



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

تأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في الجامعات
الفلسطينية/ دراسة حالة: جامعة فلسطين التقنية خضوري

**Influence of Training Strategy on Developing Workers'
Performance in Palestinian Universities/ Case Study:
Palestine Technical University Khadoury**

إعداد الطالبة:

رنا فايز بكر ياسين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية

التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2023



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية

تأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية/
دراسة حالة: جامعة فلسطين التقنية خضوري

**Influence of Training Strategy on Developing Workers'
Performance in Palestinian Universities/ Case Study: Palestine
Technical University Khadoury**

إعداد الطالبة:

رنا فايز بكر ياسين

بإشراف:

الأستاذ الدكتور سهير الشوملي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية

التطبيقية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2023

تأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية
دراسة حالة: جامعة فلسطين التقنية خضوري

Influence of Training Strategy on Developing Workers'
Performance in Palestinian Universities/ Case Study: Palestine
Technical University Khadoury

إعداد الطالبة:

رنا فايز بكر ياسين

بإشراف:

الأستاذ الدكتور سهير الشوملي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2023/2/7م

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً و رئيساً.....

عضواً ممتحننا داخلياً.....

عضواً ممتحننا خارجياً.....

جامعة القدس المفتوحة

جامعة القدس المفتوحة

جامعة النجاح الوطنية

الأستاذ الدكتور: سهير الشوملي

الدكتور: محمود إبراهيم ملحم

الدكتور: رائد نعييرات

تفويض وإقرار

أنا الموقعة أدناه رنا فايز بكر ياسين؛ أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة. وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة ب: تأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية/ دراسة حالة: جامعة فلسطين التقنية خضوري. وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: رنا فايز بكر ياسين

الرقم الجامعي: 0330012010028

التوقيع: رنا فايز بكر ياسين

التاريخ: 2023/2/

الإهداء

إلى نبع الحنان ومن تعلمت منها معنى الصبر والإيمان والتقاؤل والقوة

إلى من كانت هي الأم والأب والسند والحياة كلها

أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى من شرفني بحمل اسمه، الذي لم تراه عيني يوماً

أبي الغالي رحمه الله

إلى من ينافس الغيث في العطايا ويسبق الحياء في السجايا زوجي الغالي أبا البهاء شكراً لك

إلى أعلى ما في وجودي إلى روح الروح والقلب ودقاته إلى من هم قطعة مني إلى من هم سبب

سعادتي في الحياة أبنائي بهاء وادم وبناتي نور ولين

إلى من كان لي أبا وسندا ومن رباني كابنته أخي الغالي عماد أبو القسام

إلى السند الذين أفتخر وأعتز بهم، إلى من كانوا نبراسا يضيء حياتي وأخواتي

إلى كل من ساعدني وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة

إلى الشهداء الأبرار والأسرى البواسل والجرحى الميامين

إلى دكتورتي الداعم لي سهير الشوملي شكراً له على جهوده

أهديكم هذا الجهد المتواضع الذي تمثل في رسالتي

الباحثة

شكر وتقدير

الشكر أولاً وأخيراً للخالق، وإلى من كان الداعم والمساند والمعزز الذي عمل معي بكل جهد وإخلاص من أجل أن تخرج رسالتي بأفضل حالها، الذي علمني معنى الصبر من أجل أن يصل الإنسان إلى الهدف المنشود، د. سهير الشوملي، مشرفي على هذه الرسالة.

إلى من أمضوا وقتاً كبيراً من وقتهم الثمين وهم يقرأون ويراجعون رسالتي، أعضاء لجنة المناقشة، أشكرهم على الملاحظات التي أثروا بها رسالتي.

إلى عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة، والهيئة الإدارية في الدراسات العليا، أشكركم من أعماق قلبي على جهودكم التي بذلتموها.

إلى من كان داعماً ومعزراً ومسانداً لي في كتابة رسالتي، الدكتور سهير الشوملي صاحب القلب الطيب، أشكرك من أعماق قلبي.

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	قرار لجنة المناقشة
د	التفويض
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	تساؤلات الدراسة وفرضياتها
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة ومحدداتها
8	العريفات الإجرائية للمصطلحات
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
11	أولاً: الأدب النظري
49	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
65	منهجية الدراسة
66	مجتمع الدراسة وعينتها
67	أدوات الدراسة

70	إجراءات تنفيذ الدراسة
71	صدق وثبات الاستبانة
81	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
84	النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول
88	النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني
91	النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث
93	النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات المقترحة	
104	تفسير نتائج التساؤل الأول ومناقشتها
112	تفسير نتائج التساؤل الثاني ومناقشتها
114	تفسير نتائج التساؤل الثالث ومناقشتها
117	تفسير نتائج التساؤل الرابع ومناقشتها
119	التوصيات والمقترحات
121	المراجع باللغة العربية
125	المراجع باللغة الإنجليزية
127	ملاحق الرسالة

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
66	خصائص أفراد العينة الديموغرافية	(1.3)
68	مفتاح تصحيح عبارات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي	(2.3)
68	عبارات الإستبانة تبعا لمجالاتها	(3.3)
69	ميزان النسب المئوية للاستجابات	(4.3)
69	مقياس ليكرت الخماسي	(5.3)
73	معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي	(6.3)
74	نتائج تشبعات تساؤلات لكل أبعاد نموذج الدراسة	(7.3)
76	نتائج الموثوقية المركبة CR	(8.3)
77	نتائج متوسط التباين المفسر AVE	(9.3)
78	نتائج اختبار التحميل المتقاطع	(10.3)
80	معيار Fornell-Larcker	(11.3)
81	نتائج اختبار HTMT	(12.3)
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعث تحديد الاحتياجات التدريبية	(1.4)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعث "التخطيط للتدريب"	(2.4)
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعث تنفيذ التدريب	(3.4)
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعث تقييم التدريب	(4.4)
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعث تطوير أداء العاملين	(5.4)
92	معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model	(6.4)
93	نتائج معامل التفسير R ²	(7.4)
93	نتائج حجم الأثر f ²	(8.4)
94	جودة التنبؤ Q ²	(9.4)
97	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(10.4)
100	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	(11.4)
100	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(12.4)
101	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(13.4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
89	Measurement Model	(1.4)
91	Smart-Pls3	(2.4)
95	معاملات المسار وقيم المعنوية لفرضية الدراسة الرئيسية الأولى	(3.4)
96	قيم T لفرضية الدراسة الرئيسية الأولى	(4.4)
98	معاملات المسار وقيم المعنوية للفرضيات الفرعية	(5.4)
99	قيم T للفرضيات الفرعية	(6.4)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
127	قائمة المحكمين	ا
128	أداة الدراسة	ب
133	عبارات الاستبانة وتوزيعها على الأبعاد	ج

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى تأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية/ دراسة حالة: جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء متغيرات، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، العمر، المسمى الوظيفي، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت مقياس جارسيا (Garcia, 2011)، الذي قامت الباحثة بتطويره وإعادة تقنيه على البيئة الفلسطينية، وتم تطبيقه على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (253) موظفاً وموظفة بنسبه (32%) من مجتمع الدراسة الذي تكوّن من العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، البالغ عددهم (790) موظفاً وموظفة، وبعد عملية جمع الاستبانات تمّ تحليل البيانات باستخدام منهجية المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) SEM باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لبعث تنفيذ التدريب حسب موظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.444)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.16-3.76) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وتشير النتائج أن الدرجة الكلية لبعث تقييم التدريب حسب موظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.439)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.36-3.61) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، يتبين من النتائج أن معامل المسار بين استراتيجية التدريب وتنمية وتطوير أداء العاملين (0.716) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 10.807 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نجد أن هناك تأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، يتبين من النتائج أن معامل المسار بين التخطيط للتدريب وتنمية وتطوير أداء العاملين (0.527) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.001 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 3.414 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التدريبية للتدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية جامعة فلسطين التقنية خضوري وكانت

النتائج مقبولة، وأظهرت النتائج أن معامل المسار بين تنفيذ التدريب وتنمية وتطوير أداء العاملين (2.99) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.003 \geq 0.05$ ، وأن قيمة $t = 2.762 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ عملية التدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية جامعة فلسطين التقنية خضوري وكانت النتيجة مقبولة، الدرجة الكلية لبعث تنفيذ التدريب حسب موظفي جامعة فلسطين التقنية جامعة فلسطين التقنية خضوري كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.444)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.16-3.76) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وفي ضوء هذه النتائج ومناقشتها، اقترحت الباحثة عدة توصيات، كان أهمها: أن يعد التدريب من ضمن أولويات الجامعة وان تلتزم بفلسفة التدريب وعملياته ويكون ضمن رسالتها، و العمل على تشجيع الموظفين الإناث على الاندماج بشكل أكبر في عمليات التدريب لتتمكن من تحقيق الفائدة المرجوة، وان تعمل إدارة الجامعة على الاهتمام بشكل أكبر بتدريب الموظفين الجدد وابتكار أساليب عملية ترتبط مواضيعها بالمهام المطلوبة منهم.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التدريب، تنمية أداء العاملين، جامعة فلسطين التقنية خضوري.

Abstract

The current study aimed to identify influence of training strategy in developing the performance of workers in Palestinian universities / Case Study: Palestine Technical University Khadoury. This is done in light of the variables, gender, academic qualification, and years of experience, age, and job title. The analytical descriptive approach was used, and the researcher used the questionnaire as a tool for the study. A scale was applied, like the Garcia scale (Garcia, 2011), which the researcher developed and re-rationalized on the Palestinian environment. It was applied to a simple random sample consisting of (253) male and female employees, representing (32%) of the study population, which consisted of (790) employees at Khadoury Palestine Technical University. After collecting the questionnaires, the data was analyzed using the SEM (Structural Equation Modeling) methodology using the advanced statistical analysis program Smart-PLS3. The results of the study indicated that the total score for the training implementation dimension according to the employees of Khadoury Palestine Technical University was high, with an arithmetic mean of (3.444). The values of the arithmetic mean ranged between (3.16-3.76), which is higher than the theoretical mean. For further statistical validation, the significance value was tested, which indicated that there were statistically significant differences. It is clear from the results that the path coefficient between the training strategy and the development of the employees' performance is (0.716) statistically significant at the level of significance $p = 0.000 \leq 0.05$, and that the value of $t = 10.807 \geq 1.96$. This means rejecting the hypothesis that states that there is no statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$). We find that there is an impact of the training strategy on developing the performance of employees at Khadoury University. It is clear from the results that the coefficient of the path between planning for training and development of the performance of employees (0.527) is statistically significant at the level of significance $p = 0.001 \leq 0.05$, and that the value of $t = 3.414 \geq 1.96$. This means rejecting the hypothesis that states that there is no statistically significant relationship between the design of training courses and the development of the performance of employees at Khadoury University, and the results were acceptable. The results showed that the coefficient of the path between the implementation of

training and development of the performance of employees (2.99) is statistically significant at the level of significance $p = 0.003 \leq 0.05$, and that the value of $t = 2.762 \geq 1.96$. This means rejecting the hypothesis that states that there is no statistically significant relationship between the implementation of the training process and the development of the performance of employees at Khadoury University, and the result was acceptable. The total score for the training implementation dimension according to the employees of Khadoury Palestine Technical University was medium, with an arithmetic mean (3.444). The values of the arithmetic mean ranged between (3.16-3.76), which is higher than the theoretical mean. In light of these results and their discussion, the researcher suggested several recommendations. The most important of these was: to consider training as one of the university's priorities and to adhere to the philosophy and operations of training and be part of its mission, to work to encourage female employees to be more involved in the training processes so that they can achieve the desired benefit, and for the university administration to pay more attention to training new employees and to devise practical methods whose topics are related to the tasks required of them.

Keywords: Training Strategy, Employee Performance Development, Khadoury Palestine Technical University.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

تعدّ الجامعات مراكزاً للعلم والتطور وتنمية المعارف والعلوم والمهارات ومنبعاً للابتكار بما تضمه من نخبة المفكرين والعلماء، وما تديره من مختبرات ومكتبات ومراكز بحوث وما تمارسه من أنشطة بحثية وتعليمية وتربوية وتقلبات فكرية، فهي منظمة إدارية تعليمية تمثل معقل الفكر الإنساني ومصدر استثماري، فمسؤولية النهوض بالمجتمع تعد من مسؤولياتها، فهي أعلى المؤسسات في التعليم العالي مما يميزها عن باقي مؤسسات التعليم والتدريب فهي تتنوع من حيث نوعية التعليم والمقررات والتخصصات مما يمنح الطلاب فرصة للتخصص في حقول مختلفة، وعلى الجامعات اتباع استراتيجيات تضمن بقائها واستمراريتها وتحسين الوضع التنافسي لها.

ويمكن تطوير الوضع التنافسي للمنظمة عبر وضع خطة استراتيجية، تهدف إلى تخصيص وتوظيف وتقييم موارد المنظمة سواء كانت (مادية، بشرية، منظمية)، لتوفير الميزة التنافسية للمنظمة في ظل التحديات الكبيرة الناتجة عن التغييرات البيئية المتسارعة (اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية)، والتي جعلت الإدارات ملزمة بتغيير المفاهيم والاستراتيجيات بشكل مستمر. وذلك تكيفاً مع التطورات والتغيرات ولذلك فلا بد من وجود استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط واستخدام أنشطة الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات المتمثلة بالتوظيف، التعويض، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم. وعملية التدريب تحتل مركزاً هاماً في العملية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث يقوم بتزويد مسؤولي الموارد البشرية بالمعلومات والمعارف والمتعلقة بأعمالهم

وأساليب الأداء الأمثل، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها، إضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء فمفهوم التدريب هو العمل والجهد المنظم الذي يسهم في إكساب المعرفة العلمية والمهارات التطبيقية ومنح أنماط سلوكية جديدة للعاملين بشكل خاص والمنظمات بشكل عام، يصاحبها خلق ميزة تنافسية تسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات.

وحيث أنّ المنظمات ملزمة بوضع استراتيجيات للإسهام في نجاحها واستمرارها فقد أشارت الدراسات إلى أنّ الاهتمام بالعنصر البشري أهم استراتيجياتها، فهو من أهم أصولها فالأفراد هم من يبتكرون ويبتكرون وينفذون، هو الأساس في إدارة التميز ولذا فإنّ تهيئة العنصر البشري بالشكل الذي يمكن أن يعتمد عليه في مواجهة الظروف الجديدة والمتغيرات المفاجئة يتطلب مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن دمجها ضمن الاستراتيجيات العامة للمنظمة وتتمثل هذه الاستراتيجية في التدريب وما يلزم لنجاحه (بوجاجة وبوعكيرة، 2017).

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض كما تعدّ مكملة لبعضها إلا أنّ استراتيجية التدريب تعدّ أهم هذه الاستراتيجيات نظراً لدورها في إكساب العلم والمعرفة والمهارة للعاملين، كما أنها تقوم على تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة، ولذا فالغاية منها خلق موارد بشرية مدربة مؤهلة ذات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يتطلب عاملين ذوي كفاءة عالية وعوامل تنظيمية أخرى تتعلق بالمنظمة مثل الرواتب والأجور العلاوات والمكافآت (سعيد، 2019).

ومن المنظمات التي تحتاج لتحقيق المنافسة لضمان بقائها واستمراريتها هي الجامعات، لذا وجدت الباحثة بدا من دراسة استراتيجيات التدريب التي تتبعها الجامعات الفلسطينية أولاً ومن ثم دراسة

تأثرها في تنمية العاملين فكما أشير سابقا يعد العنصر البشري من أهم مواردها فهو من يخطط وينفذ ويبتكر والذي يجب أن ينصب اهتمام أصحاب القرار عنده كما أصول الجامعة كافة.

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

كثير من المنظمات تعدّ التدريب روتين ومتطلب وفقا للأنظمة المعمول فيها حيث ينقص فيها الربط بين تدريب الموارد البشرية وحاجات المنظمات وخططها الاستراتيجية، فكثيرا ما تفتقد الموارد البشرية للكفاءة مما يحد من فاعلية الأداء والقدرة على التطور والإبداع، مما يتطلب من هذه المنظمات تصميم استراتيجيات خاصة مثل استراتيجيات التدريب لتحويله من روتين إلى متطلب لمواجهة المستقبل والتصدي للعوامة فكثيرا ما يترتب على إهمال التدريب سلبيات تتسبب في خسائر لها نتيجة انخفاض الأداء، فنجد أن دراسة (بلالي وعلاهم، 2019) قد توصلت إلى أن التدريب يسهم في إزالة أوجه القصور في أداء العاملين، وأكدت دراسة (نجيب، 2017) إلى وجود علاقة طردية بين استراتيجية التدريب وجودة التعليم الجامعي، الذي دفع الباحثة لصياغة مشكلة الدراسة بصورة تساؤل بحثي: ما هو تأثير تبني جامعة فلسطين التقنية خضوري لاستراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين؟، وتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

• ما عناصر استراتيجية التدريب المعتمدة لدى جامعة فلسطين التقنية خضوري لتنمية أداء العاملين

فيها؟

• ما واقع أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري؟ وكيف تتم عملية التقييم؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول تأثير تبني جامعة فلسطين التقنية خضوري لاستراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين تُعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، العمر، المسمى الوظيفي)؟

3.1 فرضيات الدراسة

ستحاول الباحثة من خلال مجموعة الفرضيات التأكد من تأثير استراتيجية التدريب في تنمية وتطوير أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري وهي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) لتأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، وتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين تحديد احتياجات التدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين تصميم الدورات التدريبية التدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين تنفيذ عملية التدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين تقييم عملية التدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الباحثة بشكل رئيسي من خلال الدراسة إلى دراسة تأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري ويتفرع عنه الأهداف التفصيلية التالية:

- عرض الممارسات التي تتبعها الجامعات في الضفة الغربية وخطوات بناء إستراتيجية التدريب.
- التعرف إلى أبرز البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.
- التعرف إلى مدى التزام الإدارة العليا وتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب في جامعة فلسطين التقنية خضوري.
- بيان مدى تبني الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب.
- التعرف إلى مستوى أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري للوقوف على تقييم أثر التدريب في تنمية وتطوير أدائهم.

5.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة بتركيزها على موضوع هام ومؤثر في قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها، وأهمها بقائها واستمراريتها وقدرتها التنافسية في ظل التطورات المتسارعة، نظراً لتركيزها على دراسة استراتيجية التدريب فالتدريب استثمار طويل الأجل في أهم أصول الجامعة، فمن خلاله يتم تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين وتحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية الذي ينعكس على أهداف الجامعة، ولذا فالدراسة لها أهمية نظرية وتطبيقية.

1.5.1 الأهمية النظرية

ستسعى الباحثة للتعريف بالمفاهيم الخاصة بالدراسة والتركيز على استراتيجيات التدريب في الجامعات لما لأداء العاملين في الجامعات من أثر على مركز الجامعة، الاعتماد على نتائج الدراسة للخروج بالتوصيات والمقترحات يستفيد منها واضعوا الخطط الاستراتيجية في جامعة فلسطين التقنية خضوري ومتخذي القرارات هناك وإدارة الموارد البشرية.

2.5.1 الأهمية التطبيقية

والتي تتبثق من الإضافة التي ستقدمها الباحثة عبر المحاور النظرية التي ستضمونها الدراسة والنتائج التطبيقية التي ستوصل إليها عبر الاستبانة التي ستقوم بتصميمها وتوزيعها لغاية منها اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة للوصول إلى جملة من النتائج القابلة للتعميم والنشر وتقديم توصيات في ضوء النتائج، كما تعتقد الباحثة بان للدراسة أهمية من خلال التغذية الراجعة التي ستقدمها عن العلاقة بين استراتيجية التدريب وتنمية أداء العاملين، وترى الباحثة أن الدراسة ستمثل إضافة جديدة إلى المكتبة البحثية فكل بحث جديد هو نهاية لبداية جديدة تقلل من الجهد الواجب بذله في جمع الإطارات النظرية، كما قد تكون خطوة لتسليط الضوء على بعض الجوانب في حال مراجعة الجامعات للنتائج والتوصيات حيث ستسعى الباحثة لتسليم نسخة من الرسالة بعد مناقشتها وطباعتها لدائرة الموارد البشرية في الجامعات.

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة الحالية في:

1.6.1 الحدود الجغرافية: اقتصرت الدراسة في حدودها على جامعة فلسطين التقنية خضوري.

2.6.1 الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

3.6.1 حدود مكانية: محافظة طولكرم.

4.6.1 حدود زمانية: السنة الدراسية 2021/2022.

5.6.1 الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

6.6.1 الحدود الإجرائية: استخدمت الباحثة في إعداد الدراسة مقياس ليكرت الخماسي، وهي بالتالي

اقتصرت على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها،
والمعالجات الإحصائية المناسبة.

7.6.1 محددات موضوعية: تأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية

-دراسة حالة - جامعة فلسطين التقنية خضوري.

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

التدريب: الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل،

أو تنمية مهاراته معارفه وخبراته لغاية رفع كفاءته الحالية والمستقبلية" (سعيد، 2019: 15).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: المهارات التي يكتسبها المشرف التربوي من جهة أكثر خبرة ودراية، تسهم

في تحسين معارفه وتنمية سلوكه.

البرامج التدريبية: "أنشطة رئيسة تتضمن أهدافا ومحتوى، يتم تنفيذها من خلال أساليب تدريبية تنموية متنوعة عبر فترات زمنية محددة" (خطار وبطاح، 2020، 16).

وتعرف إجرائيا بأنها: الأنشطة الهادفة لتطوير أداء المشرفين، يتم تصميمها وتنفيذها من قبل جهات مختصة ضمن فترات محددة ووفقا لخطط معدة مسبقاً. والتي يعبر عنها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات المقياس المتعلقة بالبرامج التدريبية المعدة لهذا الغرض.

الأداء: هو أثر للجهود المبذولة من الأفراد تبدأ بالقدرات وإدراك المهام فهو نتائج العلاقة بين الجهد والقدرة وإدراك المهام من خلال مؤشرات الكفاءة التي تشير إلى أداء العمل بأفضل صورة والفعالية التي تشير إلى تحقيق الأهداف بالشكل الأفضل (الخوالدة، 2017).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 استراتيجية التدريب

2.1.2 تنمية أداء العاملين

3.1.2 تقييم العاملين

4.1.2 جامعة فلسطين التقنية خضوري

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات السابقة التي تتعلق بالتدريب واستراتيجيات التدريب

2.2.2 الدراسات السابقة التي تتعلق بأداء العاملين وتنمية أداء العاملين

3.3.2 الدراسات السابقة التي تتعلق بالتدريب للعاملين في الجامعات

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ستعمل الباحثة على عرض أدبيات الدراسة في محورين وذلك عبر محاولتها الإلمام بأدبيات الدراسة لتقديم الإفادة لغيرها من الباحثين كما استفادت من تجارب من سبقوها

1.2 استراتيجية التدريب

في المحور الأول ستقدم الباحثة جهودها في البحث والاطلاع ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة عبر عرض المحور في فرعين الأول خاص بالتدريب والثاني استراتيجية التدريب، ستتطرق الباحثة عبر الفرع الأول لمفهوم التدريب، أهمية التدريب، أهداف التدريب وأساليب التدريب.

مفهوم التدريب وأهميته

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم التدريب نظراً لتعدد توجهاتهم البحثية وفيما يلي نستعرض أبرز هذه التعريفات:

يشار إلى أن مفهوم التدريب يقصد به: الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات معارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية. (سعيد، 2019)

كما عرفه (Gan & Yusof, 2019) بأنه "نشاط يهتم بنقل التعليمات والمعلومات تطوير الأداء الخاص بالفرد ومساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات المعارف".

يعرف التدريب بأنه "الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم تخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم، من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة" (علي، 2020).

عرفه (محمد دين وآدم، 2020) بأنه "عملية تمكين العاملين وتزويدهم بمعارف ومهارات وسلوكيات وقيم تمكنهم من تطوير قدراتهم وكفاءتهم بما ينعكس إيجابا على تحسين فاعلية وكفاءة الأداء المؤسسي وبالتالي تحسين جودة المنتجات والخدمات".

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يتضح أن التدريب يمثل مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل للبرامج التدريبية ولطاقاتهم بغرض تحسين أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى وأهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية، كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، ويسهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا.

أهمية التدريب

نظرا لزيادة المتطلبات الإدارية والفنية اللازمة لمواكبة التغيرات التطورات التي تمر بها المنظمات تبرز أهمية التدريب لتوفير الموارد البشرية القادرة على أداء المهام الموكلة إليه، ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة وجدت الباحثة للتدريب أهمية خاصة سواء للمنظمة أو الفرد وبناء عليه ستقوم بعرض الأهمية وفقا ل:

أهمية التدريب بالنسبة للفرد: تسهم الدورات التدريبية في تنمية مهارات الفرد في كافة مجالات الحياة العلمية والمهنية، والفنية، حيث يتمكن من خلال عمليات التدريب من تعلم تقنيات حديثة واكتساب معارف وخبرات حديثة ومستجدة مرتبطة بمهارات العمل.

أهمية التدريب للمنظمة: للتدريب أهمية كبيرة في ظل عصر يتسم بالتغير والتطور السريع والمتلاحق، وهو ما يتطلب الحاجة إلى تعلم المهارات والعلوم الجديدة، ولا سيما في مجالات التكنولوجيا وتقنياتها الرقمية، وما تبعها من تطورات في العلوم الإدارية وتأثير العولمة على مفاهيم الإدارة.

فمن خلال مراجعة الأدبيات توصلت الباحثة أن التدريب يحقق مجموعة من الفوائد على مستوى المنظمة، ومنها كما أشارت دراسة على (2020)، بأن التدريب يعدّ صفة من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في مجالات استخدام التكنولوجيا أو الإدارة.

- تحسين الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل.

- سرعة الأداء وزيادة في الإنتاج، وسرعة في تقديم الخدمات.

- القدرة على حل المشكلات الوظيفية

- تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد

- يزيد من درجة الأمان الوظيفي

- اقتصاد في النفقات.

- قلة دوران العمل.

- رفع معنويات العاملين.

- توفير قوة احتياطية في المنظمة.

- المساهمة في التقليل من حوادث العمل.

وقد أضافت دراسة حريزي (2017) إلى ذلك أن التدريب يسهم في تحسين فهم العاملين للمنظمة

ولطبيعة العمل الأمر الذي يسهم في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي إلى جانب خلق اتجاهات إيجابية

لدى العاملين اتجاه المنظمة، تطوير مهارات الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين.

ومن خلال ما سبق يتضح أن عملية التدريب تعد من الركائز الأساسية التي تؤثر على رفع

كفاءة وأداء العاملين وذلك من خلال الممارسات التي تنفذها إدارة الموارد البشرية في المنظمة فالعامل

هو المقوم الرئيسي للمنظمة و يعتمد نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها عليه، ومن خلال التدريب

يتمكن العاملون في المنظمة من اكتساب الخبرات والمعارف المستجدة على ساحة التطورات العلمية والتكنولوجية، كما تنمي مهاراتهم في مختلف المجالات ولاسيما التقنية حيث باتت معظم المنظمات تعتمد التقنية في تسيير أعمالها، كما تعمل الدورات التدريبية على زيادة ثقة العامل بنفسه وتمكنه من تحقيق ذاته من خلال قيامه بالمهام الموكلة إليه وتحقيق أداء متميز يرقى بتطلعات المنظمة.

أهداف التدريب

تعد أهداف التدريب الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها ومنها النهوض بالعنصر البشري في كافة القطاعات وكافة المستويات فالوضع المتوقع الوصول إليه مع المتدربين في نهاية الجلسة التدريبية، ومن أهداف التدريب العامة التي يسعى لتحقيقها ما يلي وذلك وفقا لدراسة كاهنة (2019) فإن الأهداف التي يحققها التدريب هي:

- للتدريب أهداف تقليدية عند تعيين موظف جديد تتمثل في تعريفه على المنظمة وأهدافها وسياساتها وآليات العمل فيها، حقوقه وواجباته.
- إحداث تغيير في كثير من الجوانب لدى الفرد ومنها الجانب المعرفي حيث ينتقل الفرد من مرحلة التفكير البسيط إلى مرحلة الأداء الذهني المركب.
- سد الثغرة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب.
- تنمية ولاء الفرد اتجاه المنظمة مما يخلق لديه دافع ذاتي لتطوير أدائه وتحسين جودة المنتجات.
- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال وقوف المتدرب على أحدث وسائل الإنتاج، وزيادة الإنتاج بأقل تكلفة وأقل وقت وأقل جهد.
- التقليل من الإصابات أثناء العمل حيث بعد التدريب سيمتلك العاملون المهارات الكافية لأداء العمل بمهارة عالية.

• إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم على أكمل وجه.

في حين أن دراسة سعيد (2019) قد أشارت لجملة من الأهداف منها:

التنمية المعرفية لدى المتدرب وتتمثل في: التعرف إلى تنظيم المنظمة وسياساتها وأهدافها، التعرف إلى الأساليب الفنية للمنظمة وأدوات الإنتاج، تطوير قدرات الفرد على التكيف مع المتغيرات التي تحدث، تنمية معارف المتدرب بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف، يساعد التدريب في تحسين فهم المتدرب للعمل واستيعاب دوره ومسؤولياته على أكمل وجه.

تنمية قدرات ومهارات المتدرب وتتضمن الأهداف التالية: تنمية مهارات المتدرب للقيام بالمهام الفنية المتعددة، تنمية مهارات المتدرب القيادية وقدرته على تحليل المشكلة، تنمية المهارات الفنية المختلفة كالتعبير وإدارة الاجتماعات والندوات، تنمية قدرة المتعلم على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت، تنمية المهارات الإدارية في التخطيط والتنظيم والتنسيق الرقابة.

تنمية اتجاهات المتدرب وتتضمن: تنمية اتجاه المتدرب للانتماء للمنظمة، تنمية اتجاهات المتدرب لتأييد سياسات وأهداف المنظمة، تنمية الاتجاه للعمل الجماعي والعمل ضمن الفريق، تنمية الشعور بأهمية تحقيق التميز والإبداع في العمل.

مبادئ التدريب

يمكن الإشارة أنه من خلال مراجعة الأدبيات وجدت الباحثة أن هناك مجموعة من المبادئ التي أجمع الباحثون عليها، تتمحور حول ثلاثة أبعاد: صفات النشاط التدريبي بالمنظمة، وشروط البرنامج التدريبي الجيد، ومواصفات جهاز التدريب والعاملين فيه وهذه المبادئ هي:

الشمول: أن تشمل خطة التدريب في المنظمة كافة الموظفين.

التخطيط: أن يتم التدريب وفق خطة سنوية مدروسة دراسة تفصيلية.

الاستمرارية: فالتدريب قبل التحاق الموظف بالعمل وبعده مباشرة ثم يستمر معه طول حياته الوظيفية حسب مساره الوظيفي وحسب خطة التدريب (بحري وخرموش، 2021).

التفرغ: لابد من تفرغ المتدرب من العمل في يوم التدريب تفرغاً تاماً.

التطبيق: ويقصد به عدم الاكتفاء في البرنامج التدريبي بالجانب النظري بل لابد من الجانب التطبيقي العملي، والتمارين والأنشطة التي يمارسها المتدرب يجب أن تخدم هذا الجانب.

الواقعية: يجب أن يكون البرنامج التدريبي قريباً لواقع المتدرب بأهدافه وأنشطته ليتمكن من تطبيق ما تدرب عليه مباشرة (نوازي، 2017).

التدرج: أن يكون تصميم البرنامج التدريبي متدرجاً من السهل إلى الصعب، ومن المعروف إلى المجهول، ومن المألوف إلى غير المألوف، ومن المنهج النظري إلى الجانب العملي التطبيقي.

التطور: بأن يكون البرنامج التدريبي متطوراً في مادته وأسلوبه كي يزود المتدرب بالجديد في مجال تخصصه (بحري وخرموش، 2021).

المشاركة: أي أن التدريب مهمة مشتركة بين المدرب والمتدرب، لذا تم تحويل كلمة "متدرب" في قاموس التدريب إلى "مشارك"، والبرنامج الناجح هو الذي يتيح للمشاركين فسحة أكبر لطرح تجاربهم وخبراتهم.

الاحترام: داخل قاعة التدريب وخارجها بين جميع أفراد العملية التدريبية بما فيهم المدرب والمتدرب ومنسق التدريب وعامل النظافة (حمّاد، 2018).

الممارسة: ويقصد بها ممارسة العاملين في إدارات التدريب للعمل التدريبي من خلال التدريب الداخلي (أي تنفيذ البرامج التدريبية داخل منشأة التدريب، وعدم الاكتفاء بالبرامج الخارجية)، بهدف إكسابهم الخبرة والتجربة.

الالتزام: بمعنى التزام المتدرب ورئيسه بحضوره للبرنامج التدريبي عندما يتم ترشيحه للبرنامج التدريبي (نوازي، 2017).

أساليب التدريب وأنواعه

يمكن للمنظمة اختيار أنواع التدريب التي تتناسب واحتياجاتها وطبيعة التركيبة الخاصة بمواردها البشرية إلى جانب إمكانياتها ونشاطاتها والكثير من الأسس التي تؤثر في اختياره وبشكل عام يمكن تصنيف التدريب وفقا لمرحلة التوظيف، نوع الوظيفة، مكان الوظيفة.

أولا: وفقا لمرحلة الوظيفة، ويمكن هنا تقسيم نوع التدريب إلى ثلاثة أنواع هي:

- تدريب الموظف الجديد: أي تهيئة الموظف الجديد ليكون قادرا على ممارسة مهامه ولديه الحد المطلوب من المعلومات ويسمى بالتدريب الإعدادي.

- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارات للموظفين الحاليين: حيث يتم استهداف العاملين الذين مضى على وجودهم فترة في العمل بحيث يكون قد اكتسب مهارة ومعرفة بطبيعة العمل تحتاج أن يتم تحديثها، وقد يكون مثل هذا النوع من التدريب مفيدا أيضا للمنظمة لحالات الدوران الوظيفي.

- التدريب لغايات الترقية: وبذلك يمكن الإشارة إلى أن هذا النوع من التدريب يستهدف الفئات الإدارية العليا غالبا ومن يملكون مهارات خاصة ويكون أيضا هذا التدريب مفيدا لحالات التوسع الوظيفي (نجيب، 2017)

ثانيا: التدريب وفقا لنوع الوظيفة:

- التدريب الإداري: يركز مثل هذا النوع من التدريب على العاملين في وظائف الإدارة والتنظيمية، وغالبا ما هم العاملين في الإدارات الوسطى والدنيا أو من يتم تهيئتهم للمراكز العليا فهو تدريب

يعتمد على معالجة المشاكل من خلال تطوير أساليب اتخاذ القرار والسلوكيات والجوانب الإنسانية والمعرفة الفردية.

- التدريب المهني: ويركز هذا النوع من التدريب على العاملين في الأعمال اليدوية والميكانيكية التي تتطلب مهارات يدوية خاصة، كما يمكن أن يكون مثل هذا النوع من التدريب عبارة عن خطوات مركبة تربط بين التعليم النظري والتدريب اليدوي حيث يكتسب المتدرب المعرفة والخبرة.
- التدريب المتخصص: ويركز مثل هذا النوع من التدريب على المهارات التخصصية في مجالات محددة، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد ضمن تخصصات معينة كالأطباء والمحاسبين والمهندسين، كما يركز هذا النوع من التدريب على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنشطة التشغيلية والوظيفية والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

ثالثاً: التدريب وفقاً لمكان التدريب

- التدريب الداخلي: ويتم إجراء مثل هذا النوع من التدريب داخل المنظمة سواء كان في مواقع العمل أماكن مخصصة لذلك في المنظمة، ويشرف عليها إما متخصص من داخل المنظمة أو يمكن الاستعانة بخبراء خارجيين.
- التدريب الخارجي: ويتم إجراء مثل هذا النوع من التدريب خارج المنظمة في حال عدم توفر المكان المناسب أو الشخص المؤهل ولهذا النوع من التدريب عدة أساليب منها:

- **المحاضرات:** هي عملية توصيل المعلومات والبيانات من المحاضر إلى الدارسين وفقاً لخطة تم إعدادها مسبقاً، وترتكز فاعلية المحاضرة كأسلوب لفعال للتدريب على درجة معرفة المحاضر والمأمه بالمادة التي يقوم بعرضها وما لديه من معلومات جديدة وكفاءته

في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية، إلى جانب قدرته على التأثير عليهم والسيطرة على سلوكهم وإنتاجهم.

- **دراسة الحالة:** والحالة هي مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه منظمة يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين مناقشة هذه البيانات وتحديد توصياتهم بالنسبة للمشكلة موضع الدراسة، ويفيد هذا التدريب في ضمان الخبرة العملية وتضمن وصول المعلومات المطلوبة بسهولة وتأكيد المعلومة للمتدرب من خلال مشاركته في النقاش.

- **تمثيل الأدوار:** يتضمن مثل هذا التدريب تطوير قدرة المديرين على معالجة مواقف ذات علاقات صعبة، والهدف من أسلوب تمثيل الأدوار جعل المتدربين أكثر تعمقا في المشكلة من خلال تمثيلها، كما تساعدهم على رؤية المشكلة أو الموقف من زوايا مختلفة، المتدربين يطورون أثناء تمثيل الأدوار، مهارات الاتصال وعرض القضايا.

- **الأفلام الإيضاحية:** تعدّ مهمة في تعلم المهارات الصناعية فالفيلم يستطيع أن يبين العملية وتسلسلها وتفصيلها والصلة بين بعض أجزائها ببعض، كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية فانه يعفي المتكلم من إنفاق وقت وجهد كبيرين أو اتباع طريقة خاطئة في العمل ويؤخذ عليها أنها لا تملك مهارات حركية، كما أن أثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كبير.

- **التدريب العملي:** في هذا النوع من التدريب يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويعد هذا النوع من التدريب مفيد جدا للمجموعات الصغيرة.
- **المؤتمرات:** يعدّ هذا التدريب مفيدا لمن يشغلون المناصب الإدارية العليا بصفة خاصة حيث يفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.
- **الندوات أو حلقات الدراسة:** بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع حيث تتاح فرصة الاستفادة من آراء الغير يتم تبادل الآراء بين كافة الأعضاء.
- **العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير في العرض السريع للأفكار والأداء تكمن أهميته في تحرير الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، بحيث تكون كثرة الآراء كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب، مما يسهل المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب (حيدر، 2020) (كاهنة، 2019).

مفهوم استراتيجية التدريب وأهميتها

يقوم المدخل الاستراتيجي للتدريب على تحليل الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية سواء الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو التكنولوجية، وأيضا تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الشركة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارات وأقسام الشركة سواء في مركز المنظمة أو في أحد فروعها، فالشركة التي تعتمد

إستراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداءها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية وتحسين وتطوير أداء العاملين بها، وتعتبر استراتيجية التدريب من أبرز الاستراتيجيات وأهمها في تخطيط الموارد البشرية (محمد دين وآدم، 2020)، ونظرا لأهمية استراتيجية التدريب فقد تناولها الباحثين في عدة مجالات وظهرت لها عدة تعريفات ومن أبرزها ما يلي:

"مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخليا بالطريقة التي من خلالها يمكن تحقيق رأس المال البشري يسهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية بحيث تتضمن تحليل الاستراتيجيات الحالية والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة، وإعداد الاستراتيجية التدريبية في ضوء نتائج هذا التحليل مع المتابعة والمراجعة المستمرة لها في ضوء التغيرات المحتملة" (علي، 2020).

كما تعرف بأنها "عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في الشركة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب أن تحققها" (سعيد، 2019).

ويعرفها (Septiani & Cahyono, 2019) بانها "جهود إدارية وتنظيمية موجهة ومخططة ومستمرة هادفة إلى تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل".

وتعرف بأنها "عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى المؤثرة في تنمية أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي

للاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها" (اللعيبي وحسين، 2019).

عرفها (Malan & Others, 2016) بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يسهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية".

ومن هنا ترى الباحثة أن "استراتيجية التدريب" مجموعة من الخطوات المنتظمة المتتالية التي تتبعها الإدارة لغاية رفع مستوى أداء العاملين عبر تطوير قدراتهم تشمل قدر كافي من الأنشطة يتم وضعها بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

وقد تطورت استراتيجية التدريب عبر السنوات ففي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى، وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها، وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة، الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية، وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداءها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين (Septiani & Cahyono, 2019).

ويتضح لنا مما سبق أن استراتيجية التدريب جاءت لتلبية الاتجاهات الحديثة التي تركز على العنصر البشري في المنظمة وتعدّ الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة وأيضاً لتلبية متطلبات عصر التطور والتغير بهدف مواكبة أداء العاملين في المنظمات لمستويات أعلى بحيث تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المنشودة وتحقيق قدرتها التنافسية بين المنظمات الأخرى.

كما تقوم الاستراتيجية على مجموعة من الركائز منها كما وردت في دراسة (فقيري، 2020):
تأثير البيئة الخارجية للمنظمة، التركيز على وجود منظمات منافسة، تحقيق أهداف المنظمة في المدى البعيد عبر تطوير القدرات والمهارات، كما يجب أن تنبثق استراتيجية التدريب من الاستراتيجية العامة للمنظمة.

في حين أن دراسة (سعيد، 2019) قد أضافت ضرورة صناعة القرارات الكفيلة بتحقيق الأهداف ضمن ركائز استراتيجية التدريب.

ونجد أن بعض الدراسات أشارت إلى أن ممارسة التدريب من مدخل استراتيجي له عدة فوائد كما ذكرت دراسة (الزهراني، 2012) هي:

- تشخيص وتحديد الاحتياجات من القوى العاملة على المدى البعيد في ضوء الأهداف والتطلعات.
- تحسين وتطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين بما ينسجم مع أهداف المنظمات على المدى الطويل.
- تعزيز روح الانتماء والولاء لدى الأفراد والعاملين في المنظمة بحيث تخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لدى العاملين نحو المنظمة.
- تحسين مجالات الأداء الوظيفي للأفراد العاملين كالإنتاجية والإبداع والابتكار والتنظيم والعلاقات العمالية والعامة، عمليات صنع القرار.

مكونات استراتيجية التدريب

تشير اللعبي (2019) في دراستها إلى عدة مكونات لاستراتيجية التدريب تتمثل فيما يلي:

1. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** ويقصد بها تحديد التغيرات الكمية والنوعية المطلوب استحداثها في

المعارف والمهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب.

2. **تحديد الموارد الفنية:** ويتمثل ذلك في تحديد جميع الموارد الفنية التي تتطلبها المنظمة وتوفر كافة

الموارد اللازمة للوفاء بمتطلبات التدريب والاستعمال الأمثل والواسع للموارد الخارجية.

3. **تحديد متطلبات العمل:** ويقصد بها المهام والمسؤوليات والأدوات التي تتطلبها الوظيفة أو عمل من

الأعمال، وتتأثر المتطلبات ببيئة المنظمة وتكون عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتوظيف تقنيات

تدريبية متنوعة من أجل توظيف أكبر عدد من المتدربين وتمكين المتدربين من اكتساب الكفايات

والمهارات التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في مجتمع الثورة العلمية والتكنولوجية، توظيف أكبر عدد

من المتدربين في المؤسسات التدريبية مما يتمتعون به من كفاءة وفاعلية، وبرهنت عدد كبير من

الدراسات المتعلقة بالتعلم الإنساني والبحوث المتعلقة بتشكيل السلوك البشري على أهميتها من

المبادئ التي توظفها المنظمة وتؤكد متطلبات التدريب مبدأ التدريب المفرد ومبدأ التدريب الذاتي

ويختار المتدرب النشاطات والخبرات التي تتناسب مع قدراته واحتياجاته التدريبية بصورة خاصة

ومتطلبات المنظمة بشكل عام.

4. **تحديد العاملين الملائمين:** يعدّ هذا المكون من أهم مكونات استراتيجية التدريب في بدء عملية

تحليل العمل بغرض توصيف الوظائف وتحديدّها ومن ثم تخطيط استراتيجي للموارد البشرية التي

تهدف إلى معرفة الطلب على الأفراد العاملين لشغل الوظائف التي تحتاجها المنظمة.

خطوات إعداد استراتيجية التدريب

نظرا للهدف المرجو من استراتيجية التدريب في جانب صقل مهارات العاملين المهرة وتحسين أداء العاملين من ذوي المهارات المتوسطة والعادية والمقبولة لمواكبة التطورات وجدت الباحثة أن علماء الإدارة وذوي الاختصاص قد قاموا بتحديد خطوات لإعداد استراتيجية التدريب هي:

تحليل السياسات والأهداف والمهام والبرامج الاستراتيجية العامة للمنظمة، تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة، تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة، إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب.

أما عن العناصر التي تتكون منها تحديد خطوات استراتيجية التدريب فهي:

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية، ويقصد بها الخطوات المنظمة المتتالية التي يتم اتباعها لغاية تنمية أداء العاملين في المنظمة، للكشف عن الفجوة بين الأداء المرغوب فيه والواقع الفعلي، وتشخيص ذلك كله وتحليله، والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التدريب على تلافي هذه الفجوة، حيث يوفر للمنظمة نظام تحذير أولي لمشاكل الأداء، وكثيرا ما تكون الغاية تنمية القدرات الخاصة بالعاملين بسبب تغيرات تنظيمية أو أسباب تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب الترقية أو غيرها من الظروف التي تتطلب إعداد مسبق، حيث يعد تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة مهم لغاية توفير الوقت والجهد والتكلفة، إلى جانب سرعة الحصول على النتائج، الدقة في اختيار البرامج التدريبية.

كما أن مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية تتنوع فهي مدخل تحليل المنظمة عبر تحليل القوى العاملة والأداء والجو التنظيمي، مدخل تحليل الوظيفة عبر دراسة وصف الوظيفة ومواصفاتها، مدخل تحليل الفرد عبر تحليل أداء الأفراد منفردين لتحديد الاحتياجات التدريبية لهم (سعيد، 2019) (فقيري،

(2020)

ثانياً: التخطيط للتدريب، تشير الدراسات إلى مرحلة التخطيط للتدريب بمرحلة تصميم البرامج التدريبية حيث يتم خلال عملية تصميم البرامج التدريبية تحديد عنوان البرنامج التدريبي بشكل دال على الاحتياجات التدريبية، أهداف البرنامج التدريبي، نوع المهارات التي يحتاج إليها العاملون، الموضوعات التدريبية، أسلوب التدريب المناسب، واختيار المدربين والمتدربين، مكان ووقت تنفيذ البرنامج التدريبي، إلى جانب عرض ما ورد سابقاً على عينة مستهدفة صغيرة قبل طرحه على كافة العاملين المستهدفين لدراسة آراءهم والأخذ بها (زغدود، 2008).

ثالثاً: تنفيذ البرامج التدريبية، ينعكس نجاح أو فشل العملية التدريبية على هذه المرحلة فهي التي تبرز ما تم التخطيط له في المرحلة السابقة عبر تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الوجود بصورة برامج تدريبية تلبي احتياجات الفرد والمنظمة، حيث يعتمد نجاح تنفيذ البرامج التدريبية على مجموعة من العوامل نذكر منها توقيت البرنامج، التابع الزمني للاحتياجات التدريبية، قدرات المدرب، الظروف المحيطة بالعملية التدريبية، مكان انعقاد التدريب والمادة التدريبية (نشاش، 2020).

رابعاً: تقييم البرامج التدريبية، تعدّ عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب المراحل التي تمر فيها العملية حيث يرجع ذلك لعدم توافر الأساليب الكمية لعملية التقييم، عدم تحديد ما سيتم قياسه مسبقاً، تعقيد عملية التقييم اللاحقة، فليست جميع نواتج التدريب يمكن قياسها كمياً، كما لا يمكن عزل أثر التدريب منفرداً عن باقي العوامل المؤثرة في أداء العاملين (العمرو وأبو حسين، 2017).

إلا أن دراسة (النشاش، 2020) و (الزهراني، 2012) قد وضعتا مجموعة من الخطوات لتقييم

البرامج التدريبية وهي:

- قياس ردود فعل المتدربين ووجهات نظرهم حول البرامج التدريبي وتقييمهم لمدى الاستفادة منها.

- قياس التعلم من جانب المدربين والمتدربين وذلك عبر أثر البرامج على أداء المتدربين وعملهم.
- سلوك العامل ويتم ذلك عادة بعد فترة رجوع المتدربين إلى أماكن عملهم، ويهدف الي قياس مدى قدرة المتدرب على تحويل ما تعلم إلى واقع.
- التنظيم.

حيث اقترح الباحثون أن تتم عملية التقييم وفقا لثلاثة مراحل نظراً لصعوبة قياس أثر التقييم في الأداء مباشرة وهذه المراحل هي:

- أولاً: أثناء تنفيذ البرامج لغاية التعرف إلى مدى مناسبة تصميم البرامج وتحقيقها للأهداف لإجراء أي تعديل مباشرة.
- ثانياً: التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي ويكون وفقاً استمارة أو استقصاء خاص يتم تصميمه لهذه الغاية يوزع على المتدربين في نهاية البرنامج لمعرفة رأيهم في البرنامج والمدرّب والموضوع والأسلوب والوقت وكل ما يلزم.
- ثالثاً: متابعة نتائج التدريب عبر التواصل مع المتدربين ومدرائهم بعد فترة من التدريب للتعرف الأثر المباشر للتدريب على العمل ومدى تأثيره في سلوكيات العاملين سواء في إنجاز العمل أو مع مديريهم وزملائهم (سعيد، 2019) (فقيري، 2020).

معوقات نجاح تطبيق استراتيجية التدريب

أي عملية نجاح يقابلها فشل لذا حاولت الباحثة جمع الأسباب التي تحد من فاعلية نجاح إستراتيجية التدريب من خلال مراجعة الأدبيات علما أنها ستتطرق خلال المقابلة مع الجهات ذات العلاقة في إدارة الجامعة لعرض المعوقات الخاصة بنجاح الإستراتيجية في الجامعة خاصة، حيث تمثلت هذه الأسباب في قلة الالتزام الإدارة العليا بصياغة الإستراتيجيات على كافة المستويات التنظيمية، وضعف

إيمان الإدارة العليا بالدور الإستراتيجي الذي يقوم به التدريب في تنمية وتطوير أداء العاملين نظرا لعدم توافر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب، ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة الإستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى دوائهم الوظيفية، وعدم وضوح السياسات العامة للمنظمة، والأنظمة والقوانين والتشريعات التي تحكم عمل المنظمة تتسم بالجمود، وعدم توفير الموازنات المالية للتدريب، وعدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب، عدم توفر بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف في المنظمة، وعدم اتباع سياسات واضحة في تقييم الأداء مبنية على نماذج واضحة (فقيري، 2020) (الزهراني، 2012).

أسباب تتعلق بالعاملين أنفسهم ومنها: رفض سياسات التغيير، المتدربين يتم اختيارهم وفقا لتوجيهات المدير أو جهة معينة دون الاعتماد على تحديد الاحتياجات التدريبية، ضعف انتقال الأثر إما لعدم استفادة المتدرب مما تم تقديمه في الدورة التدريبي أو أن بيئة العمل لا تسمح بذلك لطبيعة المدير أو أنظمة المنظمة (كاھنة، 2019) (دري، 2017).

أسباب تتعلق بالتدريب من حيث البرامج التدريبية، المدربين، أساليب التدريب ومنها: النقص في المدربين من ذوي الكفاءات العالية، استخدام أساليب قديمة في التدريب، تكرار البرامج التدريبية كما أن الدورة التدريبية قد تكون نظرية تخلو من الجانب العملي، برامج التدريب لا علاقة له بالعمل حيث أن كثيراً من المنظمات تقوم بعقد الدورات لغايات استغلال السقوف المخصصة للتدريب خاصة تلك التي تستفيد من هذه المخصصات في ميزانياتها، عدم تناسب المادة التدريبية مع الحاجات التدريبية (كاھنة، 2019) (دري، 2017).

2.1.2 تنمية أداء العاملين

يعدّ العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسات نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أو العاملين في المؤسسة (سرحاني، 2017).

وعليه يحظى موضوع أداء العاملين بأهمية كبيرة لدى المنظمات من حيث مسؤوليتها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الأداة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية أو إنتاجية، وعليه فإن أداء العاملين هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة، الرغبة) في أداء المهام الموكلة لهم (أبو جليدة، 2018). ويتناول هذا المبحث أداء العاملين من حيث المفهوم والأهمية والعناصر والعوامل المؤثرة وطرق التقييم والمحددات.

مفهوم أداء العاملين

يعد الأداء المحور الأهم الذي تركز المنظمات جهودها نحوه باعتباره الوسيلة التي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق أهدافها، فهو يمثل الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، ونظرا لأهمية الأداء فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين وعليه فقد تعددت تعريفاتهم اختلاف لتوجهاتهم البحثية وفيما يلي نستعرض أبرز تلك التعريفات:

عرفه علي (2020): بأنه "قدرة الموظف المدرب المؤهل الكفاء للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة خير قيام، وبأقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة، لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملاءم وجيد للعمل.

عرفه سعيد (2019) بأنه "مجموعة الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينة بأقل تكلفة وجهد جسماني وعقلي وبسرعة وإتقان في زمن أقل".

عرفه (Pattiruhu & Paais, 2020) بأنه "مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وحسن تنفيذه لعمله والخبرة المطلوبة في العمل إضافة للاتصال والتفاعل مع بقية أفراد المؤسسة وقبول المهام الجديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".

ولذا ترى الباحثة أن الأداء يجمع بين الجهود التي يبذلها العامل وذلك في سبيل القيام بالمهام الموكلة إليه بموجب وصف العمل الخاص به، لغاية تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في البقاء والاستمرارية وغيرها من الأهداف التي تخدم مصلحة كلا الطرفين.

أهمية أداء العاملين

يعدّ أداء العاملين من أهم العناصر في المنظمات الخاصة أو الحكومية وذلك على مستويين على مستوى المنظمة، كذلك على مستوى الموظف وفيما يلي توضيح لذلك ((Kayar & Bulur,2017)

أولاً: أهميته على مستوى العامل في المنظمة، يعد الأداء انعكاس لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفاعلية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها وإن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجاباً كما يلي:

- يمثل الأداء مقياس لتحديد قدرة الفرد وتوقع مستقبله، وبناء عليه تبني القرارات الإدارية التي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمنصب عليا.
 - عادة ما ترتبط الحوافز والمكافئات والأجور التي يتقاضاها الموظف في المؤسسات بأدائه الوظيفي.
 - يرتبط الأداء بإحدى الاحتياجات الأساسية، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.
- ومن خلال ما سبق يتضح أن اهتمام الفرد بأدائه الوظيفي يتعكس عليه بالدرجة الأولى إيجابياً حيث يؤدي تحسينه وتطويره إلى تحقيق مكاسب معنوية تتمثل في التقدير والاحترام ومكاسب مادية في الحصول على المكافئات والأجور والترقية في العمل.

ثانياً: أهمية أداء العاملين على مستوى المنظمة، يمثل أداء العاملين أحد أهم العوامل والمحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها أو يديرها، لذلك غالباً ما يمثل الأداء معياراً لتقييم أداء المؤسسة بشكل عام وتحديد درجة فاعليتها وكفاءتها، كما يرتبط الأداء الوظيفي بدورة حياة المؤسسة في مختلف مراحلها إذ أن قدرتها على البقاء وتطورها يعتمد على الأداء الوظيفي.

وترى الباحثة أنه من غير الممكن رغم كافة الجهود حصر أهمية الأداء سواء على مستوى الفرد أو المنظمة بجملة من البنود، فالأداء عنصر حيوي مرتبط بالعنصر البشري فهو الذي يعمل ويبتكر ويبدع وينفذ، لذا يمكن التوجه نحو اعتبار الأداء مؤشراً واضحاً للتفاعل بين سلوك الإنتاج ومخرجات

المنظمة، فنجاح المنظمة يمكن أن يقاس عبر أداء عاملها الذي ينعكس على جودة منتجاتها وتطورها وسرعتها في الاستجابة لاحتياجات المستهلكين بانتقال المنظمة كاملة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها، فهو يشير إلى التفاعل بين سلوك الإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن بيئة تنافسية في سوق العمل.

عناصر أداء العاملين ومحدداته

حدد الباحثون في علم الإدارة جملة من العناصر التي تتكامل سويا لتمثل وسيلة لتحديد أداء العاملين كميا ونوعيا ومنها ما يمكن السيطرة عليه والتأثير ومنها ما لا يمكن ولذا ستعرض الباحثة هذه العناصر وفقا لوجهة نظرهم، فدراسة (سعيد، 2019) وجد الباحث أن هذه العناصر هي أربعة:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتمثل ذلك في مدى امتلاك الفرد للمهارات المعنية والمعرفة الفنية الخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة ومجالاتها المرتبطة بها وكيفية أداءها.
2. **نوعية العمل:** ويتمثل في مدى دقة العامل وتنظيمه ومدى إتقانه لعمله وبراعته الفنية، وقدرته على تسيير وتنظيم العمل، والتحرر من الأخطاء.
3. **كمية العمل:** وتتمثل في قدرة العامل على إنجاز وتأدية مسؤولياته المهنية من حيث كمية الإنتاج، مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
4. **المتابعة والوثوق:** وتتمثل في مدى تقاني العامل وجديته في تأدية وظيفته وقدرته على حمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، والمواظبة وتقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة والإشراف والتوجيه.

أما دراسة (نجيب، 2017) فقد حدد عناصر الأداء بثلاثة عناصر هي:

1. **الوظيفة:** عبر ما تقدمه من فرص وما يلزمها من متطلبات وتحديات وتغذية راجعة.

2. **الموظف:** وما لديه من مهارات ومواهب شخصية واهتمامات ودوافع.

3. **الموقف:** وتتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد إلى جانب الهيكل التنظيمي.

تتمثل محددات أداء العاملين كما أجمعت عليها الدراسات والبحوث كالتالي:

1. **جودة العمل المنجز:** ويشير إلى درجة الدقة والإتقان ومدى مطابقة العمل للمواصفات والمعايير

المحددة مسبقا ويندرج ضمن هذا الإطار مخرجات الأداء (خدمة أو سلعة) للمواصفات المحددة من قبل

الإدارة أو ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الأداء من الأخطاء

أو الثغرات أثناء التنفيذ أي ما يعرف بالأخطاء المصنعية، فضلا عن قياسها لدرجة الإبداع والابتكار

الليذان أبداهما الفرد أثناء الأداء المقدم، وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى

أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد

بمستويات معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه

زيائن المنظمة أو المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة (Blyton & Others,

:2017)

2. **الالتزام:** ويقصد به الاستثمار المتبادل بين الفرد والمنظمة واستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، مما

يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد اتجاه المنظمة، كما ويشرح الالتزام الوظيفي طبيعة العلاقة

بين الفرد والمنظمة ككل، ويعمل الالتزام الوظيفي على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات يؤثر بالإيجاب

على الفاعلية التنظيمية. إن فالتشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الإدارة يمثل أحد

المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة. وبالتالي تلافى أوجه السلوك السلبي،
ومن أوجه الالتزام القوي للعاملين اتجاه المنظمة (يونس وأحمد، 2017):

- القيام بأنشطة أكثر مما هو مطلوب ومحدد رغبة من الفرد في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة نتيجة انسجامه مع أهدافها وقيمها ورغبة في المشاركة بتحقيق أهدافها.
- احترام قواعد عمل المنظمة ولوائحها إجراءاتها.
- استعداد الفرد للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوى أو تذمر.
- الإسهام والمشاركة لبعض الفعاليات التنظيمية مثل حضور الاجتماعات والندوات، وأداء عمل غير مطلوب، تقديم بعض النصائح والاستشارات في مجالات تحسين وتطوير العمل والإسهام في تنفيذها، المشاركة باتخاذ القرارات المؤثرة في مجالات عمله.

3. كمية العمل المنجز: ويقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية أثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن الأداء أو البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز، ويتضمن هذا الأسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، والطريقة التي تؤدي بها أنشطته المعينة أو مزيج من هذه وتلك وستحدد كمية مخرجات الأداء والجهد والمستوى المقدم من الفرد، ومن الأمور المهمة في هذا المجال ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الإدارة العاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات تدريب وتسهيلات أثناء العمل بحيث لا يتعدى قدرات إمكانات الفرد في الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني البطء في الأداء من ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل، وتجسد كمية العمل المنجز أحد أهم مخرجات عنصر الكفاءة في

أداء العاملين التي تعتمد على الرغبة في العمل والقدرة عليه فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة وبين كمية الناتج المتحقق من تلك العملية، من خلال الربط بين المدخلات والمخرجات والاستخدام الأمثل للموارد (أبو جليدة، 2018).

من خلال ما سبق يتضح أن أداء العاملين يتحدد بذلك بمدى قدرة الموظف على تقديم مخرجات سواء خدمية أو سلعية، ذات جودة عالية تتوافق مع المعايير والامتيازات المطلوبة، وأيضاً مع كمية المخرجات المنجزة بحيث يراعي الموظف الدقة والجودة والسرعة في العمل، بالإضافة إلى مدى التزامه

العوامل المؤثرة في أداء العاملين

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى أداء العامل، وموقعه من الوظيفة ومن الإدارة وجماعة العمل وهي كالتالي (Diamantidis & Chatzoglou, 2019):

1. **الحوافز:** يعدّ العنصر البشري من أهم المقومات العملية الإنتاجية في المؤسسة، ولذلك كان على المؤسسة أن تحفز الأفراد بكفاءة وفاعلية، فالحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل، وتزداد أهمية الحوافز لأن بها تتحدد الرغبة في أداء العمل، وذلك عن طريق الظروف الاجتماعية والمادية المحيطة بالعمل، واحتياجات الفرد ومدى ملائمة العامل لميوله واتجاهاته وتنقسم الحوافز إلى حوافز مادية تمثل في زيادة في الأجر، وحوافز معنوية تتمثل في الترقية والاعتراف بأهمية العامل والثناء عليه.

ويعدّ التحفيز الإداري من بين الممارسات الإدارية المهمة التي لا غنى عنها في تعزيز الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة وفاعلية العمل التنظيمي، وذلك باعتماد سياسات إدارية تجعل من نظام التحفيز وسيلة فاعلة تدفع الجهود التنظيمية بحيوية نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ويُمكن ذلك بربط جدوى نظام

التحفيز بالأداء الوظيفي المرجو منه (النعمي، 2017) حيث يشكل التحفيز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي (بوزيان، 2019).

2. **الإشراف:** وهي عملية اجتماعية طبيعية حقيقية في حياة كل كائن اجتماعي في المؤسسة بامتياز، وبالتالي فالمؤسسة تحرص عليها لتحقيق الأداء الفعال، والمشرف يعمل على توفير المحيط الملائم عن طريق التحفيز وتنظيم العمل وبت روح العمل الجماعية والتعاون، والإشراف سلاح ذو حدين يمكن أن يرفع من مستوى الأداء والعكس.

3. **ظروف العمل المادية:** وهي التي تحيط الفرد أثناء قيامه بعمله والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرة الفرد الذهنية والجسمية التي يستطيع التحكم بها كالحرارة، البرودة، الضوضاء، الدخان، التهوية، وظروف العمل المادية ويرتبط بها معدل دوران العمل، ومعدل غياب العاملين سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، إضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى مثل جماعة العمل التي تؤثر بالسلب أو الإيجاب على أداء العامل.

4. **الخدمة الاجتماعية:** تستهدف تحقيق التكيف والتفاعل المتبادل بين الأفراد وبيئتهم الاجتماعية تتواصل في تحقيق هذا من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المنظمة وذلك بالاهتمام بظروف العمل الاجتماعية المادية من سكن علاج ترقية، وغيرها من الخدمات.

ويضيف مجموعة أخرى من المحددات التي تؤثر على الأداء الوظيفي بالنسبة للأفراد وهي كالتالي
(Pattiruhu & Paais, 2020):

1. **المؤهل الدراسي:** هو المؤهل العلمي الحاصل عليه الموظف وكلما كان تعليمة عاليا في التخصص كلما نال مكان أفضل في العمل ويترتب عليه سلطة وصلاحيات تفوق الموظف الغير مؤهل بعدم حصوله على المستوي العلمي الجيد فاختلف التعليم يؤدي الي اختلاف درجات السلم الوظيفي والصلاحيات التي تمنح للموظف للقيام بالعمل المسند إليه.

2. **الخبرات:** وهي الخبرة التي يحصل عليها الموظف من العمل وتعاونه مع زملاءه في إنجاز العمل والدورات التي يلتحق بها ليطور نفسه للإنتاجية على المستوي المطلوب لينال رضا مدرائه وليقدم افضل ما لديه في مجال العمل وكلما كان هنالك ارتباط بين ما تعلمه الفرد وبين مهامه كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب، للخبرات علاقة بأقدمية الفرد في العمل حيث يحمل من خلالها قدرة هائلة من المعلومات والمعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل مما ينعكس على اهتماماته بالجانب المهني والتخصصي في الأداء وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض الموظف بالأهمية علي ضعف شهادته العلمية كون الخبرة والمعرفة التي اكتسبها من العمل تعوضه عن ذلك لكن لا يغني عن الشهادة العلمية للحصول علي ارقى المناصب.

3. **التدريب:** يعرف التدريب على أنه جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجهاتهم وأراءهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى الإنتاج الوظيفي وذلك لا يتم إلا عن طريق الموارد

البشرية الكفاء وحث الموظفين للتدريب وخصوصا التي تسند اليهم مستقبلا مناصب إدارية لتولي زمام الأمور علي اكمل وجه دون الحاجة الي المساعدة من قبل الإدارة العليا حيث يكونون أصحاب قرارات إدارية صائبة باتخاذ القرار .

3.1.2 تقييم أداء العاملين

يمثل تقييم أداء العاملين تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسين تطوير أدائه، وعندما يطبق قياس تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط إنما يكون له انعكاسات إيجابية على أدائهم المستقبلي المتوقع، كما يستخدم تقييم الأداء كأداة لتحسين كفاءة في وحدة العمل من خلال ما تقدمه من مؤشرات حول ما هو متوقع من أداء العاملين وتقديم التغذية الراجعة لهم (سعيد، 2019)، وتعرف علمية تقييم الأداء "بالعملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة فاعلية الفرد الأدائية وفقا للمعايير المحددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية"

أهداف تقييم الأداء

يعدّ تقييم الأداء من أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية حيث تستهدف هذه العملية أهدافاً على مستوى المؤسسة وعلى مستوى العاملين (ضياء الدين، 2017):

أولاً أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة:

1. الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم

المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية.

2. توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها.
3. إعداد سياسة جيدة للرقابة، من خلال توفير بيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه.
4. وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
5. تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
6. توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.
7. المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
8. الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء على مستوى العاملين بالمؤسسة:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية.
- قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية)، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.
- استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل.
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية.

وترى الباحثة أن تقييم الأداء عملية تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء الوظيفي سواء على المستوى الشخصي للموظف حيث يتم إعطائه تغذية راجعة يستطيع من خلالها العامل العرف على نقاط القوة والضعف لديه وبالتالي يعززها ويعالج نقاط الضعف أو على مستوى المؤسسة حيث تهدف هذه العملية إلى تطوير الأداء الكلي للمؤسسة.

أساليب تقييم الأداء

في ظل سعي الباحثة الحثيث والمتواصل طوال فترة إعداد الدراسة إلى جمع البيانات الثانوية من مصادرها المختلفة توصلت إلى أن طرق تقييم الأداء متعددة ومتنوعة وقد اختلف الباحثون في تصنيفها إلا أنها ارتأت أن تقسيمها وفقا لأساليب تقليدية وغير تقليدية / حديثة هو التصنيف الأكثر تداولاً والأسهل للقارئ:

الأساليب التقليدية في التقييم

أولاً: التدرج البياني/ الصفات

يطلق بعض الباحثين مثل قلوسي (2020) مفهوم طريقة التقييم بالتدرج البياني طريقة التقييم من خلال بحث الصفات، أما دراسة أبو حطب وصادق (2005) فأطلق عليها طريقة التدرج البياني و تتشابه كافة المسميات رغم اختلافها على تجميع الصفات المشتركة ذات العلاقة بالعمل والأداء ويتم منح كل صفة درجة بحيث يتم في النهاية تجميع هذه النقاط ليصبح المجموع مساوي لمستوى معين وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة وتتم بواسطة المدي المباشر يعاب عليها أنها تتأثر بالآراء الشخصية لشخص الذي يقوم بالتقييم، لذا لتجنب المشاكل الذي تواجهه مثل هذا الشكل من التقييم يمكن اللجوء لتشكيل لجنة لتقييم مع احتفاظ الإدارة بإضافة نقاط أو التقليل منها.

ثانيا: طريقة الترتيب

تضم طريقة الترتيب ضمنها أربعة أصناف من الترتيب هي:

2.1 الترتيب البسيط: يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل وفقا لأدائهم ومقارنتهم بمن يشغلون وظيفة مشابه في المنظمة بحيث يؤدون ذات المهام والواجبات، حيث يبدأ بالموظف الأفضل فالأقل لأن يصل إلى الأسوأ بذلك تكون القائمة مرتبه تنازليا، ويتم استخدام مثل هذا التقييم لأغراض العلاوات والزيادات حيث يسهل استخدامها ويصعب في المنظمات ذات الأعداد الكبيرة، كما يعد هذا الأسلوب بمثابة عامل التحفيز للعاملين.

2.2 الترتيب التبادلي: يتم التقييم وفقا لهذه الطريقة بصورة تبادلية بين الأفضل أداء والأسوأ أداء إلى أن تنتهي القائمة، حيث يتم التمييز بين الأفضل أداء والأسوأ أداء.

2.3 المقارنة المزدوجة/ الثنائية: حيث يتم التقييم وفقا لعدد المرات التي يحصل فيها الموظف على أفضل أداء داخل المجموعة التي يحددها المدير بأنها الأفضل أداء بحيث يتم مقارنة كل اثنين من الموظفين سويا لحين الوصول إلى الأفضل أداء، ويصعب تطبيقها في الشركات كبيرة الحجم، كما أن كثيرا ما تتشابه النتائج مما يجعلها تستغرق وقت طويل فلا تصلح لأغراض التدريب والترقية فهي لا تحدد مشاكل العاملين بدقة.

2.4 طريقة التوزيع الإجباري: حيث يتم توزيع الموظفين بالاعتماد على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل ويتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما ابتعدنا عن الوسط بحيث تمثل الأطراف أداء جيد إلى جيد جدا، ونسبة أقل عند الأطراف وتمثل أداء ممتاز على اليمين ومقبولا وضعيف

على اليسار، وأهم ما يميز هذه الطريقة هي عدم التساهل وعدم التشدد في قياس الأداء نتيجة استبعاد التحيز الشخصي وتصلح في المنظمات التي يزيد فيها عدد العاملين في المستوى الواحد.

ثالثاً: طريقة تقويم المهارات

عبر قياس مدى توافر مهارات الأداء لدى العاملين والشاغليين للوظيفية التي يتم تقييمها وتتم بداية تحديد المهارات والعناصر التي تحتويها كل مهارة والحد الأدنى الذي يحتاجه العامل.

رابعاً: طريقة القوائم

يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية محددة مسبقاً من قبل مستويات إدارية عليا، حيث تقتصر مهمة المقيم على اختيار العبارة التي تشبه أداء العامل ويكون هذا المقيم في الغالب هو المشرف المباشر حيث يتم تحليل هذه الإجابات التي تحمل أوزان لتحديد الدرجات حسب وزن كل عبارة تقييمية في القائمة، ويعود التقييم النهائي للمقيم المباشر لمناقشته مع العاملين بحيث لا يتدخل بشكل مباشر في العملية، تمتاز ببعدتها عن التحيز، ويعاب عليها تكلفتها إلى جانب عدم خلوها من التحيز بشكل تام حيث يمكن أن يقدر المقيم المباشر وزن كل عبارة تقييمية وأهميتها .

خامساً: طريقة التعبير بحرية التقييمية/ طريقة الوقائع المهمة

حيث يقوم المشرف خلال هذا الأسلوب بتسجيل ملاحظاته الشخصية والوقائع والأحداث المهمة وترتيبها في مجموعات، ويحتاج مثل هذا الأسلوب من التقييم من المشرف تخصيص الوقت الكافي والتفكير بالإجراء الذي سيتبعه، إلا أنه يعاب عليه اعتماده بشكل مباشر على الجهد الشخصي للمشرف وقدرته

على الكتابة فضعف قدرته تنعكس على تقييمه كما يمكن الحصول على مثل هذا التقييم من خلال مراجعة سجلات العاملين في الشركة.

سادسا: طريقة الوقائع الحرجة

حيث تركز هذه الطريقة على جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في الأداء والتي قد تتسبب في نجاح أو فشل العمل، يتولى المقيم تسجيل هذه الوقائع ويحدد وزن لكل حادثة وفقا لأهميتها، لا يطلع على تلك القيم المشرف على التقييم وتقوم الإدارة بتحديد كفاءة العامل، وذلك على أساس عدد الأحداث المميز والتي فشل فيها، تمتاز بتقديمها تغذية عكسية عن العامل، إلا انها تمثل أسلوب ضغط عليه حيث يشعر بأنه تحت المراقبة المستمرة.

الأساليب الحديثة في التقييم

أولا: الطريقة المبنية على نتائج الأعمال/ الإدارة بالأهداف

حيث يتم التركيز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، حيث يتم عقد لقاءات بين المقيم/المشرف وبين العاملين وتحديد الأهداف المراد تحقيقها والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقها، حيث يقوم بمساعدة العاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد وتذليل العقبات وتتم عملية التقييم في نهاية المدة المنفق عليها، حيث تمتاز بتفعيل

الاتصال بين المدراء والعاملين وزيادة الدافعية لدى العاملين، إلا أنه يعاب عليها تركيزها على العامل والجهد الفردي له.

ثانياً: الطرق المبينة على مقاييس

ويشمل هذا الأسلوب ثلاثة مقاييس هي:

2.1 طريقة الاختيار الإجباري: حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات تصف مستوى أداء العاملين، بحيث تحتوي على جملتين وصفيتين بشكل ثنائيات إيجابية وسلبية، ويجبر المشرف على اختيار جملة واحدة تنطبق على أداء العامل، بحيث يتم إعطاء وزن نسبي لكل جملة وتحديد النتيجة النهائية من خلال تجميع الأوزان، وتمتاز بالبعد عن التشدد والتساهل والتحيز، ويعاب عليها انها تحتاج إلى وقت وجهد وكذلك جهل المشرف بأوزان العبارات مما يجعله يتجاهل النواحي التطويرية للعامل.

2.2 التدرج على أساس المستوى السلوكي: ضمن الأساليب التقليدية يتم استخدام أسلوب التدرج البياني والوقائع الحرجة ويجمع هذا الأسلوب في التقييم بينهما حيث يتم تصميم خاص لكل صفة أو سلوك على أن يكون من واقع العمل الفعلي ولا يعتمد على صفات عامة محددة مسبقاً حيث يتم تقييم الفرد وفقاً لمدى امتلاك العامل للصفات التي ترتبط بمتطلبات العمل الأساسية، حيث يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف الأمر الذي يسهل على المشرف ربط التقييمات بسلوك الفرد مباشرة أثناء العمل بعملية التقييم، تمتاز بتقليل الصراعات تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وتقليل الأخطاء، ويعاب عليها انه لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة وحاجتها للوقت والجهد وافتقادها للثبات.

2.3 طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء وتمتاز بأن المشرف على التقييم يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبها على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها العامل لكل بعد من أبعاد العمل، أي أن كل بعد من الأبعاد السلوكية يحتوي على مواقف متعددة، تمتاز بالتركيز على السلوك الفعلي وليس بالسلوك المتوقع، يعاب عليها حاجتها لمشرف يقظ دائم المتابعة فكثيرا ما يؤدي إلى نتائج غير عادلة.

ثالثا: طريقة مراكز التقييم

يتم التركيز من خلال هذه الطريقة على قياس مهارات وصفات محددة هي (التخطيط، التنظيم، العلاقات الإنسانية)، و ورغم صعوبة تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات إلا أن هذه الطريقة تسعى لتقييم المدراء في مختلف المستويات الإدارية والمرشحين لشغل مناصب إدارية عليا، حيث يوكل لهم محاكاة بعض المهام والواجبات وحل المشكلات واتخاذ القرارات ومواجهة الضغوط وصراعات العمل، ثم يقوم المقيمون بتحليل سلوك كل فرد وتقييم مهاراته وقدراته التي تم عرضها في محاكات الواقع، تمتاز بانها توفر مقياس موضوعي للمهام الإدارية الأمر الذي يساهم في إعداد برامج تنمية فردية وقبولها نتيجة صلاحية نتائجها، يعاب عليها ارتفاع تكلفتها مما يجعلها حكرا على مستويات إدارية معينة (الهجري، 2011)، (قلوسي، 2020)، (الأشقر، 2015).

في حين أن البقي وعثمان (2022) قد صنفا مقاييس تقييم الأداء كما يلي:

- **مقاييس السمات:** وتركز هذه المقاييس بصورة رئيسية على قدراته تتجاهل المواقف والسلوكيات النتائج بالتالي فإذا ما تبني المقيم مقاييس السمات فإنه يعتمد إلى تقييم الصفات التي تتسم بالاستقرار

النسبي لدى الفرد، ويمكن أن يشمل ذلك على القدرات المعرفية التي لا يمكن للفرد أن يتدرب عليها بسهولة، أو الشخصية والتي غالبا ما تتسم باستقرار نسبي مع مرور لوقت.

• **مقاييس السلوك:** تركز هذه المقاييس بصورة رئيسية على ما يفعله الموظفون في عملهم، دون الاهتمام بسمات الموظف، أو العوائد الناتجة عن سلوكه، وتعد هذه المقاييس ملائمة للاستخدام.

تنمية أداء العاملين

يقصد بتنمية أداء العاملين تزويد العاملين بالمهارات والخبرات والمعارف بحيث يتم تطوير مهاراتهم لتقبل أي عمل حالي أو قد يوكل إليهم في المستقبل (الوزير الحسيني، 2017)، ويهدف من خلالها إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كما تهدف تنمية أداء العاملين إلى جانب تحقيق الانسجام بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والإدارة، إضافة إلى تشجيعهم لبذل مزيدا من الجهد في سبيل تطوير أدائهم.

وفي دراسة أجراها حماد (2020) أشار الباحث لمجموعة من المتطلبات لتنمية أدائهم والتي تمحورت في دعم الإدارة العليا عبر توفير الدعم المادي إلى جانب تبنيها لأبعاد تتناسب وتطوير الأداء وتوفير بيئة مؤهلة لاستقبال كل ما هو جديد، كما أن الاهتمام بالنشاطات التي تلبى رغبات العملاء يسهم في تنمية أداء العاملين عبر تطوير أدائهم.

وفي دراسة لـ Hidayati (2011) أشار الباحث إلى أن هناك خمس ممارسات رئيسة تقوم بها دائرة شؤون الموظفين تؤثر في أداء العاملين هي (الاستقلال الوظيفي، الدعم التنظيمي، التدريب، عدالة التوزيع، العدالة الإجرائية)، وهناك خمس إجراءات تؤدي لتطوير أداء العاملين هي (التدريب، التمكين، التحفيز، المشاركة وتفويض السلطات، التعلم التنظيمي) والتي تسهم بشكل مباشر في تطوير أداء

العاملين، واقتراح الباحث نموذجاً لتنمية الأداء يقوم على تطويره عبر تنمية المهارات وتعلم الموظف والتوجيه الذاتي والسلوكيات بحيث تصبح مخرجات الموظف نتيجة لتنمية الموظف.

كما أشار الحسيني (2017) في دراسته إلى أن وظائف تنمية الموارد البشرية تتمثل في تنمية العمل عبر توفير البيانات حول المهام والواجبات والأساليب التي سيتم استخدامها في إنجازها من جهة ومن جهة أخرى تصميم العمل هي الصورة النهائية للعمل بعد تحليله بحيث يتم تحديد المهام والصلاحيات والواجبات والأساليب بصورتها النهائية التي سيتم تنفيذها.

4.1.2 جامعة فلسطين التقنية خضوري

في أواخر العهد العثماني الذي انتهى باحتلال بريطانيا فلسطين التي كانت تضم الأردن، وسعي الحكومة البريطانية إلى توطين اليهود في فلسطين وتنفيذ وعد بلفور، أدرك المجتمع الفلسطيني الريفي برمته، الحاجة لإحداث التغيير النوعي وتعليم أبنائهم، للحفاظ على الهوية الوطنية والقومية في زمن ظهور القوميات، وإلى جانب أن التعليم حاجة ملحة للتخلص من الجهل التي سعى إلى تكريسها قانون المعارف البريطاني بحق أهل فلسطين، مما دفع المجتمع برمته للاندفاع نحو تقديم كافة الإمكانيات التي تلبى تطلعاتهم، والتي كان من أبرزها تبرع أهالي طولكرم بما يزيد عن (600) دونم من خيرة أراضيهم، لإنشاء مدرسة زراعية واستثمار منحة إنشاء المدرسة بقيمة (140) جنيه فلسطينياً بتبرع من الثري "اليس إيلي جامعة فلسطين التقنية خضوري" لنشر التعليم في فلسطين وهو ثري يهودي بريطاني عاش في هونغ كونغ، وهو ما نتج عنه إنشاء مدرسة جامعة فلسطين التقنية خضوري الزراعية عام (1930)، بإشراف دائرة الزراعة والغابات في فلسطين بالتعاون مع دائرة المعارف الفلسطينية، تمخض عنه بناء مدرسة من طابقين للتدريس النظري والقسم الداخلي والمطبخ وقاعات الطعام ومكتبة، وقسمت باقي الأراضي إلى

أقسام للتدريب العملي، وبالتعاون مع دائرة المعارف الفلسطينية تم إنشاء مدرسة من طابقين للتدريس النظري والقسم الداخلي والمطبخ وقاعات الطعام ومكتبة، وقسمت باقي الأراضي إلى أقسام للتدريب العملي وفي كانون الثاني عام (1931) بدأت عملية التدريس، وكان طلابها داخليين يدفع الواحد منهم (12) جنيه فلسطيني في السنة للتعليم والإقامة في القسم الداخلي. واستولت السلطات البريطانية إبان الحرب العالمية الثانية حيث بقي ما يزيد عن 600 دونم وحتى العام (1948م)، تبعت المدرسة لوزارة التربية والتعليم الأردنية وفي العام (1961) تم رفع مستوى مدرسة جامعة فلسطين التقنية خضوري الزراعية إلى كلية زراعية متوسطة وأصبح اسمها "كلية الحسين الزراعية" وكانت مدة الدراسة فيها سنتين، في بداية العام (1965) تم تأسيس قسم لإعداد معلمي العلوم والرياضيات من حملة الشهادة الثانوية العامة الفرع العلمي، مدة الدراسة سنتين وأصبح اسمها "معهد الحسين الزراعي، عام (1982م) تم تحولت من المعهد الزراعي لكلية مجتمع طولكرم، وعام (1993م) أيضا تم تحويل اسمها لكلية بوليتكنك، وفي عام (1994م) تولت السلطة الوطنية الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم العالي متابعة أمور الجامعة فأجرت العديد من التغييرات الرئيسية فأصبحت تسمى كلية فلسطين التقنية- طولكرم "جامعة فلسطين التقنية خضوري"، وفي العام (1999) بدأت الكلية بمنح درجة البكالوريوس في تخصصين هما: التربية الرياضية والهندسة الكهربائية، وفي العام (2004) تم إضافة تخصص جديد يمنح درجة البكالوريوس في التربية التكنولوجية وتوالت التطورات والتوسعات في الجامعة حيث تمنح الجامعة اليوم درجة الدبلوم والبكالوريوس والماجستير في العديد من التخصصات. يرأس إدارة الجامعة أ.د. نور الدين أبو الرب.

2.2 الدراسات السابقة

بداية تعدّ مراجعة الدراسات السابقة خطوة رئيسة وهامة في إعداد أي دراسة حيث تهدف الباحثة للاستفادة منها في تكوين صورة عن المحتوى الذي ستقوم بإعداده، ومحاولة البحث عما هو جديد أو البدء من حيث انتهى غيرها ووجدت أنه بحاجة إلى تطوير، لذلك قامت الباحثة بمراجعة العديد من الدراسات السابقة التي ستستفيد منها في بناء الإطار النظري للدراسة ولغاية تسهيل عرضها قامت بتقسيم الدراسات إلى مجموعة من المحاور وفقا لمتغيرات الدراسة:

1.2.2 دراسات سابقة تتعلق بالتدريب واستراتيجيات التدريب

هدفت دراسة سيجبينيا وآخرون (Segbenya & Others (2020) إلى دراسة تأثير التدريب والتطوير في أداء كبار الموظفين الإداريين في جامعات التربية والتعليم في وينا وغانا، وتم إعداد الدراسة وفقا للمنهج الوصفي المسحي والمنهج الكمي حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (152) فردا من مجتمع الدراسة المكون من (357) فرداً، وجاءت أهم النتائج مشيرةً لنقص عام في الدعم من قبل المشرفين والزملاء للمتدربين لنقل المهارات، كما أشارت إلى أن التدريب يرتبط بالتطوير بشكل كبير ويؤثر في أداء الموظفين، وأوصت الدراسة ضرورة تبني إدارات الجامعات استراتيجيات خاصة بالتدريب لغايات تطوير وتنمية قدرات العاملين، إلى جانب تشجيع تبادل الخبرات بين الزملاء والمشرفين لتهيئة البيئة التمكينية وتقديم الدعم اللازم للمتدربين لها بحيث يكتسب الموظفون الجدد الخبرات والمهارات من خلال التدريب والتطوير.

كما قام فقيري (2020) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر تحديد احتياجات التدريب والتطوير على أداء العاملين بهيئة الطرق والجسور ومصارف المياه، استخدم الباحث في إعداد الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي حيث قام بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (235) فرداً هم كافة العاملين في الهيئة واسترد (200) استبانة صالحة للدراسة والتحليل، توصل الباحث إلى جملة من النتائج من خلال الدراسة أهمها أنه لا يتوفر لدى الهيئة إستراتيجية التدريب والتطوير ورغم ذلك تحدد كافة احتياجات التدريب للمستويات المختلفة فيها وتراقب وتشجع الإدارة العليا بهيئة الطرق والجسور عمليات تنفيذ البرامج التدريبية، وقدم في ضوء ذلك جملة من التوصيات كان أهمها ضرورة تحسين وتطوير العاملين بالهيئة وأصحاب القرار من خلال الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، إعداد الخطط التدريبية مركزياً بحضور جميع مديري الإدارات المختلفة.

وأجرى سعيد (2019) دراسة هدفت إلى أثر استراتيجيات التدريب على أداء العاملين، واستخدمت الباحثة في إعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة بتصميم استبانة خاصة لهذه الغاية استهدفت فيها (190) عاملاً من موظفين شركات البترول بالخرطوم تم اختيارهم باستخدام العينة الحصصية غير الاحتمالية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها من خلال الدراسة وجود علاقة طردية بين المتغيرات (التدريب وأداء العاملين)، كما توصلت إلى أن إدارة الشركات لديها قناعة تامة بأهمية التدريب، وفي ضوء ذلك قدمت جملة من التوصيات أهمها ضرورة أن تقوم الشركات بوضع استراتيجيات التدريب ضمن نطاق أولوياتها.

وقام حمّاد (2018) بدراسة هدفت إلى معرفة أثر البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي، والعالقة التي تربط التدريب بالأداء الوظيفي، من خلال استقصاء أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين، خلال العام 2018، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة حيث قام بتصميم استبانة خاصة لهذه الغاية وتوزيعها على (181) فرداً في

50 مؤسسة من مجتمع الدراسة المكون من (63805) فرداً تم اختيارهم وفقاً للعينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج وجود علاقة ودور فعال للبرامج التدريبية في تطوير وتحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين، ووجود علاقة بين تصميم البرامج التدريبية وفق حاجات الموظفين في مؤسسات القطاع العام و تطوير وتحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام، ووجود علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها استراتيجيات التدريب و تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام، وبنى الباحث جملة من التوصيات بناء على ذلك منها ضرورة الاهتمام بتكثيف البرامج التدريبية لدورها الهام في تحسين أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام، وأن تشتمل على أكبر عدد من العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، الاهتمام بتوفير كافة الإمكانيات المالية والمادية الضرورية لعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في مؤسسات القطاع العام، ضرورة قيام المؤسسات العامة بتوفير مزيد من اهتمام ودعم الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من استراتيجيات المنظمة، وأكد الباحث على ضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب ودوره في رفع كفاءة أداء العاملين، وتقبل الآراء والأفكار الخلاقة الإبداعية.

وأجرى حاملة وعبد المطلب (2015) دراسة هدف الباحثان من خلالها لتشخيص البرامج التدريبية وبيان دورها في تغيير اتجاهات العاملين في المنظمات الخدمائية وزيادة إنتاجيتهم، تعد الدراسة من الدراسات الوصفية التي اعتمدها الباحثان فيها على مراجعة الأدبيات السابقة وكانت اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التدريب يعد من أهم النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات التي تسعى لمواجهة القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح السوق، اعتبار أن التدريب هو جوهر عملية تحسين الجودة، وقد أوصت الدراسة بضرورة ربط سياسة التدريب بمتطلبات خطط

تطوير المنظمات التي تستوجب ربط العملية التدريبية بمهام العمل والوظيفة، كما أوصت أن يكون التدريب مستمرا.

التعقيب على المحور الأول

من خلال مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت محور الدراسة الأول - التدريب واستراتيجيات التدريب-، وجدت الباحثة أن هناك اهتمام عالمي ومحلي في التدريب، إلا أن الدراسات التي سعت لعرضها تنوعت في عرضها فمثلا في دراسة (حماد، 2018) سعى الباحث لدراسة أثر التدريب على العاملين في القطاع الحكومي في حين دراسة (سعيد، 2019) سعت الباحثة لدراسة أثر التدريب على العاملين في شركات البترول وهذا قد يعكس مدى الاهتمام بالدراسات الخاصة بالتدريب، وقد لاحظت الباحثة أن الدراسات أعلاه استخدم الباحثون في إعدادها المنهج الوصفي التحليلي كما في دراسة (فقيري، 2020) عدا دراسة (حاتمة وعبد المطلب، 2015) التي تعد من الدراسات الوصفية التي اعتمد الباحثان في إعدادها على مراجعة الأدبيات السابقة، واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة لقياس رأي المبحوثين مثل دراسة (Segbenya & Others, 2020)، ودراسة (سعيد، 2019)، أما عن النتائج فقد أشادت كافة الدراسات بأهمية التدريب مع التنوع في النتائج نظرا لاختلاف المجتمعات والهدف فمثلا حماد وجود علاقة ودور فعال للبرامج التدريبية في تطوير وتحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين، أما دراسة (Segbenya & Others, 2020) فقد أشارت إلى أن التدريب يرتبط بالتطوير بشكل كبير ويؤثر في أداء الموظفين.

2.2.2 دراسات سابقة تتعلق بأداء العاملين وتنمية أداء العاملين

هدفت دراسة محمد دين وآدم (2020) إلى تقييم أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة بنك فيصل وتحسين أدائهم وفق متطلبات أنظمة إدارة الجودة الأيزو، واستخدم الباحثان في إعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قاما بتصميم استبانة خاصة لهذه الغاية في بنك فيصل (50) عاملاً في البنك وفقاً لطريقة العينة العشوائية البسيطة من أصل (256) فرداً هم كامل مجتمع الدراسة، كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تشير أن هناك تطبيق متميز لاستراتيجيات التعويض والمكافآت الأمر الذي أدى إلى رفع أداء العاملين وتحسين بيئة العمل، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير منهجية للاعتراف بجهود العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً إلى جانب التركيز على التحسين المستمر لغايات نظام إدارة الجودة (الأيزو 2015: 9001).

وأجرى يونس وآخرون **Younas & Others (2018)** دراسة هدف الباحثون من خلالها لاستكشاف تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين، تعد هذه الدراسة من الدراسات التجريبية التي تهدف لبناء علاقة سببية بين ثلاث متغيرات، وأفضل طريقة لتلقي ردود المبحوثين هو الاستبيان الذي استهدف الباحثون من خلاله (350) فرداً من خلال عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في القطاع المصرفي الباكستاني، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج كان أهمها، أن التطوير يؤدي إلى أداء أفضل للموظفين، إلى جانب أن التدريب والتطوير يتسبب في زيادة أداء الموظف، لذا كانت أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة أن على المنظمات تخصيص المزيد من النفقات لتدريب وتطوير موظفيها إذا كان هدفها المنافسة المستدامة طويلة الأجل.

وقام البوسعيدية وعبد الرحمن (2017) بدراسة هدف الباحثان من خلالها للتعرف إلى واقع تطبيق استراتيجية التدريب في وزارة الإعلام بسلطنة عمان وبين مستوى أداء العاملين فيها، وذلك من خلال توظيف المنهج الوصفي حيث قام الباحثان بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (337) فرداً بما يمثل 35% من أفراد مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها مجالات القائمون على التدريب، أساليب، محتوى البرامج التدريبية قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، مما يدل على أن واقع دور تطبيق استراتيجية التدريب في وزارة الإعلام بسلطنة عمان وبين مستوى أداء العاملين فيها "عالي، وأوصت بضرورة الاهتمام ببيئة التدريب وتهيئة المكان المناسب للتدريب من قبل الجهة المسؤولة عن التدريب، كما أوصت بضرورة متابعة أثر التدريب على المنتفعين منه.

وقام ماضي (2015) بدراسة هدف من خلالها التعرف إلى أثر الأجواء والمكافآت والمشاركة في صنع القرار ودورها في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات وذلك من خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة حيث قام بتصميم استبانة وتوزيعها على (344) فرداً حيث تم اختيار عينة طبقية من مجتمع مكون من (3254)، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وبين تنمية وتطوير الأداء الوظيفي، أما عن أهم التوصيات فقد أوصى الباحث بضرورة تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على مستوى كافة الجامعات، العمل على ربط الأجور والمكافآت بنظام الحوافز والعمل.

وهدفت دراسة الخوالدة (2017) إلى معرفة درجة توفر مقومات تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة الخاصة باستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية ممثلة بالتدريب، التعلم التنظيمي، التحفيز، والمتغير التابع أداء العاملين، استخدم الباحث في

إعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (131) فرداً من خلال عينة طبقية من كامل مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها يوجد علاقة اعتمادية بين استراتيجية التدريب واستراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد اعتمادية بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين، كما أن هناك تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع، أما عن أهم التوصيات فأوصت بضرورة أن تستفيد الشركات من برامج التدريب المتطورة للاستفادة منها في تطوير مهارات وقدرات العاملين، كما أوصت بضرورة تفعيل استراتيجية تمكين العاملين وتقويض الصلاحيات من أجل تنمية مواردها البشرية.

وأجرى العمر والأثري (2016) دراسة هدف الباحثان من خلالها استطلاع آراء المتدربين حول البرامج التدريبية المقدمة لهم، واستخدما في إعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قاما بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (35) متدرباً تم استهدافهم بطريقة عشوائية، أما عن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان فكانت تميل المحاضرات التدريبية للجانب النظري كما أن التكنولوجيا المستخدمة غير مناسبة والقاعات غير ملائمة للغاية ما يجب التركيز على برامج التدريب الطوعي للطلبة المهنيين، الاهتمام ببرامج التدريب التربوية المبنية على تكنولوجيا المعلومات.

وقام كوم وآخرون Kum & Others (2014) بدراسة هدفت إلى دراسة تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين في ESCON CONSULTING، واستخدم الباحثون المنهج الكمي حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (60) فرداً من أصل (87) هم مجتمع الدراسة كاملاً، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أن هناك نقص في الموارد تعيق عملية التدريب كما أن ظروف العمل بحاجة إلى تطوير، وأوصت الدراسة في ضوء هذه النتائج إلى تحسين الأداء ودعم الإدارة لعملية التدريب

كما أوصت بضرورة إجراء مزيد من الدراسات واعتماد المقابلة أداة للدراسة لأنها توفى مساحة أفضل للحصول على المعلومات، يجب تدريب الموظفين بشكل فعال لتقليل الوقت المستغرق في عمليات الإشراف، إلى جانب توصيتها بزيادة البرامج التدريبية لتقليل التكاليف وتقليل معدل الدوران الوظيفي.

التعقيب على المحور الثاني:

من خلال مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت محور الدراسة الثاني - أداء العاملين وتنمية أداء العاملين -، نجد أن الدراسات تنوعت بين الأهداف والعينات إلا أن كافة العينات ممثلة لمجتمع الدراسة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية والبعض اختار تمثيل مجتمع الدراسة كاملاً من خلال العينة المسحية الشاملة مثل (Kum & Others, 2014)، أما عن الأهداف فقد هدفت دراسة (محمد دين وآدم، 2020) إلى تقييم أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة بنك فيصل وتحسين أدائهم وفق متطلبات أنظمة إدارة الجودة الأيزو، في حين هدفت دراسة (الخالدة، 2017) إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسات مثل (العمر والأثري، 2016)، ودراسة (ماضي، 2015) وكانت إدارة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة كونها الوسيلة الأسهل والأكثر مصداقية نظراً لعدم تدخل الباحث في نتائجها، وتوصلت كافة الدراسة إلى نتائج تتسجم مع الهدف الذي صممت لأجله ومن هذه النتائج دراسة (Younas & Others, 2018) التي أشارت إلى أن التدريب يحقق نتائج أفضل في تنمية وتطوير أداء العاملين، ودراسة (الخالدة، 2017) التي توصلت لوجود علاقة اعتمادية بين استراتيجية التدريب و استراتيجية التحفيز وأداء العاملين، وقدم كل باحث جملة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصل لها.

3.3.2 دراسات سابقة تتعلق بالتدريب للعاملين في الجامعات

هدفت دراسة بوزرقاظة (2018) إلى إبراز أثر التدريب على أداء الموظفين بمديرية جامعة محمد خضير بسكرة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت بتصميم استبانة وتوزيعها على (60) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أصل مجتمع الدراسة المكون من كافة العاملين في الجامعة وتم استرداد (40) استبانة صالحة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب في أداء العاملين بمديرية جامعة محمد خضير/بسكرة كما أشارت إلى وجود علاقة بين أبعاد التدريب وأبعاد أداء العاملين، وقدمت جملة من التوصيات المهمة ومنها ضرورة السماح بتبادل الخبرات بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم كما أوصت بضرورة تحفيز الموظفين المميزين وتشجيعهم، تدريب الأفراد في مجال تسيير الموارد البشرية من خلال البحث عن المهارات إلى جانب تدريب الموظفين في مجالات تخدم تنمية مهارات الموظفين.

وأجرى شعبان، وآخرون (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظرهم، استخدام الباحثون في إعداد الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث قام بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة (567) قائداً إدارياً وهم مجتمع الدراسة كاملاً حيث استخدم عينة المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال متوسطة، أما أهم التوصيات فقد أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية تدريب مبنية على الأفراد وتعزيز المساهمة في العمل، التعامل مع البرامج التدريبية على أنها تطوير لمهام الموارد البشرية من استقطاب وتعيين لكافة مهامها.

وقام النجار (2018) بدراسة هدفت إلى التعريف بأهمية وأثر التدريب في تحسين أداء الأفراد وإنجاز الأعمال في المدن الجامعية بجامعة بنها، استخدم الباحث في إعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استبانتيين إحداهما استهدفت أفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب، والأخرى خاصة بالموظفين في المستويات الإدارية الوسطي والدنيا، وشملت عينة الدراسة (50) فرداً من أصل (105) هم كامل مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تشير إلى تحسن واضح خاصة في أداء وإنجاز الأفراد بعد حضور الدورات التدريبية، كما أن التدريب يساهم في حماية موارد المدينة الجامعية وتخفيض التكاليف الإدارية وانخفاض الأخطاء المهنية والإدارية، والنتيجة الأهم أن وجود علاقة إيجابية بين تدريب القوي البشرية وكفاءة العاملين لكن أوقات الدورات غير كافية، أما عن أهم التوصيات فتشير لضرورة اهتمام المدن الجامعية بتدريب الموارد البشرية ومتابعة وتقييم أداء الأفراد قبل وبعد التدريب من خلال نظام خاص يمكن الإدارة من التعرف علي مستويات أداء الأفراد وكيف يمكن علاج المشاكل المرتبطة بالأداء وتعديل أساليب التدريب أثناء الخدمة، لغايات توفر المال والجهد والوقت من خلال تأهيل مدربين داخل المدن الجامعية والاستفادة منهم في تقديم البرامج التدريبية.

وأجرى العمرو وأبو حسين (2017) دراسة هدف الباحثان منها التعرف إلى أثر فاعلية استراتيجيات تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، واستخدما في إعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قاما بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (163) استبانة في تسع جامعات حيث تكون مجتمع الدراسة من (13) جامعة، وتوصلا لجملة من النتائج أهمها وجود أثراً ذو دلالة إحصائية لفاعلية استراتيجيات التدريب على أداء العاملين في الجامعات الخاصة، وأوصى

الباحثان في ضوء ذلك بضرورة تطوير أبعاد استراتيجيات التدريب من خلال زيادة وعي الجامعات بمفهوم استراتيجيات التدريب.

وهدفت دراسة عباس (2017) إلى التعرف إلى أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين في الجامعات السورية الخاصة، حيث استخدم في سبيل تحقيق هذه الغاية المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (85) عاملاً باستخدام عينة المسح الشامل لكافة العاملين الإداريين في الجامعة، في ضوء ذلك توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها غياب خطة استراتيجية لتحديد احتياجات التدريب لدى الجامعة عدم استخدام معايير معينة لتقييم التدريب، إلا أنها أظهرت أن علاقة إيجابية طردية بين التدريب وأداء العاملين، أما عن أهم التوصيات فكانت ضرورة وضع خطة تدريبية تراعي الخطوات العملية والعلمية المعمول أسوه بباقي المنظمات، كذلك ضرورة اعتماد معايير علمية ونماذج عالمية لتقييم نتائج التدريب وتقييم مستوى المتدربين قبل بدء العملية التدريبية بإجراء اختبارات معينة لتحديد العائد من التدريب.

وأجرى الرشايدة والرشايدة (2017) دراسة هدفت التعرف إلى واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من خلال محاولة تحديد احتياجاتهم التدريبية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة حيث قاما بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (291) موظفاً وهم كامل مجتمع الدراسة واسترجع الباحثان (280) استبانة صالحة للدراسة والتحليل، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كانت أن هناك حاجة ملحة لدى الإداريين العاملين في جامعة مؤتة إلى البرامج التدريبية، إلى جانب أن الجامعة لم تعتمد المبادئ الأساسية للتطوير، وأوصى الباحثان بضرورة

تصميم برامج تدريبية لتأهيل الإداريين العاملين وتطويرهم وتحسين مستواهم الوظيفي، على أن تستند هذه البرامج التدريبية إلى المبادئ الأساسية للتطوير المهني.

وقام متو وآخرون **Metto & Others (2017)** بدراسة حاول الباحثون من خلالها رسم العلاقة بين التدريب والتطوير و أداء الموظفين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي المسحي مع اعتماد الاستبانة أداة رئيسية للدراسة حيث قام باستهداف (313) موظف من مجتمع الدراسة البالغ (1430) موظف، وتوصل الباحثون من خلال الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود ارتباط إيجابي متوسط بين التدريب والتطوير وأداء الموظف لدى المبحوثين، أظهرت أن التدريب والتطوير له تأثير كبير في أداء العاملين، أوصى الباحثون في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة بضرورة مراجعة السياسات والبرامج الخاصة بتطوير الموظفين لتشجيع جميع الموظفين على السعي للحصول على التدريب والتطوير لغايات تحسين إمكاناتهم وتعزيز كفاءتهم في وظائفهم.

وهدفت دراسة **الشمري (2015)** التعرف إلى أثر مخرجات نظام التدريب على إنتاجية الجامعات الخاصة في دولة الكويت، استخدم الباحث في إعداد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (200) فرداً تم استهدافهم بطريقة العينة العشوائية تم استرداد (152) استبانة صالحة للدراسة، توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها، أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لمخرجات نظام التدريب (البشرية، المادية، المعنوية)، على الإنتاجية في الجامعات الخاصة وأهمها الموارد البشرية، ومن أهم التوصيات التي قدمها الباحث ضرورة العمل على توفير الموارد البشرية القادرة على إجراء عمليات التحديث والتطوير وتنمية مهارات العاملين وإكسابهم معارف جديدة.

التعقيب على المحور الثالث:

من خلال مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت محور الدراسة الثالث - **التدريب للعاملين في الجامعات-**، وجدت الباحثة بمراجعتها وجدت أن هناك اهتمام شديد من قبل الباحثين في دراسة التدريب والعاملين في الجامعات سواء كان هذا الاهتمام بدراسة أثر التدريب على أداء العاملين في الجامعات مثل دراسة (بوزرقاظة، 2018) الي هدف لدراسة أثر التدريب على العاملين في جامعة محمد خيضر - بسكرة، ودراسة (Metto & Others, 2017) التي هدفت إلى رسم العلاقة بين التدريب والتطوير و أداء الموظفين، وقد أجمع الباحثون على استخدام المنهج الوصفي في إعداد الدراسة مثل دراسة (الرشايدة والرشايدة، 2017) أما في دراسة (شعبان وآخرون، 2018) فقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة في كافة الدراسات التي تم عرضها في هذا المحور، وتوصل كل باحث إلى جملة من النتائج التي ترتبط بمتغيرات دراسته ومجتمعها الذي مثله عبر عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية كما في دراسة (العمرو وأبو حسين، 2017)، أما في دراسة (عباس، 2017) فقد استخدم الباحث المسح الشامل لمجتمع الدراسة، أما عن النتائج فقد أشار (الشمري، 2015) أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لمخرجات نظام التدريب (البشرية، المادية، المعنوية)، على الإنتاجية في الجامعات الخاصة وأهمها الموارد البشرية وأشارت نتائج (عباس، 2017) أن هناك غياب لخطة استراتيجية لتحديد احتياجات التدريب لدى الجامعة الخاصة السورية المبحوثة، وفي ضوء النتائج الخاصة بكل دراسة وضع كل باحث جملة من التوصيات أهمها ضرورة تفعيل استراتيجية خاصة بالتدريب في الجامعات ودراسة حاجتها للتدريب لغايات توفير الوقت والجهد.

التعقيب على الدراسات السابقة وما سيميز الدراسة الحالية

من خلال مراجعة مجموعة من الأدبيات السابقة التي استطعت الوصول إليها عبر محركات البحث اخترت عرض مجموعة من الدراسات قمت بداية بتوزيعها بما يخدم محاور الدراسة وترتيبها وفقا لتسلسل الزمني لتسهيل الاطلاع عليها ومن خلال التعقيب على كل محور منفردا يمكن الإشارة إلى مجموعة من النقاط:

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة والاستبانة أداة لها مع إضافة الملاحظات التي ستقوم الباحثة بجمعها عبر مقابلات غير منظمة مع الجهات ذات العلاقة في الجامعة.
- كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استهداف مجتمع جامعي ممثل بكلية فلسطين التقنية واستهداف عينة عشوائية من العاملين فيها.
- تتشابه الدراسة مع الدراسات السابقة إلى حد ما في بعض الأهداف والأدبيات التي تم عرضها ضمن الإطار النظري.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها أول دراسة يتم إجرائها على جامعة حكومية، كما تختلف في الفترة الزمنية لإعداد الدراسة إلى جانب اختلاف في المتغيرات التابعة التي ستعمل الباحثة على قياسها عبر الاستبانة التي سيتم توزيعها.
- بالإضافة التي ستقدمها الدراسة ستمثل في تجميع الأدبيات الخاصة بمحاور الدراسة مما يوفر الوقت والجهد على غيرها من الباحثين كما أنه ستجمع في طيات الإطار النظري كثير من الأدبيات الخاصة بالتدريب وتنمية وتطوير أداء العاملين.

- كما تعد النتائج والتوصيات التي ستقدمها الدراسة إضافة جديدة بحد ذاتها لما تضيفه من أصالة للبحث العلمي ومما قد يدفع الجهات ذات الاختصاص للاستفادة منها وهي من الأسباب التي ستميز الدراسة عن غيرها من الدراسات، إلى جانب أن الاستبانة الخاصة بها ستعمل على قياس المتغيرات المستقل والتابع عبر محورين منفصلين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أدوات الدراسة

4.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

5.3 صدق وثبات الاستبانة

6.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تعدّ منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.3 منهجية الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة، وهو المنهج الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويحللها في ضوء العوامل المحيطة، ووصفه وصفا دقيقا ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً، حيث سيعتمد الباحث على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، وشم جميع البيانات عن طريق الاستبانة، التي سيتم إعدادها بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم يعمل على توضيح خصائصها من ناحية الكيفية، أمّا من الناحية الكمية فإنّه يصف الظاهرة وصفاً رقمياً وذلك من خلال أرقام وجداول تكون مهمتها الأساسية توضيح مقدار تلك الظاهرة أو حتى حجمها أو مدى ارتباط هذه

الظاهرة مع غيرها من الظواهر كما انه يعد المنهج المناسب لهذه الدراسة الاجتماعية ولأن المنهج الوصفي التحليلي يدرس العلاقة بين المتغيرات (أبو حطب وصادق، 2005: 104).

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يعرّف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكوّنون موضوع مشكلة الدراسة"، وتعرّف العينة (sample) على أنها جزء من المجتمع الكلي للبحث تتوافر فيهم خصائص المجتمع الأصلي، يختارها الباحث وفق أسس معينة والهدف من استخدامها هو الوصول إلى تعميمات حول ظاهرة معينة (سالم وصالح، 2015). تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، البالغ عددهم (790) موظفاً وموظفة، تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من (253) موظف من مجتمع الدراسة المكون من (790) موظفاً وموظفة في جامعة فلسطين التقنية خضوري، وبعد انتهاء عملية الجمع تم الحصول على (224) استبانة بواقع 88.5% من عينة البحث الأصلية، وهذه النسبة تعد كافية جداً وممثلة لمجتمع البحث، الجدول رقم (1.3) يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول رقم (1.3): خصائص أفراد العينة الديموغرافية

النسبة	التكرار	خصائص أفراد عينة الدراسة
الجنس		
75.89%	170	ذكر
24.11%	54	أنثى
العمر		
9.38%	21	من 22-35 سنة
78.57%	176	من 36-50 سنة
12.05%	27	أكثر من 51 سنة
المؤهل العلمي		
0%	0	دبلوم
18.75%	42	بكالوريوس
81.25%	182	دراسات عليا
عدد سنوات الخبرة		
20.98%	47	اقل من خمس سنوات
21.43%	48	10-5 سنوات

57.59%	129	أكثر من 10 سنوات
المسمى الوظيفي		
51.78%	116	إداري
48.21%	108	أكاديمي

يتضح من الجدول رقم (1.3) أعلاه أن (75.89%) من عينة الدراسة من الذكور وان (24.11%) من عينة الدراسة من الإناث، وأن أكثر أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (36-50) عاما بما نسبته (78.57%) وان (12.05%) منهم أعمارهم تجاوزت الـ (51) عاما، بينما بلغت نسبة من تراوحت أعمارهم ما بين (22-35) عاما ما نسبته (9.38%)، أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد كانت نسبة من يحملون شهادات عليا (81.255) بينما كان من يحملون شهادات البكالوريوس لهم نسبة (18.75%) ولا يوجد من يحملون شهادة الدبلوم بين أفراد العينة، وكانت نسبة من خبرتهم اقل من خمس سنوات (20.98%)، أما من خبرتهم ما بين (5-10 سنوات) كانت نسبتهم (21.43%)، ومن كانت خبرتهم أكثر من 10 سنوات (57.59%)، وتكونت عينة الدراسة من (51.78%) إداريا و (48.21%) أكاديميا.

3.3 أدوات الدراسة

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها أداة لجمع البيانات عن أحوال عناصر موضوع الدراسة من خلال العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة (العلي، 2020: 83).

وبعد مراجعة الأدبيات وجدت الباحثة أن الاستبانة (ملحق رقم ب) هي الأداة الأكثر قدرة على الإجابة عن تساؤلات الدراسة لما تتمتع به من موضوعية وعدم تحيز إلى جانب انخفاض تكلفتها وسرعة الحصول على النتائج، ووفقا لذلك ولغاية جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وهو تأثير استراتيجية

التدريب في تنمية أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية: أسبابها وآثارها والحلول المقترحة لمواجهتها من وجهة نظر الباحثة، وقد تكونت الاستبانة من جزئين:

وقد اشتملت على مقدمة عامة تهدف لتشجيع المبحوثين إلى تقديم المساعدة وتحري الدقة في تعبئة الإستبانة وان البيانات التي سيتم جمعها هي لغايات البحث العلمي فقط.

الجزء الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين التي أدخلت كمتغيرات في البحث

الجزء الثاني: واشتمل على (49) عبارة موزعة على مجالين: **استراتيجية التدريب** واشتملت على

أربعة أبعاد تمثلت في (تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب)،

تنمية وتطوير أداء العاملين بما يتناسب مع موضوع التدريب. وقد أعطيت درجات العبارات أل

(49) من خلال مقياس ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة (موافق بشدة) وتُعطى (5) درجات، ثم (موافق)

وتعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (معارض) وتعطى درجتين، و(معارض

بشدة) وتعطى درجة واحدة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2.3): مفتاح تصحيح عبارات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التقدير	5	4	3	2	1

وقد تكونت الأداة من (49) عبارة كما يبين الجدول رقم (3.3)

جدول رقم (3.3): عبارات الإستبانة تبعا لمجالاتها

الرقم	المجال	عدد العبارات
1	استراتيجية التدريب	36
2	تنمية وتطوير أداء العاملين	13
	المجموع	49

الجدول (4.3): ميزان النسب المئوية للاستجابات

درجة الاستجابات	النسبة المئوية
تميل الإجابات إلى (غير موافق مطلقاً: منخفضة جداً)	من 20% - 36%
تميل الإجابات إلى (غير موافق: منخفضة)	أكثر من 36% - 52%
تميل الإجابات إلى (موافق نوعاً ما: متوسطة)	أكثر من 52% - 68%
تميل الإجابات إلى (موافق: مرتفعة)	أكثر من 68% - 84%
تميل الإجابات إلى (موافق تماماً: مرتفعة جداً)	أكثر من 84% - 100%

جدول (5.3): مقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه	الفئة (متوسط الاستجابة)
تميل الإجابات إلى (غير موافق مطلقاً: منخفضة جداً)	1.00 - 1.79
تميل الإجابات إلى (غير موافق: منخفضة)	1.80 - 2.59
تميل الإجابات إلى (موافق نوعاً ما: متوسطة)	2.60 - 3.39
تميل الإجابات إلى (موافق: مرتفعة)	3.40 - 4.19
تميل الإجابات إلى (موافق تماماً: مرتفعة جداً)	4.20 - 5.00

اتبعت الدراسة الخطوات الإجرائية الآتية في بناء الاستبانة وصياغة عباراتها:

1. بعد الاطلاع على الأدبيات من الكتب، ورسائل جامعية، وملخصات الأبحاث المتخصصة في

البحث حول استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين، والحلول المقترحة من أجل بناء

الاستبانة.

2. إعداد استبانة تحتوي على، القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للمستجيب؛ وهي: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي. أما القسم الثاني: تتضمن فقرات الإستبانة.

3. تم عرض الإستبانة على (6) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة، وغيرهم من الدكاترة الأكفاء في الجامعات الفلسطينية، والملحق رقم (أ) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (ب).

4. استخدم مقياس ليكرت الخماسي حيث قابل كل عبارة من عبارات الاستبانة قائمة تحمل (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، وقد أعطيت كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، معارض (2) درجتان، معارض جدا (1) درجة واحدة، وتم تصميم الدراسة حسب المتغيرات الآتية:

1.3.3 المتغيرات المستقلة

- الجنس: وله مستويان (ذكر، وأنثى).
- العمر: وله ثلاث مستويات (من 22-35 سنة، من 36-50 سنة، أكثر من 51 سنة)
- المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)
- عدد سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات (اقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)
- المسمى الوظيفي: وله أربع مستويات (إداري، أكاديمي، مشرف، موظف)

2.3.3 المتغير التابع

ويتمثل في استجابات المبحوثين من العاملين في جامعة فلسطين التقنية جامعة فلسطين التقنية خضوري، على عبارات أداة الدراسة التي تتعلق في تأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية/ دراسة حالة: جامعة فلسطين التقنية خضوري.

4.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

اتبعت الباحثة في تنفيذ الدراسة الخطوات التالية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية، بعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها.
- الحصول على العدد الكلي للدراسة وتشمل العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص. (ملحق د)
- توزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (253) موظفا وموظفة في جامعة فلسطين التقنية خضوري، وبعد انتهاء عملية الجمع تم الحصول على (224) صالحة للتحليل.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3.
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

5.3 صدق وثبات الاستبانة

ويقصد به توافر مقاييس الصدق ومعاملات الثبات لاختبارات الاستبانة في بيئة محددة، بمعنى أن تساؤلات قائمة الاستقصاء (الاستبانة) التي تم صياغتها تقيس ما وضعت لقياسه، إضافة إلى وضوح عبارات الاستبانة، وكذلك شمولها لكافة العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل الإحصائي للتحقق من مدى الصدق لأداة البحث (الاستبانة).

1.5.3 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model)

يقسم تحليل النموذج القياسي Measurement Model إلى قسمين رئيسيين هما:

1- الصدق التقاربي Convergent validity

2- الصدق التمايزي Discriminant validity

تتمثل إحدى المزايا الأساسية لبرنامج (Smart-PLS3) في قدرته على تقدير الصدق البنائي للمقاييس، ويشير الصدق البنائي إلى الدرجة التي تعكس بها عناصر مقياس البناء النظري والمفاهيمي الذي صممت لقياسه. ويتم التحقق من الصدق البنائي للمقياس من خلال اختبار توافر كلا من الصدق التقاربي، والصدق التمايزي لذات المقياس. وفيما يلي نتائج اختبار كلا النوعين من الصدق.

2.5.3 تحليل الصدق التقاربي للمقاييس Convergent validity

يشير الصدق التقاربي Convergent Validity إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة لقياس المفهوم مع بعضها البعض. ووفقاً لما أشار إليه Ringle، Hult، Hair Jr and Sarstedt (2016)، فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير هي: (A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading، (B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability،

(C) متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE)، وفي الجدول (6.3) توضيحاً

للمعايير المعتمدة علمياً لقبول عناصر الصدق التقاربي:

الجدول (6.3): معايير قبول عناصر الصدق التقاربي والصدق التمايزي

القيم المعتمدة	المعايير	
يجب أن تكون قيمة التشبعات Factor loading لكل التساؤلات أكبر من 0.50 بحسب (Hair Jr et al.، 2016).	الاتساق الداخلي Factor loading	الصدق التقاربي
يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي بين مؤشرات العام وذلك بحسب (Hair Jr et al.، 2016).	الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)	
يجب أن تكون قيم التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع تساؤلات العامل في قياسه وذلك بحسب (Hair Jr et al.، 2016).	متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	
يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى (Hair Jr et al.، 2016).	The cross-loading matrix	الصدق التمايزي
يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى (Furnell and Larcker، 1982).	Fornell & Larcker	
يتطلب قبول نتيجة هذا الاختبار أن تكون قيمة HTMT أقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات (Henseler et al.، 2015).	HTMT	

الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading :

يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات التساؤلات (العبارات) لجميع

الأبعاد، وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات

عبارات نموذج الدراسة (Factor loading) حيث تشير النتائج في الجدول رقم (6.3) والشكل رقم

(1.4) إلى قيم تشبعات Factor Loadings العبارات (تساؤلات) لجميع عوامل الدراسة.

الجدول (7.3) نتائج تشبعات تساؤلات لكل أبعاد نموذج الدراسة

المتغير	الرمز	العبارة	التشبع
تحديد الاحتياجات التدريبية	A1	تقوم الجامعة بدراسة الاحتياجات التدريبية لتحديد شكل دوري	0.833
	A2	تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل أداء العاملين ومهاراتهم ومستوى معرفتهم.	0.768
	A3	تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل مهارات العاملين	0.774
	A4	تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل مستوى معرفة العاملين.	0.794
	A5	تحتفظ الجهات المختصة في الجامعة بدليل يحترق كافة الدورات التي تم عقدها لموظفي الجامعة.	0.443
	A6	يوجد وحدة مختصة لمتابعة أمور التدريب قامت الجامعة بتخصيصها .	0.705
	A7	يعد التدريب من ضمن أولويات الجامعة حيث تلتزم بفلسفة التدريب وعملياته .	0.586
	A8	ترصد الجامعة موازنة كافية لبرامج التدريب.	0.462
	A9	تقوم الجامعة بتحليل أداء كل قسم قبل تحديد الاحتياجات التدريبية.	0.727
	A10	تقوم الجامعة بتحديد نقاط القوة والضعف قبل تحديد الاحتياجات التدريبية.	0.825
	A11	يطرح رؤساء الأقسام توصياتهم باحتياجاتهم التدريبية وفقا للتنسيق مع الموظفين في كل قسم .	0.722
التخطيط للتدريب	A12	يتم تحديد أهداف التدريب وفقا للاحتياجات التدريبية .	0.815
	A13	تقوم الجامعة بوضع أهداف تدريب واضحة قابلة للقياس .	0.732
	A14	توفر الجامعة الكوادر المؤهلة ممن يشهد لهم بالكفاءة والخبرة من المدربين .	0.685
	A15	تتناسب أهداف التدريب مع الاحتياجات الفعلية .	0.744
	A16	لدى الجامعة خطة تدريب سنوية شاملة .	0.876
	A17	تشارك كل إدارة في تصميم خطة التدريب الخاصة بها بحيث تتناسب مع احتياجات موظفيها.	0.850
	A18	تشجع إدارة الجامعة على التدريب من خلال تقديم حوافز مادية للمتدربين الذين يلتزمون ببرامج التدريب التي تقدمها الجامعة.	0.727
	A19	تتناسب خطط التدريب مع الإمكانيات المادية للجامعة .	0.778
	A20	يتم الاستعانة بمدربين مؤهلين من ذوي الكفاءة من خارج الجامعة.	0.677
تنفيذ التدريب	A21	يتم تنفيذ التدريب في ساعات العمل وبما يتناسب مع ظروف العاملين .	0.762
	A22	تقوم وحدة التدريب بمتابعة سير الدورات ومدى التزام المتدربين بحضور الدورات وتقديم التقارير عن سير الدورات	0.519
	A23	تقوم الجامعة بتوزيع منشورات للمتدربين قبل الدورة تحتوي على برنامج الدورة ووقت الدورة المدرب ومؤهلته ومكان انعقاد الدورة.	0.828
	A24	يتم اختيار أسلوب التدريب وفقا للمجموعة من الضوابط الخاصة .	0.742
	A25	يتم اختيار مكان انعقاد الدورة وفقا للمجموعة من الضوابط الخاصة.	0.010
	A26	تقوم الجهة المشرفة على الدورات بتقديم تقارير دورية للإدارة عن تلك الدورات .	0.777

0.847	تقوم الجامعة بتوفير كافة وسائل الراحة فالبرامج التدريبية من ضمنها فترة استراحة .	A27	تقييم التدريب	
0.774	تقوم الجامعة من خلال الدائرة المختصة بتقييم عملية التدريب فور انتهاء البرنامج التدريبي.	A28		
0.857	تقوم الجهة المختصة بمراقبة سير البرامج التدريبية بشكل مستمر	A29		
0.831	يتم تقييم البرامج التدريبية وفقا لمعايير موضوعه مسبقا .	A30		
0.823	يتم تقييم البرامج التدريبية وفقا لأدوات محددة.	A31		
0.856	يتم متابعة أداء الموظفين المتدربين وملاحظة التقدم الحاصل في الأداء بعد التدريب.	A32		
0.848	يتم قياس التغيير الحاصل في أداء المتدربين وسلوكياتهم في العمل بعد مرور فترة معينة على التدريب .	A33		
0.831	يتم قياس تأثير التدريب في المتدربين من خلال أدوات خاصة (اختبار، مقابلة، استبانة، تقييم أداء)	A34		
0.833	تطلب الجهات المختصة من المتدربين تقديم تقارير عن رأيهم في التدريب سواء كانت تتعلق ب (المدرّب، الأدوات، الأسلوب، المكان، الوقت، أو أية ملاحظات أخرى) .	A35		
0.877	تحاول الجامعة الوقوف على أي انحراف في البرامج التدريبية قدر الإمكان منذ البداية لإجراء التعديلات والتغييرات اللازمة .	A36		
0.764	تستخدم الجامعة مقاييس أداء لتزويد العاملين بتقارير حول إنجازهم بشكل دوري .	B1		تنمية وتطوير أداء العاملين
0.481	تحرص الجامعة على توفير المناخ المناسب للعمل.	B2		
0.825	تستخدم الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بالعمل.	B3		
0.735	يتحمل العاملون في الجامعة ضغوط العمل .	B4		
0.800	يحرص الموظفون على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.	B5		
0.815	يعمل الموظفون في الجامعة على تحسين أدائهم بشكل فردي الى جانب التدريب الذي يتلقونه .	B6		
0.617	يحاول العاملون تنمية مهاراتهم وقدراتهم من موارد خارج الجامعة .	B7		
0.799	يحرص العاملون في الجامعة على استغلال وقتهم بأفضل وسيلة منتجة .	B8		
0.530	يحاول العاملون وضع جدول من الأهداف التي يسعون لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة .	B9		
0.759	يتم عقد تحديات ذات أثر معنوي/ مادي بين العاملين لتشجيعهم على التطور .	B10		
0.822	تقدم الجامعة حزم من الحوافز للعاملين المميزين والذين يبذلون جهداً لتنمية وتطوير قدراتهم .	B11		
0.810	تلمس الجهات المختصة سعي الموظفين لحل نقاط الضعف التي يتم توجيهها لهم عبر التقييمات الدورية .	B12		
0.818	تشارك الجامعة الموظفين في صنع القرارات عبر ممثلين عنهم يختارونهم بشفافية .	B13		

من خلال الجدول رقم (7.3) والشكل رقم (1.4)، يتبين أن أداة الدراسة اشتملت على 49 سؤال وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي -التشبعات تبين انه يستوجب حذف الفقرات (B2، A8، A5:A25) فقد كانت قيم التشبعات لها اقل من 0.50.

ثبات المقياس الموثوقية المركبة. Composite Reliability

يقيس معيار الموثوقية المركبة مجموع أحمال العامل المتغير الكامنة بالنسبة إلى مجموع أحمال العامل زائد تباين الخطأ ويجب أن تكون القيمة الموصي بها 0.7 فما فوق بحسب Hair Jr et al. (2016). ويمكن توضيح نتائج ثبات مقياس الموثوقية المركبة (CR) Composite Reliability في الجدول رقم (8.3) التالي:

الجدول (8.3): نتائج الموثوقية المركبة CR

المتغير	Composite Reliability (CR) الموثوقية المركبة
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.924
التخطيط للتدريب	0.924
تنفيذ التدريب	0.895
تقييم التدريب	0.955
تنمية وتطوير أداء العاملين	0.943

تشير نتائج مقياس الموثوقية المركبة CR أن جميع القيم أكبر من 0.70 كما في الجدول رقم (8.3) ويمكن القول إن مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق، أي أن مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعدّ عالياً وذلك بحسب Hair Jr et al. (2016).

متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE).

يعدّ مقياس متوسط التباين المفسر AVE من أشهر المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى النموذج البنائي. ويعرف هذا المقياس بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحملات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، أي مجموع التحميلات المربعة مقسوما على عدد المؤشرات (التساؤلات). وباستخدام المنطق نفسه المستخدم في المؤشرات الفردية تشير قيمة AVE البالغة 0.50 أو أكثر الى البناء (العامل) يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشرات. وعلى النقيض من ذلك، تشير القيمة AVE التي تقل عن 0.50 الى انه في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلا من التباين المفسر في البناء. وفيما يتعلق بنتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE) فهي كما في الجدول رقم (9.3) التالي:

الجدول (9.3): نتائج متوسط التباين المفسر AVE

المتغير	Average Variance Extracted (AVE) متوسط التباين المفسر
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.576
التخطيط للتدريب	0.606
تنفيذ التدريب	0.553
تقييم التدريب	0.701
تنمية وتطوير أداء العاملين	0.585

تشير نتائج متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted كما في الجدول رقم (9.3) فإن جميع القيم تجاوزت المعيار الموصي به. أي أن معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق أي انه يوجد توافق بين تساؤلات العامل مع بعضها البعض.

1. الصدق التمايزي Discriminant Validity

يشير معيار الصدق التمايزي Discriminant Validity إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض أو بمعنى آخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من أجل التأكد من أن المتغيرات المستخدمة غير مكررة.

أولاً: فحص التحميل المتقاطع

لكي يتم التأكد من الصدق التمايزي يجب أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في المتغير الكامن الخاص به الارتباط مع المتغيرات الكامنة الأخرى.

أظهرت نتائج اختبار التحميل المتقاطع الموضحة في الجدول رقم (10.3) أن قيمة عامل التحميل لكل مؤشر إلى المتغيرات الكامنة المرتبطة بها تجاوزت الارتباط مع المتغيرات الأخرى. وبالتالي فإن الصلاحية التمييزية للتدابير المستخدمة في هذه الدراسة قد استوفت الشروط التي تثبت صحة مقاييس الدراسة.

جدول رقم (10.3) نتائج اختبار التحميل المتقاطع

تنمية وتطوير أداء العاملين	استراتيجية التدريب	
	0.808	A1
	0.769	A2
	0.821	A3
	0.748	A4
	0.632	A6
	0.737	A7
	0.810	A8
	0.775	A9
	0.789	A10
	0.750	A11
	0.791	A12

	0.756	A13
	0.748	A14
	0.719	A15
	0.806	A16
	0.783	A17
	0.788	A18
	0.813	A19
	0.752	A20
	0.762	A21
	0.790	A22
	0.879	A23
	0.831	A24
	0.774	A26
	0.796	A27
	0.764	A28
	0.827	A29
	0.855	A30
	0.847	A31
	0.861	A32
	0.776	A33
	0.769	A34
	0.810	A35
	0.777	A36
0.783		B1
0.721		B2
0.777		B3
0.819		B4

0.736		B5
0.834		B6
0.719		B7
0.706		B8
0.764		B9
0.749		B10
0.818		B11
0.856		B12
0.814		B13

ثانياً: معيار (Fornell and Larcker (1981)

حتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب أن يكون معيار Fornell-Larcker لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة. الجدول رقم (11.3) يوضح انه لا يوجد تداخل بالتالي معيار الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

الجدول رقم (11.3) معيار Fornell-Larcker

تنمية وتطوير أداء العاملين	استراتيجية التدريب	
	0.734	استراتيجية التدريب
0.709	0.712	تنمية وتطوير أداء العاملين

بناءً على ما سبق، تظهر النتائج صحة التساؤلات المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي Measurement Model بشقيه الصدق التقاربي Convergent validity والصدق التمايزي Discriminant validity فانه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model والذي سيتم مناقشته في القسم التالي.

ثالثاً: HTMT

معيار HTMT هو المعيار الأكثر الموصى به لتقييم الصدق التمايزي في نموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (PLS-SEM). يتم من خلالها تأكيد الصدق التمايزي بين متغيرين عاكسين إذا كانت قيمة HTMT اقل من (0.90). ويوضح الجدول رقم (12.3) أن قيم ال HTMT لم تتجاوز قيمة (0.90) لذا يمكن الاستنتاج أن الصلاحية التمييزية قد تم تحقيقها بين جميع المتغيرات.

جدول رقم (12.3) نتائج اختبار HTMT

تنمية وتطوير أداء العاملين	استراتيجية التدريب	
		استراتيجية التدريب
	0.830	تنمية وتطوير أداء العاملين

6.3 المعالجات الإحصائية

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج باستخدام منهجية المعادلات الهيكلية Structural Equation (Modeling) SEM، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3، ويقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3 الى جزئين رئيسيين وهما:

1. تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي) Measurement Model: وهو ذلك الجزء من

نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات أو التساؤلات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضاً يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

2. تحليل النموذج الهيكلية (النموذج الداخلي) Structural Model: وهو النموذج الداخلي

الذي يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، حيث انه يوضح طبيعة العلاقة

بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة في العامل التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات وأشارتها (موجبة أو سالبة).

بناءً على المراحل الأساسية للتحليل الإحصائي من خلال برنامج **Smart-PLS3** فان تحليل البيانات سيتم على مرحلتين لكي يتم التأكد أولاً من أن البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج القياسي **Measurement Model**، وثانياً يتم تقييم النموذج الهيكلي **Structural Model** وذلك من أجل الوصول الى نتائج الفرضيات وتحقيق أهداف هذه الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

2.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني

3.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث

4.1.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

في هذا الفصل تم تحليل البيانات وعرض نتائجها، وذلك من أجل التحقق أو نفي صحة الفرضيات التي تم طرحها في نموذج الدراسة المقترح، وفي سبيل التحقق من نفي أو إثبات صحة الفرضيات فإن الدراسة الحالية قامت بتحليل البيانات باستخدام منهجية المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3.

1.4 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

1.1.4 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير استراتيجية التدريب

البعد الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

جدول رقم (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد تحديد الاحتياجات التدريبية

ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الأول/ تحديد الاحتياجات التدريبية
3	70.18%	1.149	3.51	تقوم الجامعة بدراسة الاحتياجات التدريبية لتحديد شكل دوري
4	69.25%	1.024	3.46	تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل أداء العاملين ومهاراتهم ومستوى معرفتهم.
1	70.43%	1.230	3.52	تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل مهارات العاملين
2	70.25%	1.090	3.51	تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل مستوى معرفة العاملين.
7	66.65%	1.121	3.33	تحتفظ الجهات المختصة في الجامعة بدليل يحتوي كافة الدورات التي تم عقدها لموظفي الجامعة.
10	65.52%	1.132	3.28	يوجد وحدة مختصة لمتابعة أمور التدريب قامت الجامعة بتخصيصها.
11	63.84%	1.256	3.19	يعد التدريب من ضمن أولويات الجامعة حيث تلتزم بفلسفة التدريب وعملياته.
8	65.30%	1.081	3.27	ترصد الجامعة موازنة كافية لبرامج التدريب.
9	65.80%	1.123	3.29	تقوم الجامعة بتحليل أداء كل قسم قبل تحديد الاحتياجات التدريبية.
6	67.65%	1.152	3.38	تقوم الجامعة بتحديد نقاط القوة والضعف قبل تحديد الاحتياجات التدريبية.
5	67.69%	1.132	3.38	يطرح رؤساء الأقسام توصياتهم باحتياجاتهم التدريبية وفقاً للتتنسيق مع الموظفين في كل قسم.
		1.135	3.375	المعدل

يتبين من الجدول السابق (1.4) أن الدرجة الكلية لبعء تحديد الاحتياجات التدريبية حسب موظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.375)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.19-3.52) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى عبارة من حيث الأهمية النسبية هي عبارة " تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل مهارات العاملين" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.230)، واقل عبارة ذات أهمية نسبية كانت عبارة " يعد التدريب من ضمن أولويات الجامعة حيث تلتزم بفلسفة التدريب وعملياته" بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.256).

البعء الثاني: التخطيط للتدريب

جدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعء "التخطيط للتدريب"

#	البعء الثاني/ التخطيط للتدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	يتم تحديد أهداف التدريب وفقا للاحتياجات التدريبية .	3.56	1.164	71.21%	3
2	تقوم الجامعة بوضع أهداف تدريب واضحة قابلة للقياس .	3.50	1.186	70.07%	4
3	توفر الجامعة الكوادر المؤهلة ممن يشهد لهم بالكفاءة والخبرة من المدربين .	3.41	1.212	68.15%	7
4	تتناسب أهداف التدريب مع الاحتياجات الفعلية .	3.61	1.123	72.24%	2
5	لدى الجامعة خطة تدريب سنوية شاملة .	3.62	1.194	72.49%	1
6	تشارك كل إدارة في تصميم خطة التدريب الخاصة بها بحيث تتناسب مع احتياجات موظفيها.	3.12	1.383	62.38%	8
7	تشجع إدارة الجامعة على التدريب من خلال تقديم حوافز مادية للمتدربين الذين يلتزمون ببرامج التدريب التي تقدمها الجامعة.	3.43	1.106	68.68%	6
8	تتناسب خطط التدريب مع الإمكانيات المادية للجامعة .	3.45	1.207	68.97%	5
المعدل		3.464	1.197		

يتبين من الجدول السابق (2.4) أن الدرجة الكلية لبعء التخطيط للتدريب حسب موظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.464)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.12-3.62) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد

تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى عبارة من حيث الأهمية النسبية هي عبارة "لدى الجامعة خطة تدريب سنوية شاملة" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.194)، واكل عبارة ذات أهمية نسبية كانت عبارة " تشارك كل إدارة في تصميم خطة التدريب الخاصة بها بحيث تتناسب مع احتياجات موظفيها" بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.383).

البعد الثالث: تنفيذ التدريب

جدول رقم (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد تنفيذ التدريب

#	البعد الثالث/ تنفيذ التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	يتم الاستعانة بمدرسين مؤهلين من ذوي الكفاءة من خارج الجامعة.	3.53	1.073	70.60%	2
2	يتم تنفيذ التدريب في ساعات العمل وبما يتناسب مع ظروف العاملين .	3.49	1.196	69.86%	4
3	تقوم وحدة التدريب بمتابعة سير الدورات ومدى التزام المتدربين بحضور الدورات وتقديم التقارير عن سير الدورات	3.16	1.278	63.27%	8
4	تقوم الجامعة بتوزيع منشورات للمتدربين قبل الدورة تحتوي على برنامج الدورة وقت الدورة المدرب ومؤهلاته ومكان انعقاد الدورة.	3.27	1.182	65.48%	7
5	يتم اختيار أسلوب التدريب وفقا للمجموعة من الضوابط الخاصة .	3.37	1.180	67.40%	6
6	يتم اختيار مكان انعقاد الدورة وفقا للمجموعة من الضوابط الخاصة.	3.76	1.056	75.27%	1
7	تقوم الجهة المشرفة على الدورات بتقديم تقارير دورية للإدارة عن تلك الدورات .	3.50	1.103	69.96%	3
8	تقوم الجامعة بتوفير كافة وسائل الراحة فالبرامج التدريبية من ضمنها فترة استراحة .	3.46	1.151	69.25%	5
	المعدل	3.444	1.152		

يتبين من الجدول السابق (3.4) أن الدرجة الكلية لبعد تنفيذ التدريب حسب موظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.444)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.16-3.76) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى عبارة من حيث الأهمية النسبية هي عبارة " يتم اختيار مكان انعقاد الدورة وفقا للمجموعة من الضوابط الخاصة"

بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.056)، واقل عبارة ذات أهمية نسبية كانت عبارة " تقوم وحدة التدريب بمتابعة سير الدورات ومدى التزام المتدربين بحضور الدورات وتقديم التقارير عن سير الدورات" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.278).

البعد الرابع: تقييم التدريب

جدول رقم (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعد تقييم التدريب

#	البعد الرابع/ تقييم التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	تقوم الجامعة من خلال الدائرة المختصة بتقييم عملية التدريب فور انتهاء البرنامج التدريبي.	3.61	1.136	72.21%	1
2	تقوم الجهة المختصة بمراقبة سير البرامج التدريبية بشكل مستمر	3.46	1.142	69.22%	3
3	يتم تقييم البرامج التدريبية وفقا لمعايير موضوعه مسبقا .	3.53	1.128	70.57%	2
4	يتم تقييم البرامج التدريبية وفقا لأدوات محددة.	3.40	1.204	68.04%	6
5	يتم متابعة أداء الموظفين المتدربين وملاحظة التقدم الحاصل في الأداء بعد التدريب.	3.36	1.078	67.19%	9
6	يتم قياس التغيير الحاصل في أداء المتدربين وسلوكياتهم في العمل بعد مرور فترة معينة على التدريب .	3.36	1.267	67.30%	8
7	يتم قياس تأثير التدريب في المتدربين من خلال أدوات خاصة (اختبار، مقابلة، استبانة، تقييم أداء)	3.41	1.131	68.26%	5
8	تطلب الجهات المختصة من المتدربين تقديم تقارير عن رأيهم في التدريب سواء كانت تتعلق ب (المدرّب، الأدوات، الأسلوب، المكان، الوقت، أو أية ملاحظات أخرى) .	3.43	1.160	68.54%	4
9	تحاول الجامعة الوقوف على أي انحراف في البرامج التدريبية قدر الإمكان منذ البداية لإجراء التعديلات والتغييرات اللازمة .	3.38	1.092	67.62%	7
	المعدل	3.439	1.149		

يتبين من الجدول السابق (4.4) أن الدرجة الكلية لبعد تقييم التدريب حسب موظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.439)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.36-3.61) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى عبارة من حيث الأهمية النسبية هي عبارة " تقوم الجامعة من خلال الدائرة المختصة بتقييم عملية التدريب فور انتهاء البرنامج التدريبي" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.136)، واقل عبارة ذات أهمية

نسبية كانت عبارة "يتم متابعة أداء الموظفين المتدربين وملاحظة التقدم الحاصل في الأداء بعد التدريب" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.078).

2.4.1 تحليل المؤشرات المتعلقة بمتغير تنمية وتطوير أداء العاملين

جدول رقم (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير تنمية وتطوير أداء العاملين

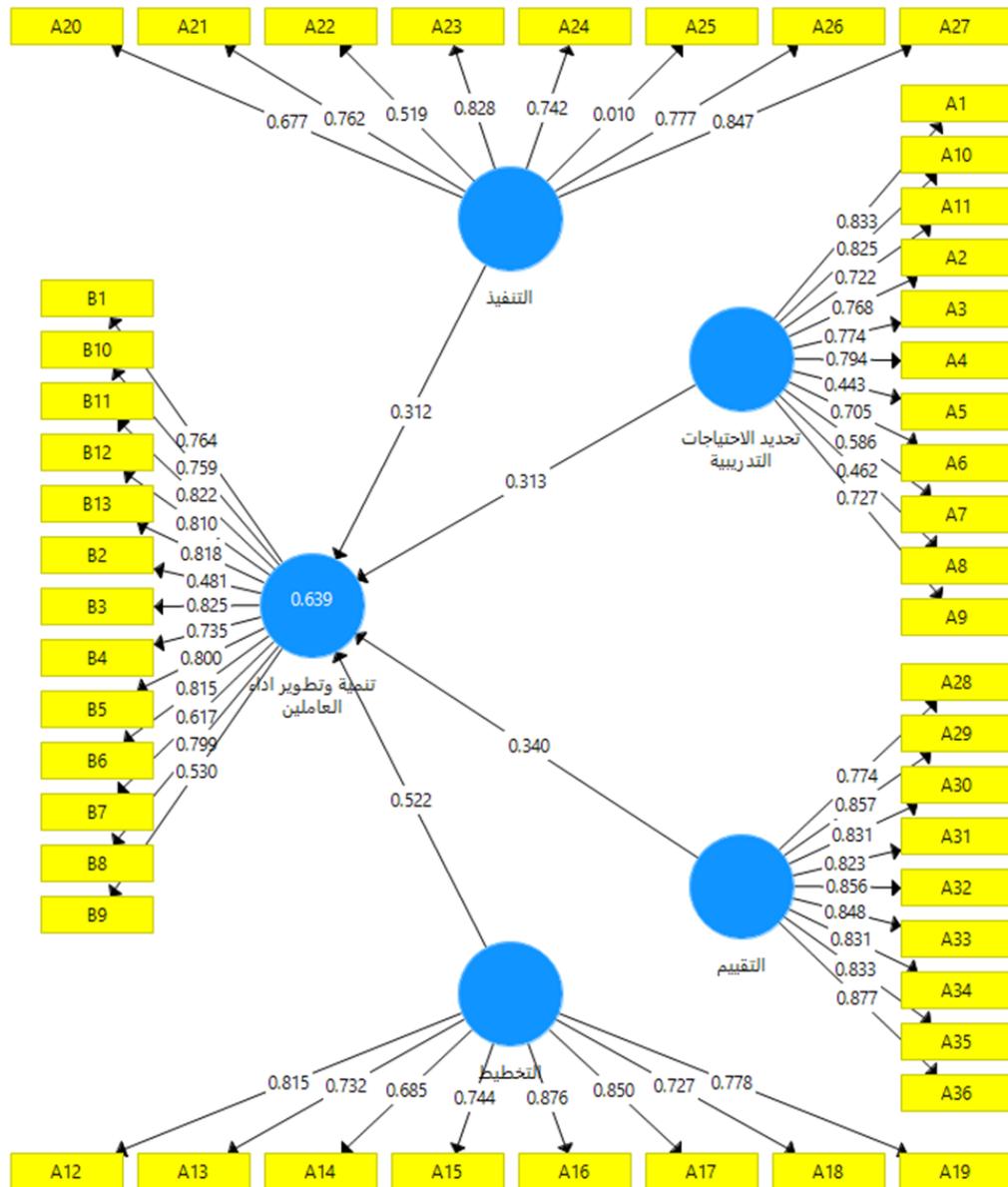
#	تنمية وتطوير أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	تستخدم الجامعة مقاييس أداء لتزويد العاملين بتقارير حول إنجازهم بشكل دوري .	3.44	1.228	68.83%	4
2	تحرص الجامعة على توفير المناخ المناسب للعمل .	3.41	1.153	68.15%	5
3	تستخدم الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بالعمل.	3.15	1.249	62.95%	13
4	يتحمل العاملون في الجامعة ضغوط العمل .	3.25	1.157	64.95%	9
5	يحرص الموظفون على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.	3.29	1.132	65.73%	8
6	يعمل الموظفون في الجامعة على تحسين أدائهم بشكل فردي الى جانب التدريب الذي يتلقونه .	3.22	1.126	64.34%	11
7	يحاول العاملون تنمية مهاراتهم وقدراتهم من موارد خارج الجامعة .	3.23	1.151	64.70%	10
8	يحرص العاملون في الجامعة على استغلال وقتهم بأفضل وسيلة منتجه .	3.34	1.167	66.76%	6
9	يحاول العاملون وضع جدول من الأهداف التي يسعون لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة .	3.30	1.182	65.94%	7
10	يتم عقد تحديات ذات أثر معنوي/ مادي بين العاملين لتشجيعهم على التطور .	3.17	1.355	63.45%	12
11	تقدم الجامعة حزم من الحوافز للعاملين المميزين والذين يبذلون جهداً لتنمية وتطوير قدراتهم .	3.48	1.214	69.50%	2
12	تلمس الجهات المختصة سعي الموظفين لحل نقاط الضعف التي يتم توجيهها لهم عبر التقييمات الدورية .	3.46	1.210	69.15%	3
13	تشارك الجامعة الموظفين في صنع القرارات عبر ممثلين عنهم يختارونهم بشفافية .	3.54	1.153	70.82%	1
	المعدل	3.328	1.190		

يتبين من الجدول السابق (5.4) أن الدرجة الكلية لمتغير تنمية وتطوير أداء العاملين حسب موظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.328)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.15-3.54) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى عبارة من حيث الأهمية النسبية هي عبارة "تشارك الجامعة الموظفين في صنع القرارات عبر ممثلين عنهم يختارونهم بشفافية" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.153)، وأقل عبارة

ذات أهمية نسبية كانت عبارة "تستخدم الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بالعمل" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.294).

يظهر الشكل رقم (1.4) نتائج تحليل النموذج القياسي Measurement Model كما أظهرها

برنامج Smart-PLS3.



شكل رقم (1.4) النموذج القياسي ويظهر قيم التشبعات قبل الحذف

تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

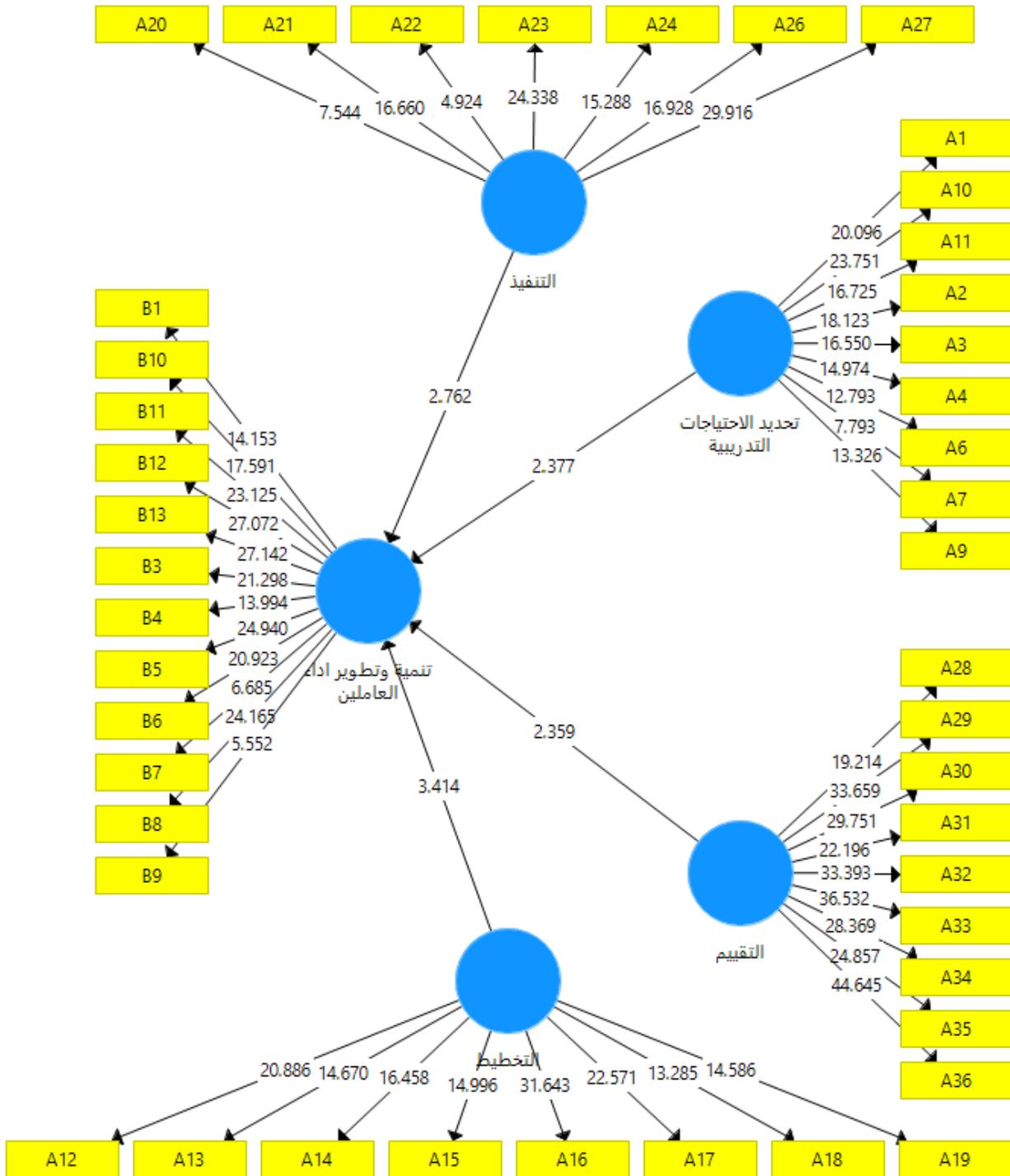
بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمييزي للنموذج القياسي، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي. وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة، ولقد تم اختبار مجموعة من المعايير ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكلي، وتتضمن المعايير الأساسية لاختبار النموذج الهيكلي ما يلي:

(A) معامل التفسير coefficient of determination (R^2).

(B) حجم التأثير Effect size (f^2).

(C) اختبار الفرضيات (معامل المسار).

الشكل رقم (2.4) يوضح نتائج النموذج الهيكلي بحسب نتائج برنامج Smart-PLS3



الشكل رقم (2.4) النموذج الهيكلي

الجدول رقم (6.4) التالي يبين القيم الموصى بها عليا لقبول النموذج الهيكلي:

الجدول (6.4) معايير تقييم النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

المعايير	الوصف
معامل التفسير R^2	بحسب (Cohen (1988) فإن قيمة معامل التفسير R^2 تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> لا يوجد معامل تفسير في حال كانت $0.02 > R^2$ صغيرة في حال كانت $0.02 \leq R^2 < 0.12$ متوسطة في حال كانت $0.12 \leq R^2 < 0.25$ كبيرة في حال كانت $0.25 \leq R^2 \leq 1$
حجم الأثر f^2	بحسب Hair، Ringle، Sarstedt (2013) and فإن قيمة حجم الأثر f^2 تكون كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> لا يوجد حجم أثر في حال كانت $0.02 > f^2$ صغيرة في حال كانت $0.02 \leq f^2 < 0.15$ متوسطة في حال كانت $0.15 \leq f^2 < 0.35$ كبيرة في حال كانت $0.35 \leq f^2 \leq 1$
فحص معامل المسار باستخدام Boot Strapping	يجب تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملائمة والقيمة المستخدمة عادة كما يلي: <ul style="list-style-type: none"> عند مستوى الدلالة 10% يساوي 1.65 عند مستوى الدلالة 5% يساوي 1.96 عند مستوى الدلالة 1% يساوي 2.59 بحسب Hair et al. (2013)

A. معامل التفسير R^2 :

معامل التفسير (معامل التحديد) يعدّ المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف

بقيمة R^2 ، ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم

الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي. بالاعتماد على النموذج القياسي في الشكل رقم 4.1 سابقاً،

والجدول رقم (7.4) التالي يبين نتائج معامل التفسير R^2 :

الجدول رقم (7.4) نتائج معامل التفسير R^2

Adjusted R^2	R^2	المتغير
0.616	0.632	تنمية وتطوير أداء العاملين

B. حجم الأثر f^2 للمتغيرات الخارجية Effect size

فيما يتعلق بقيم حجم الأثر f^2 ، يظهر الجدول رقم (8.4) نتائج حجم الأثر f^2 والذي بدوره يشرح قدرة كل متغير مستقل على تفسير المتغير التابع، ويتبين من نتائج التحليل أن حجم الأثر للمتغيرات المستقلة كبير على المتغير التابع كما هو موضح أدناه:

الجدول (8.4) نتائج حجم الأثر f^2

المتغير	تنمية وتطوير أداء العاملين
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.392
التخطيط للتدريب	0.861
تنفيذ التدريب	0.581
تقييم التدريب	0.246

C. جودة التنبؤ Q^2

يمثل مقياس جودة التنبؤ Q^2 القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة أو أهميتها التنبؤية، عندما يظهر نموذج المسار في برنامج PLS علاقة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير المستخدمة في تقدير النموذج، وتشير قيم Q^2 الأكبر من صفر لمتغير كامن داخلي معين إلى الصلة التنبؤية لنموذج المسار (Hair Jr et al., 2016)، الجدول رقم (4.8) يوضح نتائج جودة نموذج الدراسة.

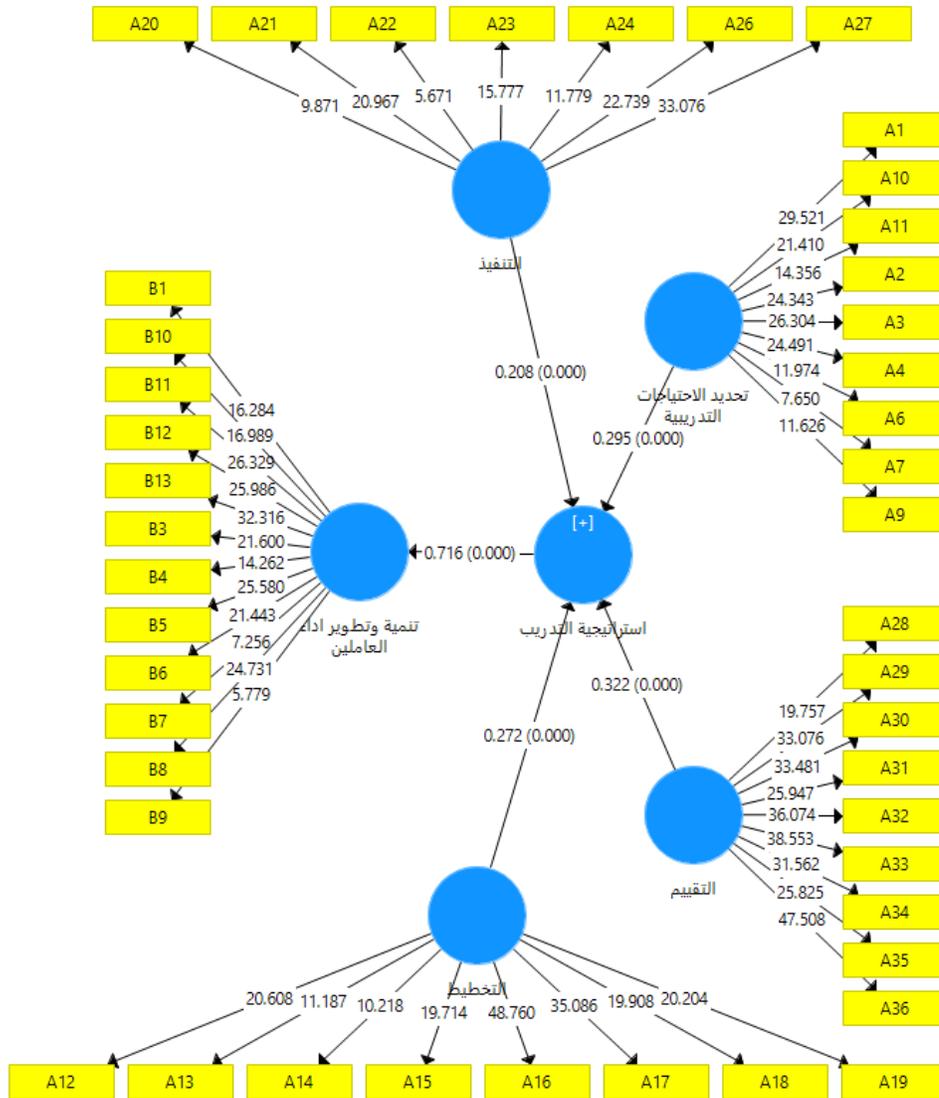
الجدول رقم (9.4) جودة التنبؤ Q^2 .

Q^2	MAE	RMSE	
0.869	0.259	0.368	تنمية وتطوير أداء العاملين

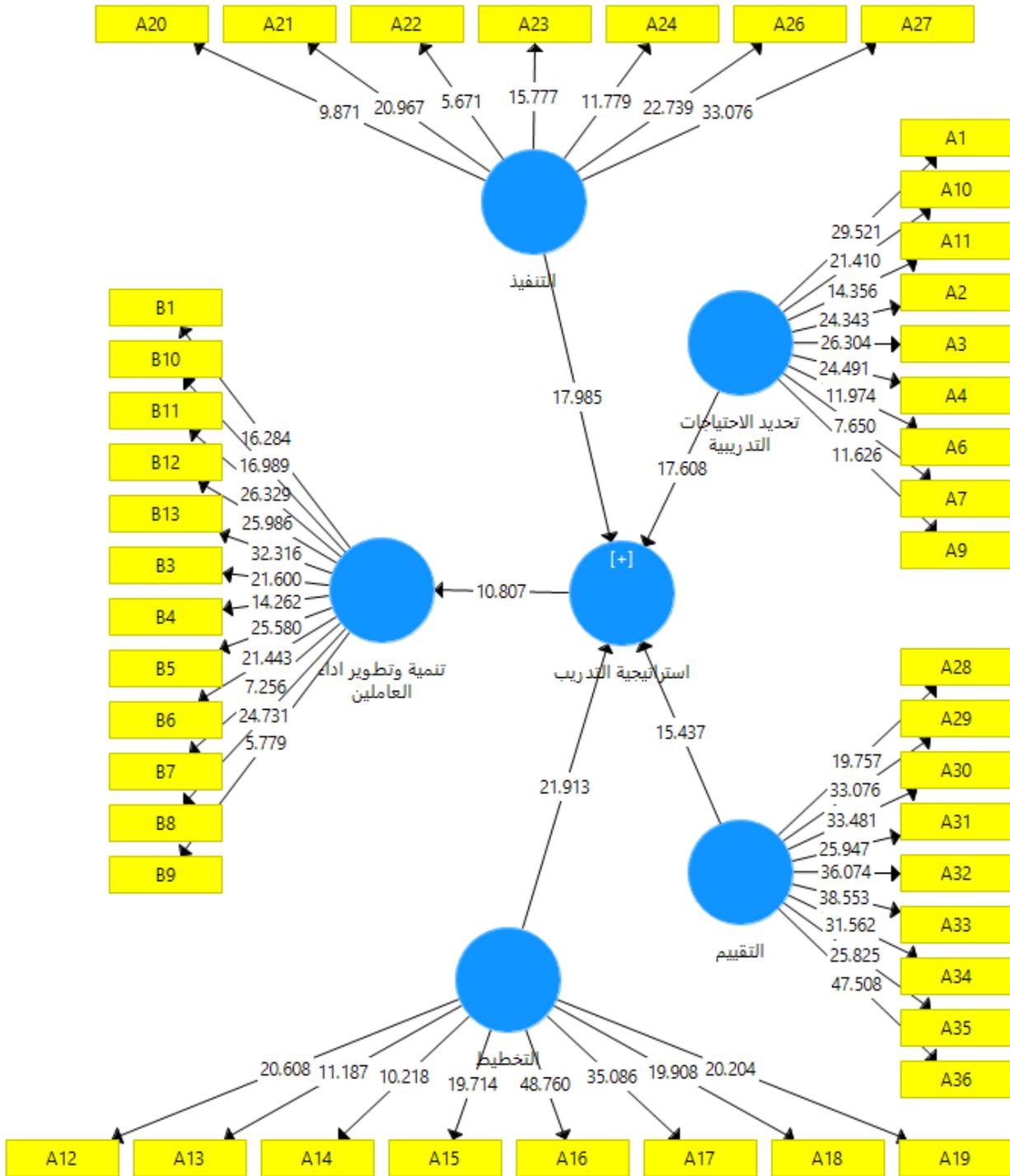
يتضح من الجدول السابق، بأن قيمة جودة التنبؤ معنوية مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب (Hair Jr et al., 2016)، مما يدل على أن المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ بحسب البيانات المستخدمة.

D. اختبار الفرضيات

بعد التأكد من قيم كل من معامل التفسير R^2 وحجم الأثر f^2 ، وجودة التنبؤ تم اختبار فرضيات الدراسة



الشكل رقم (3.4): معاملات المسار وقيم المعنوية لفرضية الدراسة الرئيسية الأولى



الشكل رقم (4.4): قيم T لفرضية الدراسة الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى H01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لتأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

الجدول (10.4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النتيجة	P-value	T-value	Std. Dev	Sample Mean	Path coefficient	الفرضية	الرقم
مقبولة	0.000	10.807	0.066	0.721	0.716	استراتيجية التدريب ← تنمية وتطوير أداء العاملين	H01

* معنوية عند ($\alpha \leq 0.01$) ** معنوية عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (10.4) والشكل رقم (4.3) والشكل رقم (4.4) أن معامل المسار بين

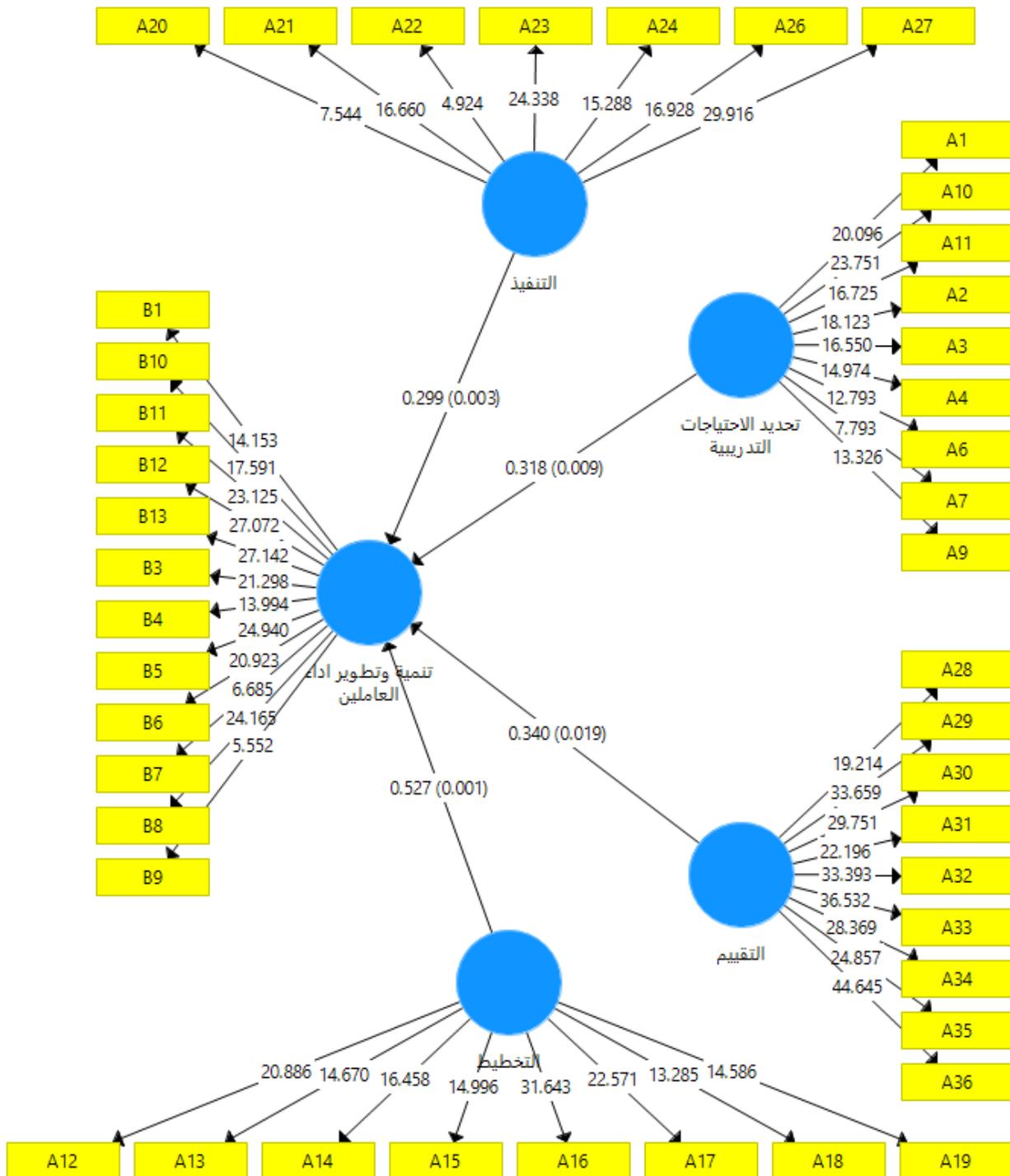
استراتيجية التدريب وتنمية وتطوير أداء العاملين (0.716) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.000$

≥ 0.05 ، وان قيمة $t = 10.807 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه لا توجد

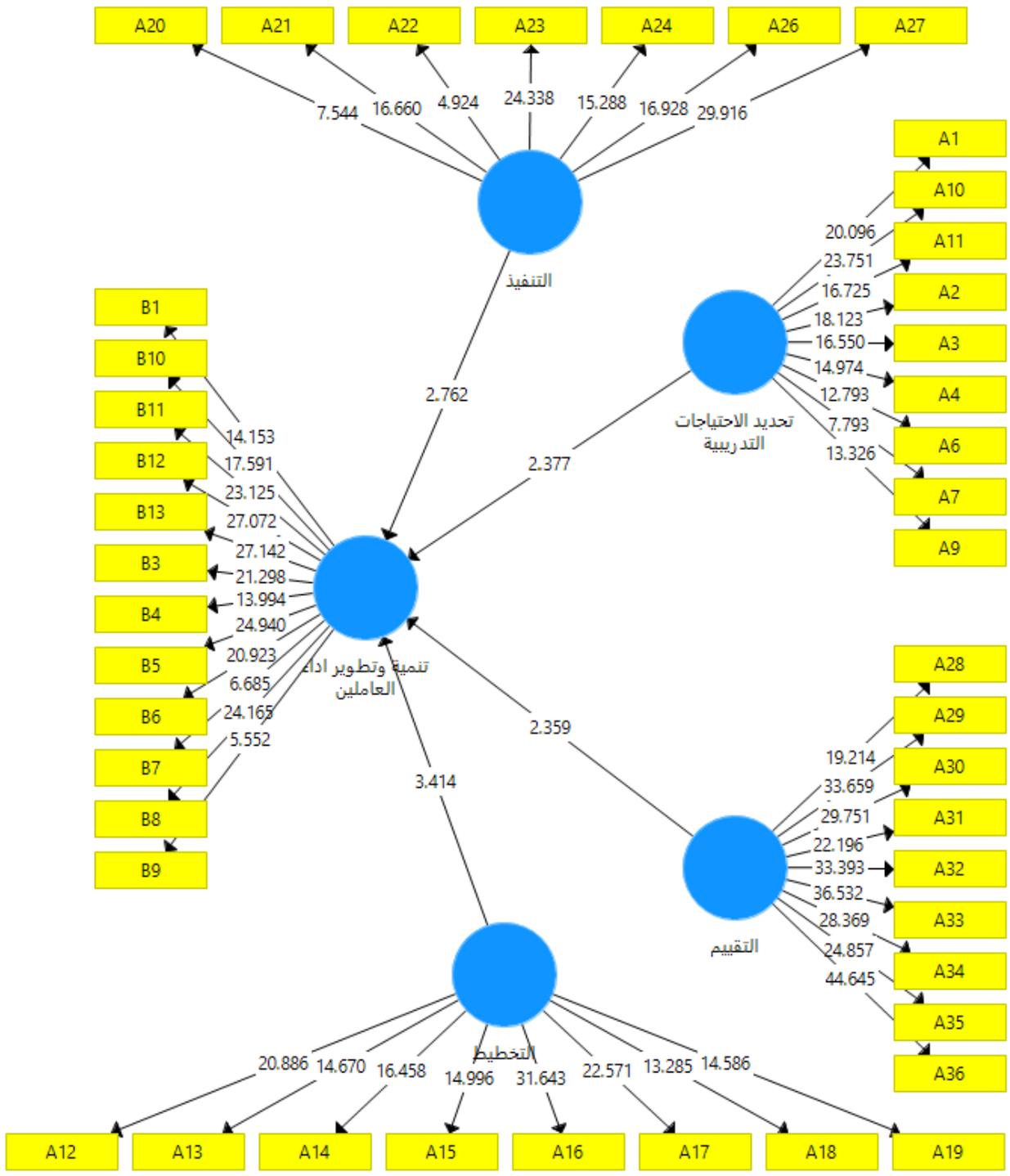
علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء

العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

الفرضيات الفرعية



الشكل رقم (5.4): معاملات المسار وقيم المعنوية للفرضيات الفرعية



الشكل رقم (6.4): قيم T للفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

H01.1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد احتياجات التدريب وتنمية أداء العاملين في

جامعة أداء فلسطين التقنية خضوري.

الجدول (11.4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النتيجة	P-value	T-value	Std. Dev	Sample Mean	Path coefficient	الفرضية	الرقم
مقبولة	0.009	2.377	0.231	0.314	0.318	تحديد الاحتياجات التدريبية ← تنمية وتطوير أداء العاملين	H01.1

يتبين من الجدول رقم (11.4) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) أن معامل المسار بين

تحديد الاحتياجات التدريبية وتنمية وتطوير أداء العاملين (0.318) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p=$

$0.009 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t=2.377 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه لا

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد احتياجات التدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين

التقنية خضوري.

الفرضية الفرعية الثانية

H01.2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التدريبية وتنمية أداء

العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

الجدول (12.4): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النتيجة	P-value	T-value	Std. Dev	Sample Mean	Path coefficient	الفرضية	الرقم
مقبولة	0.001	3.414	0.154	0.537	0.527	التخطيط للتدريب ← تنمية وتطوير أداء العاملين	H01.2

يتبين من الجدول رقم (12.4) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) أن معامل المسار بين التخطيط للتدريب وتنمية وتطوير أداء العاملين (0.527) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.001$ ، وأن قيمة $t = 3.414 \geq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التدريبية للتدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

الفرضية الفرعية الثالثة

H01.3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ عملية التدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

الجدول (13.4): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الرقم	الفرضية	Path coefficient	Sample Mean	Std. Dev	T-value	P-value	النتيجة
H01.3	تنفيذ التدريب ← تنمية وتطوير أداء العاملين	0.299	0.315	0.170	2.762	0.003	مقبولة

يتبين من الجدول رقم (13.4) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) أن معامل المسار بين تنفيذ التدريب وتنمية وتطوير أداء العاملين (2.99) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.003 \geq 0.05$ ، وأن قيمة $t = 2.762 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ عملية التدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

الفرضية الفرعية الرابعة

H01.4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم عملية التدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

الجدول (14.4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النتيجة	P-value	T-value	Std. Dev	Sample Mean	Path coefficient	الفرضية	الرقم
مقبولة	0.019	2.359	0.144	0.355	0.340	تقييم التدريب ← تنمية وتطوير أداء العاملين	H01.4

يتبين من الجدول رقم (4.22) والشكل رقم (4.5) والشكل رقم (4.6) أن معامل المسار بين تقييم التدريب وتنمية وتطوير أداء العاملين (0.340) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.019 \geq 0.05$ ، وأن قيمة $t = 2.359 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على ألا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم عملية التدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج، والتوصيات

1.5 مناقشة نتائج التساؤلات

1.1.5 مناقشة نتائج التساؤل الأول ومناقشتها

2.1.5 مناقشة نتائج التساؤل الثاني ومناقشتها

3.1.5 مناقشة نتائج التساؤل الثالث ومناقشتها

4.1.5 مناقشة نتائج التساؤل الرابع ومناقشتها

2.5 مناقشة نتائج الفرضيات

1.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

3.5 التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية/ دراسة حالة: جامعة فلسطين التقنية خضوري، كذلك تأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية/ دراسة حالة: جامعة فلسطين التقنية خضوري تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، العمر، المسمى الوظيفي)، وفيما يلي مناقشة لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها وفرضياتها:

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة

1.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول والذي ينص على "ما عناصر استراتيجية

التدريب المعتمدة لدى جامعة فلسطين التقنية خضوري لتنمية أداء العاملين فيها؟

من أجل الإجابة عن هذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية للأبعاد الأربعة أولها بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لكل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية، وفيما يلي بيان ذلك:

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لبعد تحديد الاحتياجات التدريبية حسب موظفي جامعة فلسطين التقنية جامعة فلسطين التقنية خضوري بمختلف متغيراتهم وحسب متغيرات الدراسة كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.375)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.19-3.52) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى عبارة من حيث الأهمية النسبية هي عبارة "تقوم

الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل مهارات العاملين" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.230)، واقل عبارة ذات أهمية نسبية كانت عبارة " بعد التدريب من ضمن أولويات الجامعة حيث تلتزم بفلسفة التدريب وعملياته" بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.256).

وتعزو الباحثة هذه النتائج الى أهمية تحديد التغيرات الكمية والنوعية المطلوب استحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وأهمية تحديد الموارد الفنية، ويتمثل ذلك في تحديد جميع الموارد الفنية التي تطلبها الجامعة لتوفير التدريب وتوفير كافة الموارد اللازمة للوفاء بمتطلبات التدريب والاستعمال الأمثل والواسع للموارد الخارجة، وأهمية تحديد متطلبات العمل مثل المهام والمسؤوليات الأدوات التي تطلبها الوظيفة أو عمل من الأعمال وتتأثر المتطلبات ببيئة المنظمة وتكون عوامل داخلية وعوامل خارجية وتوظيف تقنيات تدريبية متنوعة من أجل توظيف أكبر عدد من المتدربين وتمكين المتدربين ن اكتساب الكفايات والمهارات التي تطلبها أدوارهم الجديدة في مجتمع الثورة العلمية والتكنولوجية توظيف أكبر عدد من المتدربين في المؤسسات التدريبية مما يتمتعون به من كفاءة وفاعلية وبرهنة عدد كبير من الدراسات المتعلقة بالتعلم الإنساني والبحوث المتعلقة بتشكيل السلوك البشري على أهميتها من المبادئ التي توظفها المنظمة وتؤكد متطلبات التدريب مبدأ التدريب المفرد ومبدأ التدريب الذاتي ويختار المتدرب لنشاطات والخبرات التي تتناسب مع قدراته واحتياجاته التدريبية بصورة خاصة ومتطلبات المنظمة بشكل عام وهذا يدل على اهتمام الجامعة وإدارتها باستراتيجية تحديد الاحتياجات قبل التدريب .

وانتفتت هذه النتائج مع دراسة تاج السر (2019) جاء اهم نتائجها تحدد كافة احتياجات التدريب للمستويات المختلفة فيها، وتراقب وتشجع الإدارة العليا بهيئة الطرق والجسور عمليات تنفيذ البرامج التدريبية.

وتعارضت مع دراسة عباس (2017) والتي كان من نتائجها أهمها غياب خطة استراتيجية لتحديد احتياجات التدريب لدى الجامعة عدم استخدام معايير معينة لتقييم التدريب، إلا أنها أظهرت أن علاقة إيجابية طردية بين التدريب وأداء العاملين، وتعارضت أيضا مع دراسة ثلجي، والرشايدة (2017) التي كان اهم نتائجها، أن هناك حاجة ملحة لدى الإداريين العاملين في جامعة مؤتة إلى البرامج التدريبية إلى جانب أن الجامعة لم تعتمد المبادئ الأساسية للتطوير.

وهذا يدل على الأهمية الكبيرة التي تحتاجها الجامعة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتوصلت الباحثة أن نتائج دراستها من ناحية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية كانت النتائج متوسطة هذا ينم على ادراه موارد وتدريب ووحدة موظفين لقسم التدريب في جامعة فلسطين التقنية

2.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن البعد الثاني التخطيط والتدريب.

من اجل الإجابة عن هذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية للبعد الثاني التخطيط والتدريب ولكل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية، وفيما يلي بيان ذلك: أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لبعء التخطيط للتدريب حسب موظفي جامعة فلسطين التقنية جامعة فلسطين التقنية خضوري كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.464)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.12-3.62) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى عبارة من حيث الأهمية النسبية هي عبارة "لدى الجامعة خطة تدريب سنوية شاملة" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.194)، واقل عبارة ذات أهمية نسبية كانت عبارة " تشارك كل إدارة في تصميم خطة التدريب الخاصة بها بحيث تتناسب مع احتياجات موظفيها" بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.383).

وتعزو الباحثة هذه النتائج أنها تدل على أهمية درجة الدقة والإتقان في التخطيط والتدريب ومدى مطابقة العمل للمواصفات والمعايير المحددة مسبقاً ويندرج ضمن هذا الإطار مخرجات الأداء (خدمة أو سلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة أو ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الأداء من لأخطاء أو الثغرات أثناء التنفيذ أي ما يعرف بالأخطاء المصنعية، فضلاً عن قياسها لدرجة الإبداع والابتكار اللذان أبدهما الفرد أثناء الأداء المقدم، وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة أو المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة وأهمية الخطة الشاملة وتعديلها سنوياً في الجامعة بما يتناسب مع الظروف والواقع ومتطلبات التدريب وهنا تمكن استراتيجية التدريب لدى العاملين في الجامعة وتدل النتائج على أهمية مشاركة الخطة وتناسبها مع العاملين وقدراتهم واحتياجات التدريب.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة شعبان وآخرون (2018) حيث أظهرت النتائج إلى جملة من النتائج أهمها أن فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال متوسطة، ومع دراسة العمرو وأبو حسين (2017) التي أظهرت نتائجها أهمها وجود أثر نوا دلالة إحصائية فاعلية استراتيجيات التدريب على أداء العاملين في الجامعات الخاصة، وأوصى الباحثان في ضوء ذلك بضرورة تطوير أبعاد استراتيجيات التدريب من خلال زيادة وعي الجامعات بمفهوم استراتيجيات التدريب. وانتقلت أيضاً مع دراسة النجار (2018) التي كانت أهم نتائجها الدراسة تشير إلى تحسن واضح خاصة في أداء وإنجاز الأفراد بعد حضور الدورات التدريبية، كما أن التدريب يسهم في حماية موارد المدينة الجامعية وتخفيض التكاليف الإدارية وانخفاض الأخطاء المهنية والإدارية، والنتيجة الأهم أن وجود علاقة إيجابية

بين تدريب القوي البشرية وكفاءة العاملين واكنت أهميتها بتنفيذها والتخطيط لها بالشكل المطلوب ضمن الاستراتيجية المناسبة وهذا ما اتفقت معه أن أهمية التخطيط الصحيح يعطي نتائج إيجابية ومرضية للإنتاجية لدى الموظفين في الجامعة .

وتعارضت مع دراسة العمر والأثري (2016) والتي كان من نتائجها أهمها أن التكنولوجيا المستخدمة غير مناسبة والقاعات غير ملائمة للغاية، ويجب التركيز على برامج التدريب الطوعي للطلبة المهنيين، الاهتمام ببرامج التدريب التربوية المبينة على تكنولوجيا المعلومات وطرق التخطيط، غير ملائمة.

3.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن البعد الثالث تنفيذ التدريب.

من اجل الإجابة عن هذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية للبعد الثالث تنفيذ التدريب ولكل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية، وفيما يلي بيان ذلك:

الدرجة الكلية لبعد تنفيذ التدريب حسب موظفي جامعة فلسطين التقنية جامعة فلسطين التقنية خضوري كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.444)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.16-3.76) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى عبارة من حيث الأهمية النسبية هي عبارة "يتم اختيار مكان انعقاد الدورة وفقا للمجموعة من الضوابط الخاصة" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.056)، واقل عبارة ذات أهمية نسبية كانت عبارة "تقوم وحدة التدريب بمتابعة سير الدورات ومدى التزام المتدربين بحضور الدورات وتقديم التقارير عن سير الدورات" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.278).

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أهمية التدريب وأهمية تنفيذه بالطريقة الصحيحة وفق الخطة الواضحة والواقعية والمناسبة للتدريب واستراتيجياته المختلفة وأهمية اختيار المكان المناسب للتدريب وفق الشروط والضوابط الخاصة والمناسبة لطبيعة التدريب وترى الباحثة أن في هذه المرحلة يتم القيام بالعديد من المهام التي يجب القيام بها لنجاح عملية تنفيذ التدريب، ويتم في هذه المرحلة تنفيذ العديد من الخطوات وهي: يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة بشكل كامل عن أهداف عملية تنفيذ التدريب ويجب أن يتم تحديد المجموعات المستهدفة ويجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بمعنى الجزئيات التي تحتاج للمزيد من التدريب ويجب أن يتم حساب التكاليف والفوائد المتوقعة. ومن جهة أخرى ترى الباحثة إن الشكل الذي يجب أن تكون عملية تنفيذ التدريب سوف تقوم على الأفراد الذين سوف يتم تدريبهم وعلى غايات عملية التدريب.

وعلى سبيل المثال في حالة ما إذا كان التدريب من أجل تحقيق أهداف لها علاقة بتعريف الموظفين الجدد في الجامعة بالعمل، ومن المحتمل أن تتألف عملية التدريب تقريباً من برنامج داخلي يحتوي على عدد من الاجتماعات والمناقشات مع أفراد عاملين آخرين.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الشمري، 2015) وكانت اهم نتائجها أن هناك أثر ذوا دلالة إحصائية لمخرجات نظام التدريب (البشرية، المادية، المعنوية)، على الإنتاجية في الجامعات الخاصة وأهمها الموارد البشرية ودراسة (عباس، 2017) أشارت النتائج أن التدريب يعد من أكثر الوسائل التي تسهم في تقبل الأفراد للتغيير والتطوير؛ فأى تغيير لا يمكن الاستفادة من آثاره الإيجابية، ما لم تتوفر كفاءات بشرية تؤمن بضرورة تفعيل عملية التغيير. واتفقت أيضا مع دراسة Haydar & Halaw (2018) أن المنظمات على مستوى العالم تهتم بتسجيل موظفيها في برامج تدريبية تهدف من خلالها لتنمية مهاراتهم ومعارفهم، فمن خلال التدريب يمكنها تطوير قدراتهم وتلبية احتياجاتهم.

وتعارضت مع دراسة Kum & Others (2014) كان اهم نتائجها أن هناك نقص في الموارد تعيق عملية التدريب كما أن ظروف العمل بحاجة إلى تطوير، وأوصت الدراسة في ضوء هذه النتائج إلى تحسين الأداء ودعم الإدارة لعملية التدريب كما أوصت بضرورة إجراء مزيد من الدراسات واعتماد المقابلة أداة للدراسة لأنها توفى مساحة أفضل للحصول على المعلومات، يجب تدريب الموظفين بشكل فعال لتقليل الوقت المستغرق في عمليات الإشراف، الى جانب توصيتها بزيادة البرامج التدريبية لتقليل التكاليف وتقليل معدل الدوران الوظيفي وتعارضت أيضا مع دراسة الخوالدة (2017) وكانت اهم النتائج يوجد علاقة اعتمادية بين استراتيجية التدريب و استراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد اعتمادية بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين، كما أن هناك تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع، أما عن أهم التوصيات فأوصت بضرورة أن تستفيد الشركات من برامج التدريب المتطورة للاستفادة منها في تطوير مهارات وقدرات العاملين، كما أوصت بضرورة تفعيل استراتيجية تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات من اجل تنمية مواردها البشرية.

4.1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن البعد الرابع تقييم التدريب.

ومن اجل الإجابة عن هذا المجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية للبعد الرابع تقييم التدريب ولكل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية، وفيما يلي بيان ذلك: تشير النتائج أن الدرجة الكلية لبعد تقييم التدريب حسب موظفي جامعة فلسطين التقنية جامعة فلسطين التقنية خضوري كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.439)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.36-3.61) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى عبارة من حيث الأهمية النسبية هي عبارة "تقوم الجامعة من خلال الدائرة المختصة بتقييم عملية التدريب فور

انتهاء البرنامج التدريبي" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.136)، واقل عبارة ذات أهمية نسبية كانت عبارة "يتم متابعة أداء الموظفين المتدربين وملاحظة التقدم الحاصل في الأداء بعد التدريب" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.078).

تعزو الباحثة هذه النتائج أن تقييم التدريب أحد المواضيع التي برزت في حقل تنمية الموارد البشرية خلال السنوات الماضية حتى تضمن جودة الإنتاج والمخرج، وحيث أن التدريب يترك أثرا مرغوبا في السلوك التنظيمي للفرد يتمثل في اكتساب اتجاهات إيجابية نحو العمل، وحيث أن التدريب يمر بالعديد من المراحل إلى أن يصل لمرحلة التقييم فالحكم على البرامج التدريبية بالإيجابية أو السلبية من شأنه تدعيم البرامج بحيث يتم تعديلها، فالتقييم يقيس مدى فاعلية برامج التدريب وتحقيقها للأهداف تعدّ عملية تقييم البرامج التدريبية التغذية التي تبني الإدارة قراراتها وفقا لها بتعديل البرامج أو تغييرها أو الاستمرار فيها، وكان من الأهمية بمكان دراسة عملية التقييم خاصة أن التدريب يلعب دورا مهما في إحداث تغيير في المنظمات خاصة إذا ما كان يحقق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الموضوعية لأجلها. فالتدريب ليس خيارا استراتيجيا وإنما ضرورة ملحة، يمر بالعديد من المراحل والخطوات إلى أن يصل لمرحلة التقييم التي تعد المرحلة الأخيرة للتدريب، ومن هنا برزت اهم النتائج لهذا البعد وتمثلت في اهتمام الجامعة بتقييم جميع البرامج التدريبية بعد أدائها في الجامعة.

واتفقت مع دراسة Haydar & Halaw (2018) والتي جعلت الإدارات ملزمة بتغيير المفاهيم والاستراتيجيات بشكل مستمر. وذلك تكيفا مع التطورات والتغيرات فلذلك فلا بد من وجود استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط واستخدام أنشطة الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات المتمثلة بالتوظيف، التعويض، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم.

واتفقت أيضا مع دراسة الناشاش (2020) والزهراني (2012) قد وضعتا مجموعة من الخطوات لتقييم البرامج التدريبية وهي: قياس ردود فعل المتدربين ووجهات نظرهم حول البرامج التدريبية وتقييمهم لمدى الاستفادة منها، وقياس التعلم من جانب المدربين والمتدربين وذلك عبر أثر البرامج على أداء المتدربين وعملهم، سلوك العامل ويتم ذلك عادة بعد فترة رجوع المتدربين إلى أماكن عملهم، ويهدف الي قياس مدى قدرة المتدرب على تحويل ما تعلم إلى واقع، والتنظيم.

وتعارضت هذه النتائج مع دراسة عباس (2017) غياب خطة استراتيجية لتحديد احتياجات التدريب لدى الجامعة عدم استخدام معايير معينة لتقييم التدريب، إلا أنها أظهرت أن علاقة إيجابية طردية بين التدريب وأداء العاملين، أما عن أهم التوصيات فكانت ضرورة وضع خطة تدريبية تراعي الخطوات العملية والعلمية المعمول أسوة بباقي المنظمات، كذلك ضرورة اعتماد معايير علمية ونماذج عالمية لتقييم نتائج التدريب وتقييم مستوى المتدربين قبل بدء العملية التدريبية بأجراء اختبارات معينة لتحديد العائد من التدريب.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى (H01) ونصها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في جامعة على فلسطين التقنية خضوري. تبعا لمتغيرات الدراسة؟

يتبين من النتائج أن معامل المسار بين استراتيجية التدريب وتنمية وتطوير أداء العاملين (0.716) دال إحصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 10.807 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نجد أن هناك لتأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري. حيث أن هذه النتيجة اتفقت مع دراسة سعيد (2019) التي هدفت للتعرف الى اثر استراتيجيات التدريب على أداء العاملين، وكانت اهم النتائج التي وجود علاقة طردية بين المتغيرات (التدريب وأداء العاملين) كما توصلت إلى أن إدارة الشركات لديها قناعة تامة بأهمية التدريب وبناء عليه، وفي ضوء ذلك قدمت جملة من التوصيات منها ضرورة أن تقوم الشركات بوضع استراتيجيات التدريب ضمن نطاق أولوياتها، ودراسة تاج السر (2019) بعنوان: أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على أداء العاملين جملة من النتائج من خلال الدراسة أهمها أنه لا يتوفر لدى الهيئة استراتيجية التدريب والتطوير ورغم ذلك تحدد كافة احتياجات التدريب للمستويات المختلفة فيها وتراقب وتشجع الإدارة العليا بهيئة الطرق والجسور عمليات تنفيذ البرامج التدريبية، وقدم في ضوء ذلك جملة من التوصيات كان أهمها ضرورة تحسين وتطوير العاملين بالهيئة وأصحاب القرار من خلال الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، إعداد الخطط التدريبية مركزياً بحضور جميع مديري الإدارات المختلفة.

2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية (H02) والتي نصها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

تصميم الدورات التدريبية التدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة على فلسطين التقنية خضوري.

يتبين من النتائج أن معامل المسار بين التخطيط للتدريب وتنمية وتطوير أداء العاملين (0.527) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.001 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 3.414 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الدورات التدريبية التدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري وكانت النتائج مقبولة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن بناء علاقات متينة مع مختلف الأجسام المهنية والتعرف إلى قدراتهم والاستفادة من خبراتهم في خدمة كافة شرائح المجتمع، وتطوير قدرات ومهارات أفراد المجتمع

المحلي والفئات المستهدفة في العديد من المجالات، والمساهمة في تطوير قدرات العاملين في الجامعة أكاديمياً وإدارياً وتقنياً، ودعم البرامج الأكاديمية في الجامعة والجامعات القريبة بتقديم دورات متخصصة تركز على التطبيقات العملية، ومتابعة الاتجاهات العلمية الحديثة ونقلها إلى العاملين في الجامعة لتحقيق أعلى جودة في مستويات الأداء لدى العاملين، وتوفير دورات تدريبية لخُرْجي الجامعات لمنحهم فرص تأهيلية مناسبة لسوق العمل، وتنفيذ دورات تدريبية لخدمة العاملين في المؤسسات الرسمية والغير رسمية، وتنفيذ برامج الدبلوم المهني المتخصص وفق حاجة سوق العمل، والتشبيك والتعاون مع مراكز ومؤسسات محلية للتبادل التدريبي والمعرفي وهذه ما تبين من خلال النتائج وترابطها مع رسالة جامعة فلسطين التقنية ومدى اهتمامها بالعاملين ورفع المستوى لديهم ورفع أدائهم وقدراتهم والاهتمام باستراتيجية التدريب. واتفقت النتائج مع دراسة (الشمري، 2015) التي أشارت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمخرجات نظام التدريب (البشرية، المادية، المعنوية) على الإنتاجية في الجامعات الخاصة وأهمها الموارد البشرية واتفقت أيضاً مع دراسة (عباس، 2017) وأشارت نتائج أن هناك غياب لخطة استراتيجية لتحديد احتياجات التدريب لدى الجامعة الخاصة السورية المبحوثة، وفي ضوء النتائج الخاصة بكل دراسة وضع كل باحث جملة من التوصيات أهمها ضرورة تفعيل استراتيجية خاصة بالتدريب في الجامعات ودراسة حاجتها للتدريب لغايات توفير الوقت والجهد.

3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة (H03) والتي نصها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

تنفيذ عملية التدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة على فلسطين التقنية خضوري.

أظهرت النتائج أن معامل المسار بين تنفيذ التدريب وتنمية وتطوير أداء العاملين (2.99) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.003 \geq 0.05$ ، وأن قيمة $t = 2.762 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على ألا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ عملية التدريب وتنمية أداء

العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري وكانت النتيجة مقبولة، الدرجة الكلية لبعث تنفيذ التدريب حسب موظفي جامعة فلسطين التقنية خضوري كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.444)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.16-3.76) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى عبارة من حيث الأهمية النسبية هي عبارة "يتم اختيار مكان انعقاد الدورة وفقا للمجموعة من الضوابط الخاصة" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.056)، واقل عبارة ذات أهمية نسبية كانت عبارة "تقوم وحدة التدريب بمتابعة سير الدورات ومدى التزام المتدربين بحضور الدورات وتقديم التقارير عن سير الدورات" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.278).

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أهمية التدريب وأهمية تنفيذه بالطريقة الصحيحة وفق الخطة الواضحة والواقعية والمناسبة للتدريب واستراتيجياته المختلفة وأهمية اختيار المكان المناسب للتدريب وفق الشروط والضوابط الخاصة والمناسبة لطبيعة التدريب وترى الباحثة أن في هذه المرحلة يتم القيام بالعديد من المهام التي يجب القيام بها لنجاح عملية تنفيذ التدريب، ويتم في هذه المرحلة تنفيذ العديد من الخطوات وهي: يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة بشكل كامل عن أهداف عملية تنفيذ التدريب ويجب أن يتم تحديد المجموعات المستهدفة ويجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بمعنى الجزئيات التي تحتاج للمزيد من التدريب ويجب أن يتم حساب التكاليف والفوائد المتوقعة. ومن جهة أخرى ترى الباحثة إن الشكل الذي يجب أن تكون عملية تنفيذ التدريب سوف تقوم على الأفراد الذين سوف يتم تدريبهم وعلى غايات عملية التدريب.

وعلى سبيل المثال في حالة ما إذا كان التدريب من أجل تحقيق أهداف لها علاقة بتعريف الموظفين الجدد في الجامعة بالعمل، ومن المحتمل أن تتألف عملية التدريب تقريباً من برنامج داخلي يحتوي على عدد من الاجتماعات والمناقشات مع أفراد عاملين آخرين.

وانتفتت هذه النتائج مع دراسة (الشمري، 2015) وكانت اهم نتائجها أن هناك أثر ذوا دلالة إحصائية لمخرجات نظام التدريب (البشرية، المادية، المعنوية)، على الإنتاجية في الجامعات الخاصة وأهمها الموارد البشرية ودراسة (عباس، 2017) أشارت النتائج أن التدريب يعد من أكثر الوسائل التي تسهم في تقبل الأفراد للتغيير والتطوير؛ فأى تغيير لا يمكن الاستفادة من آثاره الإيجابية، ما لم تتوافر كفاءات بشرية تؤمن بضرورة تفعيل عملية التغيير. وانتفتت أيضا مع دراسة Haydar & Halaw (2018) أن المنظمات على مستوى العالم تهتم بتسجيل موظفيها في برامج تدريبية تهدف من خلالها لتنمية مهاراتهم ومعارفهم، فمن خلال التدريب يمكنها تطوير قدراتهم وتلبية احتياجاتهم.

وتعارضت مع دراسة Kum & Others (2014) كان اهم نتائجها أن هناك نقص في الموارد تعيق عملية التدريب كما أن ظروف العمل بحاجة إلى تطوير، وأوصت الدراسة في ضوء هذه النتائج إلى تحسين الأداء ودعم الإدارة لعملية التدريب كما أوصت بضرورة إجراء مزيد من الدراسات واعتماد المقابلة أداة للدراسة لأنها توفى مساحة أفضل للحصول على المعلومات، يجب تدريب الموظفين بشكل فعال لتقليل الوقت المستغرق في عمليات الإشراف، الى جانب توصيتها بزيادة البرامج التدريبية لتقليل التكاليف وتقليل معدل الدوران الوظيفي وتعارضت أيضا مع دراسة الخوالدة (2017) وكانت اهم النتائج يوجد علاقة اعتمادية بين استراتيجية التدريب و استراتيجية التحفيز وأداء العاملين، بينما لا توجد اعتمادية بين استراتيجية التعلم التنظيمي وأداء العاملين، كما أن هناك تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع، أما عن أهم التوصيات فأوصت بضرورة أن تستفيد الشركات من برامج التدريب المتطورة

للاستفادة منها في تطوير مهارات وقدرات العاملين، كما أوصت بضرورة تفعيل استراتيجية تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات من أجل تنمية مواردها البشرية.

4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة (H04) والتي نصها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم عملية التدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري.

يتضح من النتائج أن معامل المسار بين تقييم التدريب وتنمية وتطوير أداء العاملين (0.340) دال إحصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.019 \geq 0.05$ ، وأن قيمة $t = 2.359 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على ألا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم عملية التدريب وتنمية أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري، أن الدرجة الكلية لبعدها تقييم التدريب حسب موظفي جامعة فلسطين التقنية جامعة فلسطين التقنية خضوري كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.439)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (3.36-3.61) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وللمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم اختبار قيمة المعنوية والذي أشار إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقد جاءت أعلى عبارة من حيث الأهمية النسبية هي عبارة "تقوم الجامعة من خلال الدائرة المختصة بتقييم عملية التدريب فور انتهاء البرنامج التدريبي" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.136)، وأقل عبارة ذات أهمية نسبية كانت عبارة "يتم متابعة أداء الموظفين المتدربين وملاحظة التقدم الحاصل في الأداء بعد التدريب" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.078).

تعزو الباحثة هذه النتائج أن تقييم التدريب أحد المواضيع التي برزت في حقل تنمية الموارد البشرية خلال السنوات الماضية حتى تضمن جودة الإنتاج والمخرج، وحيث أن التدريب يترك أثراً مرغوباً في السلوك التنظيمي للفرد يتمثل في اكتساب اتجاهات إيجابية نحو العمل، وحيث أن التدريب يمر بالعديد من المراحل إلى أن يصل لمرحلة التقييم فالحكم على البرامج التدريبية بالإيجابية أو السلبية من شأنه

تدعيم البرامج بحيث يتم تعديلها، فالتقييم يقيس مدى فاعلية برامج التدريب وتحقيقها للأهداف تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية التغذية التي تبني الإدارة قراراتها وفقا لها بتعديل البرامج أو تغييرها أو الاستمرار فيها، وكان من الأهمية بمكان دراسة عملية التقييم خاصة أن التدريب يلعب دورا مهما في إحداث تغيير في المنظمات خاصة إذا ما كان يحقق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الموضوعية لأجلها. فالتدريب ليس خيارا استراتيجيا وإنما ضرورة ملحة، يمر بالعديد من المراحل والخطوات إلى أن يصل لمرحلة التقييم التي تعد المرحلة الأخيرة للتدريب، ومن هنا برزت اهم النتائج لهذا البعد وتمثلت في اهتمام الجامعة بتقييم جميع البرامج التدريبية بعد أدائها في الجامعة.

واتفقت مع دراسة Haydar & Halaw (2018) والتي جعلت الإدارات ملزمة بتغيير المفاهيم والاستراتيجيات بشكل مستمر. وذلك تكيفا مع التطورات والتغيرات فلذلك فلا بد من وجود استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط واستخدام أنشطة الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات المتمثلة بالتوظيف، التعويض، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم.

واتفقت أيضا مع دراسة النشاش (2020) والزهراني (2012) قد وضعتا مجموعة من الخطوات لتقييم البرامج التدريبية وهي: قياس ردود فعل المتدربين ووجهات نظرهم حول البرامج التدريبية وتقييمهم لمدى الاستفادة منها، وقياس التعلم من جانب المدربين والمتدربين وذلك عبر أثر البرامج على أداء المتدربين وعملهم، سلوك العامل ويتم ذلك عادة بعد فترة رجوع المتدربين إلى أماكن عملهم، ويهدف إلى قياس مدى قدرة المتدرب على تحويل ما تعلم إلى واقع، والتنظيم.

وتعارضت هذه النتائج مع دراسة عباس (2017) غياب خطة استراتيجية لتحديد احتياجات التدريب لدى الجامعة عدم استخدام معايير معينة لتقييم التدريب، إلا أنها أظهرت أن علاقة إيجابية

طردية بين التدريب وأداء العاملين، أما عن أهم التوصيات فكانت ضرورة وضع خطة تدريبية تراعي الخطوات العملية والعلمية المعمول أسوة بباقي المنظمات، كذلك ضرورة اعتماد معايير علمية ونماذج عالمية لتقييم نتائج التدريب وتقييم مستوى المتدربين قبل بدء العملية التدريبية بأجراء اختبارات معينة لتحديد العائد من التدريب.

3.5 التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. أن يعد التدريب من ضمن أولويات الجامعة وان تلتزم بفلسفة التدريب وعملياته ويكون ضمن رسالتها.
2. العمل على تشجيع الموظفين الإناث على الاندماج بشكل أكبر في عمليات التدريب لتتمكن من تحقيق الفائدة المرجوة .
3. أن تعمل إدارة الجامعة على الاهتمام بشكل أكبر بتدريب الموظفين الجدد وابتكار أساليب عملية ترتبط مواضيعها بالمهام المطلوبة منهم.
4. أن يتم التركيز خلال التدريب على تحقيق أهداف تتعلق بالمهارات الأدائية والجانب الوجداني لدى الموظفين بدرجة أكبر من التركيز على المهارات المعرفية.
5. متابعة أداء الموظف بعد كل برنامج تدريبي، تقديم الحوافز للموظفين الذين يجتازون البرنامج التدريبي بكفاءة لرفع معنوياتهم وتشجيع غيرهم للإفادة من البرنامج.
6. أن تتناسب الدورات التدريبية وقدرات الموظفين وتتوافق مع احتياجات العمل.
7. أن يشرف على عمليات تدريب الموظفين مختصين يمتلكون القدرات والمهارات التدريبية.

8. قياس أداء الموظف بعد التدريب ومقارنته بالعمل قبل بدء البرنامج التدريبي لمعرفة مدى الفائدة التي تحققت.

9. الاهتمام بعمل دراسات وأبحاث أخرى على جامعات أخرى لقياس الصدق والاختلاف بين الدراس.

المراجع والمصادر

المراجع العربية

أبو جليدة، سعيد سمير. (2018). أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

أبو حطب، فؤاد وصادق، أمال. (2005). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية: القاهرة.

بحري، صابر وخرموش، منى. (2021). تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم، مجلة سوسيولوجيا، 5 (1): 71-85

بلالي، فضيلة وعلاهم، نجوى. (2018). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة" دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.

بوجاجة، أحلام وبوعكيرة، سارة. (2017)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين دراسة حالة كليات القطب الجامعي تاسوست - جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل-، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.

بوزرقاطة، أمال. (2018). أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة: موظفي مديرية جامعة محمد خيضر/بسكرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر/بسكرة، الجزائر.

البوسعيدية، السهاد بنت سعيد وعبد الرحمن، أسماء. (2017). دور استراتيجية البرامج التدريبية على

أداء العاملين بوزارة الإعلام العمانية في ضوء خطة التنمية المهنية، **Journal of**

Culture and Business (HLCB)، Language، Humanities ، 1 (2): 95-116.

حتاملة، إبراهيم محمد وعبد المطلب، مهزان. (2015). أثر الاستثمار في التدريب على أداء العاملين وتنمية اتجاهاتهم في المنظمات الخدمائية وتحسين الإنتاجية، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، 5 (1): 25-46.

حريزي، ليلي. (2017). دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة بسونلغاز بالمسيلة، تخصص تسيير أعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

حمّاد، علاء محمد. (2018). دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية - فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة).

حمّاد، علاء محمد. (2018). دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية - فلسطين، استرجع بتاريخ 13-4-2022، متوفر على الرابط التالي:
<https://app.oxfordabstracts.com/events/243/submissions/33174/question/12359/program-me-builder/download>

حيدر، عصام. (2020). الإجازة في علوم الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

خطار، ابتسام وبطاح، أحمد. (2020). برنامج مقترح لتدريب معلمي المرحلة الثانوية في الأردن بناء على أنموذج "جرينز" للنمو المؤسسي متعدد المراحل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ع3: 316-333.

الخالدة، فالح عبيد الله. (2017). أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن، مجلة التجارة والتمويل - جامعة طنطا، 2: 126-154.

دري، حمزة. (2017). دور التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمديرية أمالك الدولة لولاية المسيلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بولاية مسلية.

الرشايدة، رشا ثلجي والرشايدة، نايل سالم. (2017). واقع التطوير المهني للإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء ذلك، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 32 (2): 237-282.

زغدود، سهيل. (2008). العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمل في المؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص تنظيم موارد بشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.

الزهراني، عبد الله بن عطية. (2012). إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8 (4): 707-735.

سعيد، حنان محمد. (2019). أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

شعبان، أنغام عيسى وعليمات، صالح ناصر وجبران، علي. (2018). فاعلية تدريب الموارد البشرية للقادة الإداريين في جامعات إقليم الشمال من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26 (4): 504-527.

الشمري، فراج عبد اللطيف. (2015). أثر مخرجات نظام التدريب على الإنتاجية: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عباس، منير. (2018). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين دراسة حالة "الجامعة السورية الخاصة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 34 (1): 405-442.

العلي، إبراهيم. (2020). أسس التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات، اللاذقية، سورية.

علي، مهند. (2020). تقويم البرنامج التدريبي للمشرفين التربويين في المديرية العامة لإعداد المعلمين والتدريب والتطوير التربوي من وجهة نظر المشرفين، Journal of Xi'an University of Architecture & Technology، 7 (4): 730-754.

العمر، جاسم إبراهيم والأثري، احمد صالح. (2016). تطوير القوي العاملة وتطوير أداء المنظمات دراسة تحليلية عن واقع التدريب في المؤسسات الحكومية الكويتية، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، 1: 589-624.

العمر، علي محمد وأبو حسين، الحارث محمد. (2017). أثر فاعلية استراتيجيات تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.

فقيري، عبد الله تاج السر. (2020). أثر إستراتيجيات التدريب والتطوير على أداء العاملين بالتطبيق على هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه ولاية الخرطوم - السودان خلال الفترة من 2015-2019، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة النيلين، السودان.

كاهنة، مصاد وكاهنة، خابر. (2019). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترفيه والتسيير العقاري لولاية البديرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العقيد اكلى محند اولحاج بالبويرة، الجزائر.

الليبي، لمياء وحسين، محمد. (2019). الإدارة الاستراتيجية للتدريب تأثيرها في تعزيز النمو الذاتي للفرد، مجلة كلية التراث الجامعة، 28: 179-192.

الليبي، لمياء. (2019). علاقة استراتيجية التدريب بتعزيز النمو الذاتي للفرد، مجلة الاقتصاد وعلوم الإدارة، 25: 105-123.

ماضي، خليل إسماعيل. (2015). الأجر والمكافآت والمشاركة في صنع القرار ودورها في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 6 (3): 355-382.

محمد دين، مي محمد وآدم، عبد المطلب إبراهيم. (2020) بعنوان: "أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أداءهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015 (دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي)"، مجلة إدارة الجودة الشاملة، 21 (2): 1-12.

النجار، محسن. (2018). دور التدريب في كفاءة أداء موظفي المدن الجامعية بجامعة بنها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة بنها، السعودية.

نجيب، سبع. (2017). أثر التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعه الخليل، فلسطين.

النشاش، فضيلة. (2020). دور التدريب في تحسبن أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة بإدرار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية أدرار.

نوارى، فاطمة. (2017). المسار المنهني للموظف في النظم الإدارية المقارنة دراسة حالة الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية أنموذجا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، إدارة موارد بشرية، جامعة زيان عاشور بالجلفة.

يونس، مجدي محمد وأحمد، أميرة محمد. (2017). الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، بحث منشور في مؤتمر كلية التربية لدول الأول، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 7-10.

المراجع الأجنبية

Ali, M.H. (2020) "Evaluating Educational Supervisors' Training Programme at the General Directorate of Teacher preparation & Training & Educational Development from Supervisors' Perspectives", *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12 (4): 730-754.

Blyton, P. & Hassard, J. & Hill, S., & Starkey, K. (2017). Time, work and organization, (7).

- Diamantidis, A. D. & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (1): 171-193.
- Gan, J. L. & Yusof, H. M. (2019). The relationship between training and employees' retention: A review paper. *International Journal of Entrepreneurship*, 2(5): 16-24.
- Kayar, Mahmut & Bulur, Öykü. (2017). Study on the importance of employee performance assessment and lost productive time rate determination in garment assembly lines. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 5(125): 119-126.
- Kum, Franklin & Cowden, Richard & Karodia, Anis. (2014). THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A CASE STUDY OF ESCON CONSULTING SINGAPOREAN, *Journal Of business Economics & And management studies*, 3 (3): 72-105.
- Malan, L. & Van Dijk, G., & Fourie, D. (2016). The strategy to align road safety education to the further education and training band curriculum, *Africa Education Review*, 13(2): 132-146.
- Metto, Flaurine & Kimutai, Geoffrey & Kibet, Yusuf. (2017). THE EFFECT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT MOI UNIVERSITY KENYA, *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18 (1): 77-90.
- Paais, M. & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance, *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8): 577-588.
- Segbenya, Moses. & Berisie, Titus. (2020). The Effect of Training and Development on the Performance of Senior Administrative Staff at the University of Education, Winneba, *International Journal of Business and Management*, 2: 61-49.
- Septiani, V. & Cahyono, D. (2019). Education and Training Strategy in Palembang Aviation College, *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3): 7891-7894.
- Younas, Waqar & Farooq, Khalil & Khalil, Faisal & Aneeqa, Zreen. (2018). The Impact of Training and Development on Employee Performance, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20 (7): 20-23.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (ا) قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص
1	د. معاذ الأسمر	جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	تكنولوجيا مالية
2	د. مفيد عبد الله الظاهر	جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	علوم مالية ومصرفية
3	د. عطية مصلح	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك	إدارة بشرية
4	د. محمود إبراهيم ملحم	جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد	إدارة أعمال
5	د. بهاء نجيب	جامعة على فلسطين التقنية خضوري	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط مشاريع
6	د. محمد أبو عيشة	جامعة على فلسطين التقنية خضوري	أستاذ مشارك	علوم مالية ومصرفية

ملحق (ب) الاستبانة



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

حضرة الأخ/ة الكريم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية التطبيقية ، وهو بعنوان " تأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية/ دراسة حالة: جامعة على فلسطين التقنية خضوري " لذا، يُرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة عن تساؤلات هذه الاستبانة بدقة وعناية متناهيتين، للتعرف إلى آرائكم ومقترحاتكم حيال تأثير استراتيجية التدريب في تنمية أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، علماً أن البيانات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حُسن تعاونكم

الباحثة: رنا ياسين

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى التكرم بالإجابة عن التساؤلات الآتية وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

- A1 الجنس () ذكر () انثى ()
- A2 العمر () من 22 - 35 سنة () من 36-50 سنة () أكثر من 51 سنة ()
- A3 المؤهل العلمي () دبلوم () بكالوريوس () دراسات عليا ()
- A4 عدد سنوات الخبرة () أقل من 5 سنوات () من 5- أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر ()
- A5 المسمى الوظيفي () اداري () اكايمي () مشرف () موظف ()

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تعتقد أنها تمثل إجابتك.

الرقم	العبارة	المعيار			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
1	تقوم الجامعة بدراسة الاحتياجات التدريبية لتحديد ما بشكل دوري				
2	تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل أداء العاملين ومهاراتهم ومستوى معرفتهم.				
3	تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل مهارات العاملين				
4	تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل مستوى معرفة العاملين.				
5	تحتفظ الجهات المختصة في الجامعة بدليل يحتوي كافة الدورات التي تم عقدها لموظفي الجامعة .				
6	يوجد وحدة مختصة لمتابعة أمور التدريب قامت الجامعة بتخصيصها .				
7	يعد التدريب من ضمن أولويات الجامعة حيث تلتزم بفلسفة التدريب وعملياته .				
8	ترصد الجامعة موازنة كافية لبرامج التدريب .				
9	تقوم الجامعة بتحليل أداء كل قسم قبل تحديد الاحتياجات التدريبية.				
10	تقوم الجامعة بتحديد نقاط القوة والضعف قبل تحديد الاحتياجات التدريبية.				
11	يطرح رؤساء الأقسام توصياتهم باحتياجاتهم التدريبية وفقا للتنسيق مع الموظفين في كل قسم .				
12	يتم تحديد أهداف التدريب وفقا للاحتياجات التدريبية .				
13	تقوم الجامعة بوضع أهداف تدريب واضحة قابلة للقياس .				
14	توفر الجامعة الكوادر المؤهلة ممن يشهد لهم بالكفاءة والخبرة من المدربين .				
15	تتناسب أهداف التدريب مع الاحتياجات الفعلية .				
16	لدى الجامعة خطة تدريب سنوية شاملة .				
17	تشارك كل إدارة في تصميم خطة التدريب الخاصة بها بحيث تتناسب مع احتياجات موظفيها.				
18	تشجع إدارة الجامعة على التدريب من خلال تقديم حوافز مادية للمتدربين الذين يلتزمون ببرامج التدريب التي تقدمها الجامعة.				
19	تتناسب خطط التدريب مع الإمكانيات المادية للجامعة .				
20	يتم الاستعانة بمدربين مؤهلين من ذوي الكفاءة من خارج الجامعة.				
21	يتم تنفيذ التدريب في ساعات العمل وبما يتناسب مع ظروف العاملين .				
22	تقوم وحدة التدريب بمتابعة سير الدورات ومدى التزام المتدربين بحضور الدورات وتقديم التقارير عن سير الدورات				
23	تقوم الجامعة بتوزيع منشورات للمتدربين قبل الدورة تحتوي على برنامج الدورة ووقت الدورة المدرب ومؤهلته ومكان انعقاد الدورة.				

الرقم	العبارة	المعيار			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
24	يتم اختيار أسلوب التدريب وفقا للمجموعة من الضوابط الخاصة .				
25	يتم اختيار مكان انعقاد الدورة وفقا للمجموعة من الضوابط الخاصة.				
26	تقوم الجهة المشرفة على الدورات بتقديم تقارير دورية للإدارة عن تلك الدورات .				
27	تقوم الجامعة بتوفير كافة وسائل الراحة فالبرامج التدريبية من ضمنها فترة استراحة .				
28	تقوم الجامعة من خلال الدائرة المختصة بتقييم عملية التدريب فور انتهاء البرنامج التدريبي.				
29	تقوم الجهة المختصة بمراقبة سير البرامج التدريبية بشكل مستمر				
30	يتم تقييم البرامج التدريبية وفقا لمعايير موضوعه مسبقا .				
31	يتم تقييم البرامج التدريبية وفقا لأدوات محددة.				
32	يتم متابعة أداء الموظفين المتدربين وملاحظة التقدم الحاصل في الأداء بعد التدريب.				
33	يتم قياس التغيير الحاصل في أداء المتدربين وسلوكياتهم في العمل بعد مرور فترة معينة على التدريب .				
34	يتم قياس تأثير التدريب في المتدربين من خلال أدوات خاصة (اختبار، مقابلة، استبانة، تقييم أداء)				
35	تطلب الجهات المختصة من المتدربين تقديم تقارير عن رأيهم في التدريب سواء كانت تتعلق ب (المدرّب، الأدوات، الأسلوب، المكان، الوقت، أو أية ملاحظات أخرى) .				
36	تحاول الجامعة الوقوف على أي انحراف في البرامج التدريبية قدر الإمكان منذ البداية لإجراء التعديلات والتغييرات اللازمة .				
37	تستخدم الجامعة مقاييس أداء لتزويد العاملين بتقارير حول إنجازهم بشكل دوري .				
38	تحرص الجامعة على توفير المناخ المناسب للعمل .				
39	تستخدم الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بالعمل.				
40	يتحمل العاملون في الجامعة ضغوط العمل .				
41	يحرص الموظفون على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.				
42	يعمل الموظفون في الجامعة على تحسين أدائهم بشكل فردي الى جانب التدريب الذي يتلقونه .				
43	يحاول العاملون تنمية مهاراتهم وقدراتهم من موارد خارج الجامعة .				
44	يحرص العاملون في الجامعة على استغلال وقتهم بأفضل وسيلة منتجه .				
45	يحاول العاملون وضع جدول من الأهداف التي يسعون لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة .				
46	يتم عقد تحديات ذات أثر معنوي/ مادي بين العاملين لتشجيعهم على التطور .				

المعيار					العبارة	الرقم
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تقدم الجامعة حزم من الحوافر للعاملين المميزين والذين يبذلون جهداً لتنمية وتطوير قدراتهم .	47
					تلمس الجهات المختصة سعي الموظفين لحل نقاط الضعف التي يتم توجيهها لهم عبر التقييمات الدورية .	48
					تشارك الجامعة الموظفين في صنع القرارات عبر ممثلين عنهم يختارونهم بشفافية .	49

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

ملحق (ج)

عبارات الاستبانة وتوزيعها على الأبعاد

استراتيجية التدريب (1-36)

الرقم	البعد	أرقام العبارات (التساؤلات)
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	11 - 1
2	التخطيط للتدريب	19 - 12
3	تنفيذ التدريب	27 - 20
4	تقييم التدريب	36-28

تنمية وتطوير أداء العاملين بما يتناسب مع موضوع التدريب (37-49)

الرقم	البعد	أرقام العبارات (التساؤلات)
1	تنمية وتطوير أداء العاملين بما يتناسب مع موضوع التدريب	49-37

