



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>



كلية الاقتصاد والعلوم
الإنسانية

واقع تدريب الإدارة التشغيلية وعلاقته بالأداء
"دراسة حالة - جامعة القدس"

ايناس فراح

عمر الصليبي

القدس - فلسطين

المستخلص:

أجريت هذه الدراسة في الفترة بين شهري شباط وأيار من العام 2013 بهدف التعرف إلى واقع التدريب بمحاوره المختلفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الإدارة التشغيلية في جامعة القدس، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الإدارة التشغيلية في جامعة القدس وعددهم (135) موزعون على الفئات: (مدراء مراكز، مدراء دوائر، رؤساء أقسام، مشرفين، مدير مكتب، نائب مدير). وذلك حسب البيانات التي تم الحصول عليها من دائرة شؤون الموظفين في جامعة القدس في الفصل الثاني من العام الأكاديمي 2013/2012. ولتنفيذ الدراسة تم استخدام العينة العشوائية الطبقية البسيطة، حيث بلغ حجم العينة (115) أي بنسبة 85% من مجتمع الدراسة. تم توزيع (115) استبانته على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع 97 استبانته أي بنسبة 84%. ولقياس أهداف الدراسة تم تصميم استبانته كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وقد تم تصميمها خصيصاً للدراسة جرى التأكد من صدقها من خلال صدق المحتوى، ومن ثباتها باحتساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) إذ بلغ (0.87). وتم تحليل وعرض البيانات بالاستعانة ببرنامج الاكسل ورمزة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد العينة للتدريب في جامعة القدس بشكل عام جاءت متوسطة. كما ويتم تخطيط التدريب في جامعة القدس بمنهجية مقبولة إلى حد ما، أما فيما يتعلق بعملية تنفيذ التدريب فقد أظهرت الدراسة كفاءة متوسطة في هذه المرحلة، وتبين أن عملية تقييم التدريب لا تتم وفق معايير واضحة ومعلنة للجميع. وأن الدافع الأكثر أهمية لالتحاق أفراد الإدارة التشغيلية بالتدريب أنه وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات، وحل الدافع (فرصة للهروب من اعباء العمل) في الترتيب الأخير من الدوافع، كما وأظهرت النتائج أن العملية التدريبية لأفراد الإدارة التشغيلية في جامعة القدس لا تتم وفقاً لأسس علمية صحيحة، وأن التدريب يزيد من كفاءة أداء الأفراد العاملين في الإدارة التشغيلية، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل في المنصب الحالي، عدد الدورات ضمن التخصص في جامعة القدس)، كما وأظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد العينة وفقاً لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة التركيز على تحديد الإحتياجات التدريبية باستخدام نماذج خاصة، وضرورة ربط

التدريب بالتقييم السنوي للموظف والعمل على إنشاء قاعدة بيانات كنظام لاستقصاء المعلومات والتقارير منها وفي ذلك تسهيل للقائمين على العملية التدريبية في اتخاذ القرار بشأن الفئة المستهدفة ومعرفة الدورات التي تم عقدها مسبقاً والمشاركين في هذه الدورات ولنفاذي الإزدواجية في تنفيذ التدريب.

ABSTRACT:

This study was carried out during the period between the months of February and May of 2012 in order to identify the reality of different training themes and their relationship to functional performance in individuals working in operational management at Al-Quds University. To achieve the objectives of the study the researchers adopted a descriptive approach. The study population consisted of all individuals working in operational management at Al- Quds University, and their number was (135) divided into categories: (centre managers, directors of departments, heads of departments, supervisors, office managers and deputy directors), this division was done according to data obtained from the Personnel Affairs Department at the Al-Quds University in the second semester of the academic year 2011/2012. The implementation of the study was done by using stratified simple random sample. The volume of the sample was (115) which represented 85% of the population of the study. One hundred and fifteen questionnaires were distributed to members of the study sample, 97 questionnaires were retrieved, i.e., 84% of total number. To measure the objectives of the study the questionnaire, which has been designed specifically for the study as a tool to collect study data, where tested for its validity and reliability using Alpha Chronbach indicator, which was (0.87). The data was analyzed and displayed using both the Excel and Statistical Package for Social Sciences (SPSS) programs. The results showed that the estimate of the sample members for training at Al-Quds University in general was moderate. Also, the methodology of planning training at Al-Quds University was acceptable to some extent. With regard to the implementation of training, the study showed a medium efficiency at this stage; besides indicating that the process of training evaluation was not done according to clear criteria. In addition, the study found that the most important motive to join the operational management training is self-development and skills development, while the least motivation was "a chance to escape the burdens of work". Finally, the study showed that the training process for members of operational management at Al-Quds University was not done in accordance with the principles of sound scientific methodology and that training increases the efficiency of the performance of individuals working in operational management. The results indicate that there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the estimates of the sample according to the variables (age, job title, number of years worked in current position, number of courses within the specialization); alternatively, results showed the existence of differences statistically significant at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the estimates of the sample according to the variables of sex and educational qualification. The study recommends the need to focus on identifying training needs using special forms and the need to link training, annual evaluation of employees and work to create a database system for business intelligence and reporting which will help those in charge of the training process in deciding on the target group and the courses that will be held in advance and participants in these courses to avoid duplication in the implementation of training.

الكلمات المفتاحية : التدريب – الاداء الوظيفي – الادارة التشغيلية .

المقدمة:

الإدارة علم قديم وحديث وعلم متطور وعلم متجدد تحكمه قواعد ويدخل في جميع أوجه النشاط الإنساني. فما أوسع هذا العالم الذي نعيش فيه وما أشد حاجتنا للإدارة التي هي سبيلنا في حل مشكلات الحياة الشخصية والعملية. فنرى أن الإنسان يلجأ إلى الاستعانة بأساليب عدة لإدارة شؤونه الخاصة. وقد اهتمت أغلب المؤسسات بتدريب وتطوير موظفيها وأخذت تبحث لهم على أفضل الطرق وأجحها لتتميتهم بعد أن أدركت أن تنمية الإداري من شأنه أن يساهم في تقدم المنظمات والمؤسسات من خلال مساهمته في تخريج وتدريب وتأهيل أجيال من البشر القادرين على الخلق والإبداع في الميدان الإداري.

ومما يجدر ذكره أنه قد حدثت في العقود الأخيرة تطورات علمية وثقافية وتكنولوجية بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية، الأمر الذي حتم على المؤسسات والمنظمات مواكبة هذه التطورات والتجديدات وفرض عليها القيام بعملية مراجعة لسياستها وأهدافها واستراتيجياتها وتقنياتها ونشاطاتها المتعلقة بالتدريب وذلك بهدف تمكين المتدربين من اكتساب الكفايات والمهارات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في مجتمع الثورة العلمية والتكنولوجية. (الخطيب، 2006، ص3).

ويعتبر التدريب مصدراً مهماً من مصادر إعداد الكوادر البشرية من أجل تطوير كفاياتهم بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء المؤسسة من جميع جوانبها (الطعاني، 2002، ص13). كما ويعتبر جزءاً من مستلزمات أية وظيفة لأنه يساعد على رفع مستوى العاملين وزيادة قدراتهم على التجديد والإبداع وتطوير خبراتهم وتطوير مهاراتهم وتعريفهم بالمشكلات وطرق معالجتها كما ويعتبر التدريب أحد الوسائل الهامة لتخفيض معدل دوران العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بأنهم موضع اهتمام إدارتهم وخصوصاً عندما يكونون أفراداً في الإدارة التشغيلية فيتم الأخذ بمقترحاتهم ومشاورتهم ومشاركتهم في الرأي.

ولأهمية الدور الفعال للإدارة التشغيلية في جامعة القدس ولضمان مستوى عالٍ لموظفيها الإداريين ليكونوا قادرين على تسيير الأمور الإدارية، وللكشف عن واقع التدريب لأفراد الإدارة التشغيلية وعلاقته بأدائهم فالتدريب يحتل أهمية بارزة في الأنشطة الهادفة إلى تنمية الموظفين تأتي أهمية هذه الدراسة.

وبمراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب تبين أن هناك عدة دراسات تطرقت لموضوع التدريب والأداء إما للإدارة العليا، أو الإدارة الوسطى، وتوجد دراسة تطرقت لتدريب الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس، في حين تناولت هذه الدراسة واقع تدريب الإدارة التشغيلية وعلاقته بالأداء في جامعة القدس.

مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الآتي: "ما هو واقع تدريب أفراد الإدارة التشغيلية في جامعة القدس وما علاقته بالأداء؟"

مبررات الدراسة:

تم اختيار دراسة هذا الموضوع من قبل الباحثين إنطلاقاً من مشاهدتهما بضرورة المساهمة في تطوير استراتيجية لمراقبة العمل في الجامعة ومراجعتها، وتخطيط برامج التطوير الإداري والفني فيها، حيث يُلاحظ أن هناك فجوة ما بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للعاملين في الإدارة التشغيلية في جامعة القدس، وبخاصة في تسهيل مهمات المستقيدين من (أعضاء هيئة التدريس وموظفي الجامعة والطلبة) من أجل تحقيق رسالة الجامعة وغاياتها.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تعتبر الدراسة إضافة تراكمية للدراسات السابقة في نشر أهمية التدريب وعلاقته بأداء الأفراد العاملين في الإدارة التشغيلية. وتعتبر محفزة لدراسات جديدة مستقبلاً في مجال التدريب والأداء.
- إبراز علاقة التدريب بأداء العاملين في الإدارة التشغيلية في الجامعة وبالتالي تبين ما تتطلبه من احتياجات وبرامج تدريبية مناسبة.
- تبحث في العنصر البشري المنتج من حيث كفاءته وفعاليته حيث أن التدريب وسيلة أساسية في رفع مستواه، وتطوير معارفه وقدراته ومهاراته.
- ثانياً: الأهمية العملية التطبيقية: يعتقد الباحثان أن هذه الدراسة ستساهم في تقديم مساعدة لأصحاب القرار في جامعة القدس وإعطائهم فكرة عن اتجاهات العاملين واحتياجاتهم ومدى رضاهم عن البرامج التدريبية المتوفرة، وبالتالي قد تمكن هذه الدراسة الجامعة من وضع خطط لتطوير الأفراد العاملين في الإدارة التشغيلية.
- فرصة للعاملين في الجامعة للتعبير عن احتياجاتهم وعن رضاهم عما توفره الجامعة من فرص النمو والتقدم.
- ثالثاً: أهمية نابغة من حدود البحث: لخصوصية مجتمع الدراسة وهي جامعة القدس وبالرغم من قلة مواردها المالية، إلا أنها - أي جامعة القدس - تسعى دائماً لتكون متميزه وتسعى إلى تنمية الموارد البشرية فيها من خلال إقامة برامج تدريبية.

فرضيات الدراسة:

- لا تتم عملية التدريب في جامعة القدس وفقاً لأسس علمية صحيحة.
- لا توجد علاقة بين واقع التدريب والأداء الوظيفي لأفراد الإدارة التشغيلية في جامعة القدس.
- ولفحص تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم تم تبني الفرضيات الإحصائية الآتية:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التدريب وعلاقته بالأداء تُعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات العمل في المنصب الحالي، عدد الدورات التي شارك بها الفرد ضمن التخصص).

الدراسات السابقة

تناولت الدراسة هنا لبعض الدراسات السابقة في مجال التدريب، وتشمل دراسات محلية، دراسات عربية، دراسات أجنبية والتي من خلالها تم الاستعانة بها في الإطار النظري وبناء الاستبانة كما وتناول تعقيباً على الدراسات السابقة.

دراسة النجار ، 2011م : "البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات".

وقد هدفت إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية بمجالاتها المختلفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، كما هدفت إلى تقديم مقترحات وتوصيات ملائمة لتطوير العملية التدريبية تساعد القائمين على التدريب في وزارة التربية والتعليم بالاستفادة منها في تصميم وتنفيذ برامج ودورات تدريبية قادمة لرفع كفاءة أداء القائمين على العملية التعليمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال تحديد الاحتياجات الإدارية احتل الترتيب الأول من بين المجالات المبحوثة، ثم تلاه تصميم البرامج

التدريبية في الترتيب الثاني. كما وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيه. وكان من أهم توصيات الدراسة: التركيز على الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، بحيث يكون ذلك على معايير علمية بهدف تلبية هذه الاحتياجات، ووضع خطة سنوية مجدولة بمختلف أنواع البرامج التدريبية التي يجب تنفيذها في مواعيدها بعد إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية السنوية على مستوى المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

دراسة ابو رميلة ، 2009م بعنوان: "الاتجاهات نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإدارة والعاملين".

وقد هدفت إلى تحديد اتجاهات الإدارات والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية نحو التدريب، والكشف عن الإجراءات والسياسات التدريبية في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة إن اتجاهات الإداريين والعاملين في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية نحو التدريب كانت فوق المتوسط، ولقد كانت أبرز هذه الاتجاهات المتعلقة بأهمية التدريب وفوائده وكذلك أظهرت النتائج أن أبرز الأساليب التدريبية الأكثر شيوعاً في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية هو داخل العمل كانت فترة تحت التمرين للعاملين الجدد، وإبراز الأساليب التدريبية الأكثر شيوعاً خارج العمل كانت ورش العمل تلاها المحاضرات وكانت أقوى الاتجاهات نحو أن ورش العمل وسيلة مفضل لدى العاملين في المؤسسة كوسيلة للتدريب. وكان من أهم توصيات الدراسة: ضرورة الاستثمار في التدريب وتفعيل دور دوائر التدريب وضرورة إحداث وحدات إدارية متخصصة بالموارد البشرية وتميبتها وتأمين كوادر مؤهلة ومتخصصة للعمل فيها، وضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين في التدريب.

دراسة ميا واخرون 2009م بعنوان: "قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقويمها وكذلك تبيان العلاقة بين مهارات وقدرات المتدرب، والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع اختصاصات ومهام الوظيفية والسعي لتحقيق غاية أكبر تتمثل في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وزيادة إنتاجيتهم، عن طريق الممارسة الفعلية لما اكتسبوه من مهارات وخبرات ومعلومات خلال العملية التدريبية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه. ووجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين، كما وأظهرت وجود فروق جوهرية بين كفاءة برامج التدريب وتحسين أداء العاملين. وكان من أهم توصيات الدراسة: إعداد الخطة التدريبية السنوية للتدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين، من خلال مسح شامل لمتطلبات الأداء الفردي السنوي والذي يشكل حاجة لرفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية. إقناع الإدارة

العليا بأهمية التدريب ودورة في رفع كفاءة أداء العاملين وضرورة تقبل الآراء والأفكار الإبداعية التي يقترحها المتدربون أو العاملون مصدر قوة للمديرية.

Lorraine. *et al*, (2006), "The Impact of Training on Productivity and Wages":

Evidence from British Panel Data

"أثر التدريب على الإنتاجية والأجور"

وقد هدفت الدراسة لاختبار أثر التدريب على الإنتاجية والأجور وتمثل مجتمع الدراسة في 119 شركة بريطانية في مجال الصناعة. تم أخذ عينة ما نسبته 1% من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة: أن التدريب يعمل على زيادة الإنتاجية. وهذا يناقض بعض الدراسات التي تشير إلى أن الإنتاجية هي ناتجة عن تحسين الرواتب فقط، حيث التدريب أثر على النسبة التي تم أخذها من مجتمع الدراسة والتي تمثلت في 1% وزادت من إنتاجيتهم ما قيمته بنسبة 0.6% في كل ساعة وبالتالي أدى إلى زيادة ما قيمته 0.3% في الرواتب، أي هناك أثر إحصائي واقتصادي متميز للتدريب على إنتاجية الصناعة. أثر التدريب على الإنتاجية ضعف أثره على الأجور. وكان من أهم توصياتها: يجب إجراء دراسة مقارنة بين إجمالي تأثير الرواتب والتدريب في مجال الصناعة لكل مقارنة مع العينة المأخوذة. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات أخرى لبحث التمييز بين غالبية النظريات المتعلقة بموضوع البحث.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع التدريب يمكن استخلاص الأمور الآتية:

- تتفق الدراسات السابقة في تناول موضوع التدريب وتأثيره على الموظفين، لكنها تتفاوت فيما بينها على محاور التدريب، وقد أجريت هذه الدراسات في بيئات دولية، عربية، فلسطينية، وهدفت الدراسات السابقة إلى معالجة التدريب من زوايا مختلفة وفي قطاعات مختلفة مثل القطاع الحكومي، القطاع الخاص، وفي أغلبها أخذت الشكل المهني والتربوي.

- أكدت نتائج الدراسات السابقة إلى مدى أهمية التدريب وعلاقته بالأداء وأن التدريب يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية وزيادة في المهارات وإنجاز العمل المطلوب بدقة، وضرورة التخطيط للبرامج التدريبية قبل البدء فيها، وكذلك أكدت النتائج إلى ضرورة القيام بعمل تقييم للعملية التدريبية في كافة مراحلها.

وقد جاءت الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة التي تناول بعضها أهمية التدريب والبرامج التدريبية وعلاقته بالأداء، حيث اشتركت مع الدراسات السابقة في التعرف إلى الاحتياجات التدريبية والتخطيط وتنفيذ العملية التدريبية ومدى فاعليتها، وأهمية التدريب في زيادة الإنتاج. واختلفت عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة، حيث شملت أفراد الإدارة التشغيلية في جامعة القدس، وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى من حيث محاولة الباحثان في التعرف إلى دوافع التحاق أفراد الإدارة التشغيلية في جامعة القدس بالعملية التدريبية، كما وتميزت في التعرف إلى واقع نظام التدريب ونظام التقييم لدى أفراد عينة الدراسة في جامعة القدس، كذلك محاولة التوصل إلى معرفة نوع العلاقة بين تدريب أفراد الإدارة التشغيلية في جامعة القدس والأداء الوظيفي لديهم.

منهجية الدراسة:

تم اعتماد المنهج (الوصفي) في هذه الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي هو منهج يقوم على شرح ووصف لواقع ظاهره معينة كما هي ومن ثم جمع معلومات عنها وتحليل البيانات وربطها بالمتغيرات المختلفة ويتطلب ذلك عدم

التحيز في أثناء الوصف. وكون الظاهرة المراد دراستها ظاهره إنسانية متغيره تم الاستعانة بهذا المنهج. (مناهج البحث العلمي، 2007، ص68). وتم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS.

حدود ومحددات الدراسة:

- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في جامعة القدس. أبو ديس - فلسطين
 - الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الأكاديمي 2012-2013 من الفترة ما بين شهري شباط وأيار لعام 2013.
 - الحدود البشرية: تم اقتصار هذه الدراسة على موظفي الإدارة التشغيلية في جامعة القدس.
 - محددات الدراسة: اقتصرت الدراسة على دراسة جوانب التخطيط، التنفيذ، الرقابة والتقييم في العملية التدريبية. وجانب الأداء الوظيفي فقط.
- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد الإدارة التشغيلية في جامعة القدس (مدراء مراكز، مدراء دوائر إدارية، رؤساء أقسام، مشرفين، مديري مكاتب، ونواب مديري)، والبالغ عددهم (135) للعام الأكاديمي 2013/2012.
- عينة الدراسة: عشوائية طبقية بسيطة بلغت (115) شكلت ما نسبته 85 % من مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 97 استبانته صالحه للتحليل.

أداة الدراسة:

استخدم الباحثان في جمع البيانات استبانته أعدت خصيصاً لهذا الغرض. وتم بناؤها لتحقيق أغراض الدراسة الحالية. لملاءمتها ولكبر حجم مجتمع الدراسة وعينة الدراسة. وتم الاستعانة في تصميمها من خلال الأدب التربوي الخاص بمفهوم التدريب، وكذلك بالدراسات السابقة. حيث قسمت الاستبانته إلى ثلاث أجزاء وهي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن بيانات أولية تشمل: جنس وعمر الموظف، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات العمل في المنصب الحالي، وعدد الدورات ذات العلاقة التي شارك بها الموظف أثناء عمله ضمن التخصص.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن (58) فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: وهو عبارة عن (26) فقرة توزعت على المجالات الآتية مجال التخطيط لعملية التدريب وضم مجال تنفيذ التدريب ومجال الرقابة والتقييم لعملية التدريب.

المحور الثاني: عبارة عن (18) فقرة وتعرض لعلاقة التدريب بالأداء لدى فئة المبحوثين.

الجزء الثالث: وهو عبارة عن (7) عبارات أو نواحي يتم ترتيبها تصاعدياً حسب أولويتها بالنسبة بالنسبة للمبحوثين.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً المتغيرات المستقلة وهي: تخطيط العملية التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، الرقابة والتقييم للعملية التدريبية.

ثانياً: المتغير التابع: الأداء

طرق جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على البيانات من المصادر الآتية:

أولاً: المصادر الأولية: اشتملت هذه المصادر، العاملين في الإدارة التشغيلية في جامعة القدس وهم الأشخاص الذين لديهم البيانات والمعلومات اللازمة لأغراض البحث.

ثانياً: مصادر ثانوية: وتتمثل هذه البيانات في الكتب والدوريات ذات العلاقة بالموضوع والمقالات المختلفة المتوفرة في شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) ورسائل الماجستير والدكتوراه ذوي العلاقة.

إجراءات الدراسة: بعد أن تم صياغة الاستبانة بصورتها النهائية، قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على موظفي الإدارة التشغيلية بالجامعة مباشرة من قبل الباحث أو عبر البريد الرسمي للجامعة وتم استعادة (97) من أصل (115) ما نسبته 84 %.

نبذة عن المجتمع الكلي للدراسة (جامعة القدس):

هي مؤسسة تعليم عالي عام وطنية، تهدف إلى خدمة المجتمع الإنساني والعربي عامة والفلسطيني خاصة في المجالات الثقافية والتعليمية. مقرها أبو ديس- القدس، والدراسة فيها منتظمة، وتضم خمس عشر كلية واثنتان وثلاثون من المعاهد والمراكز التعليمية المتخصصة منتشرة في مدينة القدس وضواحيها ومدينة رام الله.

جامعة القدس تقدم الخدمات التعليمية للشباب وتسعى إلى تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية من خلال الموارد البشرية والكوادر المؤهلة سواء من الأكاديميين المتميزين الذين يتميزون بأبحاثهم العلمية المنشورة في المجالات العالمية أو من كادر إداري من ذوي الخبرة والدراية ويعلمون جنباً إلى جنب من أجل إنجاز المسيرة التعليمية.

الإطار النظري

ويتناول هذا الجزء أدبيات من الدراسة بالعودة لأهم ما ورد من دراسات وكتابات عربياً وعالمياً، وتتاول مفهوم التدريب، وأهميته، وتطرق إلى خطوات الاحتياجات التدريبية، وأساليب التدريب، وتتاول مفهوم الأداء ومقاييسه وأهميته وأنواعه، واستهدف بعض للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية والمرتبطة بموضوع الدراسة وتعقيباً عليها.

التدريب:

لقد تدرج التدريب بمعناه تحت عدة مفاهيم تكاد تكون متشابهة إلى حد ما وذلك لكونها تنمي قدرات ومدارك الأفراد وقد قام عدد من العلماء والكتاب لتوضيح الفرق بين التشديدية والمفاهيم الأخرى كالتعليم والتطوير وغيرها من المفاهيم. وقد حاول هؤلاء الكتاب إيجاد تعريفاً شاملاً للتدريب منها:

"إنه عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم. إنه إجراء منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعد على تحقيق أهداف محددة". (السالم، 2009، ص270).

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

وعرفه الطعاني: "بأنه عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات، خبرات، وطرائق أداء سلوك، واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاياتهم، وأنه" الجهود المنظمة، والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف، وخبرات متجددة وتهدف أحداث إيجابية مستمرة في خبراتهم، واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم". (الطعاني، 2002، ص13).

وقد عرفته برنوطي "هو نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين. إذا لم يكن لديها برامج للتطوير" (برنوطي، 2001 ص443).

وملخصاً لما جاء من تعريفات، يُعرف التدريب على أنه "عملية منظمة مستمرة أو نشاط تعليمي منظم تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد عن طريق إحداث تغيير في قدراته المعرفية وسلوكه ومهاراته" (الباحثان).

أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية:

التدريب من الأركان المهمة في الإدارة، ونظراً لهذه الأهمية، بات التدريب ضرورة لا مناص منها حتى يؤدي عمله بصفة مرضية من ناحية، وحتى يطور مهاراته، وينمي معلوماته، وخبراته، وينعكس كل ذلك على طبيعة التدريب نفسه، وأهدافه البعيدة، مما يجعله فرصة تتحقق من خلالها التنمية الشاملة المتوازنة للأفراد داخل المؤسسة التي يعملون فيها (الطعاني، 2002، ص29).

ويشكل التدريب وتنمية العاملين وسيلة فعالة بإمكان المنظمة استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار، وجعلها أكثر قدرة على مواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، لأنها تثق في القدرات العلمية والسلوكية للعاملين لديها. ومن أجل أن يكون لنظام التدريب والتطوير فاعلية جيدة لا بُدَّ من تكامله مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وتتفق المنظمات الفعالة أمواً طائلة على تدريب العاملين وتحسين قدراتهم وكفاءتهم الإنتاجية. (السالم، 2009، ص271).

التدريب هو السبب الرئيس وراء كل نجاح يحققه أي نشاط، أو اكتشاف أو خدمة، وهو الذي يفسر تقدم أو تخلف أي مجتمع كان، وهو مسؤول عن نجاح أي منظمة من المنظمات أو أي مجتمع من المجتمعات وهو كذلك مسؤول عن فشل أي منها (الطعاني، 2002، ص13).

أهداف التدريب:

من الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها هي: زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم، إكساب المتدربين المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية، تنمية اتجاهات المتدربين الايجابية نحو العمل والعاملين معهم، زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع روح المعنوية للمتدربين، زيادة الإنتاج والإنتاجية المتمثلة في الحقل التربوي برفع المستوى العلمي وخفض نسب الرسوب والتسرب بين الطلبة، مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم، رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات الحرفية والعملية.

تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلومات، وخبراته، وأدائه، وسلوكه، لجعله مناسباً لشغل وظيفة. وهي تمثل نقطة البداية والعمود الفقري لسلسلة حلقات مترابطة تكون في مجموعها العملية التدريبية وهي حيز الزاوية الذي يرتكز عليه التدريب الفعال من أجل تحقيق الكفاءة وحسن أداء الأفراد داخل المؤسسة والارتقاء بمعلوماتهم وتحسين اتجاهاتهم، (الطعاني، 2002، ص19). كما وعرفه الخطيب على أنه التفاوت بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، وعند تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن يتم ترتيبها حسب الأولوية. (الخطيب، 2006، ص45).

تحديد المسؤول عن التدريب؟

هل الإدارة العليا أم إدارة الموارد البشرية؟ أم المشرف المباشر أم الموظف المتدرب؟ الواقع أن هؤلاء جميعاً مسؤولون مسؤولية مشتركة عن التدريب وبيّن الشكل (1) : مهام كل منهم في عملية التدريب. (ماهر، 2007، ص417).

شكل (1) يبين مهام التدريب

الموارد البشرية	الرئيس المباشر	الفرد
<ul style="list-style-type: none"> تصميم أنظمة ولوائح التدريب. جمع الاحتياجات التدريبية للأفراد وضع الخطة السنوية للتدريب. ترشيح الأفراد للتدريب. نصح الأفراد ورؤسائهم في التدريب. الاتصال بشركات التدريب. متابعة أنشطة التدريب داخل وخارج المنظمة. تقييم كفاءة التدريب على مستوى المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> يحدد احتياجات مرؤسيه. يقدم التدريب بنفسه أحياناً يتابع الفرد فيما يحصل عليه من تدريب. يقوم فعالية ما يحصل الفرد عليه من تدريب 	<ul style="list-style-type: none"> يتبصر ذاته ويعرف نقاط ضعفه. ينمي نفسه بالقراءة والتدريب.

المصدر: ماهر ، 2007

الأداء:

تعتبر مشروعات الأعمال الحرة والمؤسسات الخدمية العامة - أجهزة الأداء في المجتمع، ولا توجد من أجل ذاتها، ولكن لأداء غرض اجتماعي محدد ولإشباع احتياجات محددة للمجتمع أو الجماعة أو الفرد، فهي ليست غايات في حد ذاتها ولكنها وسائل. وتعتبر الإدارة جهاز الأداء الخاص بالمؤسسة، والإدارة المنفصلة عن المؤسسة التي تخدمها ليست من الإدارة في شيء (دراكر، 1995، ص57).

مفهوم تقييم الأداء: هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه (برنوطي، 2001، ص378).

كما أشار السالم إلى أن تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتطوير أداء الموظفين ولتحقيق فاعلية المنظمة (السالم، 2009، ص238).

أهمية تقييم الأداء:

يُعد تقييم الأداء أمراً مهماً في المنظمة، فدائماً يوجد تباين في أداء العاملين، بعضهم أفضل من غيرهم والبعض يقومون بإنجاز أعمالهم بقليل من الإشراف وبنوع من المبادرة، بينما يكون البعض ضعيفاً وغير موثوق في قدراته في العمل ويحتاج إلى رقابة وإشراف دائم، ولوجود هذا التباين يجب أن يكون هناك طريقة للتمييز بين الأفراد متميزي الأداء وأقرانهم من ذوي الأداء العادي أو المتدني. وعملية التقييم تهدف إلى تطوير قابليات ومهارات العاملين، تحديد المعوقات التي يواجهها الأداء الفعلي للعاملين، والاتفاق على خطة تتضمن تحسين الأداء مستقبلاً. (فياض وآخرون، 2010، ص123-ص124).

وكان قد أشار السالم: إلى أهمية تقييم الأداء "أنه يعد جزءاً أساسياً من منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، وهي منهجية تؤكد على ضرورة الاستمرار في تحسين وتطوير أداء العاملين من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم". (السالم، 2009، ص238).

أهداف تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق : المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة، اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية، اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة، وتحديد مجالات - أو نطاق - إبداعها، مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم: كيف يمكن أن يقيم الرؤساء رؤوسهم؟ (فيله، 2005، ص268).

نتائج الدراسة

فحص فرضيات الدراسة

لوقوف على فحص واقع التدريب في جامعة القدس تم دراسة الفرضية الأولى والرئيسية والتي تنص على "لا تتم عملية التدريب في جامعة القدس على أسس علمية صحيحة" وتبين أنه يستدل من الفرضيات اللاحقة إن الفرضية الرئيسية تتسجم مع واقع الدراسة في وجود اختلافات في واقع التدريب يعزى للعمر والمؤهل العلمي لدى أفراد الإدارة التشغيلية في جامعة القدس.

العلاقة بين واقع التدريب والأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة التشغيلية في جامعة القدس.

لبحث وجود علاقة بين واقع التدريب والأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة التشغيلية في جامعة القدس تم الاختبار الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة باستخدام معاملات الارتباط بيرسون كما هو في جدول (1).

جدول (1): معامل الارتباط بيرسون بين واقع التدريب والأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة التشغيلية

المجال	التخطيط	التنفيذ	الرقابة والتقييم	الدرجة الكلية	المعدل التراكمي
التخطيط		0.582**	0.301**	0.700**	0.310*
التنفيذ			0.607**	0.979**	0.158
الرقابة والتقييم				0.586**	0.388**
الدرجة الكلية لمجال					0.227*

*معامل ارتباط موجب تعني ان العلاقة طردية بين متغير واقع التدريب ومتغير الأداء الوظيفي

تشير المعطيات في الجدول السابق رقم (1) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\geq \alpha$ (0.05) بين واقع التدريب وأداء الأفراد العاملين في الإدارة التشغيلية، كلما كان واقع البرامج التدريبية أفضل كان الأداء ازداد واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة التشغيلية، والعكس صحيح . وبالتالي هذه النتيجة ترفض فرضية الدراسة الثانية.

ويعزو الباحثان ذلك للصلة الوثيقة بين التدريب وأداء الأفراد العاملين في الإدارة التشغيلية ومدى تأثير رفع قدرات ومهارات الأفراد على أدائهم في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي ترمي إليها الجامعة. وهذه النتيجة تؤيد دراسة (نعمان، 2008).

تأثير اختلاف المتغيرات الديموغرافية على استجابة أفراد الإدارة التشغيلية في جامعة القدس لواقع التدريب وعلاقته بالأداء:

للتعرف على الاختلاف في استجابة الباحثين على واقع التدريب وعلاقته بالأداء لدى أفراد العينة قام الباحثان بفحص الفرضيات الاحصائية الآتية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين حول واقع التدريب وعلاقته بالأداء تُعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات العمل في المنصب الحالي، عدد الدورات التي شارك بها الفرد ضمن التخصص". بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة.

تأثير متغير الجنس في استجابات عينة الدراسة لواقع التدريب في جامعة القدس:

لفحص تأثير متغير الجنس تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تبعاً لمتغير الجنس. وللتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم الباحثان اختبار (t) للعينات المستقلة للتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الجدول رقم (2).

جدول (2): نتائج اختبار (t) لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية*	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التخطيط	ذكر	49	3.81	0.49	95	2.339	0.021
	أنثى	48	3.60	0.36			
التنفيذ	ذكر	49	3.04	0.57	95	3.268	0.002
	أنثى	48	2.66	0.56			
الرقابة والتقييم	ذكر	49	3.31	0.50	95	1.492	0.139
	أنثى	48	3.15	0.52			
المجموع	ذكر	49	3.26	0.49	95	3.23	0.002
	أنثى	48	2.95	0.431			

*درجات الحرية = عدد أفراد العينة - 2

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، في واقع تدريب الإدارة التشغيلية في جامعة القدس تعزى لمتغيري الجنس والتنفيذ، وكانت الفروق في جميع الأبعاد الخاصة في واقع التدريب لصالح الموظفين الذكور الذين أكدوا بدرجة أكبر على واقع هذه الأبعاد. ولكن بفارق ضئيل جداً، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه، وبالتالي هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى للدراسة.

تأثير متغير العمر في استجابات عينة الدراسة لواقع التدريب في جامعة القدس:

لفحص تأثير متغير العمر تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تبعاً لمتغير العمر. وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، استخرج الباحثان المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة للتعرف فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الجدول (3).

يتضح من الجدول التالي (3) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أداة قياس واقع التدريب وفقاً لمتغير العمر وتباينت الفروق في المتوسطات الحسابية لصالح الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) فقد حصلت على أعلى متوسط حسابي في المحاور الثلاث في مجال التدريب، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى زيادة الخبرة كلما زاد العمر وبالتالي يؤثر هذا على توجهاتهم. والفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حصلت على أقل متوسط حسابي بين المحاور ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى عدم وجود الخبرة الكافية للموظفين في هذه الفئة، وبالتالي عدم وجود دراية كافية في موضوع التدريب في الجامعة.

جدول (3): المتوسطات الحسابية للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع التدريب تعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة العمرية	المجال
0.42	3.58	4	أقل من 30 سنة	التخطيط
0.44	3.72	75	من 30-50 سنة	
0.46	3.66	18	50 سنة فأكثر	
0.44	3.70	97	المجموع	
0.64	2.67	7	أقل من 30 سنة	التنفيذ
0.56	2.83	75	من 30-50 سنة	
0.75	2.96	18	50 سنة فأكثر	
0.59	2.85	97	المجموع	
0.55	3.31	4	أقل من 30 سنة	الرقابة والتقييم
0.48	3.19	75	من 30-50 سنة	
0.63	3.36	18	50 سنة فأكثر	
0.51	3.23	97	المجموع	
0.56	2.98	7	أقل من 30 سنة	المجموع الكلي
0.44	3.09	75	من 30-50 سنة	
0.63	3.18	18	50 سنة فأكثر	
0.48	3.11	97	المجموع	

ولفحص الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والجدول رقم (4) يوضح ذلك. حيث تشير المعطيات في الجدول (4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، في واقع تدريب الإدارة التشغيلية في جامعة القدس تعزى لمتغير العمر، وبالتالي هذه النتيجة تؤيد الفرضية الصفرية الفرعية الثانية للدراسة.

جدول (4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات فروق التدريب تعزى لمتغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية*	متوسطات المربعات	قيمة " ف "	الدلالة الإحصائية
التخطيط	بين المجموعات	0.11	2	0.057	0.285	0.753
	داخل المجموعات	18.66	94	0.199		
	المجموع	18.77	96			
التنفيذ	بين المجموعات	0.37	2	0.187	0.518	0.597
	داخل المجموعات	33.92	94	0.361		
	المجموع	34.29	96			
الرقابة والتقييم	بين المجموعات	0.43	2	0.219	0.822	0.433
	داخل المجموعات	25.02	94	0.266		
	المجموع	25.45	96			
المجموع	بين المجموعات	0.19	2	0.094	0.394	0.676
	داخل المجموعات	22.45	94	0.239		
	المجموع	22.64	96			

* درجات الحرية : 1) بين المجموعات = مستويات المتغير العمر - 1 = 3 - 1 = 2

2) داخل المجموعات = عدد أفراد العينة - مستويات المتغير العمر = 97 - 3 = 94

تأثير متغير المؤهل العلمي في استجابات عينة الدراسة لواقع التدريب في جامعة القدس:

لفحص تأثير متغير المؤهل العلمي تم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. كما هو موضح في جدول (5).

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع التدريب تعزى لمتغير المؤهل

العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	بكالوريوس فأقل	35	3.62	0.48
	دبلوم عالي	7	3.86	0.38
	ماجستير	48	3.71	0.41
	دكتوراه	7	3.95	0.46
المجموع		97	3.71	0.44
التنفيذ	بكالوريوس فأقل	35	2.64	0.70
	دبلوم عالي	7	3.10	0.34
	ماجستير	48	2.90	0.41
	دكتوراه	7	3.45	0.83
المجموع		97	2.86	0.59
الرقابة والتقييم	بكالوريوس فأقل	35	3.19	0.60

0.53	3.32	7	دبلوم عالي	
0.40	3.20	48	ماجستير	
0.70	3.60	7	دكتوراه	
0.51	3.23	97		المجموع
0.56	2.95	35	بكالوريوس فأقل	المجموع الكلي
0.31	3.31	7	دبلوم عالي	
0.33	3.13	48	ماجستير	
0.71	3.58	7	دكتوراه	
0.48	3.11	97		المجموع

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أداة قياس واقع التدريب وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ولفحص الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات فروق التدريب تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة " ف "	متوسطات المربعات	درجات الحرية*	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.242	1.420	0.274	3	0.823	بين المجموعات	التخطيط
		0.913	93	17.957	داخل المجموعات	
			96	19.779	المجموع	
0.004	4.821	1.539	3	4.616	بين المجموعات	التنفيذ
		0.319	93	29.678	داخل المجموعات	
			96	34.293	المجموع	
0.294	1.258	0.331	3	0.993	بين المجموعات	الرقابة والتقييم
		0.263	93	24.466	داخل المجموعات	
			96	25.459	المجموع	
0.007	4.316	0.923	3	2.768	بين المجموعات	المجموع
		0.214	93	19.878	داخل المجموعات	
			96	22.646	المجموع	

* درجات الحرية : 1) بين المجموعات = مستويات المتغير العمر - 1 = 3 - 1 = 2

2) داخل المجموعات = عدد أفراد العينة - مستويات المتغير العمر = 97 - 3 = 94

تشير المعطيات في الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة فروق التدريب لدى أفراد الإدارة التشغيلية في جامعة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمجال التنفيذ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة للدراسة.

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخرج اختبار شافيهية (Scheffe test) للمقارنات الثنائية البعدية كما هو واضح في الجدول رقم (7). حيث تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق في مجال التدريب لدى أفراد

الإدارة التشغيلية في جامعة القدس تعزى للمؤهل العلمي كانت من بين الأفراد من حملة البكالوريوس مع الدكتوراه الذين كانت درجة فروقهم هي العليا وكانت الفروق (0.81). في مجال التنفيذ، وكانت الفروق في المجموع الكلي (0.63) لحملة الدكتوراه.

جدول (7): نتائج اختبار شافيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في أفراد الإدارة التشغيلية لواقع التدريب تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المتغير	المؤهل العلمي	فرق المتوسط	الدلالة
التخطيط	بكالوريوس فافل	دبلوم عالي	-0.23	0.65
		ماجستير	-0.09	0.85
		دكتوراه	-0.33	0.36
	دبلوم عالي	ماجستير	0.15	0.88
		دكتوراه	-0.10	0.98
	ماجستير	دكتوراه	-0.24	0.61
التنفيذ	بكالوريوس فافل	دبلوم عالي	-0.46	0.28
		ماجستير	-0.26	0.25
		دكتوراه	0.8107(*)	0.01
	دبلوم عالي	ماجستير	0.21	0.85
		دكتوراه	-0.35	0.72
	ماجستير	دكتوراه	-0.55	0.13
الرقابة و التقييم	بكالوريوس فافل	دبلوم عالي	-0.14	0.94
		ماجستير	-0.01	1.00
		دكتوراه	-0.39	0.35
	دبلوم عالي	ماجستير	0.12	0.95
		دكتوراه	-0.25	0.84
	ماجستير	دكتوراه	-0.37	0.36
المجموع	بكالوريوس فافل	دبلوم عالي	-0.36	0.32
		ماجستير	-0.18	0.38
		دكتوراه	0.6341(*)	0.02
	دبلوم عالي	ماجستير	0.18	0.82
		دكتوراه	0.27	0.75
	ماجستير	دكتوراه	0.45	0.13

الفئتين متوسطي بين فروق وجود تعني *

تأثير متغير المسمى الوظيفي في استجابات عينة الدراسة لواقع التدريب في جامعة القدس: ولفحص تأثير متغير المسمى الوظيفي تم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$ (0.05) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (8): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع التدريب تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.37	4.00	8	مدير مركز	التخطيط
0.45	3.64	16	مدير دائرة	
0.42	3.78	30	رئيس قسم	
0.42	3.67	28	مساعد إداري	
0.57	3.36	6	مشرف	
0.37	3.61	9	(مدير مكتب، نائب مدير)	
0.44	3.70	97		المجموع
0.51	3.24	8	مدير مركز	التنفيذ
0.82	2.89	16	مدير دائرة	
0.48	2.91	30	رئيس قسم	
0.52	2.73	28	مساعد إداري	
0.64	2.63	6	مشرف	
0.69	2.77	9	(مدير مكتب، نائب مدير)	
0.59	2.85	97		المجموع
0.49	3.34	8	مدير مركز	الرقابة والتقييم
0.57	3.17	16	مدير دائرة	
0.46	3.20	30	رئيس قسم	
0.60	3.22	28	مساعد إداري	
0.36	3.20	6	مشرف	
0.46	3.33	9	(مدير مكتب، نائب مدير)	
0.51	3.22	97		المجموع
0.46	3.43	8	مدير مركز	المجموع الكلي
0.65	3.10	16	مدير دائرة	
0.41	3.16	30	رئيس قسم	
0.44	3.02	28	مساعد إداري	
0.53	2.89	6	مشرف	
0.46	3.05	9	(مدير مكتب، نائب مدير)	
0.48	3.10	97		المجموع

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أداة قياس واقع التدريب وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات فروق التدريب تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة " ف "	الدلالة الإحصائية
التخطيط	بين المجموعات	1.771	5	0.354	1.895	0.103
	داخل المجموعات	17.009	91	0.187		
	المجموع	18.779	96			
التتفيذ	بين المجموعات	2.069	5	0.414	1.169	0.331
	داخل المجموعات	32.224	91	0.354		
	المجموع	34.293	96			
الرقابة والتقييم	بين المجموعات	0.272	5	0.054	0.196	0.963
	داخل المجموعات	25.187	91	0.277		
	المجموع	25.459	96			
المجموع	بين المجموعات	1.414	5	0.283	1.212	0.310
	داخل المجموعات	21.232	91	0.233		
	المجموع	22.646	96			

* درجات الحرية : 1) بين المجموعات = مستويات المتغير العمر - 1 = 3-1=2

2) داخل المجموعات = عدد أفراد العينة - مستويات المتغير العمر = 97-3=94

تشير المعطيات في الجدول السابق رقم (10) إلى عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية عن المستوى $\alpha \geq 0.05$ في درجة فروق التدريب لدى أفراد الإدارة التشغيلية في جامعة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتلك النتيجة تؤيد الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة للدراسة.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن واقع التدريب في جامعة القدس لا يتأثر بالمسمى الوظيفي وأن الموظفين على اختلاف مسمياتهم الوظيفي كانت ردودهم متماثلة تقريباً.

تأثير متغير سنوات العمل في المنصب الحالي في استجابات عينة الدراسة لواقع التدريب في جامعة القدس:

لفحص تأثير متغير سنوات العمل في المنصب الحالي تم اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ تبعاً لمتغير سنوات العمل في المنصب الحالي.

جدول رقم (11) : نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع التدريب تعزى لمتغير سنوات العمل في المنصب الحالي.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	عدد سنوات العمل	المجال
3.71	0.57	30	5 سنوات فأقل	التخطيط
3.68	0.37	26	5-10 سنوات	
3.73	0.39	41	10 سنوات فأكثر	
3.71	0.44	97		المجموع
3.06	0.68	30	5 سنوات فأقل	التنفيذ
2.77	0.45	26	5-10 سنوات	
2.76	0.59	41	10 سنوات فأكثر	
2.86	0.60	97		المجموع
3.36	0.50	30	5 سنوات فأقل	الرقابة و التقييم
3.09	0.45	26	5-10 سنوات	
3.23	0.55	41	10 سنوات فأكثر	
3.23	0.51	97		المجموع
3.26	0.58	30	5 سنوات فأقل	المجموع الكلي
3.03	0.36	26	5-10 سنوات	
3.05	0.47	41	10 سنوات فأكثر	
3.11	0.49	97		المجموع

يتضح من الجدول السابق (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أداة قياس واقع التدريب وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل في المنصب الحالي، ولفحص الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والجدول رقم (12) يوضح ذلك.

جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات فروق التدريب تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المنصب الحالي.

الدلالة الإحصائية	قيمة " ف "	متوسطات المربعات	درجات الحرية*	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.911	0.093	0.019	2	0.037	بين المجموعات	التخطيط
		0.199	94	18.742	داخل المجموعات	
			96	18.779	المجموع	
0.076	2.655	0.917	2	1.834	بين المجموعات	التنفيذ
		0.345	94	32.459	داخل المجموعات	
			96	34.293	المجموع	
0.144	1.982	0.515	2	1.030	بين المجموعات	الرقابة والتقييم
		0.260	94	24.429	داخل المجموعات	

			96	25.459	المجموع	
0.138	2.019	0.466	2	0.933	بين المجموعات	المجموع
		0.231	94	21.713	داخل المجموعات	
		0.019	96	22.646	المجموع	

* درجات الحرية : 1) بين المجموعات = مستويات المتغير العمر - 1 = 3-1 = 2

2) داخل المجموعات = عدد أفراد العينة - مستويات المتغير العمر = 97-3 = 94

تشير المعطيات في الجدول السابق رقم (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة فروق التدريب لدى أفراد الإدارة التشغيلية في جامعة القدس تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المنصب الحالي، وتلك النتيجة تؤيد الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة للدراسة.

تأثير متغير عدد الدورات التي شارك بها الفرد ضمن التخصص في استجابات عينة الدراسة لواقع التدريب في جامعة القدس:

لفحص تأثير متغير عدد الدورات التي شارك بها الفرد ضمن التخصص تم اختبار الفرضية الفرعية السادسة والأخيرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ تبعاً لمتغير عدد الدورات التي شارك بها الفرد ضمن التخصص.

جدول رقم(13): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع التدريب تعزى لمتغير عدد الدورات التي شارك بها الفرد ضمن التخصص.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد الدورات	المجال
0.53	3.60	16	لا يوجد	التخطيط
0.44	3.71	68	1-5 دورات	
0.34	3.82	12	6-10 دورات	
0.00	4.17	1	11-15 دورة	
0.44	3.71	97		المجموع
0.59	2.70	16	لا يوجد	التففيذ
0.62	2.85	68	1-5 دورات	
0.45	3.02	12	6-10 دورات	
0.00	3.63	1	11-15 دورة	
0.60	2.86	97		المجموع
0.35	3.06	16	لا يوجد	الرقابة والتقييم
0.55	3.25	68	1-5 دورات	
0.51	3.31	12	6-10 دورات	
0.00	3.75	1	11-15 دورة	
0.51	3.23	97		المجموع
0.48	2.96	16	لا يوجد	المجموع الكلي
0.50	3.11	68	1-5 دورات	
0.37	3.25	12	6-10 دورات	

0.00	3.77	1	15-11 دورة	
0.49	3.11	97		المجموع

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أداة قياس واقع التدريب وفقاً لمتغير عدد الدورات التي شارك بها الفرد ضمن التخصص، ولفحص الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، والجدول رقم (14) يوضح ذلك.

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات فروق التدريب تُعزى لمتغير عدد الدورات التي شارك بها الفرد ضمن التخصص

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية*	متوسطات المربعات	قيمة " ف "	الدلالة الإحصائية
التخطيط	بين المجموعات	0.532	3	0.177	0.904	0.442
	داخل المجموعات	18.247	93	0.196		
	المجموع	18.779	96			
التنفيذ	بين المجموعات	1.311	3	0.437	1.232	0.303
	داخل المجموعات	32.983	93	0.355		
	المجموع	34.293	96			
الرقابة والتقييم	بين المجموعات	0.819	3	0.273	1.030	0.383
	داخل المجموعات	24.640	93	0.265		
	المجموع	25.459	96			
المجموع	بين المجموعات	1.012	3	0.337	1.450	0.233
	داخل المجموعات	21.634	93	0.233		
	المجموع	22.646	96			

* درجات الحرية : 1) بين المجموعات = مستويات المتغير العمر - 1 = 3 - 1 = 2

2) داخل المجموعات = عدد أفراد العينة - مستويات المتغير العمر = 97 - 3 = 94

تشير المعطيات في الجدول السابق رقم (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α ($0.05 \geq$) في درجة فروق التدريب لدى أفراد الإدارة التشغيلية في جامعة القدس تعزى لمتغير عدد الدورات التي التحق بها الفرد، وتلك النتيجة تؤيد الفرضية الصفرية الفرعية السادسة للدراسة.

جدول رقم (15) : ملخص اختبار الفرضيات

الرقم	الفرضية	النتيجة	
		قبول	رفض
1	لا تتم عملية التدريب في جامعة القدس وفقاً لأسس علمية صحيحة.	√	
2	لا توجد علاقة بين واقع التدريب ومستوى الأداء لدى أفراد الإدارة التشغيلية في جامعة القدس.		√ توجد علاقة طردية
3	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التدريب وعلاقته بالأداء		√ توجد فروق

لصالح الذكور		يُعزى لمتغير الجنس.	
	√	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التدريب وعلاقته بالأداء يُعزى لمتغير العمر.	4
توجد فروق لصالح حملة الدكتوراة	√	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التدريب وعلاقته بالأداء يُعزى لمتغير المؤهل العلمي.	5
	√	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التدريب وعلاقته بالأداء يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	6
	√	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التدريب وعلاقته بالأداء يُعزى سنوات العمل في المنصب الحالي.	7
	√	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التدريب وعلاقته بالأداء يُعزى لمتغير عدد الدورات التي شارك بها الفرد ضمن التخصص.	8

المصدر: بيانات الدراسة

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الجزء مبحثين، يخصص المبحث الأول لتحليل نتائج البحث، والمبحث الثاني التوصيات التي توصل إليها الباحثان.

تحليل نتائج الدراسة

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. أظهرت النتائج أن العملية التدريبية لأفراد الإدارة التشغيلية في جامعة القدس لا تتم وفقاً لأسس علمية صحيحة.
2. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع التدريب ومستوى الأداء لدى أفراد الإدارة التشغيلية، وهذا يؤكد على أن التدريب يزيد من كفاءة أداء الأفراد العاملين في الإدارة التشغيلية.
3. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التدريب وعلاقته بالأداء يُعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق في محاور واقع العملية التدريبية لصالح الذكور الذين أكدوا بدرجة أكبر واقع هذه المحاور.
4. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التدريب وعلاقته بالأداء يُعزى لمتغير العمر.
5. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التدريب وعلاقته بالأداء يُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق في محاور واقع العملية التدريبية لصالح حاملي شهادة الدكتوراه، الذين أكدوا بدرجة أكبر واقع هذه المحاور.

6. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التدريب وعلاقته بالأداء يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
7. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التدريب وعلاقته بالأداء يُعزى لمتغير عدد سنوات العمل في المنصب الحالي.
8. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التدريب وعلاقته بالأداء يُعزى لمتغير عدد الدورات التي شارك بها الفرد ضمن التخصص.

النتائج :

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة يستنتج الباحثان أموراً مهمة منها:

1. موظفو الإدارة التشغيلية في جامعة القدس يلمسون أهمية العملية التدريبية، فعاليتها، تخطيطها، تنفيذها، تقييمها، ومدى احتياجهم لوجودها من أجل تنمية معارفهم وتطوير أدائهم الوظيفي، وزيادة إنتاجهم الوظيفي.
2. لا تقوم دائرة شؤون الموظفين في جامعة القدس بتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على نتائج التقييم السنوي للموظفين.
3. لا يتم اختيار المتدربين وفقاً لأسس واضحة للموظفين (لا يتم بناءً على تقارير الأداء السنوية، أو حسب الكفاءة).
4. لا يوجد نظام معلومات تمتلكه دائرة شؤون الموظفين حول برامجها التدريبية التي تم القيام بها سابقاً أو التي يجب القيام بها لاحقاً.
5. بالرغم من أنها تقوم بتقديم تسهيلات وتجهيزات لتسهيل العملية التدريبية إلا أن إدارة الجامعة لا تضع نظام حوافز بحيث يدفع الموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية.
6. تهتم دائرة شؤون الموظفين بدرجة متوسطة على تقييم فاعلية البرامج التدريبية بعد تنفيذها.
7. من أهم الدوافع التي تدفع الموظف للالتحاق بالتدريب هو اقتناعه بان التدريب وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات وليس وسيلة للهروب من ضغوط العمل.
8. يوجد علاقة طردية بين التدريب والأداء الوظيفي لأفراد الإدارة التشغيلية يزداد مستوى الأداء الوظيفي للفرد بازدياد ونجاح العملية التدريبية.
9. كانت الفروق في محاور واقع العملية التدريبية وعلاقته بالأداء لصالح الذكور الذين أكدوا بدرجة أكبر من الإناث لواقع هذه المحاور بالرغم من تقارب النسب بين الفئتين في عينة المبحوثين.
10. العمر، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل في المنصب، وعدد الدورات التي التحق بها الفرد لا يؤثر على إجابات المبحوثين لمحاور واقع العملية التدريبية فجميع فئات العمر وجميع فئات المسمى الوظيفي، وجميع فئات عدد سنوات العمل وعدد الدورات التي التحق بها الفرد جميعهم أكدوا على واقع العملية التدريبية في الجامعة وعلى وجود العلاقة الطردية بين التدريب والأداء.
11. المؤهل العلمي يؤثر في درجة استجابة المبحوثين حول واقع العملية التدريبية في جامعة القدس. كلما زاد المؤهل العلمي يزيد من نضوج فكر واستجابة الأفراد للعملية التدريبية.

التوصيات

- وبهدف زيادة فاعلية التدريب وبالتالي زيادة أداء الأفراد العاملين في الإدارة التشغيلية في جامعة القدس، وبناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها، خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية:
- 1- التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام نماذج خاصة، وإجراء استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف، والتخطيط لتغطية هذه الاحتياجات بما يزيد من فاعلية التدريب.
 - 2- ربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف، وهذا ما يزيد من فاعلية التدريب فمن خلال التقييم السنوي يمكن الوقوف على نقاط ضعف الموظف وتحديد احتياجاته ومن ثم وضع الخطة العلاجية بما يتفق مع الحاجة.
 - 3- بذل الجهود في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب، وذلك بمراجعة تقارير الأداء، حيث نجاح التدريب مرتبط بمدى الدقة في تحديد واختيار الفئة المستهدفة.
 - 4- وضع خطة تدريبية شاملة وواضحة وبمشاركة الجميع، مع مراعاة معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب عند التخطيط. اختيار المرشحين للتدريب بناءً على معايير معروفة وواضحة للجميع، كالمؤهل العلمي، تقارير الأداء السنوية، اختبارات المستوى، وغيرها من المعايير.
 - 5- إن نجاح التدريب يتوقف إلى حد كبير على رغبة الفرد في التعلم، لذلك يجب العمل على إثارة الرغبة في نفس المتدرب، وذلك بإتباع سياسات تشجيعية ووضع نظام حوافز مبني على نتائج التدريب لأن هذا يعزز من مدى التفاعل والاستفادة.
 - 6- العمل على زيادة دعم التدريب مادياً باعتبارها الأداة الرئيسية للتغيير والتطوير، حيث ان العائد الحقيقي من التدريب هو أن يعمد المتدربين إلى تعديل أنماط السلوك في العمل بتطبيق المعلومات التي اكتسبها أثناء التدريب،
 - 7- إنشاء قاعدة بيانات كنظام لاستقصاء المعلومات والتقارير منها، وفي ذلك تسهيل للقائمين على العملية التدريبية في اتخاذ القرارات بشأن الفئة المستهدفة ومعرفة الدورات التي تم عقدها مسبقاً والمشاركين في هذه الدورات ولتفادي الازدواجية في تنفيذ التدريب.

المراجع :

1. الخطيب، 2006م ، الحقائق التدريبية، الطبعة الأولى: علم الكتاب الحديث، اردن. الأردن.
2. الطعاني، 2002م ، : التدريب، مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
3. النجار، 2011م ،: البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات. جامعة الخليل فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة.
4. أبو ارميله: 2009م "الاتجاهات نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإدارة والعاملين". جامعة الخليل . رسالة ماجستير غير منشورة.
5. ميا، يونس وآخرون ، 2009م "قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)" مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، دورة ك 31- شماره: 1- صفحة 135-156.

6. Lorraine⁶. *et al*, "The Impact of Training on Productivity and Wages": Evidence from British Panel Data: (2006).

7. مناهج البحث العلمي، 2007م ، جامعة القدس المفتوحة. فلسطين.
8. السالم، 2009م : إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل إستراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى. الإثراء للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
9. هلال، 2007م : موسوعة التدريب، الأسس والمبادئ، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع. مصر.
10. برنوطي، 2001م : إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى. دار وائل للطباعة والنشر ط3. عمان . الأردن (2001).
11. ماهر،: تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلية والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر.
12. دراكر، بيتر ، 1995م ، الإدارة المهام ، المسؤوليات - التطبيقات ، ج1 ، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع.
13. ديلر، 1991م ، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، تأليف جاري ديلر، تعريب عد القادر محمد عد القادر . دار المريخ للنشر، الرياض السعودية .
14. فياض، م، و آخرون. 2010م: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى: دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان. الأردن.
15. فيليه، ف و عبد المجيد، ، 2005م: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.