذه المنظمات هو المستوى الأول (رد الفعل).

#### 5. دراسة المحاسنة ( 2004 )

بعنوان "تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب في الرياض" حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب خلال الأعوام 2000 -2001، وذلك حسب وجهة نظر المشاركين في هذه البرامج وصمم الباحث إستبانة بهذا الغرض وكانت النتائج أن هناك رضا من أفراد مجتمع الدراسة عن التدريب وأن البرامج التدريبية فاعلة ومستواها مرتفع من وجهة نظرهم وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات للمتدربين وفاعلية البرامج التدريبية .

#### 6. دراسة البكر (2006).

بعنوان " واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية " حيث هدفت هذه الدراسة إلى تناول واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، وكذلك تحديد المشكلات التي من شأنها إعاقة عملية المتابعة والتقييم عن طريق تحقيق أغراضها، وأجريت هذه الدراسة على مجموعات تلقت دورات تدريبية وفق مقياس " دونالد كيرك باتريك " Donald Kirk Patrick ويشمل هذا النموذج (مستوى رد الفعل -التعلم- السلوك - النتائج ) وكانت من ابرز النتائج التي دلت عليها الدراسة أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية تكتسي بأهمية قصوى تتم من خلالها الرقابة على الجودة في مكونات النظام ودلت أيضا الدراسة على أن مراحل ونطاق عملية التقييم وعلاقته بتحقيق جودة التدريب ينعكس على جودة الأداء في المنظمة ، هذا وأشارت النتائج إلى أن الإطار التنظيمي للوحدة المركزية لا يعكس النشاط التدريبي ، إن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية بنظام التدريب بوزارة الداخلية يكاد يكون دورها محدودا وضعيف التأثير في تحقيق جودة وفاعلية البرامج التدريبية بسبب افتقارها إلى التنظيم الإداري والكوادر البشرية الفنية المتخصصة .



## 7. دراسة فطيس (2007)

بعنوان "تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم بشركة راس لانوف لتصنيع الغاز في ليبيا"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل في شركة راس لانوف وتحليل واقع هذه البرامج التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم ، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم البرامج التدريبية المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الشركة ويبلغ عددهم (3533) موظفا وموظفة ، وقد تم اختيار عينة طبقية من هذا المجتمع واقتصرت على الذين التحقوا ببرامج تدريبية ، واستخدم لباحث الاستبانة والتي احتوت على 47 فقرة وتم إجراء مقابلات لتأكيد الاستقصاء ، وكان عدد العينة (228) موظف وموظفة من الشركة) وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية البرامج التدريبية ضمن درجة القبول في كل مجال من مجالات التدريب ، كما وأظهرت النتائج أن هنالك ضعف شديد لدى الشركة في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة مما يقلل من إمكانية التعرف على درجة الفائدة التي جناها المؤسسة من التدريب علاوة على ما سبق فقد أظهرت النتائج أيضا أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في عناصر البرامج التدريبية ، كما لم تجد الدراسة أية فروق تذكر في تقييم فاعلية التدريب تعزى لمتغيرات (العمر - الوظيفة - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية التي اشترك بها المتدرب).

## 8. دراسة أبو سلمية (2007)

بعنوان " مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية " وهدفت الدراسة إلى التعرف على ما هية التدريب والوقوف على واقعه في مكاتب الانروا ، والتعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير و تدريب موظفي مكتب الانروا بغزة ، كما وتهدف الدراسة إلى الوقوف على كيفية تعظيم فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية وضرورة مباشرته ومتابعته ، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مكتب الانروا الإقليمي في غزة والبالغ عددهم (430) موظفا وموظفة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، بعد أن طبقت الأداة على عينة عشوائية بلغت (172) ، ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية وبشكل مقبول ، كما يتم التخطيط في مكتب الانروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما ، وأوضحت

الدراسة أن هناك نوع من الغموض فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب ، حيث لوحظ ان المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد في عملية تقييم ما بعد التدريب في مكتب الانروا ، كما أكدت الدراسة على مدى دعم الإدارة العليا الايجابي للعملية التدريبية .

### ثالثا/ الدراسات الأجنبية:

#### 1. دراسة (Lawson and Harvill, 1980)

بعنوان "تقييم برامج التدريب لتحسين مهارات التعليم للمقيمين" وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم مهارات التدريس والتدريب للأطباء المقيمين في كلية الطب بولاية تينسي الشرقية. واشتملت عينة الدراسة على 20 طبيب مقيم خاضعين للتدريب والتدريس في الكلية، وتم تقييم التدريب للبرنامج في فترة التدريب التي استمرت لمدة 13 أسبوعا. كما تم استخدام نموذج كيركباتريك للتقييم في عملية المتابعة والتقييم للأطباء في كلية الطب، وأظهرت النتائج بان عملية التدريب تخضع لعملية تقييم مستمر من قبل القائمين على البرامج التعليمية ، وان العملية التدريبية مهمة جدا لإكساب الأطباء المهارات اللازمة للقيام بمهامهم بشكل فعال. كما أظهرت بان عملية التدريب والتقييم مهمة جدا في بناء وتحسين العملية التعليمية اللازمة لهم.

#### 2. دراسة ( Blanchard, 2000 )

بعنوان: "تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق في كندا"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق في 202 منظمة في كندا والاختلاف بين ما اقترحه الأكاديميين و ما هو قائم في الوضع الحالي وعددت النماذج العلمية لتقييم التدريب واستخدمت نموذج كيرك باتريك بصفته النموذج الأكثر استخداما والنموذج الذي عليه إجماعا علميا . وباستخدام إستبانة صممت لهذا الغرض وكانت النتائج أن 90.3 % من هذه المنظمات تقوم بتقييم تدريب العاملين غير الإداري فيها وأن تقييم التدريب الإداري يكون 71 % على مستوى رد الفعل و 17.2 % على مستوى التعلم و 37.2 % على مستوى السلوك و 42.8 % على مستوى النتائج التنظيمية وأن تقييم التدريب غير الإداري يكون بنسبة 68.3 % عند مستوى رد الفعل و 31.0 % عند مستوى التعلم و 46.9 % عند مستوى السلوك و 35.9 % عند مستوى النتائج التنظيمية ومن النتائج أن فقط 19 % من المنظمات الكندية تقوم بتقييم التدريب غير الإداري عند مستويات السلوك والنتائج التنظيمية معا وأن 22 % من المنظمات الكندية

تقوم بتقييم التدريب الإداري عند مستويات السلوك والنتائج التنظيمية معا وهذا يعني أن منظمة من كل 5 منظمات كندية تقيم تدريبها كما أوصت المعايير الأكاديمية .

### 3. دراسة (Strother, 2002)

بعنوان "تقييم فعالية التعلم الإلكتروني في برامج التدريب للشركات" حيث هدفت الدراسة الى التعرف على مدى فعالية تقييم التدريب في مؤسسات ومنظمات التعلم الإلكتروني ومدى استفادة المتدربين من البرامج التعليمية المقدمة والية التقييم والمتابعة التي تتم في هذه الشركات. اشتملت عينة الدراسة على 50 شركة تعليم الكتروني أو بما يسمى (e-learning) في المعهد التكنولوجي بولاية فلوريدا، كما استخدم الباحث نموذج كيركباتريك لتقييم فعالية التدريب للتعلم الإلكتروني ومدى استفادة المتدربين من الأنشطة وكذلك بالنسبة للمؤسسات (الشركات)، وأظهرت النتائج ان 95% من الشركات التي تم مسحها تقيس "تفاعل" المتدربين لهذه الدروس (على سبيل المثال: كيف يحبون الدروس)، وهو ما يعتبر المستوى الأول من نموذج كيرك باتريك ، بينما 3% فقط من الشركات التي بذلت جهودا حقيقية لقياس "النتائج" وهو ما يعتبر الجزء الرابع من نموذج كيركباتريك للتقييم.

### 4. دراسة (Saleh,2004)

بعنوان "تقييم فعالية التدريب على الايزو 9001:2000 في شركات التصنيع المعتمدة في ماليزيا" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على ردود فعل أعضاء فريق التدريب المسؤولين عن تنفيذ معايير الايزو في شركاتهم و تقييم البرامج التدريبية التي صممت لدعم تطبيق نظام الايزو، تضمنت عينة الدراسة 87 شخص من 27 شركة ماليزية معتمدة بمختلف الأحجام ، باستخدام نموذج كيركباتريك قيمت هذه الدراسة برامج التدريب وتأثيرها على نجاح أو فشل تنفيذ معايير الجودة العالمية في هذه الشركات.. أظهرت النتائج وجود نسب مرتفعة من ردود الفعل الايجابية لكل من التفاعل، المعرفة، ومستويات الاتجاهات. أما بالنسبة لمستويات المهارات لطاقت المنفذ ظهرت اقل ايجابية . وهذا يشير إلى أن الاحتياجات التدريبية لمنفذي النظام ، يجب أن تعطى الانتباه والعناية الكاملة حتى يكونوا على استعداد لتنفيذ عملية التطبيق بشكل فعال.

## 5. دراسة (Lien,2007)

بعنوان: "تقييم التدريب في شركات التكنولوجيا التايوانية" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة طرق تقييم التدريب في سبع شركات تكنولوجيا تايوانية وكذلك المقارنة بين نموذج كيرك باتريك ونموذج سوانسون (الرضي ، التعلم ، الأداء ) وبين ممارسات تقييم التدريب في شركات التكنولوجيا التايوانية وذلك عن طريق مقابلات وكذلك الملاحظة، وتوصلت لنتائج أهمها أن تقييم التدريب في السبع شركات تركز على المستوى الأول (الرضا) والمستوى الثاني (التعلم) وأن تقييم التدريب في السبع شركات يكون وفق نموذج كيرك باتريك وأن تقييم العائد على الاستثمار من التدريب غير ممكن في السبع شركات وأنه يستخدم إستبانة قبل التدريب لمعرفة فاعلية التدريب في السبع شركات كأول خطوات تقييم التدريب وأن استراتيجيات التقييم المختلفة من الصعب استخدامها مثل النتائج التنظيمية .

## 6. دراسة (Brewer, 2007)

بعنوان : "استخدام مستويات فيليب الخمسة لتقييم التدريب والعائد على الاستثمار في القطاع غير الربحي في الولايات المتحدة" هدفت هذه الدراسة للتعرف على ممارسات تقييم برامج التدريب في قطاع المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة باستخدام إستبانة عن طريق الحاسوب وكانت أبرز النتائج أن تقييم التدريب يتم في المستوى الأول (رد الفعل) وفي المستوى الثاني (التعلم) وأظهرت انخفاض استخدام التقييم في المستوى الثالث (التغير السلوكي) والمستوى الرابع (النتائج التنظيمية) والمستوى الخامس (العائد على الاستثمار) بينت النتائج انه يتم استخدام إستبانة لتقييم المستوى الأول (رد الفعل) ، ويتم استخدام التقييم الذاتي وتقييم المشرفين لتقييم المستوى الثاني (التعلم) ودلت الدراسة على وجود سياسات تقييم وأن من أهم عوائق تقييم التدريب عدم دعم المنظمة لعملية التقييم ، وكذلك عدم وجود خبرة في أساليب وتقنيات تقييم التدريب أو أن المنظمة لا تحتاجها .

## 7. دراسة (Hui Lien et al, 2007)

بعنوان "تقييم التدريب مستندا على الشركات التايوانية للتكنولوجيا المتقدمة" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وفهم أساليب تقييم التدريب المستخدمة في سبع شركات تايوانية موسومة بالامتياز في خدماتها، وأيضا مقارنة نموذج كيركباتريك ونموذج سوانسون لتقييم البرامج التدريبية، واشتملت عينة الدراسة على سبع (7) شركات تايوانية للتكنولوجيا المتقدمة

والتي تستخدم نماذج مختلفة للتقييم داخل هذه الشركات والتي تعمل باستمرار على تقييم البرامج التدريبية مستخدمة نموذج كيركباتريك وسوانسون وغيرها من نماذج التقييم المختلفة. أظهرت نتائج الدراسة بان الشركات السبع (7) تعمل جاهدة على تقديم برامج تدريب ذات جودة عالية وذلك ما ظهر في الخدمات المتميزة التي تقدمها هذه الشركات. كما أظهرت النتائج الاستخدام المميز لنموذج كيركباتريك في بعض الشركات مثل (UMC) حيث عملت على تغيير السلوك بإتباع نموذج كيركباتريك وشملت عملية التقييم (اختبار المهارات والمعرفة،، المقابلات، لقاء في جماعات أو طريقة العرض، حل المشكلة ..). أما شركة (WINBOND Electronic) فقامت باستخدام نموذج كيركباتريك المعدل والذي يتميز بجودة عالية في عملية تقييم برامج التدريب.

#### 8. دراسة (Elliott et al, 2009)

بعنوان " تقديم واضح للعائد على الاستثمار من أجل التعلم والتدريب التنظيمي" هدفت هذه الدراسة لتقديم نهج شامل للتدريب ، والذي يظهر بوضوح لتوفير التكاليف وتحسين الفعالية والكفاءة التي تتماشى مع أهداف العمل، ولقد استخدم الباحثون في هذه الدراسة نموجا موسعا لكيركباتريك لإطار التقييم مع نموذج العائد على الاستثمار لفيليبس (ROI)، فهذه الدراسة تنقل عددا من النجاحات ، بما في ذلك رضا المتدرب والتصور لتحسين المعرفة والمهارات للمتدربين ولقد تضمنت هذه الدراسة دراسات حالة عن كيفية العمل ، وإلى أي مدى يتم تطبيقها مع أمثلة على توفير التكلفة والكفاءة. كما أظهرت أن هناك اتفاق متزايد بأن واحد من المحركات الرئيسية ، إن لم يكن المحرك الرئيسي للفعالية التنظيمية على المدى الطويل ، هو قدرة المنظمة على التدريب و التعلم بشكل فعال. كما أن إعداد البرنامج التدريبي من البداية ومتابعته يكون له الأثر الفعال في عملية التقييم والتدريب والتعليم للمؤسسات التنظيمية.

## تعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال استعراضنا للدراسات العربية السابقة (دراسة البيالي 2000 ؛ الوزان 2003؛ الرفاعي والأثري 2003 ؛ المحاسنة 2004 ؛ البكر 2006؛ فطيس 2007؛ أبو سلمية 2007؛ الديد 2009 ) والدراسات الأجنبية (Lawson and Harvill , 1980 - Hui - Brewer, 2007 - Lien,2007 - Strother, 2002- Blanchard, 2000 Elliott et al, 2009 - Lien et al, 2007 ) اتضح بما لا يدع مجالاً للشك أن عملية تقييم البرامج ذات أهمية بالغة ، حيث لوحظ التباين في المجتمعات الإحصائية التي تناولتها الدراسة بدء من المعاهد الأمنية و شركات القطاع الخاص وامتدت لتشمل المؤسسات الحكومية وغيرها ، مما يؤكد على أهمية التقييم كعملية منهجية هادفة ومستمرة ، يتم من خلالها الوقوف على تحصيل المتدربين في مختلف القطاعات في البعدين الكمي والنوعي ، وهذا بدوره يجعل عملية التقييم عملية أساسية للحكم على نجاعة البرامج التدريبية التي تستنزف الوقت والجهد والمال وأجمعت الدراسات على أن عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية تكتسب أهمية قصوى لضمان جودة أي نظام وأي أداء في كل القطاعات سابقة الذكر .

هذا وقد هدفت معظم الدراسات السابقة التي تم استعراضها في هذا الفصل إلى التعرف على مدى فعالية تقييم التدريب حيث تم تناولت نموذج Donald Kirkpatrick,1998 بأبعاده الأربع (تقييم رد فعل - تقييم التعلم - السلوك - النتائج التنظيمية ) ، باستثناء الدراسة التي أجراها (Brewer, 2007) إذ استخدم مستويات فيليب الخمسة لتقييم التدريب وهي المكونات ذاتها لمقياس كيرك باتريك باستثناء البعد الخامس وهو العائد على الاستثمار .

وقد أشارت معظم النتائج إلى أن عملية تقييم البرامج التدريبية تكاد تكون محدودة التأثير في تحقيق جودة وفعالية البرامج التدريبية بسبب افتقارها إلى التنظيم الإداري والكوادر البشرية الفنية المتخصصة ، كما ولوحظ أن تقييم رد فعل المتدربين وتقييم السلوك هم من أكثر أبعاد التقييم استخداماً من قبل المؤسسات التي تقوم بعمليات التقييم للبرامج التدريبية ، ولوحظ أن النتائج التنظيمية من أقل الأبعاد تقييماً وهذا ما أكدته دراستي (Blanchard,2000) ودراسة (Strother, 2002) ولوحظ أيضاً أن معظم الدراسات السابقة (العربية منها والأجنبية) ، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر طريقة في البحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة ، تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة بدقة ، تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث ، وعلاوة على ذلك يشير الباحث إلى أن الدراسات العربية تناول التقييم بمجمله من خلال تقييم أبعاد العملية التدريبية (تحديد احتياجات - تصميم - تطبيق -

تقييم البرنامج التدريبي ككل ) وهذا ما أكدته دراسة أبو سلمية (2007) والتي حملت عنوان " مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية ".

### خلاصة الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة:

1. اعتبرت الدراسات السابقة أن عملية تقييم التدريب من أهم خطوات العملية التدريبية، وذلك للكشف عن مدى تحقيق أهداف التدريب وتشخيص نقاط القوة والضعف بالبرنامج التدريبي.
2. اعتبرت الدراسات السابقة أن على جميع المنظمات أن تقوم بعملية تقييم البرامج التدريبية التي تقدمها لعاملها.
3. هذه الدراسة هي الأولى \_ على حد علم الباحث \_ لعملية تقييم التدريب في الهيئات المحلية بقطاع غزة، وستكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في نفس المجال (عملية تقييم التدريب) في أماكن مختلفة بقطاع غزة.
4. عينة الدراسة مسح شامل لجميع الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة الذين خضعوا لدورات تدريبية.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
2. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
3. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة.
4. استفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

### جدول (3)

يربط بين محاور الدراسة والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	محاور الدراسة
(الرفاعي والأثري، 2003)، (المحاسنة، 2004)، (البكر، 2006)، (فطيس، 2007)، (Blanchard، 2000)، (Strother، 2002)، (الاثري والزياري، 2002)، (صالح، 2004)، (Lien، 2007)، (أبو سلمية، 2007)، (Brewer، )، (Hui lien et al، 2007)، (Elliott et al، )، (2009)، (الوزان، 2003)، (البيالي، 2000).	المحور الأول مستوى رد فعل المتدربين
(الوزان، 2003)، (البكر، 2006)، (Blanchard، )، (2000)، (Lien، 2007)، (Brewer، 2007)، (Hui lien )، (Elliott et al، 2009)، (et al، 2007).	المحور الثاني مستوى التعلم
(Brewer، 2007)، (البكر، 2006)، (Blanchard، )، (2000)، (الوزان، 2003)، (Hui lien et al، 2007).	المحور الثالث مستوى السلوك
(Strother، 2002)، (البكر، 2006)، (Blanchard، )، (2000)، (Brewer، 2007)، (Hui lien et al، 2007).	المحور الرابع مستوى النتائج



# الفصل الرابع

## منهجية الدراسة

## المقدمة :

يستعرض الفصل الحالي الخطوات والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إجراءات الدراسة الأولية ، والتي تعتبر تمهيداً منهجياً للدراسة الميدانية ، بحيث يتم التطرق إلى مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، ووصف الأدوات التي استخدمتها الدراسة ، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات الأدوات ، وذلك بهدف التحقق من صلاحيتها للتطبيق على البيئة الفلسطينية، كما يبين الباحث الأساليب الإحصائية التي سيستخدمها في تحليل البيانات للتحقق من نتائج أسئلة الدراسة وذلك على النحو التالي:

## منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتبر طريقة في البحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة ، تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة بدقة ، تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة ، التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة، ويأتي استخدام الباحث للمنهج الوصفي التحليلي كمحاولة لوصف وتقييم " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية " ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

## وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممها الباحث بالاستعانة بالدراسات السابقة.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في البلديات الكبرى في المحافظات الجنوبية ، ويبلغ تعدادهم (247) اداري، ومجتمع الدراسة مقسم كالاتي (35 مدير دائرة، 16 نائب مدير، 61 رئيس قسم، 51 رئيس شعبة).

## عينة الدراسة:

مسح شامل للاداريين في الهيئات المحلية الذين خضعوا لدورات تدريبية، حيث قام الباحث بتوزيع 247 استبانة واسترداد 175 استبانة بنسبة 70.8% والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة من المجتمع الأصلي (الكلي) و العينة التي وافقت على تعبئة الاستبانة في محافظات قطاع غزة .

### جدول (4)

يبين توزيع أفراد العينة على محافظات غزة

البلدية	اجمالي عدد الاداريين الذين خضعوا لتدريب	عدد الإداريين المستجيبين
جباليا	42	38
غزة	105	63
دير البلح	19	15
خانيونس	36	31
رفح	45	28
المجموع	247	175

### محددات الدراسة:

1- اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من الإداريين العاملين في الهيئات المحلية الكبرى (جباليا - غزة - دير البلح - خانيونس - رفح) في المحافظات الجنوبية، وذلك من خلال تطبيق المقاييس المذكورة سابقاً.

2- اقتصر تطبيق الأداة على المستويات الإدارية التالية : (مدير عام البلدية - مدير عام في البلدية - مدير دائرة - نائب مدير - رئيس قسم - رئيس شعبة )، والذين خضعوا لبرامج تدريبية.

3- اعتمدت هذه الدراسة أداة عالمية وهي مقياس تقييم البرامج التدريبية " Evaluating Training Program : The Four Levels " ،أعدّها في الأصل ( Donald Kirkpatrick,1998).

### الاعتبارات الأخلاقية :

1- تقدم الباحث بطلب لوزارة الحكم المحلي من خلال كتاب خطي وجه من عمادة الدراسات العليا لتسهيل مهمة الباحث ،،،(ملحق رقم 3).

2- تقدم الباحث بطلب من البلديات الكبرى في المحافظات الجنوبية ( جباليا - غزة - دير البلح - خانيونس - رفح ) من خلال كتب خطية وجهت من عمادة الدراسات العليا لتسهيل مهمة الباحث للبلديات الخمس ،،،(ملحق رقم 4).

- 3- تقدم الباحث بطلب من البلديات الكبرى في المحافظات الجنوبية ( جباليا - غزة - دير البلح - خانينونس - رفح ) من خلال كتب خطية وجهت من وزارة الحكم المحلي التسهيل مهمة الباحث للبلديات الخمس ،، (ملحق رقم 5)
- 4- كما قام الباحث بالاستئذان الخطي كتابياً من أفراد العينة مباشرة في مقدمة المقياس بهدف توضيح كيفية الاجابة عليها وإعطاءهم نبذة عن موضوع البحث ،، (ملحق رقم 2).
- 4- تعهد الباحث للمفحوصين بأن هذه المعلومات التي سيتم جمعها ستبقى سرية ، بحيث لم يطلب تسجيل اسم المفحوص على أداة البحث ، وأن البيانات التي سيتم جمعها ستقتصر على إجراءات البحث العلمي فقط.

#### أدوات الدراسة :

##### 1- الاستبانة:

قام الباحث بإعداد استبانة الدراسة اعتماداً على نموذج كيركباتريك، وفق نموذج الاستبيان المغلق والذي يتطلب من المبحوثين تحديد استجاباتهم إزاء العبارات المختلفة المتضمنة بمحاور أداة الدراسة وفق تدرج (ليكرت) الخماسي.

##### جدول (5)

##### درجات مقياس ليكرت

المتوسط المرجح	النسبة المئوية	الدرجة	الاستجابة
1 - 1.79	20 الى اقل من 36	1	غير موافق بشدة
1.8 - 2.59	36 الى اقل من 52	2	غير موافق
2.6 - 3.39	52 الى اقل من 68	3	محايد
3.4 - 4.19	68 الى اقل من 84	4	موافق
4.2 - 5	84 فكثر	5	موافق بشدة

تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المبحوث (طبيعة عمل المبحوث في الهيئة المحلية، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، عدد برامج التدريب التي التحق بها المبحوث)

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الإستانة من 44 فقرة موزعة على 4 مجالات رئيسية هي:

المجال الأول: تقييم رد فعل المتدربين ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثاني: تقييم التعلم ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثالث: السلوك ويتكون من (14) فقرة.

المجال الرابع: النتائج التنظيمية ويتكون من (10) فقرات.

#### اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

#### جدول (6)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقييم رد فعل المتدربين	0.200
2.	تقييم التعلم	0.200
3.	السلوك	0.160
4.	النتائج التنظيمية	0.076
5.	جميع مجالات الاستبانة معاً	0.110

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (6) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذه المجالات.

### **الدراسة التجريبية Pilot Study :**

قام الباحث بتطبيق المقاييس على عينة تجريبية مكونة من (30) من الموظفين العاملين في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية ، وذلك بهدف التحقق من صدق وثبات هذه الأدوات، ومن ثم التحقق من صلاحية الاستخدام في البيئة الفلسطينية.

### **وفيما يلي نتائج الدراسة الأولية:**

#### **1- الصدق: Validity**

##### **أ- صدق المحكمين:**

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد (15) محكم متخصصين في ادارة الاعمال والاحصاء، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

##### **ب- صدق الإستبانة:**

#### **- صدق الاتساق الداخلي: Internal Consistency**

قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له في مقياس واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية ، كما في الجدول رقم (7):

جدول (7)

يبين ارتباطات درجة كل فقرة من فقرات

مقياس واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية مع درجة البعد الذي تنتمي له

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول (تقييم رد فعل المتدربين)	1	0.551	*0.001	المحور الثالث (تقييم تغيير سلوك المتدربين)	1	0.821	*0.000
	2	0.406	*0.013		2	0.648	*0.000
	3	0.320	*0.045		3	0.741	*0.000
	4	0.365	*0.024		4	0.648	*0.000
	5	0.632	*0.000		5	0.733	*0.000
	6	0.848	*0.000		6	0.710	*0.000
	7	0.499	*0.003		7	0.735	*0.000
	8	0.578	*0.000		8	0.841	*0.000
	9	0.320	*0.042		9	0.846	*0.000
	10	0.543	*0.001		10	0.794	*0.000
						11	0.257
المحور الثاني (تقييم التعلم)	1	0.651	*0.000		12	0.766	*0.000
	2	0.423	*0.010		13	0.846	*0.000
	3	0.777	*0.000		14	0.659	*0.000
	4	0.826	*0.000				
	5	0.637	*0.000	المحور الرابع (تقييم النتائج التنظيمية)	1	0.558	*0.001
	6	0.377	*0.020		2	0.847	*0.000
	7	0.576	*0.000		3	0.865	*0.000
	8	0.449	*0.000		4	0.849	*0.000
	9	0.506	*0.000		5	0.708	*0.000
	10	0.457	*0.006		6	0.702	*0.000
			7		0.713	*0.000	
			8		0.764	*0.000	
			9		0.815	*0.000	
			10		0.810	*0.000	

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط فقرات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تراوحت بين (0.257 - 0.848)، ويتضح أن جميع فقرات المقياس حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية لأبعادها، عند مستوى دلالة أقل من 0.01 وعددنا 44 فقرة .

## الصدق البنائي Structure Validity -

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، فقد قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمقياس واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية في الجدول التالي:

### جدول (8)

يبين ارتباط أبعاد مقياس واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية مع الدرجة الكلية له

أبعاد المقياس	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)
تقييم رد فعل المتدربين	0.671	*0.000
تقييم التعلم	0.723	*0.000
تقييم تغيير السلوك للمتدربين	0.628	*0.000
تقييم النتائج التنظيمية	0.451	*0.000

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لأبعاد المقياس الأربعة حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للمقياس ، عند مستويات دلالة أقل من 0.01، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.451 - 0.723) ، وبذلك يكون الباحث قد تحقق من صدق الاتساق الداخلي لمقياس واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية ، وتوصل لنتائج مطمئن لاستخدام المقياس على عينة الدراسة من الموظفين العاملين في الهيئات المحلية.

## 2- الثبات : Reliability

### أ- طريقة التجزئة النصفية : Split Half Method

قام الباحث بتجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown:

معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (9).



جدول (9)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
1.	تقييم رد فعل المتدربين	0.727	0.842
2.	تقييم التعلم	0.777	0.875
3.	السلوك	0.924	0.961
4.	النتائج التنظيمية	0.924	0.960
5.	جميع مجالات الإستبانة معاً	0.912	0.954

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً .

ب- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

قام الباحث بتقدير ثبات مقياس واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية ، في صورته النهائية بحساب معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس (عدد الإبعاد = 4) .

جدول (10)

يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الصدق*
1.	تقييم رد فعل المتدربين	0.707	0.841
2.	تقييم التعلم	0.736	0.858
3.	السلوك	0.942	0.971
4.	النتائج التنظيمية	0.924	0.961
5.	جميع مجالات الإستبانة معاً	0.919	0.959

\*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.707 - 0.924 لكل مجال من مجالات الإستبانة.

كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.919). وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.841، 0.961 لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.959) وهذا يعنى أن معاملي الثبات والصدق مرتفع،

وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث حصل على درجات جيدة من الصدق والثبات وتفي بمتطلبات تطبيق المقياس على أفراد العينة .

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
- 4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- 5- اختبار T في حالة عينة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على مجموعتين.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOAV) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

# الفصل الخامس

اختبار ومناقشة الفرضيات

## أولاً/ المقدمة :

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل إلى تحقيق أهداف الدراسة ومن أجل ذلك قام بجمع البيانات اللازمة من خلال تطبيق المقاييس والاختبارات المخصصة والتي تم التفصيل لها في فصل الأساليب والإجراءات وذلك على عينة من الإداريين في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية ، وتم تفرغ البيانات وتحليلها إحصائياً للتحقق من صحة فروض البحث.

وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، وللتوصل للنتائج حسب الفروض استخدم عدداً من المعادلات الإحصائية وهي ارتباط بيرسون والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للفروق بين متوسطين وتحليل التباين الأحادي كما يلي:

### ثانياً/ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

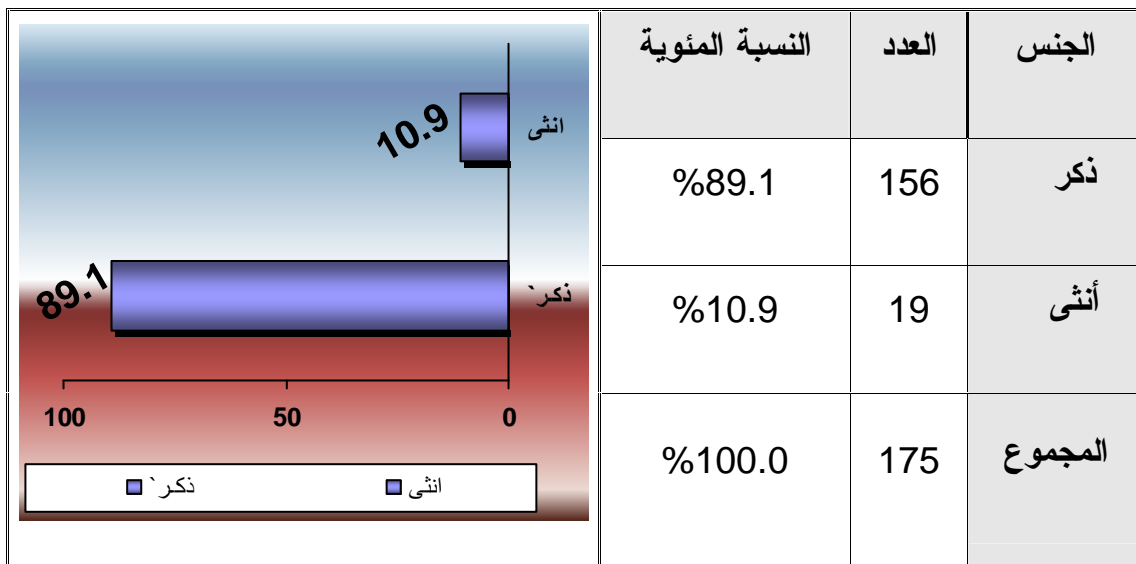
وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

#### - توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول (11) أن ما نسبته 89.1% من عينة الدراسة من الذكور و 10.9% من الإناث. يعزي الباحث التباين في عدد الذكور والإناث إلى أن اغلب الإداريين والعاملين في البلديات هم من الذكور وخاصة المناصب الإدارية في البلديات الكبرى بالمحافظات الجنوبية.

#### جدول (11)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

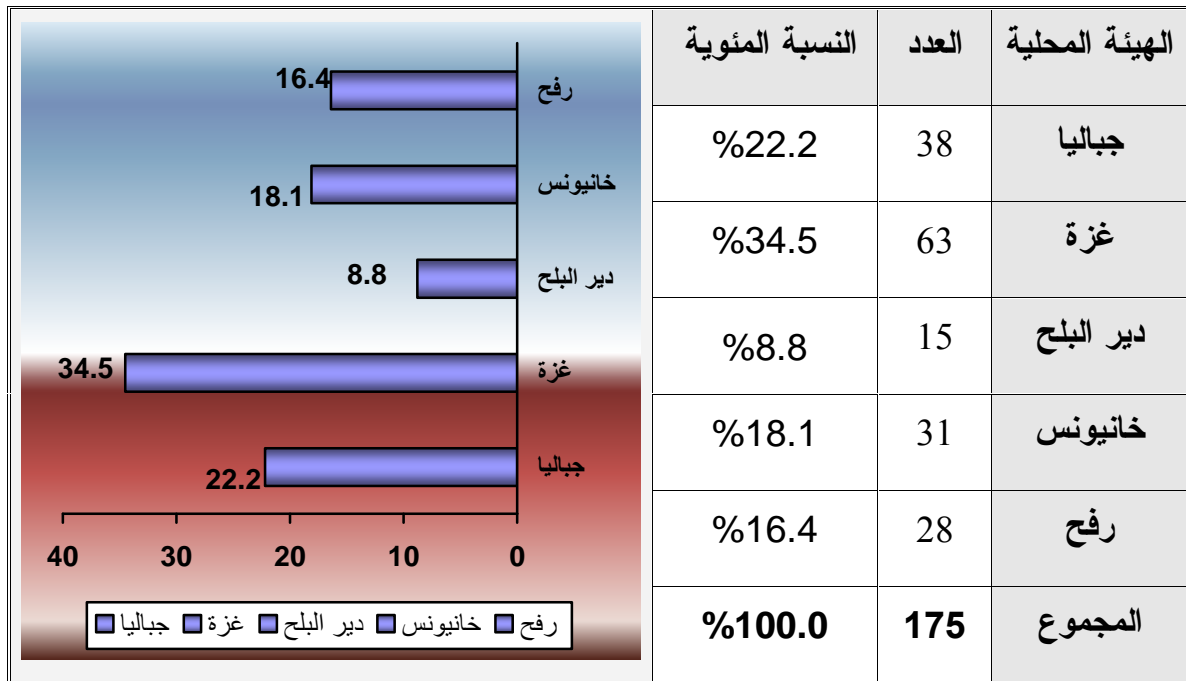


### - توزيع أفراد العينة حسب الهيئة المحلية

يبين جدول (12) أن ما نسبته 22.2% من عينة الدراسة من جباليا ، و 34.5% من غزة ، و 8.8% من دير البلح، و 18.1% من خانينوس، و 16.4% من رفح. يرى الباحث أن هذه النتائج تتفق مع التوزيع الديموغرافي للمناطق ، حيث تعتبر غزة اكبر المدن في قطاع غزة من حيث الكثافة السكانية، حيث يبلغ عدد سكانها 850 ألف نسمة، ويبلغ عدد العاملين في بلدية غزة 1720 عامل. (وزارة الحكم المحلي، 2008).

جدول (12)

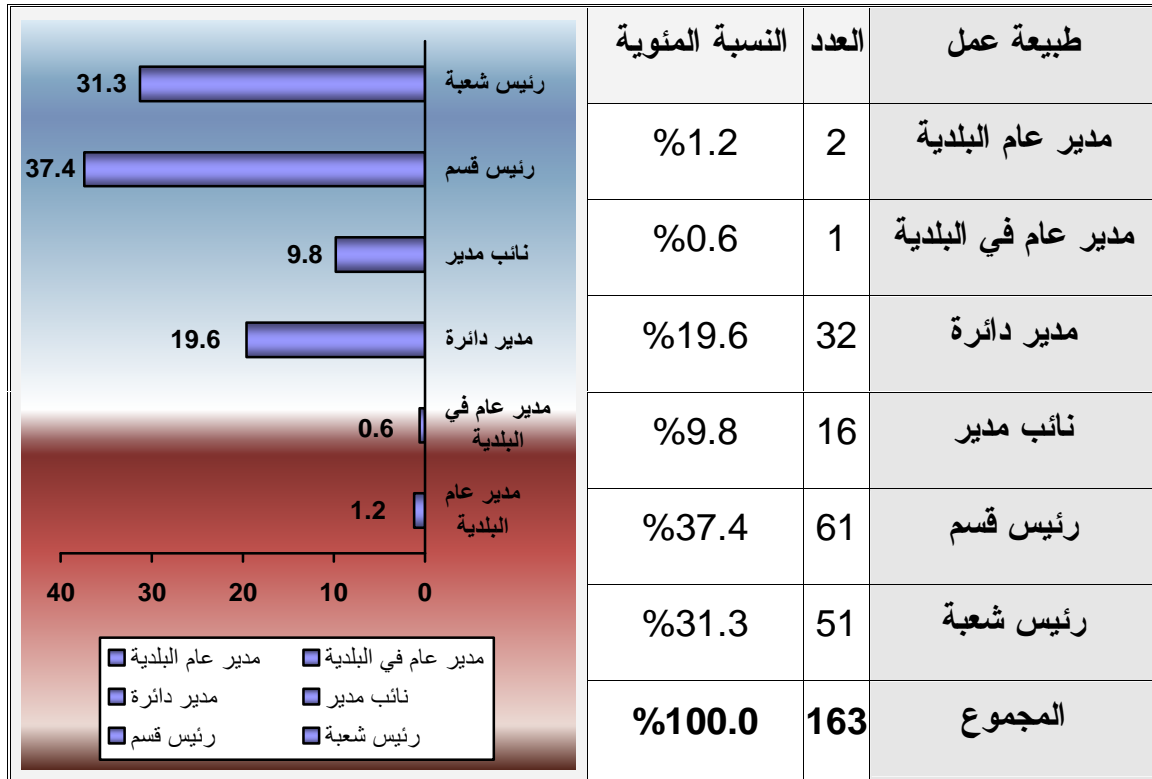
يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الهيئة المحلية



- توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عمل المبحوث في الهيئة المحلية  
تبين النتائج الموضحة في جدول (13) أن مبحوثين بنسبة 1.2% من أفراد العينة طبيعة عملهم " مدير عام البلدية" ، مبحوث واحد بنسبة 0.6% " مدير عام في البلدية" ، وأن ما نسبته 19.6% " مدير دائرة" ، 9.8% " نائب مدير" ، 37.4 " رئيس قسم" وأن 31.3% " رئيس شعبة".

جدول (13)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة عمل المبحوث في الهيئة المحلية



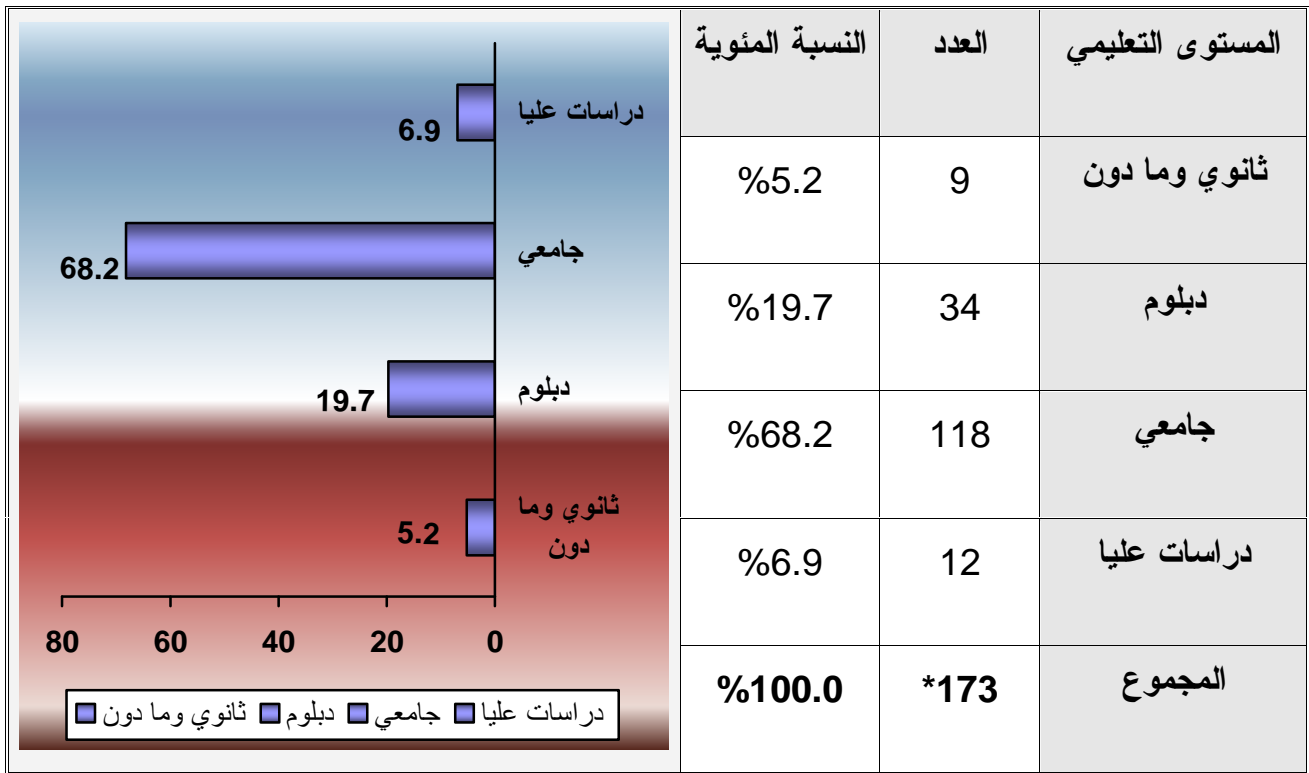
\* هناك 12 شخص لم يجيبوا على هذا السؤال

- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يتضح من جدول (14) أن معظم عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس (جامعي) ونسبتهم 68.2 %، وأن 5.2 % هم من حملة الثانوية العامة فما دون، وأن 19.7 % من حملة درجة الدبلوم، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 6.9 % من أفراد العينة دراسات عليا، ومن النتائج نلاحظ أن 75.1 % من الإداريين في الهيئات المحلية هم من حملة مؤهل جامعي فأعلى.

جدول (14)

يوضح توزيع العينة حسب متغير أفراد المستوى التعليمي



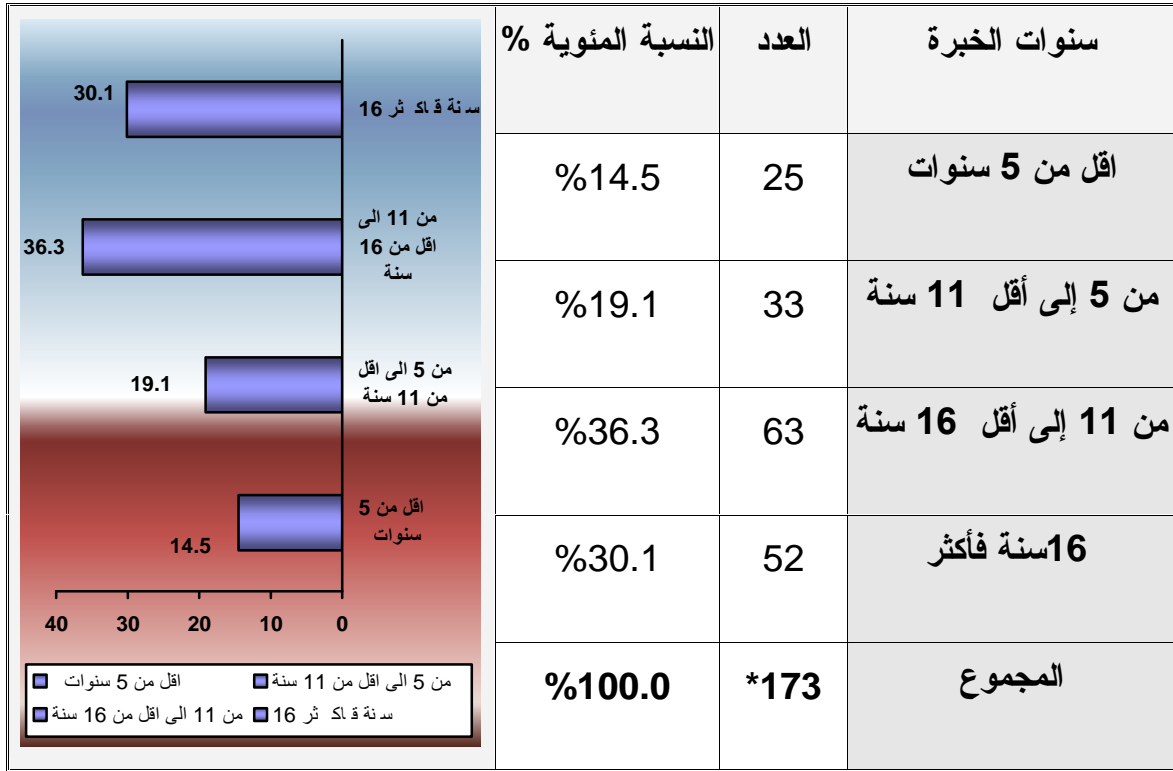
\* هناك شخصين لم يجيبا على هذا السؤال

### - توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يتبين من جدول (15) أن ما نسبته 14.5% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم أقل من 5 سنوات ، 19.1% تتراوح ما بين 5 إلى أقل من 11 سنة، 36.3% تتراوح ما بين 11 إلى أقل من 16 سنة ، وأن 30.1% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم 16 سنة فأكثر. ويرى الباحث أنه لكي تنتقل منصب إداري في الهيئات المحلية، فإنه يجب أن تكون ذو خبرة حيث أن ما نسبته 85.5% من عينة الدراسة لها أكثر من خمس سنوات خبرة.

#### جدول (15)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



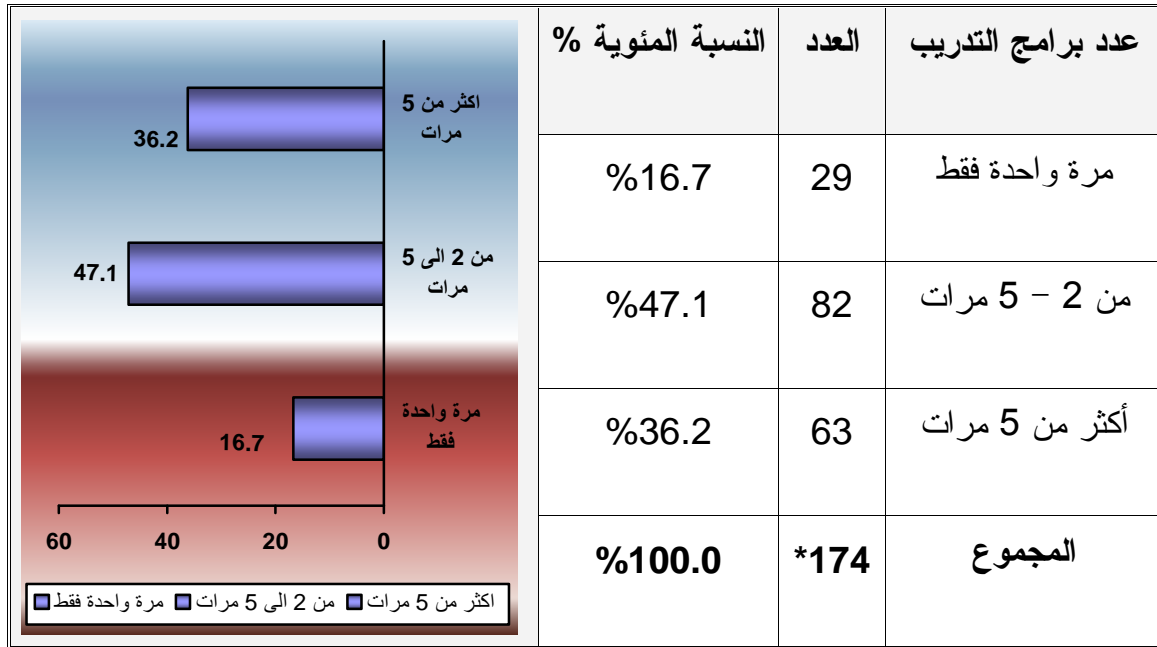
\* هناك شخصين لم يجيبا على هذا السؤال



- توزيع أفراد العينة حسب عدد برامج التدريب التي التحق بها المبحوث  
يبين جدول (16) أن 16.7% من أفراد العينة قد التحقوا مرة واحدة فقط في برامج التدريب،  
47.1% قد التحقوا ما بين برنامجين حتى 5 برامج تدريبية، وأن 36.2% من أفراد العينة قد  
التحقوا بأكثر من 5 برامج تدريبية. يرى الباحث أن هذه النسب تعكس مدى اهتمام الهيئات  
المحلية ببرامج التدريب، وأن كل أفراد العينة التحقوا ببرامج مختلفة في مجال التدريب بما  
يخص عملهم في الهيئات المحلية.

جدول (16)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد برامج التدريب التي التحق بها المبحوث



\* هناك شخص واحد لم يجب على هذا السؤال

#### اختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل  
فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف عنها اختلافاً  
جوهرياً أي بصورة واضحة. إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$   
(حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة  
آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة (المحايد) وهي 3، أما إذا كانت Sig.(P-  
value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية  
البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة (المحايد)، وفي هذه  
الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن القيمة

المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يتم تقييم رد فعل المتدربين عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال "تقييم رد فعل المتدربين"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. النتائج موضحة في جدول (17).

#### جدول رقم (17)

يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تقييم رد فعل المتدربين"

م	"رد فعل المتدربين"	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	أرى بأن عملية التقييم بمجملها تحظى باهتمام كبير في المؤسسة.	2.81	56.18	1.09	-2.30	*0.011	10
2	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لإيمان المؤسسة بقيمة التقييم	3.25	64.94	1.08	3.029	*0.001	6
3	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب بسبب قلة التكاليف التي تتطلبها عملية التقييم .	3.13	62.64	0.96	1.813	*0.036	8
4	عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لا تتطلب الوقت الكبير لإجرائها.	3.08	61.61	1.03	1.032	*0.015	9
5	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لوجود خبرة للمؤسسة على عمل هذا التقييم.	3.20	64.05	1.05	2.532	*0.006	7
6	أرى بأن التدريب ينفذ فقط من أجل استكمال الجانب الإداري المطلوب من المؤسسة .	3.40	68.02	1.09	4.849	*0.000	3

7	أرى بأن الالتحاق في برامج التدريب يعتبر مطلب وظيفي دون أدنى فناعة بضرورة هذه البرامج .	3.26	65.29	1.12	3.122	*0.001	5
8	أرى أن الالتحاق في البرامج التدريبية يخرجني من جو الملل في العمل داخل المؤسسة.	3.76	75.20	1.02	9.833	*0.000	2
9	أرى بأن الالتحاق في برامج التدريب يساهم في تنمية شبكة علاقاتي الشخصية	4.02	80.46	0.80	16.87	*0.000	1
10	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب وذلك لوجود خطط تطويرية في المؤسسة.	3.27	65.37	1.10	3.216	*0.001	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.32	66.38	0.65	6.533	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$  .

من جدول (17) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة التاسعة "أرى بأن الالتحاق في برامج التدريب يساهم في تنمية شبكة علاقاتي الشخصية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 80.46 %، قيمة اختبار T تساوي 16.872 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث يرى الباحث أن الإداريين في الهيئات المحلية عند التحاقهم ببرامج تدريبية يتعرفون على زملاء لهم من دوائر مختلفة أو مع زملاء من هيئات محلية أخرى مما يوطد وينمي علاقاتهم الشخصية ويزيد من معارفهم.

- احتلت الفقرة الثامنة "أرى أن الالتحاق في البرامج التدريبية يخرجني من جو الملل في العمل داخل المؤسسة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 75.20 %، قيمة اختبار T تساوي 9.833 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث أن الالتحاق ببرامج التدريب يخرج العاملين من ملل الروتين اليومي لعملهم.

واحتلت الفقرة السابعة " أرى بأن الالتحاق في برامج التدريب يعتبر مطلب وظيفي دون ادنى قناعة بضرورة هذه البرامج " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي 65.29% ، قيمة اختبار T تساوي 3.122 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ومن النتائج السابقة يتضح أن الإداريين يلتحقون ببرامج التدريب في الهيئات المحلية كما يطلب منهم ولتنفيذ المهام الموكلة لهم فقط، مما يستدعي الانتباه لتقييم المستمر للبرامج التدريبية.

بينما احتلت الفقرة الرابعة "عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لا تتطلب الوقت الكبير لإجرائها" المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي نسبي 61.61% ، قيمة اختبار T تساوي 3.032 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يدل على ان تقييم البرامج التدريبية لا يأخذ حيزاً من وقت المتدربين والذي يعتبر جزءاً مهماً في تحسين البرامج التدريبية، كما أنها تتوافق مع العبارة الثالثة والعاشرة " تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بسبب قلة التكاليف التي تتطلبها"، تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين لوجود خطط تطويرية في المؤسسة".

- احتلت الفقرة الأولى " أرى بأن عملية التقييم بمجملها تحظى باهتمام كبير في المؤسسة " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي النسبي 56.18%، قيمة اختبار T تساوي 2.300- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.011 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتبين النتيجة السابقة أن إدارات الهيئات المحلية لا تهتم بعملية تقييم التدريب بشكل كبير، وهذا يسبب مشكلة كبيرة لعملية تقييم التدريب لضرورة دعم الإدارة العليا لأي مؤسسة لهذه العملية.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.32 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.38% ، قيمة اختبار T تساوي 6.533 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تقييم رد فعل المتدربين " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية تعمل على تقييم رد فعل المتدربين مباشرة بعد الانتهاء من التدريب، إلا أن النسبة 66% تعتبر ضعيفة وبحاجة إلى مزيد من التعزيز حيث أن تقييم رد الفعل جزء أساسي من عملية تقييم البرامج التدريبية في جميع الهيئات المحلية. كما أن تقييم رد فعل المتدربين يعبر عن المفاهيم الأساسية للمتدربين ويعكس وجهة نظر المتدربين للبرامج التدريبية المعتمدة في الهيئات المحلية.

ويرى الباحث أن أعلى النسب التي تحققت من قياس رد فعل المتدربين " أرى بأن الالتحاق في برامج التدريب يساهم في تنمية شبكة علاقاتي الشخصية " والتي حصلت على 80.46% وهذا يدل على اتجاه ورغبة الإداريين والتي تتبع من اهتمامات شخصية لا علاقة لها بطبيعة العمل، كما الحال في اغلب الفقرات والتي تعتمد اعتمادا كليا في تبيان وجهة نظر المتدربين من الناحية النظرية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة صالح (2004) التي أشارت إلى أنه يتم تقييم رد فعل المتدربين في الشركات الماليزية، وتتفق مع دراسة الرفاعي والأثري (2003) التي وجدت أن غالبية المؤسسات الحكومية الكويتية تقوم بعملية تقييم التدريب ولكن بصورة منقطعة كما أنها تصل إلى المستوى التقييم " ردة فعل المتدرب"، وتتفق مع دراسة كلا من الأثري والزييري (2002) حيث وجد أن أغلب المؤسسات سواء الحكومية منها أو الخاصة تقوم بتقييم للبرامج التدريبية وتستخدم نموذج كيركباتريك وكان المستوى الأكثر شيوعا هو تقييم رد فعل المتدربين، وتتفق مع دراسة Blanchard (2000) التي بينت أن المنظمات الكندية تقوم بتقييم التدريب على مستوى رد الفعل، وتتفق مع نتائج Strother (2002) حيث بين أن مؤسسات ومنظمات التعلم الإلكتروني تقيس "رد فعل المتدربين" للدروس الإلكترونية، ومع نتائج دراسة Lien (2007) التي وجدت أن تقييم البرامج التدريبية في الشركات التايوانية يركز على المستوى الأول من نموذج كيرباتريك، وهذه الشركات تعمل على تقييم البرامج التدريبية باستمرار لاكتشاف مدى رضا المتدربين عن البرامج التدريبية المقدمة والتي تعمل على تحسينها بناء على رغبات المتدربين.

**الفرضية الثانية: يتم تقييم "التعلم" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى**  
تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال "تقييم التعلم"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. النتائج موضحة في جدول (18).

جدول رقم (18)

يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تقييم التعلم"

م	"تقييم التعلم"	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بعمل اختبارات قبل وبعد عملية التدريب لقياس مدى التعلم الحاصل بعد العملية التدريبية .	2.73	54.63	1.08	-3.278	*0.001	10
2	تقوم المؤسسة بعمل اختبار بعد عملية التدريب فقط لقياس مدى التعلم الحاصل بعد عملية التدريب .	2.82	56.46	1.09	-2.146	*0.017	8
3	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب باستخدام نماذج محاكاة التدريب بواقع العمل في المؤسسة .	2.92	58.39	1.04	-1.021	0.154	7
4	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب عن طريق مراقبة المهارات التدريبية في العمل.	3.14	62.77	1.06	1.724	*0.043	4
5	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب باستخدام نموذج التقييم الذاتي .	3.06	61.26	0.92	0.901	0.185	6
6	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب باستخدام نموذج التقييم الجماعي .	2.74	54.74	0.90	-3.878	*0.000	9
7	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب عن طريق تقييم الإمكانيات المتوفرة للتدريب والمدربين .	3.10	61.94	0.91	1.416	0.079	5
8	أعتقد بأن عملية التدريب ساهمت بشكل كبير في منحي معارف ومهارات عديدة عن موضوعات مختلفة .	3.80	76.09	0.88	12.088	*0.000	3
9	اعتقد بأن عملية التدريب في المؤسسة ساهمت بشكل كبير في تطوير إمكانياتي الإدارية والمهنية	3.83	76.67	0.89	12.390	*0.000	2

10	أعتقد أن الهدف الرئيس من عملية التدريب هو خلق كادر مهني قادر على أن يستطيع التكيف مع ظروف العمل المختلفة باستخدام سلوكيات جديدة تم اكتسابها من عملية التدريب .	3.98	79.54	0.90	14.415	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.21	64.27	0.61	4.605	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$  .

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة العاشرة " أعتقد أن الهدف الرئيس من عملية التدريب هو خلق كادر مهني قادر على أن يستطيع التكيف مع ظروف العمل المختلفة باستخدام سلوكيات جديدة تم اكتسابها من عملية التدريب " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 79.54%، قيمة اختبار T تساوي 14.415 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، تبين النتائج السابقة أن الإداريين في الهيئات المحلية يؤمنون بأهمية التدريب في إكسابهم سلوكيات جديدة تساعدهم على التكيف مع ظروف العمل.

-احتلت الفقرة التاسعة " اعتقد بأن عملية التدريب في المؤسسة ساهمت بشكل كبير في تطوير إمكاناتي الإدارية والمهنية " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 76.67%، قيمة اختبار T تساوي 12.390 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

واحتلت الفقرة السابعة " تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب عن طريق تقييم الإمكانات المتوفرة للتدريب والمدربين " المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي 61.94%، قيمة اختبار T تساوي 1.416 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.079 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة عدم الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

احتلت الفقرة السادسة "تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب باستخدام نموذج التقييم الجماعي" المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي نسبي 54.74%، قيمة اختبار T تساوي -3.878 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

-بينما احتلت الفقرة الأولى "تقوم المؤسسة بعمل اختبارات قبل وبعد عملية التدريب لقياس مدى التعلم الحاصل بعد العملية التدريبية" المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي نسبي 54.63%، قيمة اختبار T تساوي -3.278 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.21 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 64.27%، قيمة اختبار T تساوي 4.605 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تقييم التعلم" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، أي أنه يتم تقييم "التعلم" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة تقوم بتقييم التدريب على مستوى التعلم إلا أن النسبة 64% هي نسبة ضعيفة وبحاجة إلى مزيد من التعزيز والتطوير، حيث يرى الباحث ضرورة أن تعمل الهيئات المحلية على نقل المعرفة، المهارة، والاتجاه للمتدربين خلال عملية التدريب، وهو الهدف الأساسي الذي يسعى المتدربين للحصول عليه من خلال عملية التدريب في الهيئات المحلية والبلديات. ويرى الباحث أن هذا المستوى ذو أهمية لأن البرامج التدريبية والمواد التدريبية يجب أن تكون وفق المفاهيم الأساسية التي يسعى المتدربين الحصول عليها.

ويرى الباحث في هذا الصدد أن الهيئات المحلية تعمل على إكساب المتدربين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة خلال عملية التدريب، حيث أنها تعمل على متابعة المتدربين من ناحية التقييم سواء قبل وبعد الانتهاء من البرامج التعليمية. كما تسعى الهيئات المحلية لبناء كادر مهني قادر على القيام بالمهام بأفضل صورة ممكنة من خلال تطوير وتعزيز برامج التدريب؛ المتابعة؛ التقييم المستمر للبرامج التدريبية إلا أن جميع ما سبق بحاجة إلى تعزيز.



وانتفتت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Brewer, 2007) التي وجدت إن المنظمات الغير ربحية تقوم بعملية تقييم برامج التدريب في الولايات المتحدة وتصل إلى المستوى الثاني "التعلم" من نموذج كيركباتريك، كما انتفتت مع نتائج دراسة (Lien, 2007) التي بينت إلى أن الشركات التايوانية تركز على المستوى الثاني من النموذج "تقييم التعلم" وتعمل هذه الشركات على رفع كفاءة المتدربين من خلال المهارات والمعارف، والاتجاهات التي تقدمها الشركة، ومع دراسة (Lawson and Harvill, 1980) حيث وجد أن عملية تقييم التدريب مهمة جدا لطلبة كلية الطب حيث أكسبتهم المهارات والمعارف اللازمة للحياة المهنية وللقيام بمهامهم بشكل فعال في الكلية وهي عملية تخضع لتقييم مستمر من قبل القائمين عليها، وتتفق مع نتائج دراسة صالح (2004) التي وضحت وجود ردود فعل مرتفعة بالنسبة للمعرفة والاتجاهات بينما كانت ردود الفعل منخفضة بالنسبة لمستويات المهارات لطاقم المنفذ، وهذا يعطي إشارة إلى انه يجب أن يعطى الانتباه والعناية الكاملة للبرامج التدريبية والمدربين حتى يكونوا على استعداد تام لتنفيذ عملية تطبيق البرامج التدريبية وفق المنهجية السليمة، وتتفق مع نتائج دراسة البيالي (2000)، التي بينت أن هناك صعوبات تحد من فاعلية التقييم والتي تشتمل على إدماج المتدربين في برامج لا علاقة لها بالتدريب، بالإضافة إلى أن البيئة الإدارية لبرامج التدريب لا تساعد على نقل المهارات والمعارف الايجابية للمتدربين، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الوزان (2003) التي استخدمت نماذج التغيير في المعرفة لتقييم البرنامج التدريبي، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك صعوبات لتقييم البرامج التدريبية على مستوى المعرفة (التعلم)، ومع دراسة (Blanchard, 2000) التي بينت أن تقييم التدريب الإداري والغير إداري في المنظمات الكندية يصل إلى 17.2 % على مستوى التعلم بالنسبة لتقييم التدريب الإداري بينما يصل إلى 31.0 % عند مستوى التعلم بالنسبة لتقييم التدريب الغير إداري.

الفرضية الثالثة: يتم تقييم السلوك عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال " السلوك " ، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا . النتائج موضحة في جدول (19).

### جدول (19)

يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " السلوك "

م	"السلوك"	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام ملاحظة أداء المتدربين في محيط العمل لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .	3.13	62.6	1.01	1.648	0.051	1
2	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام قصص النجاح الإدارية كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .	2.97	59.31	0.92	-0.492	0.312	7
3	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام تقييم الأداء كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .	3.03	60.57	0.96	0.396	0.346	4
4	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمراجعة سجلات العمل اليومية وسجلات الأداء لتقييم اثر البرنامج التدريبي على سلوك المتدربين .	3.02	60.34	0.93	0.245	0.403	5
5	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بتسجيل المخرجات كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .	2.94	58.74	0.92	-0.907	0.183	9
6	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بعمل تقييم من قبل المرؤوسين للمتدربين لتقييم أثر البرنامج التدريبي سلوك المتدربين .	3.01	60.11	0.96	0.079	0.469	6
7	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام التقييم الذاتي كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين	2.95	59.08	0.89	-0.685	0.247	8

12	*0.011	-2.319	0.88	56.91	2.85	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام تقييم النظراء (المتدربين في نفس المستوى الإداري) كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .	8
11	*0.025	-1.974	0.96	57.14	2.86	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المقابلة كوسيلة لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .	9
10	0.098	-1.300	0.93	58.17	2.91	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام تقييم رؤساء المتدربين كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين	10
13	*0.008	-2.436	0.93	56.57	2.83	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام مجموعات العمل المركزة كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين	11
2	0.228	0.749	1.01	61.14	3.06	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المتابعة كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين	12
3	0.331	0.439	1.03	60.69	3.03	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام خطة العمل كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين	13
14	*0.002	-2.869	0.95	55.89	2.79	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام مقيمين خارجيين كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .	14
	0.199	-0.848	0.72	59.07	2.95	جميع فقرات المجال معاً	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$  .

من جدول (19) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الأولى " تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام ملاحظة أداء المتدربين في محيط العمل لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 62.51%، قيمة اختبار T تساوي 1.648 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.051 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً (درجة الحياد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ومن النتيجة السابقة يتضح بأن الهيئات المحلية

تقوم بملاحظة تطور أداء العاملين في أماكن عملهم بعد التحاقهم ببرامج التدريب ومدى انعكاس ما تعلموه على سلوكهم، لكن هذه النسبة بحاجة إلى مزيد من التعزيز.

احتلت الفقرة الثانية عشر " تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المتابعة كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 61.14%، قيمة اختبار T تساوي 0.749 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.228 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وكذلك لا تقوم باستخدام تقييم زملاء المتدربين (من هم تدريبوا معهم).

حيث احتلت الفقرة الثانية " تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام قصص النجاح الإدارية كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين " المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسبي 59.31%، قيمة اختبار T تساوي -4.492 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.312 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

احتلت الفقرة الحادية عشر " تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام مجموعات العمل المركزة كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين " المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي نسبي 56.57%، قيمة اختبار T تساوي -2.436 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.008 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يعني أن الهيئات المحلية لا تستخدم مجموعات العمل المركزة عند تقييمها لبرامجها التدريبية.

بينما احتلت الفقرة الرابعة عشر " تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام مقيمين خارجيين كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين " المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي نسبي 55.89%، قيمة اختبار T تساوي -2.869 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يعني أن الهيئات المحلية لا تقوم باستخدام مقيمين خارجيين عند تقييمها لبرامجها التدريبية.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.95 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 59.07%، قيمة اختبار T تساوي -0.848 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.199 لذلك يعتبر مجال "تقييم السلوك" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

ويتضح للباحث من النتائج السابقة وجود خلل واضح لدى الهيئات المحلية (البلديات) بقطاع غزة حيث أنها لا تقوم بمتابعة التغيير في سلوك المتدربين بعد تنفيذ البرامج التدريبية، كما أن البرامج التدريبية المقدمة للمتدربين تقف فقط عند المستويين الأول "رد فعل المتدرب" والثاني "التعلم" لسهولة القياس والمتابعة، وأن الهيئات المحلية لا تعمل على متابعة التغيير في السلوك للمتدربين لأنه يحتاج إلى مرور فترة كافية من الزمن بعد التدريب وأيضاً يحتاج إلى وسائل أكثر صعوبة من المستويين السابقين، كما أن التقييم في هذا المستوى (السلوك) يشير إلى قياس مدى التغيير الذي حدث في سلوك المتدربين نتيجة للبرامج التدريبية في الهيئات المحلية، كذلك هناك خلل في استخدام أدوات التقييم حيث تستخدم الملاحظة بنسبة قليلة ولا تستخدم المقابلة أو مجموعات العمل المركزة أو تقييم النظراء.

وتطابقت نتائج محور تقييم السلوك مع نتائج دراسة البيالي (2000) حيث وجد أن البيئة الإدارية لا تساعد على نقل المهارات المكتسبة إلى الوظيفة وكذلك ارتفاع تكلفة تنفيذ التقييم ومحدودية الاستفادة من نتائج تقييم في إعادة تصميم البرامج التدريبية وتطويرها، ومع دراسة الوزان (2003) التي استخدمت نماذج التغيير في السلوك والاتجاهات في متابعة وتقييم عناصر النشاط التدريبي حيث وجد أن المعوقات التي تتعلق بسلوكيات القائمين بالمتابعة والتقييم تميل إلى الإسراف في التقدير في كلا الاتجاهين الإيجابي والسلبي. كما وجد عقبات وصعوبات تتعلق بمعيار التقييم مع مستوى السلوك والاتجاهات، ومع دراسة (Brewer,2007) حيث وجدت إن هناك انخفاض في استخدام التقييم في المستوى الثالث (التغيير السلوكي) للمتدربين في البرامج التدريبية المقترحة، كما توافقت مع دراسة أبو سلمية (2007) التي أشارت إلى أن هناك نوع من الغموض فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب، حيث لوحظ أن المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد في عملية تقييم ما بعد التدريب في مكتب الانروا، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة Blanchard حيث عمل على تقييم التدريب الإداري والغير إداري في المنظمات الكندية وتوصل إلى 37.2% على مستوى السلوك بالنسبة للتقييم الإداري بينما توصل إلى 46.9% عند مستوى السلوك بالنسبة للتقييم الغير إداري، وتتفق مع دراسة فطيس (2007) التي أشارت إلى أن درجة فاعلية البرامج التدريبية تقع ضمن درجة القبول في كل مجال من مجالات التدريب، واختلفت مع دراسة

(Hui Lein et al,2007) حيث وجد أن هناك تقييم لمستوى السلوك شملت عملية التقييم (اختبار المهارات والمعرفة، المقابلات، لقاء في جماعات أو طريقة العرض، حل المشكلة).

الفرضية الرابعة: يتم تقييم "النتائج التنظيمية" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال "النتائج التنظيمية" ، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك. النتائج موضحة في جدول (20).

### جدول (20)

يوضح المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "النتائج التنظيمية"

م	"النتائج التنظيمية"	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة مستوى الخدمات قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية	3.14	62.74	1.05	1.733	*0.042	1
2	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة الهدر المالي قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية	2.89	57.83	1.07	-1.343	0.090	3
3	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة سجلات الأداء للموظفين قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية	2.87	57.47	1.06	-1.570	0.059	5
4	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة عدد الشكاوي من العملاء قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية	2.87	57.47	1.10	-1.509	0.067	5
5	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة مستوى الجودة للخدمات المقدمة قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية	2.95	58.97	1.08	-0.627	0.266	2
6	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بتحليل	2.86	57.13	1.06	-1.783	*0.038	7

						مستويات أداء وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية
9	*0.003	-2.751	1.04	55.66	2.78	7 تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المعلومات الواردة من العاملين بوحدة عمل أخرى (من غير المتدربين) لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية .
4	0.093	-1.330	1.08	57.82	2.89	8 تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المعلومات الواردة من مديري وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية .
7	*0.040	-1.765	1.07	57.13	2.86	9 تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المعلومات الواردة من المسؤولين بالوزارات والجهات المعنية المختلفة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية .
10	*0.002	-2.925	1.06	55.31	2.77	10 تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة هدر الوقت قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية
	<b>*0.039</b>	<b>-1.773</b>	<b>0.84</b>	<b>57.75</b>	<b>2.89</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$  .

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الأولى " تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة مستوى الخدمات قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي 62.74 %، قيمة اختبار T تساوي 1.733 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.042 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يعني أن الهيئات المحلية تقييم مستوى خدماتها المقدمة لفئاتها المستهدفة قبل وبعد عملية التدريب، حيث أن الهيئات المحلية وجدت لخدمة أفراد المجتمع وتهمها أن تكون خدماتها على أعلى مستوى لذلك تقوم بتدريب عاملها وذلك لرفع مستوى أدائها وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى خدماتها كهيئة محلية، إلا أن النسبة قليلة وبحاجة إلى زيادة وتطوير.

و احتلت الفقرة الخامسة " تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة مستوى الجودة للخدمات المقدمة قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي 58.79%، قيمة اختبار T تساوي - 0.627 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.266 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يعني أن الهيئات المحلية لا تقوم بمقارنة مستوى الجودة للخدمات المقدمة قبل وبعد العملية التدريبية.

بينما احتلت الفقرة الثالثة " تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة سجلات الاداء للموظفين قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي 57.47%، قيمة اختبار T تساوي - 1.570 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.059 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يعني أن الهيئات المحلية لا تقوم بمقارنة سجلات الأداء للموظفين قبل وبعد العملية التدريبية.

احتلت الفقرة السابعة " تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المعلومات الواردة من العاملين بوحدات عمل أخرى (من غير المتدربين) لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية " المرتبة التاسعة متوسط حسابي نسبي 55.66%، قيمة اختبار T تساوي -2.751- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- احتلت الفقرة العاشرة " تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة هدر الوقت قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية" المرتبة العاشرة متوسط حسابي نسبي 55.31% قيمة اختبار T تساوي -2.925- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يعني أن الهيئات المحلية لا تأخذ بعين الاعتبار الوقت عند تقييمها للبرنامج التدريبي،



حيث أنه من الضروري المقارنة بين الوقت المستغرق في أداء الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية لفئاتها المستهدفة قبل وبعد التدريب.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.89 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 57.75 %، قيمة اختبار T تساوي 1.773- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.039 لذلك يعتبر مجال " النتائج التنظيمية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يدل على أنه لا يتم تقييم "النتائج التنظيمية" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الهيئات المحلية لا تقوم بتقييم البرامج التدريبية على مستوى النتائج التنظيمية لأنها تحتاج إلى وقت طويل وتكاليف مالية عالية، كما يحتاجون إلى مقيم خارجي للقيام بهذه الوظيفة التي يصعب العمل عليها، وأيضاً يحتاجون إلى استشاريين في هذا المجال. ويرى الباحث في هذا الموضوع إلى أن النتائج التنظيمية تشير إلى قياس عائد البرامج التدريبية على المنظمة، وهل المنظمة تعمل على المخرجات النهائية للبرامج التدريبية؟ وهل هناك علاقة بين النتائج التنظيمية والمخرجات للبرامج التدريبية؟ فالحقيقة أن النتائج التنظيمية تحتاج للكثير من الوقت والجهد حتى يتم قياسها بشكل دقيق، كما أنها تحتاج لتقييم الأهداف المرجوة من برامج التدريب ما إذا كانت تحقق غاية الهيئات المحلية. فالنتائج تعتبر مؤشر على فاعلية المنظمات بشكل عام، والمبرر للاستمرار في تقديم الخدمات. كما أنها توضح سير البرامج داخل الهيئات وتكشف نجاحها أو فشلها.

وتطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Brewer,2007) حيث أظهرت نتائج دراسته بان هناك انخفاض في استخدام التقييم في المستوى الرابع ( النتائج التنظيمية ) ودلت أيضاً على أن أهم عوائق تقييم التدريب عدم دعم المنظمة لعملية التقييم، ومع نتائج دراسة (Lien,2007) حيث وجدت أن تقييم العائد على الاستثمار من التدريب غير ممكن وأن استراتيجيات التقييم المختلفة من الصعب استخدامها مثل النتائج التنظيمية، واتفقت مع نتائج دراسة (Strotherm,2002) حيث كشفت نتائج الدراسة التي أجراها على شركات التدريب الإلكتروني بان 3% فقط من الشركات بذلت جهوداً حقيقية لقياس "النتائج"، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Blanchard,2000) حيث عمل على تقييم التدريب الإداري وغير إداري في المنظمات الكندية وتوصل إلى أنه لا يتم تقييم برامج التدريب على مستوى النتائج التنظيمية.

#### الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية" تعزى إلى المعلومات الشخصية (الجنس، الهيئة المحلية، طبيعة عمل المبحوث في الهيئة المحلية، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية" تعزى لمتغير الجنس.

من نتائج جدول ( 21 ) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لمجال "تقييم رد فعل المتدربين" الحالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات حول هذا المجال تعزى إلى الجنس، كذلك تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وذلك لكل من مجالات "تقييم التعلم، السلوك، النتائج التنظيمية، وجميع مجالات الدراسة معاً"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث.

جدول (21)

يوضح اختبار T لمتغير جنس المبحوثين

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
تقييم رد فعل المتدربين	ذكر	156	3.33	0.65	0.790	0.215	غير دال إحصائياً
	أنثى	19	3.21	0.62			
تقييم التعلم	ذكر	156	3.18	0.62	-1.792	0.037	دال إحصائياً
	أنثى	19	3.45	0.48			
السلوك	ذكر	156	2.92	0.72	-1.921	0.028	دال إحصائياً
	أنثى	19	3.25	0.67			
النتائج التنظيمية	ذكر	156	2.84	0.85	-2.655	0.007	دال إحصائياً
	أنثى	19	3.26	0.62			
جميع المجالات معاً	ذكر	156	3.06	0.43	-2.233	0.013	دال إحصائياً
	أنثى	19	3.29	0.42			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (173) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.974

- الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 .

ولتفسير هذه النتيجة تم توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس وعدد البرامج التدريبية التي شارك بها المبحوثين ، ويوضح جدول (22) أن نسبة الإناث الذين شاركوا بأكثر من 5 برامج تدريبية وصلت إلى 42% ، وهي أعلى من نسبة الذكور التي وصلت إلى 35% ، وتشير هذه النتائج إلى أن مشاركة الإناث في برامج تدريبية لأكثر من 5 مرات أدت إلى تطوير وتعزيز قدرتهم على تقييم البرامج التدريبية على مستوى "التعلم" و "السلوك" و "النتائج التنظيمية".

جدول رقم (22)

يوضح توزيع الذكور والإناث بالنسبة لعدد البرامج التدريبية التي التحقوا بها

البرامج التدريبية								الجنس
المجموع		أكثر من 5 مرات		من 2_5 مرات		مرة واحدة فقط		
89%	155	35.4%	55	49%	76	15.5%	24	ذكر
11%	19	42.1%	8	31.5%	6	26.3%	5	أنثى
<b>100%</b>	<b>174</b>	<b>36.2%</b>	<b>63</b>	<b>47.1%</b>	<b>82</b>	<b>16.6%</b>	<b>29</b>	<b>المجموع</b>

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية" تعزى لمتغير الهيئة المحلية.

من نتائج جدول (23) يمكن استنتاج ما يلي: تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  لكل من " تقييم التعليم ، النتائج التنظيمية، جميع مجالات الاستبانة معاً" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى لمتغير الهيئة المحلية، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  لكل من مجالي " تقييم رد فعل المتدربين والسلوك". وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى لمتغير الهيئة المحلية .

جدول (23)

يوضح اختبار تحليل التباين حسب متغير الهيئة المحلية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تقييم رد فعل المتدربين	بين المجموعات	4.276	4	1.069	2.634	*0.036
	داخل المجموعات	67.362	166	0.406		
	المجموع	71.637	170			
تقييم التعلم	بين المجموعات	2.015	4	0.504	1.348	0.254
	داخل المجموعات	62.038	166	0.374		
	المجموع	64.053	170			
السلوك	بين المجموعات	5.843	4	1.461	2.886	*0.024
	داخل المجموعات	84.027	166	0.506		
	المجموع	89.870	170			
النتائج التنظيمية	بين المجموعات	3.161	4	0.790	1.109	0.354
	داخل المجموعات	118.335	166	0.713		
	المجموع	121.497	170			
جميع المجالات معاً	بين المجموعات	1.190	4	0.297	1.568	0.185
	داخل المجموعات	31.487	166	0.190		
	المجموع	32.677	170			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4،166) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.426

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (24) تبين ما يلي: بالنسبة إلى مجال "تقييم رد فعل المتدربين" كان المتوسط لاستجابات المبحوثين من جباليا أكبر من المناطق الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الذين من جباليا.

جدول (24)  
المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير الهيئة المحلية

م	المجال	المتوسط الحسابي				
		رفح	خانيونس	دير البلح	غزة	جباليا
1-	تقييم رد فعل المتدربين	3.24	3.15	2.98	3.42	3.47
2-	تقييم التعلم	3.10	3.35	3.42	3.17	3.12
3-	السلوك	2.84	3.23	3.21	2.91	2.72
4-	النتائج التنظيمية	2.88	3.16	2.87	2.85	2.74
5-	جميع المجالات معاً	3.00	3.22	3.13	3.07	2.99

ولتوضيح هذه النتيجة تم توزيع أفراد العينة حسب متغير الهيئة وطبيعة العمل ، ويوضح جدول (25) أن 86% من المبحوثين في بلدية جباليا هم رؤساء أقسام ورؤساء شعب هم أكثر الفئات المستفيدة من البرامج التدريبية وبالتالي لديهم قدرة أفضل من غيرهم على تقييم مدى التزام الهيئة المحلية التي يعمل بها بمعيار رد الفعل. بالنسبة إلى مجال " السلوك" كان المتوسط لاستجابات المبحوثين من خانيونس أكبر من المناطق الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الذين من خانيونس.

جدول (25)  
يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الهيئة المحلية وطبيعة العمل

طبيعة العمل										الهيئة المحلية
المجموع		رئيس شعبة		رئيس قسم		نائب مدير		مدير دائرة		
22.5%	36	27.7%	10	58.3%	21	5.5%	2	8.3%	3	جباليا
36.3%	58	29.3%	17	37.9%	22	13.8%	8	18.9%	11	غزة
7.5%	12	16.6%	2	33.3%	4	16.6%	2	33.3%	4	دير البلح
17.5%	28	17.8%	5	39.3%	11	14.3%	4	28.6%	8	خانيونس
16.3%	26	53.8%	14	11.5%	3	0%	0	34.6%	9	رفح
100%	160	30%	48	38.1%	61	10%	16	21.8%	35	المجموع

ولتفسير هذه النتيجة تم توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد البرامج التدريبية وحسب مستوى تعليمهم ، ويوضح الجدول رقم (26)، وجدول رقم (27) ، أن بلدية خانيونس احتلت المرتبة الأولى من حيث نسبة حملة الشهادات الجامعية مقارنة بالبلديات الأخرى ، وكذلك احتلت المرتبة الأولى في عدد البرامج التدريبية التي شارك بها العاملون في هذه البلدية ، حيث يوضح جدول (27) أن 90% من المبحوثين في بلدية خانيونس اشتركوا في دورات تدريبية أكثر من مرة واحدة، وتشير هذه النتائج إلى تمتع المبحوثين من بلدية خانيونس بالمؤهل العلمي وعدد البرامج التدريبية الذي ساهم في تعزيز قدراتهم على تقييم مدى التزام الهيئة المحلية بتقييم البرامج التدريبية على مستوى السلوك.

#### جدول (26)

يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الهيئة والمستوى التعليمي

المستوى التعليمي										
المجموع		ثانوي وما دون		دبلوم		جامعي		دراسات عليا		المستوى التعليمي
22.5%	38	10.5%	4	7.9%	3	73.7%	28	7.9%	3	جباليا
34.3%	58	18.9%	11	6.9%	4	68.9%	40	5.2%	3	غزة
8.8%	15	20%	3	0%	0	60%	9	20%	3	دير البلح
18.3%	31	9.6%	3	6.4%	2	80.6%	25	3.2%	1	خانيونس
15.9%	27	37.1%	10	0%	0	55.5%	15	7.4%	2	رفح
100%	169	18.3%	31	5.3%	9	69.3%	117	7.1%	12	المجموع

#### جدول رقم (27)

يوضح توزيع الهيئة المحلية بالنسبة لعدد البرامج التدريبية التي التحق بها الإداريين

البرامج التدريبية								الهيئة المحلية
المجموع		أكثر من 5 مرات		من 2_5 مرات		مرة واحدة فقط		
22.4%	38	23.7%	9	60.5%	23	15.7%	6	جباليا
34.7%	59	38.9%	23	42.4%	25	18.6%	11	غزة
8.8%	15	53.4%	8	40%	6	6.6%	1	دير البلح
17.6%	30	46.7	14	43.4%	13	10%	3	خانيونس
16.5%	28	32.2%	9	46.4%	13	21.4%	6	رفح
100%	170	37.1%	63	47.1%	80	15.8%	27	المجموع

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية" تعزى لمتغير عمل المبحوث في الهيئة المحلية.

من النتائج الموضحة في جدول (28) نستنتج ما يلي: تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وذلك لكل من مجالات " تقييم التعليم ، السلوك، النتائج التنظيمية، جميع مجالات الاستبانة معاً". وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير عمل المبحوث في الهيئة المحلية، تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لمجال " تقييم رد فعل المتدربين " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول هذا المجال تعزى لمتغير عمل المبحوث في الهيئة المحلية

جدول (28): يوضح اختبار تحليل التباين حسب متغير عمل المبحوث في الهيئة المحلية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تقييم رد فعل المتدربين	بين المجموعات	14.714	3	4.905	14.902	*0.000
	داخل المجموعات	52.331	159	0.329		
	المجموع	67.045	162			
تقييم التعلم	بين المجموعات	0.661	3	0.220	0.573	0.634
	داخل المجموعات	61.138	159	0.385		
	المجموع	61.799	162			
السلوك	بين المجموعات	1.902	3	0.634	1.212	0.307
	داخل المجموعات	83.128	159	0.523		
	المجموع	85.030	162			
النتائج التنظيمية	بين المجموعات	4.435	3	1.478	2.100	0.102
	داخل المجموعات	111.928	159	0.704		
	المجموع	116.363	162			
جميع المجالات معاً	بين المجموعات	0.086	3	0.029	0.145	0.933
	داخل المجموعات	31.312	159	0.197		
	المجموع	31.398	162			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3،159) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.661

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى 0.05



من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (29) تبين أنه بالنسبة إلى مجال " تقييم رد فعل المتدربين" كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين يعملون كرئيس قسم أو شعبة في الهيئة المحلية أكبر من طبيعة العمل الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الذين يعملون كرئيس قسم أو شعبة في الهيئة المحلية.

**جدول (29)**  
يوضح المتوسط الحسابي لاستجابات  
أفراد العينة حسب متغير عمل المبحوث في الهيئة المحلية

م	المجال	المتوسط الحسابي			
		رئيس شعبة	رئيس قسم	نائب مدير	مدير دائرة
1-	تقييم رد فعل المتدربين	3.50	3.50	3.44	2.76
2-	تقييم التعلم	3.18	3.14	3.21	3.31
3-	السلوك	2.94	2.83	3.06	3.10
4-	النتائج التنظيمية	2.87	2.82	2.59	3.17
5-	جميع المجالات معاً	3.11	3.05	3.07	3.09

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب في الهيئات المحلية هم أكثر المستفيدين من البرامج التدريبية حيث وضح جدول رقم (30) أن 68.7% من أفراد العينة يعملون كرؤساء أقسام ورؤساء شعب، وبذلك يكون لديهم تعليمات دقيقة عن مدى التزام الهيئة المحلية التي يعملون بها بتقييم البرامج التدريبية عند هذا المستوى.

جدول (30)

يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس وطبيعة العمل

طبيعة العمل										الجنس
المجموع		رئيس شعبة		رئيس قسم		نائب مدير		مدير دائرة		
90.7%	148	29.1%	43	39.2%	58	9.5%	14	22.3%	33	ذكر
9.3%	15	53.4%	8	20%	3	13.4%	2	13.4%	2	انثى
100%	163	31.3%	51	37.4%	61	9.8%	16	21.5%	35	المجموع

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية" تعزى لمتغير سنوات الخبرة. من النتائج الموضحة في جدول (31) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وذلك لكل من مجالات " تقييم التعليم ، السلوك، النتائج التنظيمية، جميع مجالات الاستبانة معاً". وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لمجال " تقييم رد فعل المتدربين " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (31)

يوضح اختبار تحليل التباين حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
تقييم رد فعل المتدربين	بين المجموعات	9.065	3	3.022	8.075	*0.000
	داخل المجموعات	63.239	169	0.374		
	المجموع	72.303	172			
تقييم التعلم	بين المجموعات	0.748	3	0.249	0.658	0.579
	داخل المجموعات	64.074	169	0.379		
	المجموع	64.822	172			
السلوك	بين المجموعات	0.715	3	0.238	0.451	0.717
	داخل المجموعات	89.367	169	0.529		
	المجموع	90.081	172			
النتائج التنظيمية	بين المجموعات	0.454	3	0.151	0.217	0.885
	داخل المجموعات	117.935	169	0.698		
	المجموع	118.389	172			
جميع المجالات معاً	بين المجموعات	0.350	3	0.117	0.602	0.615
	داخل المجموعات	32.732	169	0.194		
	المجموع	33.081	172			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3،169) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.658  
الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (32) تبين أنه بالنسبة إلى مجال "تقييم رد فعل المتدربين" كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات أكبر من فئات الخبرة الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات. ويمكن تفسير ذلك بأن المبحوثين الذين لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات يكون لديهم مقدرة أعلى على تقدير مدى التزام الهيئة التي يعملون بها بتقييم البرامج التدريبية على مستوى رد الفعل من الفئات الأخرى

، لان هذه الفئة هي أكثر مشاركة في البرامج التدريبية من الفئات الأخرى لحاجتها إلى تعزيز خبرتها في العمل وكذلك لتركيز الفئات الأخرى ذات الخبرة الأعلى على تقييم البرامج على المستويات الأعلى.

### جدول (32)

يوضح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي				المجال	م
16 سنة فأكثر	من 11 إلى أقل من 16 سنة	من 5 إلى أقل من 11 سنة	أقل من 5 سنوات		
3.14	3.18	3.56	3.73	تقييم رد فعل المتدربين	1-
3.19	3.27	3.09	3.24	تقييم التعلم	2-
2.89	3.03	2.88	2.95	السلوك	3-
2.93	2.95	2.84	2.82	النتائج التنظيمية	4-
3.03	3.10	3.07	3.16	جميع المجالات معاً	5-

## الفصل السادس

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: توصيات الدراسة

ثالثاً: مقترحات الدراسة

## المقدمة :

يستعرض الباحث في هذه الفصل النتائج الرئيسية التي توصلت لها الدراسة ، متواليه حسبما وردت مسبقاً في الفرضيات الرئيسية وفي آلية التحقق منها في الفصل الخامس وانتهاءً طبيعياً ومنطقياً للنتائج التي توصل لها البحث فإن الباحث سيقوم بوضع عدد من التوصيات المستنبطة من النتائج وأيضاً قائمة بعدد من الدراسات المقترحة لإكمال البحث في مجال الدراسة الحالية .

## أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. بينت النتائج أنه يتم تقييم التدريب على مستوى رد الفعل في الهيئات المحلية إلى حد ما، وأن الإداريين في الهيئات المحلية بقطاع غزة يؤمنون بأن التحاقهم ببرامج التدريب يساهم بتمتية شبكة علاقاتهم الشخصية، ويخرجهم من ملل العمل، ويرون بأن التدريب ينفذ فقط من أجل استكمال الجانب الإداري، وأن التحاقهم ببرامج التدريب يعتبر مطلب وظيفي دون أدنى فائدة بضرورة هذه البرامج التدريبية، وأن الهيئات المحلية لا تهتم بعملية تقييم التدريب بمجملها، لكنها تؤمن بتقييم رد فعل المتدربين إلى حد ما، وذلك بسبب وجود خطط تطويرية لدى الهيئات المحلية، وبسبب قلة التكاليف التي تتطلبها عملية تقييم رد الفعل، وقلة الوقت المستغرق في تقييم رد الفعل، ولوجود خبرة لدى الهيئات المحلية في تقييم رد الفعل.

2. وضحت النتائج أنه يتم تقييم التدريب على مستوى التعلم في الهيئات المحلية إلى حد ما، وأن الإداريين في الهيئات المحلية مقتنعون بأن الهدف من عملية التدريب هو خلق كادر مهني يستطيع التكيف مع ظروف العمل المختلفة باستخدام سلوكيات جديدة تم اكتسابها من التدريب، وأن التدريب طور إمكانياتهم الإدارية والمهنية ومنحهم معارف ومهارات عديدة عن موضوعات مختلفة، وأن الهيئات المحلية تقوم باختبار فاعلية التدريب عن طريق كلاً من مراقبة المهارات التدريبية في مكان العمل وتقييم الإمكانيات المتوفرة للتدريب والمتدربين إلى حد ما، وكذلك تقييم فاعلية التدريب باستخدام نموذج التقييم الذاتي إلى حد ما، وأنها لا تقوم باستخدام نموذج التقييم الجماعي ونموذج محاكاة التدريب، وأن الهيئات المحلية لا تقوم بعمل اختبارات قبلية ولا بعدية.

3. بينت النتائج أن الهيئات المحلية لا تقوم بتقييم البرامج التدريبية على مستوى السلوك، وأنها لا تستخدم المقابلة، ولا تقييم النظراء (المتدربين في نفس المستوى الإداري)، ولا

تستخدم مجموعات العمل المركزة، ولا تستعين بمقيمين خارجيين، كوسائل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى السلوك.

4. بينت النتائج أن الهيئات المحلية لا تقوم بتقييم البرامج التدريبية على مستوى النتائج التنظيمية، وأن الهيئات المحلية تقوم بمقارنة مستوى الخدمات قبل وبعد العملية التدريبية عموماً إلى حد ما، لكنها لا تقيم جودة هذه الخدمات، وأن الهيئات المحلية لا تأخذ بعين الاعتبار آراء جميع المستفيدين عند تقييم التدريب، فلا تأخذ بعين الاعتبار المعلومات الواردة من المدير المباشر، ولا تقارن سجلات الأداء، ولا عدد شكاوي العملاء، ولا آراء العاملين بوحدات عمل أخرى ولا المعلومات الواردة من الجهات الخارجية (الوزارات، المودين، وغيرهم)

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات كلا من "التعلم"، "السلوك"، "النتائج التنظيمية" تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث من أفراد العينة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات حول "رد فعل المتدربين" تعزى إلى الجنس.

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات كلا من "رد فعل المتدربين" و "السلوك" تعزى لمتغير الهيئة المحلية لصالح هيئة جباليا وهيئة خانيونس على الترتيب.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول "تقييم التعلم" و "النتائج التنظيمية" تعزى لمتغير الهيئة المحلية.

9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول "رد فعل المتدربين" تعزى لمتغير عمل المبحوث لصالح كلا من رئيس القسم ورئيس الشعبة في الهيئات المحلية.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول "التعلم"، "السلوك" و "النتائج" تعزى لمتغير عمل المبحوث.

11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول "رد فعل المتدربين" تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم أقل من (5) خمس سنوات في الهيئات المحلية.

12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول "التعلم"، "السلوك" و "النتائج" تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### ثانياً: التوصيات:

##### أ. على مستوى "رد فعل المتدربين"

1. تعزيز تقييم التدريب على مستوى رد فعل المتدربين.
2. زيادة وعي واهتمام الإدارة العليا بقيمة برامج التدريب.
3. الحث على تخصيص الوقت الكافي لإجراء العملية التقييمية للبرامج بالشكل الصحيح وفقاً للخطط الإستراتيجية.
4. توفير الوارد المالية الكافية.
5. تطوير الخبرات اللازمة لتقييم البرامج التدريبية على مستوى "رد الفعل".

##### ب. على مستوى "التعلم"

1. تعزيز تقييم التدريب على مستوى تعلم المتدربين.
2. ضرورة استخدام عدة نماذج لقياس التعلم لدى المتدربين، حيث أشارت النتائج إلى ضعف استخدام بعض النماذج مثل نموذج المحاكاة و التقييم الجماعي.
3. العمل على زيادة الاهتمام بإجراء الاختبارات اللازمة قبل وبعد عملية التدريب حتى تتحقق الهيئات المحلية من التعلم الحاصل.
4. العمل على زيادة الاهتمام باستخدام نماذج التقييم الذاتي، وخاصة نموذج التعليم الجماعي.

##### ج. على مستوى "السلوك"

1. ضرورة أن يكون هناك أكثر من جهة تعزز عملية التقييم لضمان فاعليتها على مستوى السلوك مثل (التقييم الذاتي، المقيمين الخارجيين، تقييم الرؤساء، المرؤوسين، النظراء، المجموعات).
2. العمل على تنويع الوسائل المستخدمة في عملية التقييم مثل (الملاحظة، قصص النجاح، تسجيل المخرجات، مقارنة الأداء، سجلات العمل، المقابلة، المتابعة، خطة العمل).

##### د. على مستوى "النتائج"

1. العمل على مقارنة (الهدر المالي، هدر الوقت، سجلات الأداء، وعدد الشكاوى من العملاء) قبل وبعد العملية التدريبية، لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية.



2. ضرورة قيام المؤسسة بتحليل مستويات أداء وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية.
3. ضرورة أن تقوم المؤسسة باستخدام المعلومات الواردة من (العاملين بوحدات عمل آخرين من غير المتدربين، من مديريين وحدة العمل، والمسؤولين بالوزارات والجهات المعنية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية.

### ثالثاً : مقترحات لدراسات مستقبلية

يوصي الباحث بإجراء دراسات في المواضيع التالية :

- 1- دراسة حول معوقات الحصول على نتائج تنظيمية من البرامج التدريبية في الهيئات المحلية .
- 2- دراسة حول معوقات الحصول على تطور في السلوك التنظيمي من البرامج التدريبية في الهيئات المحلية .

المراجع

## أولاً : المراجع العربية :

- \*أبو النصر، مدحت (2009): مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى.
- \*أبو سلمية، باسمه (2007): مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأتروا الإقليمي. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- \*أبو شيخة، نادر (2000): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، الطبعة الأولى.
- \*أبو شيخة، نادر (2010): إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، الطبعة الأولى.
- \*برنوطي، سعاد (2007): إدارة الموارد البشرية: إدارة أفراد، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان.
- \*ال بكر، جاسم (2006)، واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية ، الفكر الشرطي، مركز بحوث شرطة الشارقة، المجلد (15)، العدد (57)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- \*البيالي، يوسف (2000)، فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الامنية (دراسة تطبيقية على المعاهد الأمنية بمدينة الرياض)، مجلة البحوث الأمنية ، العدد(21)، كلية الملك فهد الأمنية، المملكة العربية السعودية .
- \*توفيق، عبد الرحمن (2007): موسوعة التدريب والتنمية البشرية: الجزء الرابع، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، الطبعة الثانية.
- \*توفيق، عبد الرحمن (2007): موسوعة التدريب والتنمية البشرية: الجزء الأول، التدريب أصول ومبادئ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بميك)، الطبعة الثانية.
- \*توفيق، عبد الرحمن (2005): مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.
- \*حسن، راوية (2005): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية.
- \*حمود، خضير و الخرشة، ياسين (2007): إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- \*الخطيب، محمود (2002) : سلسلة المعرفة الإدارية ، إدارة الموارد البشرية :إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصادي الالكتروني، مكتبة عين شمس 44شارع القصر العيني، الطبعة الأولى.
- \*ديسلر، جاري (2003): إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر - الرياض.

\*الذبيب، إبراهيم رمضان (2009)، استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية ، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دولة قطر . الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمرك، كلية الإدارة والاقتصاد- قسم إدارة الأعمال (رسالة ماجستير غير منشورة) .

\*الرفاعي، هاشم السيد ، و الأثري،أحمد صالح (2003)، تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق، مستقبل التربية العربية ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، المجلد (9)، العدد (29)، المكتب الجامعي الحديث، جمهورية مصر العربية.

\*الزيادي، عادل (2006): إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس ، القاهرة.

\*الزيادي،عادل (2006): إدارة المؤسسات البشرية ،مكتبة عين شمس،القاهرة.

\*السكرانة، بلال (2009): التدريب الإداري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.

\*سلسلة المميزون الإدارية (2005): إدارة الموارد البشرية ، الشركة المصرية العالمية للنشر - لونجمان ، مصر .

\*السيد، أمل (2006): إدارة الموارد البشرية، مطابع الدار الهندسية - القاهرة.

\*شاويش، مصطفى (2005): إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الطبعة الثالثة.

\*الشتري، بندر (2004): "تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية" دراسة تطبيقية على مدينة الأمن العام بالرياض " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

\*صبري، نضال رشيد ، والحاج، شادي أحمد (2006) ، دليل الموازنة للهيئات المحلية الفلسطينية ، الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية ، فلسطين .

\*الصيرفي، محمد (2009): الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

\*الصيرفي، محمد (2009): التدريب الإداري: المدربين والمتدربين وأساليب التدريب، دار المناهج للنشر والتوزيع.

\*الصيرفي، محمد (2009): التدريب الإداري: تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، دار المناهج للنشر والتوزيع.

\*الطائي، يوسف و الفضل، مؤيد و العبادي، هاشم (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

- \*الطعاني، حسن (2002): التدريب: مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق.
- \*الطعاني، حسن (2007): التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- \*عباس، سهيلة (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
- \*عبد الباقي، صلاح الدين ومسلم، علي وحسن، راوية (2007): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- \*عبد الحميد، عبد المطلب (2001)، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- \*عبد الرحمن، بن عنتر (2010): إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- \*عبد الله، سعد الدين (2007): إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى.
- \*عبد الله، سعد الدين (2008): إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، مصر .
- \*العزاوي، نجم (2006): جودة التدريب الإداري، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- \*العزاوي، نجم (2009): جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- \*عقيلي، عمر (2009): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
- \*علام، أحمد (1991): تخطيط المدن، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية .
- \*عليوة، السيد (2001): سلسلة تنمية المهارات، تحديد الاحتياجات التدريبية، إيتزناك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- \*فطيس، عادل (2007)، تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم (دراسة حالة)، شركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت، ليبيا.
- \*القيروني، محمد (2010): الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- \*كشواي، باري (2006): إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية.

\*المبيضين، عقلة و جرادات، أسامة (2001): التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة.

\*المحاسنة، أحمد (2004)، تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب،(رسالة ماجستير غير منشورة )، عمادة الدراسات العليا ، الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.

\*المدهون، محمد (2005): إدارة وتنمية الموارد البشرية.

\*مشتهى، نهاد (1996): دراسة حول الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين ،مركز الميزان لحقوق الإنسان ، فلسطين .

\*مصطفى، أحمد (2005): إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري.

\*المعاني، أيمن عودة ،وابو فارس ،محمود عودة (1995)، نظرية الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية ، ط(2)، الأردن.

\*الوزان، السيد (2003)، متابعة وتقييم عناصر النشاط التدريبي ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مركز البحوث والمعلومات ،مجلة البحوث الإدارية، السنة (21)، عدد خاص، جمهورية مصر العربية .

- \*Al-Athari, A., and Zairi, M. (2002): **Training evaluation: an empirical study in Kuwait**. Journal of European Industrial Training, Vol.26,No5, PP 241-251.
- \*Armstrong, M. (2001). **A handbook of Human Resource Management Practice**. 8th edition, Kogan Page Limited (UK).
- \*Blanchard, P.N., Thacker, J.W., and Way, S.A. (2000).**Training evaluation: Perspectives and evidence from Canada**. International Journal of Training and development, Vol.4, No.4, PP. 295-304.
- \*Carrier, C. (1991).**The training and development needs of owner managers of small business with export potential**. Journal of small business management,Vol.37,No4, PP131-160.
- \*Charney, C., and Conway, K. (2005). The trainer's tool kit, 2nd edition. American Management Association 1601 Broadway, NY.
- \*Dolasinski, M. (2004). **Training The Trainer Performance-Based Training For Today's Workplace**. , Pearson education, Upper Saddle River, Prentice Hall International, New jersey.
- \*Eerde, V., Simon T. and Graeme T. (2008). **The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness**, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 1, PP. 63–73.
- \*Elliott, M., Dawson, R., and Edwards, J. (2009): **Providing demonstrable return-on-investment for organizational learning and training**. Journal of European Industrial Training, Vol.33, No. 7, PP. 657-670.
- \*Goldstein, I., and Ford, J. (2002). **Training in organizations : Need assessment, development, and Evaluation**, Fourth edition, south –western Thomson learning.
- \*Hackett, P. (1998). **Success in managing people**. John Murray publication ltd.
- \*Hui Lien, B.Y., Yun Hang, R.Y. and Mclean, G.N. (2007). **Training evaluation based on cases of Taiwanese benchmarked high –tech companies**. International Journal of Training and Development, Vol.11, No.1, PP. 35-48.
- \*Ibrahim, A., and Soufani, K. (2002). **Entrepreneurship education and training in Canada: a critical assessment**. Journal of training and education, Vol. 44, No. 8/9, PP. 421-430.
- \*Kirkpatrick, D. (1998). **Evaluating Training Programs: The four levels**, 2nd edition, San Francisco: Berrett-Koehler.
- \*Kroechnert, G. (2006). **Basic training for trainers**. 3ed Edition, The McGraw-Hill Companies Inc, Australia.

- \*Lawson, B. K. and Harvill, L. M. (1980): **The evaluation of a training program for improving residents' teaching skills.** Journal of Academic Medicine Education, Vol. 55, No.12, PP. 1000-1006.
- \*Leat, M. and Lovell, M. (1997). **Training needs analysis: weaknesses in the conventional approach,** Journal of European Industrial Training , Vol. 21, No. 4, PP. 143–153.
- \*Leopold, J. (2002). **Human Resource in Organizations, Personnel education, Inc.,** Upper Saddle River, New jersey, Prentice Hall International, UK.
- \*Mondy, W., Noe, R., Premeaux, S., and Mondy, J. (2002). **Human Resource management.** Eight Edition. Prentice –Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- \*Mutabaruka, E., Nshimirimana, D., Goilav, C. and Meheus, A. (2004). **EPI Training Assessment 12 African countries.** Journal of AFRO, DDC/IVD, 1-9.
- \*O'Connor, B., Bronner, M., and Delaney, C. (2007). **Training for organizations,** south –western Thomson learning.
- \*Patton, W., Witt, S., Iovrich, N., and Fredericksen, P. (2002). **Human Resource Management: The Public Service Perspective,** Houghton Mifflin Company, Boston, NY.
- \*Salah, M.F. (2004). **Evaluating effectiveness of ISO 9001:2000 training in certified manufacturing companies in Malaysia.** Engineering Faculty - Putra University – Malaysia.
- \*Strother, J. (2002). **An Assessment of the Effectiveness of e-learning in Corporate Training Programs.** The International Review of Research in Open and Distance Learning, Vol 3, No1, PP.1-10.
- \*Terrington, D. and Hall, L. (1987). **Personnel Management : A new Approach,** Prentice- Hall International (UK) Ltd.
- \*Wilson, J. (2005). **Human Resource Development,** 2ed edition, Kogan Page London.



# ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين مرتبين (أبجدياً)

1.	د. سامي أبو الروس	عضو هيئة تدريسية بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية - غزة.
2.	د. سعيد أبو جلالة	مدير معهد التنمية البشرية المستدامة - غزة.
3.	د. سمير صافي	عميد التعليم المستمر بالجامعة الإسلامية - غزة .
4.	د. عبد الله الهبيل	رئيس قسم الإحصاء بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة
5.	د. عطا درويش	عضو هيئة تدريسية بكلية التربية - الأزهر - غزة .
6.	أ.د. ماجد الفرا	عميد كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
7.	د. محمد فارس	عضو هيئة تدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر - غزة.
8.	د. محمد العايدي	مدير الخدمات في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين - الانروا - غزة .
9.	د. محمد سالم	عضو هيئة تدريسية بالكلية الجامعية - غزة .
10.	د. محمد المدهون	عضو هيئة تدريسية بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية - غزة.
11.	د. محمود عكاشة	نائب رئيس جامعة الأزهر لشئون التخطيط والجودة - غزة.
12.	د. وائل ثابت	عضو هيئة تدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة.
13.	د. وسيم الهبيل	عضو هيئة تدريسية بكلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
14.	د. وفيق الأغا	عضو هيئة تدريسية بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة.
15.	د. يوسف بحر	رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة.

ملحق رقم (2)  
الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة الأزهر - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال (MBA)

**عزيزي الموظف :**

نحاول بهذا الاستبيان الذي نقدمه لك التعرف واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية ، وذلك من خلال دراسة رد الفعل لديكم كمتدربين ومدى تعلمكم من البرامج التدريبية المنفذة وما هي نتائج العملية التدريبية على مستوى التغيير في سلوككم المهني والتعرف على أهم النتائج التنظيمية للعملية التدريبية ، لذا فأنتي أقوم بالبحث في موضوع :

**” واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية ”**

وذلك لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، وستستعمل المعلومات الواردة في هذا الاستبانة لغرض البحث العلمي فقط ، ونعلمك أن المشاركة في البحث لن يعرضك إلى أية أخطار تذكر ، وليس من الضروري أن تضع اسمك أو عنوانك ، كلنا ثقة بصدقكم في الإجابة على العبارات .

نأمل بان تضعوا الإشارة المناسبة التي تختارونها والتي تعبر عن مشاعركم

نشكركم لتعاونكم بالمساهمة بالبحث العلمي ووقتكم القيم الذي منحتمونا إياه.

الباحث : أيمن عبد الرحمن المصدر

يرجى تعبئة البيانات التالية

### المعلومات الشخصية

المحافظة :

الشمال  غزة  الوسطى  خان يونس  رفح

طبيعة عملك في الهيئة المحلية :

رئيس بلدية  مدير عام البلدية  مدير عام في البلدية  
 مدير دائرة  نائب مدير  رئيس قسم  
 رئيس شعبة

الجنس :  ذكر  أنثى

المستوى التعليمي :

ثانوي وما دون  دبلوم  جامعي  دراسات عليا

سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 - 10  
 من 10 - 15  15 عام فأكثر

عدد برامج التدريب التي التحقت بها :

مرة واحدة فقط  من 2-5 مرات  أكثر من 5 مراراً

مع عميق شكرنا وتقديرنا لمشاركتكم القيمة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>محور تقييم رد فعل المتدربين</b>						
1.	أرى بأن عملية التقييم بمجملها تحظى باهتمام كبير في المؤسسة .					
2.	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لإيمان المؤسسة بقيمة التقييم					
3.	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب بسبب قلة التكاليف التي تتطلبها عملية التقييم .					
4.	عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لا تتطلب الوقت الكبير لإجرائها.					
5.	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لوجود خبرة للمؤسسة على عمل هذا التقييم.					
6.	أرى بأن التدريب ينفذ فقط من أجل استكمال الجانب الإداري المطلوب من المؤسسة .					
7.	أرى بأن الالتحاق في برامج التدريب يعتبر مطلب وظيفي دون أدنى فناعة بضرورة هذه البرامج .					
8.	أرى أن الالتحاق في البرامج التدريبية يخرجني من جو الملل في العمل داخل المؤسسة.					
9.	أرى بأن الالتحاق في برامج التدريب يساهم في تنمية شبكة علاقاتي الشخصية .					
10.	تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب وذلك لوجود خطط تطويرية في المؤسسة.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>محور تقييم التعلم</b>						
11.	تقوم المؤسسة بعمل اختبارات قبل وبعد عملية التدريب لقياس مدى التعلم الحاصل بعد العملية التدريبية .					
12.	تقوم المؤسسة بعمل اختبار بعد عملية التدريب فقط لقياس مدى التعلم الحاصل بعد عملية التدريب .					
13.	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب باستخدام نماذج محاكاة التدريب بواقع العمل في المؤسسة .					
14.	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب عن طريق مراقبة المهارات التدريبية في العمل.					
15.	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب باستخدام نموذج التقييم الذاتي .					
16.	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب باستخدام نموذج التقييم الجماعي .					
17.	تقوم المؤسسة باختبار فاعلية التدريب عن طريق تقييم الإمكانيات المتوفرة للتدريب والمدربين .					
18.	أعتقد بأن عملية التدريب ساهمت بشكل كبير في منحي معارف ومهارات عديدة عن موضوعات مختلفة .					
19.	اعتقد بأن عملية التدريب في المؤسسة ساهمت بشكل كبير في تطوير إمكانياتي الإدارية والمهنية					
20.	أعتقد أن الهدف الرئيس من عملية التدريب هو خلق كادر مهني قادر على أن يستطيع التكيف مع ظروف العمل المختلفة باستخدام سلوكيات جديدة تم اكتسابها من عملية التدريب .					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>محور السلوك</b>						
21.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام ملاحظة أداء المتدربين في محيط العمل لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .					
22.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام قصص النجاح الإدارية كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .					
23.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام تقييم الأداء كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .					
24.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمراجعة سجلات العمل اليومية وسجلات الأداء لتقييم اثر البرنامج التدريبي على سلوك المتدربين .					
25.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بتسجيل المخرجات كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .					
26.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بعمل تقييم من قبل المرؤوسين للمتدربين لتقييم أثر البرنامج التدريبي على سلوك المتدربين .					
27.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام التقييم الذاتي كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين					
28.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام تقييم النظراء (المتدربين في نفس المستوى الإداري) كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .					
29.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المقابلة كوسيلة لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
30.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام تقييم رؤساء المتدربين كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين					
31.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام مجموعات العمل المركزة كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين					
32.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المتابعة كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين					
33.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام خطة العمل كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين					
34.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام مقيمين خارجيين كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين .					
<b>محور النتائج التنظيمية</b>						
35.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة مستوى الخدمات قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية .					
36.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة الهدر المالي قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية .					
37.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة سجلات الأداء للموظفين قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية					
38.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة عدد الشكاوي من العملاء قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية					
39.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة مستوى الجودة للخدمات المقدمة قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية					



م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
40.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بتحليل مستويات أداء وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية					
41.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المعلومات الواردة من العاملين بوحدات عمل أخرى (من غير المتدربين) لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية .					
42.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المعلومات الواردة من مديري وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية .					
43.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها باستخدام المعلومات الواردة من المسؤولين بالوزارات والجهات المعنية المختلفة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية .					
44.	تقوم المؤسسة التي اعمل بها بمقارنة هدر الوقت قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج التنظيمية .					

### ملحق رقم (3)

كتاب موجه لوزارة الحكم المحلي من خلال عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر - غزة

بسم الله الرحمن الرحيم

Ref :  
Date:

الرقم : ج أ/دع/2010/04  
التاريخ : 2010/04/04

جامعة الأزهر بغزة  
غزة - فلسطين



مجلس الدراسات والبحوث العلمي  
Faculty of Scientific Studies  
Faculty of Scientific Studies

الإخوة/ وزارة الحكم المحلي  
السادة عليكم ورحمة الله وبركاته...

#### الموضوع: تسهيل مهمة باحث

تهديكم جامعة الأزهر أطيب تحياتها، ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث/ أيمن عيد الرحمن المصدر المسجل، لدرجة الماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية تخصص إدارة أعمال بتطبيق استبانة في البلديات الكبرى (جباليا، غزة، دير البلح، خان يونس، رفح) وعنوان رسالته:

(واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية)

مع الاحترام  
ودمتكم...

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي  
د.عبد الخالق عيد الرحمن الفراء  
١٤١٤ هـ



Al-Azhar University  
Gaza-Palestine

P.O.Box : 100  
Telephone: 00972 93 247 111  
00972 93 247 112  
00972 93 247 113  
Fax : 00972 93 247 114  
E-mail: [info@azhar.edu.ps](mailto:info@azhar.edu.ps)  
Gaza@azhar.edu.ps  
www.azhar.edu.ps

## ملحق رقم (4)

كتاب موجّه للهيئات المحلية الكبرى من خلال عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر - غزة لتسهيل مهمة الباحث

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم : ج ل/دع/2010/04  
التاريخ : 2010/04/04  
Ref :  
Date:

الإخوة/ بلدية  
حفظهم الله...  
السلا عليكم ورحمة الله وبركاته...

### الموضوع: تسهيل مهمة باحث

تهدىكم جامعة الأزهر أطيب تحياتها، ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا  
يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث/ أيمن عبد الرحمن المصدر  
المسجل ندرجة الماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية تخصص إدارة أعمال  
بتطبيق استبانة في البلديات الكبرى (جبليليا، غزة، دير البلح، خان يونس، رفح)  
وعنوان رسالته:

(واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية)

مع الاحترام  
ودمتم..

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي  
د.د. عبد الخالق عبد الرحمن الضرا  
٢٠١٠/١١/١٤



جامعة الأزهر بفسزة

غزة - فلسطين



عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
Deanship of Postgraduate  
studies & scientific Research

Al-Azhar University  
Gaza-Palestine

P.O.Box : 1273 - Gaza

Telephone: +970 8 2823 925

+970 8 2824 020

+970 8 2824 020

Fax : +970 8 2823 180

E-mail : pgstudies@alazhar-gaza.edu

Scientific Research: jaug@alazhar-gaza.edu

www.alazhar-gaza.edu

سنة: ١٤٣٢ هـ

ملحق رقم (5)

كتاب موجه من وزارة الحكم المحلي إلى رؤساء الهيئات المحلية الكبرى لتسهيل مهمة الباحث .

Palestinian National Authority  
Ministry  
of Local Government



المنطقة الوطنية الفلسطينية  
وزارة  
الحكم المحلي

Date : 05/04/2010

السيد / أ

رئيس بلدية

السلار عليكم ورحمة الله وبركاته

**الموضوع / تسهيل مهمة باحث**

لهديكم أطيب التحيات و التقدير مثنين جهودكم المبذولة في خدمة أبناء شعبكم، مرفق لسيداتكم كتاب الأخ / عميد الدراسات العليا بجامعة الأزهر بخصوص تسهيل مهمة الباحث / أمين المصدر، وإيماناً منا بضرورة دعم طلاب العلم نأمل من سيادتكم الإيعاز لدوي الاختصاص لديكم نحو تسهيل مهمة الباحث و توفير كافة المعلومات و البيانات اللازمة للبحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير



صورة :  
- السيد / مدير العلاقات العامة  
- الملف

Gaza (Tel) : 082820273 Fax : 082839699  
Address: Gaza - Abu Khadra Building

غزة (هاتف) : 082820273 / فاكس : 082839699  
العنوان : غزة - مجمع النوازل الحكومية ( أبو خضرة )