

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

واقع التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيها

فريق البحث

أسامه عوني الأطرش

خليل أنور ادعيس

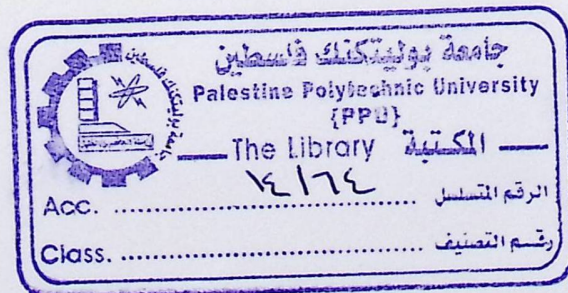
سوسن تيسي زاهدة

إشراف

أ. سعديه سلطان

كانون الأول 2014

جامعة بوليتكنك فلسطين



بسم الله الرحمن الرحيم

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

واقع التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيها

فريق البحث

أسامه عوني الأطرش

خليل أنور ادعيس

سوسن تيسير زاهدة

إشراف

أ. سعديه سلطان

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال  
المعاصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين

كانون الأول 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

(سورة البقرة ، الآية 32)

صدق الله العظيم

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا ونبينا  
وشفيحنا محمد رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

من لا يشكر الناس، لا يشكر الله،،، ومن هنا نتقدم بالشكر الجزيل لكل من  
كان له نصيب في تشجيعنا على إعداد هذه الدراسة والوقوف إلى جانبنا في كل خطوة  
من خطوات إعدادها من مجرد كونها فكرة إلى أن تبلورت بهذا الشكل.

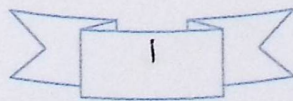
بداية نتقدم بالشكر والتقدير لمشرفتنا أ.سعدية سلطان التي قامت بالإشراف  
على الدراسة، داعيين الله عز وجل لها بدوام التقدم والنجاح.

كما نتقدم بالشكر إلى أساتذتنا في كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات لما  
بدلوه من جهد في إكمال متطلبات دراستنا، فجزاهم الله كل خير.

كل الشكر للعاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين والذين ساعدونا في الحصول  
على المعلومات اللازمة على إتمام الدراسة من خلال تعبئة الاستبانة أو توفير  
المعلومات الثانوية.

وأخيرا كل الشكر لأفراد أسرنا الذين ساعدونا في خلق الظروف لإتمام هذه  
الدراسة.

جزاهم الله كل الخير



## الإهداء

الى معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم

الى الشموع التي تحترق لتضيء لنا طريقنا

الى كل من كان له دور في تعليبي

إلى أستاذتنا الفاضلة .. أ. سعيدي سلطان

الى أبي وأمي اللذان انارا طريقي

الى اخوتي الاعزاء.....واخواتي الغاليات

الى كل معلم يؤدي واجبه لخدمة وطنه وأبناء وطنه

الى كل داع وداعية الى الله

مع اجمل التمنيات الى زملائي في المسيرة التعليمية

إلى كل الأهل والأحبة

اهدائي هذا العمل المتواضع

## قائمة المحتويات

| الصفحة                     | الموضوع         | الرقم |
|----------------------------|-----------------|-------|
| أ                          | شكر وتقدير      | *     |
| ب                          | الاهداء         | *     |
| ت                          | قائمة المحتويات | *     |
| ح                          | فهرس الجداول    | *     |
| د                          | فهرس الأشكال    | *     |
| ذ                          | ملخص الدراسة    | *     |
| الفصل الأول (الاطار العام) |                 |       |
| 1                          | المقدمة         | 1.1   |
| 2                          | مشكلة الدراسة   | 1.2   |
| 2                          | أهمية الدراسة   | 1.3   |
| 3                          | اهداف الدراسة   | 1.4   |
| 3                          | حدود الدراسة    | 1.5   |

|  |                                   |         |
|--|-----------------------------------|---------|
| 4  | الهيكل التنظيمي للدراسة           | 1.6     |
| الفصل الثاني : (الاطار النظري والدراسات السابقة) |                                   |         |
| المبحث الاول :الإطار النظري للدراسة              |                                   |         |
| 5  | التمهيد                           | 2.1.1   |
| 6  | مفهوم التدريب                     | 2.1.2   |
| 7  | اهداف التدريب                     | 2.1.3   |
| 7  | العلاقة بين التدريب والتعليم      | 2.1.4   |
| 8  | أنواع التدريب                     | 2.1.5   |
| 9  | مراحل العملية التدريبية           | 2.1.6   |
| 10   | تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية | 2.1.6.1 |
| 14   | تخطيط التدريب                     | 2.1.6.2 |
| 16   | تنفيذ البرنامج التدريبي           | 2.1.6.3 |
| 20   | تقييم التدريب                     | 2.1.6.4 |
| المبحث الثاني : الدراسات السابقة                 |                                   |         |
| 33   | الدراسات العربية                  | 2.2.1   |
| 42   | الدراسات الاجنبية                 | 2.2.2   |
| الفصل الثالث : الطريقة والاجراءات                |                                   |         |
| 52   | منهج الدراسة                      | 3.1     |
| 52   | مصادر جمع البيانات والمعلومات     | 3.2     |

|  |                          |     |
|--|--------------------------|-----|
| 52   | أداة الدراسة             | 3.3 |
| 53   | مجتمع الدراسة            | 3.4 |
| 53   | صدق الاداة               | 3.5 |
| 54   | ثبات الأداة              | 3.6 |
| 54   | اجراءات الدراسة          | 3.7 |
| 55   | المعالجة الاحصائية       | 3.8 |
| <b>الفصل الرابع : نتائج الدراسة</b>            |                          |     |
| 57   | أسئلة الدراسة            | 4.1 |
| <b>الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات</b> |                          |     |
| 68   | النتائج                  | 5.1 |
| 71   | التوصيات                 | 5.2 |
| <b>قائمة المراجع</b>                           |                          |     |
| 72   | المراجع العربية          | *   |
| 76   | المراجع الأجنبية         | *   |
| <b>الملاحق</b>                                 |                          |     |
| -  | ملحق رقم (1) : الاستبانة | *   |

فهرس الجداول

| رقم الجدول | اسم الجدول   | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 1-2        | نماذج تقييم التدريب  | 30     |
| 2-2        | المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية   | 48     |
| 1-3        | نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة   | 54     |
| 2-3        | الاجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات   | 55     |
| 1-4        | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي المستخدم في جامعة بوليتكنيك فلسطين مرتبة حسب الأهمية. | 57     |
| 2-4        | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر تقييم التعليم المستخدم في جامعة بوليتكنيك فلسطين مرتبة حسب الأهمية.                           | 58     |
| 3-4        | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر تقييم السلوك المستخدم في التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين مرتبة حسب الأهمية                  | 59     |
| 4-4        | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر تقييم نتائج التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين مرتبة حسب الأهمية                               | 60     |
| 5-4        | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات تقييم المدربين من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية.  | 61     |
| 6-4        | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمتدربين مرتبة حسب الأهمية.   | 62     |
| 7-4        | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببرامج التدريب مرتبة حسب الأهمية.   | 63     |
| 8-4        | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بأساليب التدريب مرتبة حسب الأهمية.  | 64     |
| 9-4        | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمدى ملاءمة ظروف البيئة التدريبية مرتبة حسب الأهمية.                                | 65     |

|    |   |      |
|----|---|------|
|    |   |      |
| 66 | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمدى اهتمام إدارة جامعة بوليتكنيك فلسطين بعملية التقييم في التدريب مرتبة حسب الأهمية.      | 10-4 |
| 67 | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمعوقات التي تواجه عملية التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين مرتبة حسب الأهمية. | 11-4 |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | اسم الشكل  | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 10     | مراحل العملية التدريبية                            | 1-2       |
| 12     | هيراركية الأهداف التدريب (أصناف الاهداف التدريبية) | 2-2       |

## ملخص الدراسة باللغة العربية

### واقع التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الموظفين

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من واقع التقييم في التدريب من وجهة نظر الموظفين في جامعة بوليتكنك فلسطين، ولغايات هذه الدراسة تبنى فريق البحث المنهج الوصفي ، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد واقع التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الموظفين،. ولقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بوليتكنك فلسطين، وتم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم اثنا عشر ومائة (112) عضو هيئة تدريس، تم استرجاع أربع وتسعين (94) منها، اي بنسبة أربع وثمانين (84%) ، تم إخضاعها للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

وبعد تحليل البيانات اللازمة، أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات تقييم التدريب المستخدمة في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت بدرجة متوسطة من حيث مظاهر رد فعل المتدربين،، مظاهر تقييم التعلم،، مظاهر تقييم السلوك، و مظاهر تقييم النتائج للمتدربين تجاه البرنامج التدريبي المستخدم في جامعة بوليتكنك فلسطين.

وأظهرت النتائج بما يتعلق بمجالات تقييم التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين والتي كانت بدرجة كبيرة في مجال تقييم التدريب بالنسبة لتقييم المدربين من وجهة نظر الموظفين، وفي تقييم المتدربين و تقييم التدريب المتعلقة بأساليب التدريب، وكانت بدرجة متوسطة في مجال تقييم التدريب المتعلقة بمدى ملاءمة ظروف البيئة التدريبية.

كما أظهرت النتائج تغيراً فيما يتعلق بمدى اهتمام إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين بعملية التقييم في التدريب والتي كانت بدرجة متوسطة ثم احتلت المرتبة الأولى في مدى اهتمام الجامعة بالتقييم وذلك لأن إدارة الجامعة توفر كادراً مؤهلاً لتدريب العاملين فيها، تلاها اقتناع من قبل إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين بتقييم العملية التدريبية.

وأيضاً أظهرت النتائج فيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه عملية التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين ، والتي كانت بدرجة متوسطة ، فكان من أهم المعوقات : عدم توفر معايير وعناصر دقيقة يمكن من خلالها قياس نتائج تقييم التدريب، والحكم عليه بالنجاح أو الفشل ، ثم تلاها صعوبة قياس آثار ونتائج التدريب بعيدة المدى، في ضوء النتائج السابقة يرى فريق بزيادة الإهتمام بتقييم ردة الفعل من خلال معرفة شعور المتدربين حول التدريب، والعمل على تحديد المسؤولية لكل شخص والمقارنة قبل وبعد العملية التدريبية من أجل مراعاة عامل الوقت وعدم هدر المال، التنوع في طرق التدريب لما له دور مهم في توضيح المادة التدريبية وتوصيل المعلومات ، اتباع سياسات تشجيعية ووضع نظام حوافز مبني على نتائج التدريب ، نشر الوعي التدريبي بين موظفي الجامعة وذلك بجعل سياسات التدريب واضحة أمام جميع المستويات الإدارية ، إنشاء قاعدة بيانات كنظام لأخذ المعلومات والتقارير .

## Abstract

*The aim of this thesis is to investigate and identify the present status of training evaluation from the perspective of the employees of Palestine Polytechnic University. For this study purposes, the research team has adopted the descriptive-analytical method.*

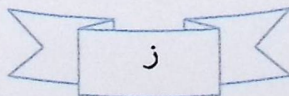
*In the first part, a questionnaire was distributed on the employees of the PPU of 112 which forms the population of the study. 96 forms were gained back with a percentage of 84%. Then, the results were analyzed using SPSS program.*

*The results show that the levels of evaluating training at the PPU were intermediate with regard to trainees' reactions, evaluation of learning, evaluation of behavior and results of trainees towards training courses at PPU.*

*The results showed, within the areas of training evaluation in Palestine Polytechnic University, which was large in the field of training evaluation for the evaluation of trainers from a staff point of view, and in the assessment of trainees and training on the methods of training evaluation, and was moderate in the field of training evaluation concerning the adequacy of the training environment conditions.*

*With regard to the Palestine Polytechnic University management care to the evaluation process in training, the results were moderate. It was ranked first in the interest of the university assessment that the university administration provide to qualified staff to train their employees. Next, that there is a conviction by the Polytechnic University of Palestine Management assessment of the training process.*

*As for the obstacles facing the evaluation of training, the results were moderate. The first place obstacle was the absence of accurate criteria through which the outcomes of training could be measured. The second one was the difficulty of measuring the effects of long term training.*



## الفصل الاول

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أهمية الدراسة

1.4 أهداف الدراسة

1.5 حدود الدراسة

1.6 الهيكل التنظيمي للدراسة

## 1.1 المقدمة

يقسم كثيرا من الباحثين العملية التدريبية إلى مراحل ثلاث هي: مرحلة التخطيط للتدريب التي تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، مرحلة تنفيذ التدريب، ومرحلة تقييم التدريب ومتابعته، ولا يعكس هذا التقسيم تفرد كل مرحلة استقلاليتها بل تتداخل هذه المراحل بشكل ملموس يجعل من العملية التدريبية منظومة متشابكة ومستمرة ومتجددة. (البيالي، 2000: 2)

تعد عملية تقييم العملية التدريبية مؤشراً للاستيضاح من ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية أي مدى رضى المشاركين في العملية التدريبية عما تعلموه من البرنامج التدريبي ، ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم ، ونتيجة العوامل التي تؤثر على نجاح وفاعلية التدريب ، وإدراك المتدرب لمدى الإضافة التي حصل عليها في معارفه وخبراته ، ورفع أدائه. فالهدف الرئيسي للنشاط التقييمي: هو قياس مدى تأثير الأنشطة التدريبية على المشاركين المستهدفين بالبرامج التدريبية ، وعلى المنظمة التي يعملون بها حيث أن التقييم عملية هادفة تقيس مدى كفاءة العمل التدريبي ، وتحدد ما تم تحقيقه من أهداف الخطة التدريبية لاتخاذ القرارات المناسبة من خلال إبراز أوجه القصور والضعف حتى يمكن تطوير العملية التدريبية بما يخدم الأهداف المتوخاة منها. وحيث أن تقييم البرامج التدريبية هي عملية قياس الأعمال المنجزة، ومقارنتها بما يجب ان يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا للعملية التدريبية لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية ، لذلك يمكن تعريف التقييم بأنه: دراسة اثر التدريب على العمل. أي انه تحليل ومعرفة مردود التدريب على الأداء والإنتاجية. (نعمان، 2008: 37) .

وتعتبر مرحلة تقييم التدريب من أهم المراحل التي تتشكل منها العملية التدريبية بصفقتها أحد الأساليب الضرورية التي يتم التأكد من خلالها من حسن سير التدريب، وتحقيقه للعائد المنشود. وكذلك لأهمية التقييم في ترشيد العملية التدريبية ، وقياس فاعليتها وتطويرها بشكل دائم. (البيالي، 2000: 2)

وبناء على ما سبق تتضح أهمية التدريب، وبناء عملية تدريبية صحيحة ابتداء من التخطيط للتدريب ممثلاً بتحديد الاحتياجات التدريبية انتقالاً الى تنفيذ التدريب ثم تقييمه، لذا استهدفت هذه الدراسة موضوع تقييم التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيها.

## 1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في (دراسة واقع التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيها)، وتجري معالجة مشكلة هذه الدراسة من خلال الاجابة على:

السؤال الرئيسي: ما واقع التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيها، ويتفرع منه الاسئلة التالية:

1. ما مستويات تقييم التدريب المستخدمه في جامعة بوليتكنك فلسطين؟
2. ما مجالات تقييم التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين؟
3. ما مدى اهتمام إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين بعملية التقييم في التدريب؟
4. ما المعوقات التي تواجه عملية التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين؟

## 1.3 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كون موضوع التدريب هو عملية مستمرة، فالموارد البشرية تستمد قيمتها مما تملكه من معارف ومهارات وقدرات، وهذه المعارف والمهارات والقدرات تتغير باستمرار وفقاً لاحتياجات العمل، واحتياجات الفرد نفسه، ولذا فإن التدريب المستمر يحقق التطوير المستمر للموارد البشرية. وتتمثل أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

1. المساهمة في دراسة واقع التقييم في التدريب في الجامعة والارتقاء بها إلى الأفضل .

2. تهتم بالموظف بشكل مباشر، وبكيفية مساعدته في تعزيز إنتاجه من خلال تقييم التدريب.
3. تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من إثراء المعرفة النظرية في مجال العملية التدريسية، وتكمن أهميتها التطبيقية فيما تقدمه من نتائج وتوصيات يمكن ان يستفيد منها الجهات المعنية في جامعة بوليتكنك فلسطين

#### 1.4 أهداف الدراسة

يسعى البحث الحالي إلى التحقق من واقع التقييم في التدريب من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين، وللتحقق من هذا الهدف سعى فريق البحث إلى ما يلي:

1. تقديم اطار نظري مناسب يوضح العملية التدريبية.
2. الوقوف على واقع التقييم في التدريب من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة بوليتكنك فلسطين، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير تقييم التدريب في الجامعة.
3. تقديم اقتراحات وتوصيات إلى المعنيين في جامعة بوليتكنك فلسطين على ضوء النتائج التي وصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بواقع التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين

#### 1.5 حدود الدراسة

- 2 حدود زمنية: بدأت هذه الدراسة في الفصل الثاني 2014/2013 ومن المتوقع أن تنتهي في الفصل الأول 2015/2014 .
- 3 حدود مكانية: تقتصر هذه الدراسة على جامعة بوليتكنك فلسطين.
- 4 حدود بشرية: تقتصر هذه الدراسة على أعضاء الهيئة الأكاديمية المثبتين بالعمل في جامعة بوليتكنك فلسطين واستثناء غير المثبتين في العمل.
- 5 الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على واقع تقييم العملية التدريسية في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر المتدربين.

## 1.6 الهيكل التنظيمي للدراسة

الفصل الأول : الإطار العام للبحث:

يتضمن هذا الفصل مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، الهيكل التنظيمي للدراسة.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة :

تتاول هذه الدراسة مفهوم التدريب، وأهدافه، والعلاقة بين التدريب والتعليم و مراحل العملية التدريبية والتي تتضمن تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية ، تخطيط التدريب، تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم التدريب

الفصل الثالث : طريقة واجراءات الدراسة:

يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، واداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والتحليل الاحصائي.

الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة :

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة لبيانات ونتائج الدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها وكذلك أهم التوصيات التي يرى فريق البحث ضرورة الأخذ بها.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### 2.1 الإطار النظري للدراسة

#### 2.1.1 التمهيد

#### 2.1.2 مفهوم التدريب

#### 2.1.3 أهداف التدريب

#### 2.1.4 العلاقة بين التدريب والتعليم

#### 2.1.5 أنواع التدريب

#### 2.1.6 مراحل العملية التدريبية

##### 2.1.6.1 تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية

##### 2.1.6.2 تخطيط التدريب

##### 2.1.6.3 تنفيذ البرنامج التدريبي

تضمن هذا الفصل مراجعة للأدب النظري السابق المتعلق بموضوع الدراسة، حيث قام فريق البحث بالإطلاع على الكتب والمقالات والدراسات التي ركزت على موضوع التدريب وواقع التقييم في التدريب، ولقد تم تقسيم مكونات هذا الفصل إلى مبحثين:

الأول: تم فيه تناول مفهوم التدريب، أهدافه، العلاقة بين التدريب والتعليم ومراحل العملية التدريبية والتي تتضمن تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، تخطيط التدريب، تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم التدريب الثاني: في حين تناول المبحث الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة؛ لتوضيح ما قدمته هذه الدراسات لأدبيات الموضوع إضافة إلى ملخص لتلك الدراسات.

### 2.1.1 التمهيد

يعتبر التدريب من أهم الوسائل لتنمية الموارد البشرية، وتأهيل الكوادر لتحقيق الأهداف والمشاركة في نجاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتساعد العاملين على التكيف والتأقلم مع المتغيرات التي تحدث حوله إذا أحسن استثمارها وتوظيفها حيث تعمل على فتح آفاق الابتكار والإبداع وقد أظهرت دراسات أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة، والتغير المستمر في طرق أداء العمل، ويعتبر التدريب من أهم متطلبات التحديث والتغيير الفعال على المستوى المحلي والعالمي وتظهر أهميته في تنمية المعارف وصقل المهارات وتعديل السلوك وتغيير الاتجاهات. الأمر الذي يؤدي إلى تنمية شاملة على المدى لبعيد. (شاويش، 2005 ، 19)

يجيء التدريب استجابة لمتغيرات متعددة مثل: استيعاب موظفين جدد، أو إعادة التنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الاختصاصات ، أو استحداث أنشطة جديدة ، أو استجابة لتعديل في سياسات وإجراءات العمل أو تجهيزاته أي: ما يتعلق بالتطوير التكنولوجي. كذلك يجيء التدريب من أجل علاج ظواهر سلبية مثل: زيادة الغياب ، والتمارض

وحوادث طارئة، وإصابات العمل ، ومعدل دوران العمالة، وتزايد أعطال التجهيزات، بالإضافة لمواجهة شكاوي ، و  
ظواهر أخرى قد ثبتت قدرة التدريب على علاجها. (مصطفى، 2000:252) .

حيث أدى التخصص في أداء الأعمال، وضرورة مواكبة التقدم في التقنيات الحديثة، والظروف المتغيرة  
والمتلاحقة في مجال الأعمال إلى اعتبار تدريب الموظفين من الحاجات الملحة . بالإضافة لكونه من أهم الوظائف  
التي تسهم في تأهيل وتطوير القوى العاملة بما يتفق مع احتياجات المنظمات لمواكبة التدفق الهائل في المعارف  
والمعلومات . (رشيد، 2001:68)

يعمل التدريب على إكساب المهارات التي تؤهل الموظفين للترقية وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر  
ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالرضا لديهم، وتحقيق الاستقرار في المنظمة بالحد والسيطرة على تسرب  
الموظفين، الأمر الذي تظهر آثاره على مستوى أداء المنظمة وخدماتها. (رشيد، 2001:687)

## 2.1.2 مفهوم التدريب

يعتبر التدريب "عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية  
وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها  
والمجتمع الكبير" (عبد الوهاب، 1981:19)

هناك العديد من التعريفات التي قدمها الباحثون والمتخصصون في مجال الإدارة للتدريب، وقد عرف التدريب بأنه  
"الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات  
إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم" (الطعاني، 2002: 14).

وعرف أيضا التدريب على أنه " الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء  
عمل معين ، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها. بالإضافة لكونه إجراء منظماً من شأنه أن يزيد من  
معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد". (شاويش، 2000:232)

ويرى فريق البحث ان التدريب هو ( " نشاط مستقبلي مخطط له يقوم به الأفراد أو المنظمات في حقل القوى البشرية يهدف إلى إمداد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل معين، لتنمية وتحسين الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات، وتنمية المهارات والخبرات في الوظائف والمهام").

### 2.1.3 أهداف التدريب

- 1- تحسين مستوى أداء أفراد التنظيم، وهذا يؤدي بالتالي إلى رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية .
- 2- تنمية معرفة أفراد التنظيم، ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم في مجال أعمالهم.
- 3- تغيير سلوك الأفراد؛ لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.
- 4- إيجاد علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها؛ مما يؤدي إلى دمج مصلحة كل منها في قلب واحد، وهذا يولد بالتالي الانتماء من جانب الأفراد الى المنظمة.
- 5- المساعدة في عملية تخطيط القوى العاملة وتميئتها؛ وهذا يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والنهوض بمستوى حياة الفرد والمجتمع.
- 6- تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وتمكين أفراد التنظيم من الإلمام بالجديد في مجالات عملهم، وتزويدهم بالخبرات المختلفة.(ياغي،1986: 9-10)

### 2.1.4 العلاقة بين التدريب والتعليم

التعليم هو "إكساب المتعلم وتزويده بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين وعادة ما يتلقاها الفرد الناشئ في دور العلم كالمدارس والجامعات"، بمعنى آخر هو تعليم نظري. أما التدريب هو "إكساب المتدرب المعرفة المتخصصة في مجال حصري متخصص، بهدف رفع الكفاءة إلى أقصى درجة تنافسية والتي يتلقاها

المتدرب في المعاهد والمراكز التدريبية من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة على السواء". ( ياغي، 1986: 13) - بمعنى آخر هو تعليم تطبيقي يكسب المتدرب خبرة في المجال الذي تعلمه بشكل نظري .

ويمكن المقارنة بين التعليم والتدريب بتحديد الفروق الآتية:

- 1- يهتم التدريب بالتغيير الآني أو مقيد المدى، فهو يعالج الحاجات التدريبية الحالية ويهتم بالتطبيق المباشر، أما التعليم فهو يهتم بالتغيير طويل المدى ويهتم بالتطبيقات المستقبلية للتعلم الحالي.
- 2- يتعامل التدريب مع مجموعة محددة من المهمات والمواضيع، أما التعليم فهو يتعامل مع مجموعة معقدة من المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم.
- 3- يهتم التدريب بالفرد ويركز على الشخصية لا على المعلومات في حين يهتم التعليم أساساً بالمعارف، ويركز على الموضوع.
- 4- يعد التطبيق صفة ملازمة للتدريب، فالتدريب لا يكتمل أبداً إلا بالتطبيق، والتدريب يوفر فرصاً حقيقية أو شبه حقيقية لممارسة ما تم تعلمه، أما التعليم فيكتفي أحياناً بتحصيل الفرد للمعارف أو السلوكيات المطلوبة بالتطبيق أو دونه حسب الموقف التربوي.
- 5- يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم على أداء مهام بذاتها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقتهم في العمل نحو الأفضل من خلال تزويد الأفراد بالمعلومات وإعدادهم فكرياً وعقلياً لمواجهة الحياة، في حين يهدف التعليم إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، ويهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية.
- 6- تتولى المعاهد ومراكز التدريب والمدربون والمسؤولون في المؤسسة عادة مسؤولية التدريب، بينما تقع مسؤولية التعليم على عاتق دور العلم كالمعاهد والجامعات . (millre، 1999: 18)

### 2.1.5 أنواع التدريب

من أبرز التصنيفات لأنواع التدريب الشائعة كما يلي:

- 1- التدريب من حيث الزمان: يصنف التدريب من حيث الزمان إلى الأنواع التالية:

أ- التدريب السابق قبل التوظيف: وهو تدريب يهدف إلى إعداد الموظف وتأهيله لشغل الوظائف والتعرف على احتياجات الوظيفة، وما يحكمها من قوانين ولوائح قبل البدء في ممارسة الوظيفة، وينقسم هذا التدريب بدوره إلى :

1- التدريب العام، ويقصد به التدريب على مختلف الأنشطة الإدارية داخل المنظمة، ويتم هذا التدريب في الأسابيع الأولى من تعيين الموظف

2- التدريب الخاص، ويقصد به التدريب على واجبات الوظيفة التي سيشغلها الموظف مباشرة، كما يتم تزويده بالمهارات والخبرات العملية اللازمة لأداء العمل.

ب- التدريب اللاحق بعد العمل: وهو تدريب يستهدف تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تتعلق بأعمالهم والأساليب المتطورة لأدائها. (توفيق، 2000: 5)

2- التدريب من حيث المكان:

ويقسم الى الانواع التالية:

أ- التدريب داخل موقع العمل: حيث يتم تحت رقابة وتخطيط الإدارة بالمنظمة وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها، ويصلح هذا التدريب في الأعمال الروتينية التي لا تتطلب معلومات كثيرة ، مثل الأعمال اليدوية أو الكتابية، حيث يشرف المدرب على المتدرب في بيئة العمل، ويلاحظه ويجب على أسئلته بطريقة عملية.

ب-التدريب خارج موقع العمل: تعمل الإدارة على تهيئة الجو المناسب لتدريب العاملين في مناخ يطابق المكان الفعلي للعمل، كما تقوم بتزويد المتدرب بمعلومات نظرية تتعلق بواجبات الوظيفة. (الطيّار، 2003: 30)

2.1.6 مراحل العملية التدريبية يحدد ابو النصر مراحل التدريب في أربعة هي:

1- مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.

2- مرحلة تخطيط التدريب.

3- مرحلة تنفيذ التدريب.

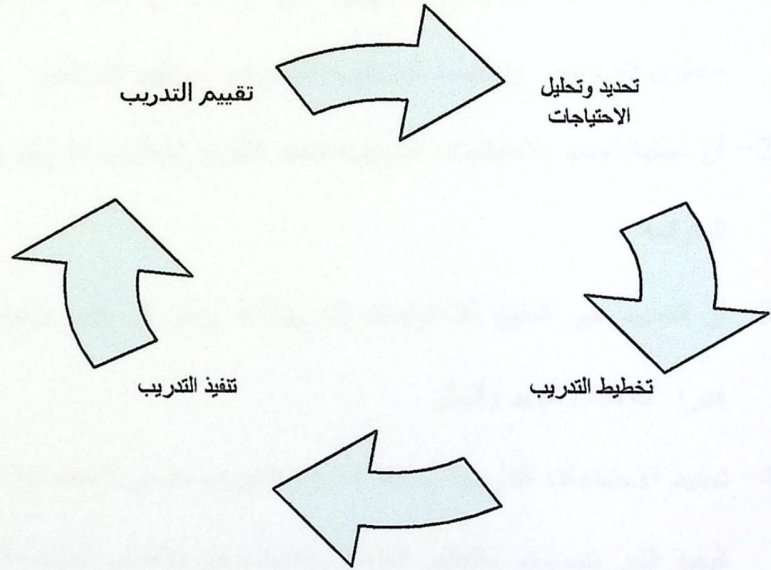
4- مرحلة تقييم التدريب.

(أبو النصر 2008 : 132)

وفيما يلي توضيح لمراحل التدريب:

شكل رقم (1-2)

مراحل العملية التدريبية



### 2.1.6.1 المرحلة الأولى: تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية

يمثل تحديد الإحتياجات التدريبية، مرحلة التشخيص لعملية التدريب، فكما أن الطبيب لا يستطيع أن يصف العلاج قبل فحص المريض وتحديد نوع المرض، فإنه من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التدريب،

وأهداف التدريب، ومحتوى البرنامج، والأسلوب الذي يمكن أن يقدم به التدريب، والتقييم الموضوعي لنشاط التدريب بدون التحديد الدقيق والموضوعي للاحتياجات التدريبية. (توفيق، 2000:32)

### مفهوم الاحتياجات التدريبية

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها ("معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة ، فنية أو سلوكية، يراد تميمتها أو تغييرها أو تعديلها، إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية، أو بسبب ترقيات أو تنقلات ، أو لمقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة ، أو حل مشكلات متوقعة إلى غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعداداً ملائماً لمواجهتها"). (عبد الوهاب، 1981:66)

### اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

- 1- أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي الأساس في تحديد أهداف التدريب وأنواعه ، وتصميم محتوى البرنامج ، وتحديد أساليب التدريب ، وتقييم البرنامج.
- 2- أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تحدد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة.
- 3- أن التحديد غير الدقيق للاحتياجات التدريبية قد يؤدي إلى تنفيذ برامج تدريبية لا حاجة لها مما يعني هدراً للوقت والجهد والمال .
- 4- تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد إدارات التدريب على التخطيط الجيد للتدريب على المدى القريب وال المدى البعيد الذي يتصف بالتفكير العلمي والموضوعي والعملية الهادفة لتحقيق الكفاءة مع الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف. (ياغي، 1986: 14-15)

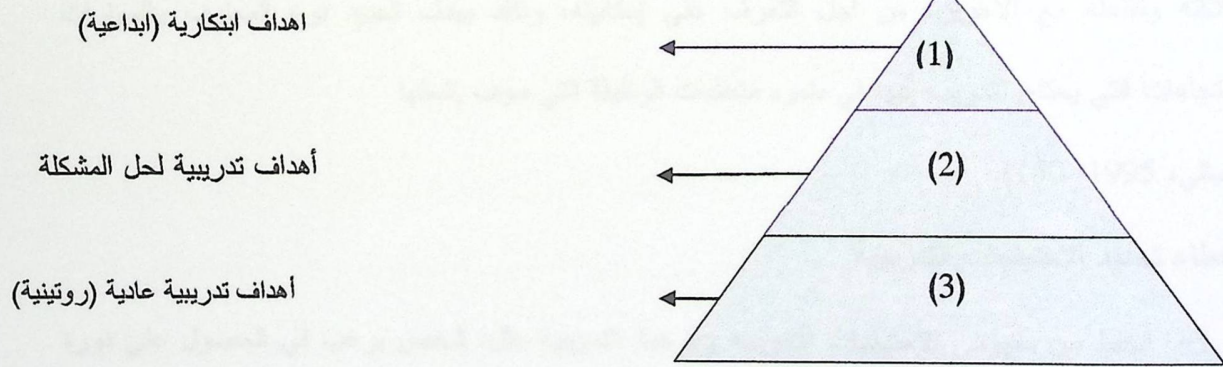
### أهداف الاحتياجات التدريبية:

صنفت إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي :

- 1- أهداف تدريبية روتينية: وتعني الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر.
  - 2- أهداف تدريبية لحل المشكلات : وتتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة ومحاولة تعرف المشكلات والمعوقات التي تعوق الأداء.
  - 3- أهداف تدريبية ابتكارية: وتعد هذه الأهداف أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تعمل على إضافة أنواعا وأساليب جديدة لتحسين نوعية الإنتاج من أجل تحقيق نتائج غير عادية. (Odiorne, 1970:106)
- وقد صنفت الأهداف التدريبية إلى ثلاث مجموعات أساسية مرتبة ترتيبا هيراركيا وحسب أهميتها في الشكل (2-2):

الشكل (2-2)

هيراركية الأهداف التدريب (أصناف الاهداف التدريبية)



(Odiorne, 1970:106) عهن

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة لابد من أن تمر العملية بثلاثة مراحل هي:

1- تحليل المنظمة:

في هذا المستوى من التحليل (تتم مراجعة أهداف المنظمة ، وفحص هيكلها الوظيفي ، وتحليل مشكلات الاداء القائمة في المنظمة ، وحركة القوى العاملة ، والتغيرات في متطلبات العمل ، وذلك لغرض تحديد النشاط أو الإدارة أو القسم الذي تبرز فيه الحاجة إلى التدريب ، وذلك في ضوء الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها). (الجبالي، 1989: 73)

## 2- تحليل الوظيفة:

في هذا المستوى من التحليل يتم (جمع وتحليل المعلومات والبيانات عن الوظائف وواجباتها ومسئولياتها وإمكاناتها ومتطلباتها واحتياجاتها والصفات الواجب توافرها في من يقوم بها). (ياغي، 1986: 20)

## 3- تحليل الفرد :

ويشتمل ذلك التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية، حيث يتم دراسة مؤهل الفرد، وتخصصه وخبراته ومعلوماته، وفحص خصائصه الشخصية ، ودوافعه وقدراته على التعلم ووجهة نظره تجاه العمل والإنتاجية والتدريب، ودراسة سلوكه وعلاقته وتفاعله مع الآخرين، من أجل التعرف على إمكانيته، وذلك بهدف تحديد نوع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاج التدريب إليها في ضوء متطلبات الوظيفة التي سوف يشغلها (الجبالي، 1995: 150).

## أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية

1- الخلط بين مفهومي الاحتياجات التدريبية والرغبة التدريبية مثل: شخص يرغب في الحصول على دورة في فن البروتوكولات، ولكنه لا يحتاجها في عمله ، وكذلك عندما يرغب مدير في أن يلحق أحد العاملين معه في برنامج تدريبي لا يشبع احتياجات حقيقية لذلك الشخص، وإنما ليحقق رغبات المدير نفسه ، ويكون لهذا آثار سيئة على التدريب ، ففي هذه الحالة يكون هذا الشخص قد أخذ فرصة شخص آخر بحاجة لتلك الدورة أكثر منه.

- 2- عدم الفحص الدقيق للأراء التي تقترحها الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة وعند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، ففي هذه الحالة تتحمل المنظمة تكاليف ، ونفقات غير ضرورية.
- 3- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية كل على حدة ، دون التنسيق بين الاحتياجات التدريبية لكل وحدة.
- 4- يعتقد الكثيرون أن كل المشكلات التي تواجه المنظمة يمكن حلها عبر التدريب ، إذ قد تكون بسبب نقص في المهارات أو المعارف وقد تكون المشكلة في الأدوات المستخدمة في العمل أو الإمكانيات المادية.
- 5- بعض المنظمات تقوم بعملية تحديد الاحتياجات بناء على الحدس والتخمين وتقليد الآخرين دون الرجوع إلى أي إجراء علمي.
- 6- التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات التدريبية المستقبلية.(أبوشيخة، 2010:

( 404

#### 2.1.6.2 المرحلة الثانية: تخطيط التدريب

يعد التخطيط للتدريب من أهم عوامل إنجاح البرنامج التدريبي، فهو يساعد المدرب والجهة المشرفة على التدريب في توجيه الموارد والطاقات نحو الهدف، والتنسيق بين المدربين المشاركين، وتجنب المشاكل التي تواجه المدرب في تنفيذ التدريب، وإدارة الوقت بشكل فعال وفقاً للإمكانيات المتاحة، وتعتبر أيضاً عملية تصميم البرامج التدريبية عملية فنية، وتختلف من مصمم لآخر حسب خبرته والظروف المحيطة به. (شاويش، 2000: 238)

كما أن التدريب ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة ومثله مثل العمليات الإدارية الأخرى ، إذا لم يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة فإنه قد يكون مصدراً لتبديد الموارد . فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على التخطيط والإعداد الجيد له. (رشيد، 2001: 688)

مفهوم تخطيط التدريب

تخطيط التدريب هو ("إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها، ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة).

( أبو نصر، 2008: 162)

### اهمية تخطيط التدريب

1- رسم أهداف التدريب بوضوح، حتى يقوم الأفراد و الأقسام بالمشاركة في التدريب وتسهيل عملية تحقيق الهدف منه.

2- يعبد تخطيط التدريب الطريق للعاملين ، لتنفيذ العمليات الخاصة بالتدريب.

3- يحدد تخطيط التدريب الموارد المطلوب استخدامها كما ونوعاً.

4- يرسم التخطيط للتدريب الصورة الكلية ، ويوضح في نفس الوقت أجزاء العمل المختلفة، وكيفية ربط الأجزاء مع بعضها لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

5- يتوقع التدريب المخطط له المشكلات والعقبات التي تواجهه أو تحول دون تنفيذ العمليات مما يمكن من الاستعداد للتعامل معها.

6- يهيئ الظروف للمتابعة الدورية لأنشطة التدريب والتعرف على ما تم تحقيقه ومقارنته بالمستهدف.

7- يحدد إطار عملية التقييم في ضوء الأهداف والإمكانات والوقت المسموح به. (هلال، 2003، 124)

### العوامل التي يجب مراعاتها عند تخطيط التدريب

1- المرونة .

2- الحذر من التفاؤل و التشاوم الشديدين .

- 3- الاعتماد على الاحتياجات التي أظهرها المسح الإداري الشامل.
- 4- مراعاة ظروف العمل وعدم تعارض النشاط التدريبي معه.
- 5- مراعاة نسبة عدد المستهدفين سنوياً مع العدد الكلي للعاملين بالمنظمة.
- 6- اتفاق الأهداف العامة للتدريب مع الأهداف العامة للمنظمة.
- 7- الاستفادة من نتائج تقييم الخطط التدريبية السابقة. (هلال، 2003: 125)

### 2.1.6.3 المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي

في هذه المرحلة تبدأ الخطوة الأولى لتنفيذ ما تم تصميمه وتخطيطه مسبقاً ونقله إلى أرض الواقع وتظهر في هذه المرحلة مدى قدرة المخطط على تحقيق أهداف البرنامج، فإذا كان التخطيط سليماً أو سيئاً، فإنه سيظهر في المرحلة التالية، وهي عملية التقييم ويكون في هذه المرحلة مرحلة التنفيذ وضع الإطار العام لتنفيذ البرنامج وأهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الإعداد لها وحيث يقوم المنسق أو المشرف بالقيام على نقل ما تم تخطيطه إلى حيز التنفيذ. (السكرانة، 2009: 73)

في هذه المرحلة يتم إدارة البرنامج التدريبي، وإخراجه إلى حيز الوجود. من خلالها يتضح حسن وسلامة التخطيط، وينعكس ذلك على المرحلة التالية لذلك وهي مرحلة التقييم، ويعتمد نجاح تنفيذ البرنامج على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدربين، ونوعية المتدربين، والظروف المادية التي تحيط بالبرنامج، ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامجاً للقيادات الإدارية العليا، أو الوسطى، أو لتدريب المربين، أو برنامج ذات طابع فني أو غير ذلك. (الربابعة، 2003م: 61-62).

### مفهوم تنفيذ البرنامج

تعرف عملية تنفيذ البرنامج ("تطبيقه مع المتدربين باستخدام طرق ووسائل وتكنولوجيا التدريب والخدمات البشرية والمادية المختلفة التي تم تنفيذها وتحضيرها"). (باشات، 1978: 212)

### اهداف تنفيذ التدريب

- 1- التعرف على آراء المتدربين في البرنامج التدريبي كمحتويات، ومادة تدريبية ومدربين، وتسهيلات إدارية.
- 2- تقييم المتدربين وإعداد تقرير وملف متابعة لكل متدرب.
- 3- توزيع شهادات المشاركة ، من خلال إقامة حفل في ختام البرنامج التدريبي، تراعى فيه الإجراءات التي سبق إتباعها في حفل الافتتاح .(أبو شيخة، 2001: 277)

### خطوات عملية تنفيذ التدريب

#### 1- اختيار المتدربين

إن عملية التدريب تركز على المتدرب ، وليس على عناصر الإنتاج الأخرى. ومن هنا جاءت أهمية عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم ، حيث إن الفرد هو العامل الأساسي الذي يحدد مدى كفاءة التدريب. فعلمية اختيار المتدربين ليست عملية سهلة كما يتخيلها الكثيرون ، بل إنها تعتمد على تخطيط منظم ، وإلا خلقت مشكلات ومصاعب عديدة تحول دون نجاح التدريب. وبالتالي أصبحت العملية مضيعة للمال والجهد والوقت (ياغي، 1986: 132)

#### 2- اختيار المدرب:

يختلف دوره في عملية التدريب، فهو يقوم بدور المرشد والموجه والناقد والملاحظ، لذلك يكون من المهم اختيار المدرب الكفو ؛ لتحقيق الفاعلية للعملية التدريبية، فالمدرّب مسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة، وتحديد أهداف سلوكية للمتدربين، والمدرّبون المحاضرون يمثلون الدعامات الرئيسة التي يعتمد عليها تنفيذ العمل التدريبي، ولا يجب التوقف عند حد اختيارهم وإعدادهم بل يجب استمرار متابعة أدائهم وتقييمه.(باشات، 1978: 377)

#### 3- تحديد محتوى التدريب (المعارف والمهارات والاتجاهات):

ويتم في ضوء الأهداف والاحتياجات التدريبية، ويجب أن تتناسب المادة التدريبية مع قدرات المتدرب، وان تكون ترجمة صادقة لاحتياجات المنظمة والفرد. (شاويش، 2000 : 239 )

#### 4- تحديد المادة التدريبية:

تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي. (باغي، 1986: 135)

#### 5- اختيار الاساليب التدريبية المناسبة :

الأساليب التدريبية هي: " الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر

المطلوب". (ابو النصر، 2008: 114)

تستخدم في) البرامج التدريبية أساليب عديدة من أجل تحقيق أهداف التدريب. ويختلف استخدام هذه الأساليب من برنامج الي اخر وحسب الهدف من التدريب ونوعيه المتدربين ومواعيد جلسات التدريب). (ابو النصر، 2008:

(194

#### أساليب التدريب

##### 1- اسلوب دراسة الحالة:

هو نوع من أساليب التدريب في عرض مشكلة من المشاكل التي يفضل أن تكون واقعية من البيئة المحيطة، ويطلب من المتدربين وضع الحلول لهذه المشكلة ،ويمكن أن يتم هذا من خلال مجموعات العمل التي يقوم المدرب باختيارها تبعا لما يراه من ظروف من بين المتدربين، ويمكن أن تتم من خلال الأداء الفردي ، وفي حالات أخرى تتم بكل من الطريقتين . ويجري المدرب مقارنة بين رأي الفرد ورأي الجماعة، حتى يظهر للمتدربين مدى تأثير فاعلية الجماعة علي الأفراد. ودراسة الحالة كأسلوب تدريبي ليس بالضرورة أن تكون حالة واقعية ، بل يمكن في كثير من الأحيان كتابة حالات وهمية تتطبع بطابع الواقعية ، وذلك لدراسة مواقف إدارية مدروسة مرغوب في توصيلها إلي المتدرب . وأيا كانت الطريقة التي ستستخدم في الحالة فهي تسعى إلي تعميق أفكار وسياسات إدارية

معينة يرغب المدرب في توصيلها إلي المتدرب بطريقة أكثر قرباً إلي الممارسة والاشتراك في إبداء الرأي.  
(العبد، 1991: 15)

## 2- أسلوب تمثيل الأدوار

هو أسلوب جديد يمثل سلوكاً تمثلياً حيث يقوم فريق من الدارسين بتمثيل مواقف تعبر عن مشاكل فعلية في مجال العمل أو تتناول المشكلة من زوايا مختلفة في محاولة لإيجاد الحلول في القطاعات المختلفة.  
(ماهر، 2005: 4419)

## 3- أسلوب المحاضرة

تعرف بانها: ("حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع والحقائق والمفاهيم، أو يقوم باستطلاع مشكلة وتقتصر مشاركة المتدربين على الاستماع ومن شروط المحاضرة الجيدة: الإعداد المسبق، التدرج، إثارة الاهتمام، المناقشة، التقويم، المتابعة). (الطعاني، 2007: 75)

## 4- أسلوب التطبيق العلمي:

يتميز هذا الأسلوب بسهولة وسهولته وقلة تكاليفه، وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين، بالإضافة إلى أنه يتميز بتثبيت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية، بشكل عام يصلح هذا الأسلوب للعاملين في المجال المهني والتقني. (شاويش، 2005: 241)

## 5- المباريات الإدارية

الفكرة الأساسية في المباريات الإدارية هي محاولة تمثيل الواقع ببناء نموذج يربط بين المتغيرات الأساسية في المواقف التي تواجه الإدارة في ظروف معينة ويترك للإدارة ممثلة في الفرق المشتركة في المباراة أن تتخذ قرارات لمواجهة هذه المواقف. (توفيق، 2004: 51)

## 6- أسلوب النقاش المخطط

يستهدف هذا الأسلوب اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تعرض على المجموعة، واستخلاص نتائج محددة بشأنها، إلا أن هذا الأسلوب يتطلب مهارة في الإعداد والتحضير، مما يستغرق وقتاً طويلاً، يضاف إلى ذلك بأنه يحتاج إلى مدربين مهرة لإدارة المناقشة بكفاية وفاعلية. (شاويش، 2005: 242)

#### 7- تحديد زمان التدريب:

تحدد إدارة التدريب الزمان المناسب للتدريب من حيث توقيت البداية والنهاية للبرنامج التدريبي، وهل سيكون صباحياً أو مساءً، وعدد الساعات التدريبية في اليوم الواحد، ويتم هذا التحديد بناء على أهداف البرنامج، وطبيعة موضوع البرنامج، والمستوى الإداري والعلمي للمتدربين، وارتباطات المدرب، وقد تستغرق بعض البرامج التدريبية أياماً معدودة والأخرى أسابيع. (ابو النصر، 2008: 194)

#### 8- تحديد مكان التدريب:

تقرر منظمة إدارة التدريب المكان المناسب لعقد البرنامج التدريبي، سواء داخل المؤسسة أو خارجها ففي البرامج الخاصة التي تصمم لسد حاجات معينة عند مجموعة من العاملين في منظمة معينة، قد يتقرر تقديم البرنامج داخل المؤسسة نفسها، وذلك لأن المؤسسة هي موقع العمل، والأمر الذي يضي على التدريب الطابع العلمي. (ابو النصر، 2008: 194)

### 2.1.6.4 المرحلة الرابعة: تقييم التدريب

يعتبر تقييم التدريب أهم مرحلة من مراحل العملية التدريبية، وهو ذو صفة شمولية عامة يتناول كافة المراحل التدريبية بشيء من التحليل وربط النتائج بالأهداف، وهو عملية تقوم على أساس أن التدريب نظام متكامل يبدأ بالتخطيط، ثم التصميم ثم التنفيذ، وكل عنصر من هذه العناصر له دور رئيس في نجاح عملية التدريب. (الشعلان، 1995: 250)

#### مفهوم التقييم

إن تقييم عملية التدريب والمتدربين يعد نشاطاً رئيساً وهاماً لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، (وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفاعلية من التدريب). (برير، 1997:174)

عرف التقييم بأنه: (" تلك الإجراءات التي يقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة وتقاس بها كفاءة المتدربين، و مدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي). (السكرانة، 2009: 233)

### الفرق بين التقييم والمتابعة

التقييم هو أحد خطوات التقييم، وهدفه (هو تحديد المستوى الحالي لبرنامج أو مشروع أو لخدمة أو المؤسسة . أما التقييم فهو المرحلة اللاحقة التي تهدف إلى تحسين وتعديل وتطوير هذا المستوى الحالي لهذا البرنامج أو المشروع أو الخدمة أو المنظمة). (ابو النصر، 2008:205)

### أهداف تقييم التدريب

- 1- معرفة ما أنجز من الخطة التدريبية، وما تم تحقيقه من أهدافها.
- 2- معرفة مدى النجاح في تطبيق مبادئ وأسس التدريب عند تنفيذ البرامج التدريبية.
- 3- بيان نقاط القوة ونقاط الضعف لمعالجتها.
- 4- تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج والعمل على تذليلها.
- 5- توفير المعلومات التي تشكل القاعدة التي تعتمد عليها في اختيار الأولويات في النشاط التدريبي.

6- التعرف على الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على الأجهزة والمؤسسات نتيجة لاشتراكها في البرامج التدريبية، والتأكد من أن نتائج التدريب قد حققت أغراضها. (الطعاني، 2002: 148)

#### الأسس العامة لتقييم التدريب

- 1- أن يتم التقييم بشكل موضوعي.
- 2- أن يسترشد التقييم بالمنهج العلمي.
- 3- أن يكون التقييم عملية مستمرة.
- 4- أن يتم التقييم بشكل جماعي.
- 5- أن يكون التقييم شاملاً.
- 6- أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس.
- 7- أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان. (أبو النصر، 2008: 207)

#### عناصر تقييم التدريب

- 1- البرنامج التدريبي.
- 2- المتدرب.
- 3- المدرب.
- 4- القائمون على التدريب.
- 5- نتائج التدريب. (أبو النصر، 2008: 208)

#### محاور تقييم نتائج العملية التدريبية

يستند تقييم التدريب إلى ثلاثة أمور والتي تكون كالتالي:

أولاً: - تقييم المتدربين للبرنامج التدريبي، يجب أن يتم تصميم استمارة خاصة بأسئلة التقييم، حيث تحتوي على اتجاهات وآراء المتدربين نحو الجوانب المختلفة للتدريب ومدى الاستفادة منها.

ثانياً: - تقييم هيئة التدريب للبرنامج التدريبي والمتدربين من حيث المشاركة والانتظام والفاعلية.

ثالثاً: - تقييم المؤسسة لنتائج التدريب على الأداء ، وذلك بعد مرور فترة زمنية معينة بعد عودة المتدربين للعمل، ولذلك يتم قياس نتائج التدريب ، وذلك من خلال استخدام أسلوب مقارنة الأداء . وهذا النوع من التقييم يحتاج الى مهارة عالية في تطبيقه ، حيث يتم دراسة واستقصاء المتدرب نفسه ورئيسه وقياس أدائه بعد التدريب لتحديد أثر التدريب على تحسين الإنتاجية ومستوى الأداء من حيث الجوانب الايجابية والسلبية (أبوقفة، 2003: 78).

### مراحل عملية تقييم التدريب

تمر عملية تقييم التدريب بعدد من المراحل المهمة تبدأ بتحديد الاحتياجات وتنتهي بتقييم النتائج حتى تبين نقاط نقاط الضعف والقوة في التدريب. وإن عملية التقييم تعتبر أساساً في جميع مراحل التخطيط بمعنى إن كل مرحلة من المراحل يجب أن تخضع للتقييم (المدهون، 2005: 115)

أما مراحل عملية التقييم فهي:

أولاً: التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي :

وتبدأ هذه المرحلة عقب تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التي تلبى هذه الاحتياجات وقدرتها على تحقيق الأهداف التي صممت هذه البرامج من أجلها. وخلال هذه المرحلة يتم تقييم ما يلي:

#### أ- الاحتياجات التدريبية:

(والتي يتم تحديدها من خلال الرجوع إلى تقارير كفاية الأفراد وتوصيف الوظائف، ومعدلات الأداء، وبيئة العمل، ورؤساء الأفراد المباشرين، والأفراد أنفسهم بحيث يتم متابعة وتقييم هذه الاحتياجات بصفة دورية لتحديد المهارات التي يجب تزويد المتدربين بما في هذه البرامج). (عبد الله، 1980: 26)

ب- إعداد الخطة التدريبية:

وفي هذه المرحلة يتم إعداد خطة التدريب وتصميم البرامج التدريبية التي تلبى الحاجة التدريبية للمتدربين ويتم في هذا المجال تقييم ما يلي:

1- المواد الرئيسة التي يجب أن تضمنها خطة البرنامج التدريبي، والتأكد من شمولها للمعلومات والخبرات الأساسية التي يجب تزويد المتدربين بها لكي تساعدهم على تحقيق معدلات أعلى للوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة.

2- المواد الفرعية التي يمكن تزويد المتدربين بها والتي لا ترتبط بالاحتياج التدريبي ارتباطاً مباشراً ولكنها تعتبر من الموضوعات التكميلية التي تساعد على اكتساب المتدربين المزيد من المعلومات التي قد تساعدهم أثناء شغلهم للوظائف أو مواجهة أزمات معينة.

3- الساعات المخصصة لكل مادة من مواد البرنامج التدريبي والتي يمكن من خلالها تقديم المادة كاملة للمتدربين.

3- التسلسل المنطقي للموضوعات التي تضمنها كل مادة من مواد البرنامج لتحقيق التدرج في بناء المادة العلمية وتقريبها. (باشات، 1978:294)

ثانياً: التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي:

تهدف هذه المرحلة إلى التأكيد من أن تنفيذ البرنامج يسير وفق الخطة المرسومة وأن مجهودات المتدربين والمدرسين تتجه نحو تحقيق الأهداف، وأن البرنامج مصمم حسب المهام الوظيفية للمتدربين، وتقييم مدى ملائمتها للاحتياجات التدريبية والتأكد من أن المعلومات التي يحصل عليها المتدربون توفر لديهم الرغبة في التعليم، وأن البرنامج التدريبي هو البرنامج الذي يسعى إليه المتدربون ويلبي رغباتهم، والتأكد من كفاءة المدرسين، وقدراتهم على توصيل المعلومات، والتأكد من أن المكان والوقت ومواعيد الجلسات التدريبية مناسبة، وأن المدرسين يستخدمون الطرق والأساليب والوسائل الحديثة والمناسبة في كل برنامج تدريبي، والمتابعة المستمرة على البرنامج، والتأكد من أن الجلسات التدريبية تفي بالغرض. (باشات، 1978:303)

### ثالثاً: التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي

يهدف التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي إلى ما يلي:

- 1- اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج التدريبي بالنسبة للهدف لموضوع من أجله.
- 2- التعرف على التعديلات الجوهرية في المواد العلمية والعملية لتحقيق التغطية الكاملة للاحتياج التدريبي .
- 3- تطوير أو تعديل أو استحداث أساليب التدريب بما يحقق الفاعلية الكاملة للتدريب.
- 4- اكتشاف نواحي القصور في مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية وتطويرها بما يحقق الفائدة منها.
- 5- تعديل التوقيت الزمني للبرنامج إذا لزم الأمر وتطبيقها في برامج تدريبية قادمة .
- 6- تعديل تسلسل موضوعات البرنامج إذا لزم الأمر وتطبيق هذا التعديل في نفس البرنامج على مجموعات تدريبية مستقبلاً.
- 7- إعادة النظر في المستوى المقدم به المادة التدريبية، لتتلاءم مع مستوى المتدربين إذا كان أقل أو أعلى من مستواهم.
- 8- إعادة النظر في الجوانب الإدارية إذا ظهر أي قصور في الترتيبات الإدارية والفنية اللازمة لنجاح البرنامج التدريبي . (باشات، 1978: 307)

### رابعاً متابعة النتائج بعد انتهاء التدريب بفترة معينة:

للتعرف على أثر التدريب على أداء المتدربين وهم في مواقع العمل الحقيقية في الإدارات التي يعملون بها وذلك باتباع الطرق الآتية:

- 1- توزيع استبيان تفصيلي للمتدربين القدامى الذين أمضوا عدة سنوات في وظائفهم بعد التدريب.

- 2- توزيع استبيان آخر لرؤساء المتدربين.
  - 3- إجراء مقابلات مع المتدربين ورؤسائهم.
  - 4- استخدام تقارير الكفاية السنوية كمقياس للتعرف على أداء المتدربين قبل وبعد التدريب.
  - 5- استخدام تقارير الكفاية السنوية كمقياس للتعرف على أداء المتدربين قبل وبعد التدريب.
- (ياغي، 1986: 236 )

### وسائل تقييم العملية التدريبية

#### 1- الإستبانة :

عبارة عن استمارة تحتوي على أسئلة مرتبة ومتسلسلة تغطي موضوع التقييم. يطلب من المتدرب الإجابة عليها بهدف التعرف على حقيقة المستوى الذي وصل إليه، وتمتاز الاستبانة بأنها تعطي الشخص إمكانية التعبير عن رأيه بصراحة، وتصل إلى عدد كبير من الناس مع قلة التكاليف، وتقديم بيانات مركزة وواضحة" (قاسم، 1989م: 206)

#### 2- المقابلة :

وهي أسلوب جيد، إذ يقلل من مشكلة غموض الأسئلة ، ويتيح الفرصة للمتدربين ليقولوا ما لديهم، وإظهار المقترحات والرأي في حرية تامة، ومن عيوبها :أنها تتطلب وقتا طويلا، ولا يمكن تطبيقها إلا على عدد محدود من الناس، وقد تؤدي المقابلة إلى نتائج يصعب تطبيقها أو تحديدها، وقد يشعر المتدربون بالحرج، وبأنهم في مأزق يتوقف عليه مستقبلهم" (الخطيب ورداح، 1986: 281).

#### 3- الملاحظة:

تتطوي على مراقبة سير البرنامج، وأداء المتدربين ،وتفاعل المتدربين ، وملاحظة مستوى أدائهم عند العودة إلى أعمالهم، ومستوى الإنتاج ،وأسلوب العمل، ويساعد هذا الأسلوب على تحقيق أشياء يصعب الحصول عليها أحيانا بالطرق العادية مثل: تقييم الأمانة ،والصدق والتحمس، ويكتشف هذه الطريقة بعض السلبيات، مثل التحيز من قبل المقيم. (الشعلان، 1995: 302)

4- الاختبارات :

وقد تكون شفوية أو عملية لتساعد في تحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء وتساعد في تخطيط العمليات التدريبية مستقبلاً، كما أن نتائجها المقارنة والتسجيل" (الخطيب، ورداح، 1986: 281)

5- تحليل المشكلات :

"وتجري هذه العملية إما شفويا من خلال مقابلة المتدربين والمدربين والإداريين والمستفيدين من البرنامج التأهيلي؛ وذلك للإطلاع على آرائهم وملاحظاتهم حول البرنامج التدريبي أو من خلال الاستمارات لاستقصاء أو التقويم التحريري" (قاسم، 1989م: 207)

قياس التغير في الاداء :

يعطي هذا الأسلوب مؤشرا واضحا عن الأعمال التي لم تتجز وأسباب ذلك ومدى حاجة العاملين إلى مزيد من التدريب وينبغي ان تتم المراجعة للأداء في ظروف طبيعية والأعمال عادية وأن يكون القائم بالتقييم على علم ودراية بالطرق العلمية والعملية لتحليل واجبات الوظائف ومراجع الأداء واستنباط الطرق التي تساعد في كشف الاحتياجات التدريبية" (قاسم، 1989: 209)

مشاكل تقييم التدريب

1- شكاية عملية التقييم : تنتظر بعض المنظمات والأفراد إلى تقييم التدريب كعملية شكلية يجب الالتزام بها استجابة لطلب الممولين، ويشار إليها في التقارير فقط أو تتم بشكل سريع وغير مدروس دون أن يتم التخطيط لها جيداً.

2- الإفراط في التقييم وعدم الاستفادة من نتائجه : تقوم بعض المنظمات أو الأفراد بالإفراط في طلب مجموعة من الدراسات أو التقارير الخاصة بتقييم التدريب، ولكن هذه الدراسات والتقارير تترك جانبا على الرفوف دون قراءة أو تحليل أو الاستفادة من نتائجها أو نشرها وتعميمها على المعنيين.

3- عدم التعاون بين الجهة المنفذة والجهة الطالبة للتقييم : تطلب بعض الإدارات من المدربين القيام بعملية تقييم التدريب ولكنها تضع عوائق أمامهم، فلا تزود المدرب بالبيانات التي يحتاجها ولا تتيح لهم استخدام المصادر المتوافرة في المنظمة أو الالتقاء بالعاملين فيها ومقابلتهم ومتابعة أثر التدريب على أدائهم.

(جبران، 2006، ص 137)

### نماذج تقييم التدريب

أ- نموذج كيرك باترك

1- رد الفعل :

والذي يتم من خلاله "التعرف على مشاعر المتدربين ومدى تفاعلهم تجاه البرنامج التدريبي، ومحتواه والمدرب ونوعية التدريب وطرق الاستفادة من النتائج لتطوير البرنامج التأهيلية في المستقبل"

(الشعلان، 1995: 294)

رغم أن بساطة هذا العنصر من عناصر التقييم وقلة تكاليفه وإمكانية الحصول على فكرة وافره بشأن الأثر السريع الذي يتركه التدريب على المتدربين وآرائهم ومقترحاتهم، إلا أنه لا يكفي للدلالة على كفاءة البرنامج التدريبي ، وفعاليتيه (فشعور المتدرب الإيجابي لا يعني أن البرنامج حقق أهدافه كما أن شعوره السلبي لا يعني أن البرنامج

فشل). (عبدالوهاب، 1981م : 163)

2- التعلم:

تتبع الأساليب التالية في التعلم:

1- أن يكون هناك قياس قبل تنفيذ البرنامج وآخر بعد التنفيذ، لمعرفة الفرق بين الحالتين في درجة التعلم، فقياس التعلم بقياس التغيير المباشر الذي أحدثته التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى المتدرب وليس السلوك الفعلي في العمل، فاكتساب الفرد لمعلومات ومهارات جديدة لا يعني توظيفها

من قبل الفرد في أداء عمله. (الشعلان، 1995م: 295)

2- تكون هناك مجموعة لم تأخذ التدريب وأخرى شاركت في التدريب ويتم قياس المعرفة بين المجموعتين لمعرفة ما إذا كان المشاركون قد تعلموا أكثر من غير المشاركين، وذلك بغرض الحصول على نتائج أكثر دقة، وواضح أن قياس التعلم يكون أكثر دقة عندما يكون مجال التدريب المطلوب تقييمه محسوساً كالحاسب الآلي مثلاً، بينما يصعب ذلك في النواحي النظرية كعملية اتخاذ القرارات وتستخدم في قياس التعلم عدة أساليب منها الاختبارات والمناقشات الفردية والجماعية والبحوث التي يكلف المتدربون بكتابتها أو المشكلات التي يطلب منها معالجتها وكذلك استقصاء الآراء للمتدربين. (عبد الوهاب، 1981:169)

### 3- السلوك :

يقصد بالسلوك أداء المتدرب للوظيفة والأسلوب الذي تدرب عليه مستخدماً المعارف والمهارات والخبرات وآليات التنفيذ الصحيحة التي تلقاها في التطبيق العملي، وهكذا يكون أثر التدريب قد انتقل إلى حيز التنفيذ، ويمكن تقييم سلوك المتدرب في أداء الوظيفة من خلال مخرجات المتدرب بموقع العمل بعد إنهاء البرنامج التدريبي مع مقارنة سلوكه قبل البرنامج وسلوكه بعد البرنامج، حيث "يعتبر التغيير في سلوك الفرد هو التحدي الحقيقي لبرامج التدريب، إذ أن اكتساب المعارف والمهارات لا يعني بالضرورة استخدامها في العمل، ومن هنا تأتي أهمية هذا القياس لتحديد مدى النجاح في ذلك من عدمه، والسلوك الذي يمكن ملاحظته هو الذي يجب أن يدرج ضمن أهداف البرنامج، فكلما كان السلوك ملموساً كان أسهل للقياس" (عبد الله، 1980: 43)

### 4- النتائج :

يقصد بها أثر التدريب على الفرد وعلى أهداف المنظمة وهل حقق التدريب آثاره المتوقعة على أنشطة الأفراد وأدائهم ومن ثم على كفاءة المؤسسة أو الالتقاء بالعاملين فيها ومقابلتهم ومتابعة أثر التدريب على أدائهم. ككل أم لا؟ وتستخدم في عملية قياس النتائج العديد من الوسائل مثل الإستبانة والمقابلة والملاحظة والاطلاع على السجلات والتقارير في المنظمات وتحليل ما تحويه من معلومات، ويعتبر قياس النتائج من أصعب عمليات تقييم التدريب إلا أن نتائجه من أهم مؤشرات نجاح التدريب من عدمه، ورغم هذا فهو أثر إهمالاً وإغفالاً من جانب القائمين على التدريب والرؤساء والمشرفين. (عبد الوهاب، 1981م:175).

هناك العديد من النماذج التي يمكن استخدامها في عملية تقييم التدريب نذكر منها:

جدول ( 1-2 )

نماذج تقييم التدريب

| الرقم | النموذج                               | مستويات التقييم التي يركز عليها النموذج   |
|-------|---------------------------------------|---|
|       | نموذج كيرك<br>باتريك<br>(Kirkpatrick) | 1_ ردة فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي.<br>2_ التعلم : هل تعلموا المعارف والمهارات التي كان من المفروض ان يتعلموها؟<br>3_ السلوك : هل تغير سلوك المتدربين بسبب البرنامج التدريبي؟<br>4_ النتائج : هل تحقق النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي؟ (هل انخفضت نسبة شكاوي العملاء؟ هل زادت نسبة ولاء العاملين؟)<br>أبو النصر (2008:209)  |
| 2     | نموذج باركر<br>(Parker)               | رضا المتدرب :ردود فعل المتدرب تجاه البرنامج التدريبي ويمكن الحصول عليها من خلال استمارة معدة لذلك.<br>المعارف التي اكتسبها المتدرب :ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من الاختبارات التي يجب أن يعدها مدرب البرنامج التدريبي.<br>أداء العمل: ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من المعايير الموضوعية لقياس الأداء الوظيفي بعد البرنامج التدريبي.<br>أداء المجموعة :حيث يتم هنا تقييم نتائج المجموعة ككل بعد البرنامج التدريبي إلا |

|   |  |
|---|--|
| <p>أن هذا التقييم مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة.<br/>(حماد، 2009:20)</p>   |  |
| <p>1- ردود الأفعال : يمثل هذا آراء المشاركين في البرنامج ككل، أو في محتوياته التفصيلية مثل مدة البرنامج، المواد الدراسية، طرق التدريس أو الأنشطة أي مدى قبولهم للبرنامج ككل</p> <p>2- الإمكانيات: يشمل ذلك ماذا يتوقع أن يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجون في نهاية البرنامج.</p> <p>3- التطبيق: يتضمن ماذا يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجون في البيئة الطبيعية الواقية التي من أجلها أعدم البرنامج.</p> <p>4- القيمة : تعد هذه من أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة الى أي مدى استفادت المؤسسة من التدريب، اخذين في الاعتبار الاحوال والوقت والجهد والموارد المستثمرة.(أيمن المصدر، 2010:48)</p> | <p>3. نموذج شركة بيل<br/>(Bell System)</p> |
| <p>1- ردود أفعال المتدربين تجاه البرنامج التدريبي: ويجري هذا التقييم أثناء البرنامج وبعده مباشرة في وقت لاحق</p> <p>2- التعلم : ويهدف إلى تقييم التطور الذي حدث في اتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين. ويجب اجراء هذا التقييم قبل وبعد هذا البرنامج، ثم مقارنة نتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي.</p> <p>3- السلوك الوظيفي: وهنا يتم التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير إلى</p>   | <p>4. نموذج هامبلين:</p>                   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>الأفضل نتيجة البرنامج التدريبي. و يجب اجراء هذا التقييم قبل البرنامج التدريبي وبعده.</p> <p>4- الإدارة والمنظمة: على هذا المستوى يتم قياس تأثير البرنامج التدريبي على إدارة المتدرب أو مجموعته، وتحليل التكاليف والمنافع للتأكد من ذلك.</p> <p>5- القيمة النهائية: حيث يتم الاهتمام على هذا المستوى بمدى تأثير البرنامج التدريبي على ربحية المنظمة ودرجة استمرارها(حماد،2009: 20-21).</p> |  |  |
|--|--|--|

## الفصل الثاني - المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

## 2.2 الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، وتقديم ملخص لتلك الدراسات للأهداف والنتائج والتوصيات، ويبدأ بعرض الدراسات العربية أولاً ثم الدراسات الأجنبية.

## 2.2.1 الدراسات العربية :

## 1. دراسة البيالي (2000) بعنوان: "فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية من خلال التعرف على الأدوات والنماذج المستخدمة في عملية تقييم التدريب وكذلك مدى الاهتمام بعملية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية، وأبرز الصعوبات التي تحد من فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1- أن أدوات تقييم التدريب في المعاهد الأمنية تقتصر على الاستبانة، وأن هذه الاستبيانات تغطي فترة ما

بعد التدريب فقط، وأنه يوجد خلل في هذه الاستبيانات من ناحية التصميم وكذلك نقص قدرات العناصر

المقيمة وكفاءتها.

2- أن الاهتمام بالتقييم ليس بالدرجة المطلوبة من الإدارة العليا ومن الجهة المنفذة للتدريب والجهة

المستفيدة من التدريب.

3- من الصعوبات التي تحد من فاعلية التقييم إحاق المتدربين بوظائف لا علاقة لها بالتدريب الذي

حصلوا عليه، وأن البيئة الإدارية لا تساعد على نقل المهارات المكتسبة إلى الوظيفة، وكذلك ارتفاع

تكلفة تنفيذ التقييم، ومحدودية الاستفادة من نتائج التقييم في إعادة تصميم البرامج التدريبية وتطويرها .

ومن أهم توصيات هذه الدراسة :

1- إحاق عدد من منسوبي إدارة التدريب المعنيين بالتقييم بدورات تخصصية، أو حلقات أو مؤتمرات

حول موضوع التقييم.

2- استقطاب مستشارين في مجال التدريب للاستعانة بتأهيلهم العلمي وخبرتهم في مجال تقييم التدريب.

3- إنشاء واستحداث قسم أو شعبة داخل الهيكل التنظيمي للمعهد أو إدارة التدريب تعنى بشؤون تقييم التدريب، وتوعية القيادات في المعاهد الأمنية والجهات المستفيدة من التدريب، وكذلك الأفراد المعنيين وتعريفهم بأهمية التقييم وفائدته.

4- ضرورة القيام من وقت لآخر بمراجعة شاملة للخطة التدريبية بكل مراحلها، لتعزيز الإيجابيات، وتلافي السلبيات.

## 2. دراسة الرفاعي والأثري (2003) بعنوان: "تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق".

تهدف الدراسة إلى تحديد وتوضيح نوعية الأنشطة التقييمية المستخدمة في المنظمات الكويتية وما هي التحديات التي تواجهها وكيف يمكن تطوير التدريب لتحقيق هذه الأهداف ثم اختبار عينة البحث المكونة من ( 51 ) مؤسسة حكومية كويتية وكان مجمع البحث هم مديرو التدريب والتطوير الإداري البشري في المؤسسات

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1- إن أقلية من عينة القطاع الحكومي يعتقدون بأهمية تقييم التدريب لنجاح العملية • التدريبية، وغالبية عينة القطاع الحكومي أحياناً يقومون بعملية تقييم برامجهم التدريبية.

2- بينت الدراسة أيضاً أن أكثر الوسائل المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية هي الاستبانة والملاحظة وسجل الأداء، في حين أن أكثر نموذج تقييمي مستخدم في المنظمات الكويتية هو نموذج كيركباتريك، والمستوى التقييمي الذي تصل إليه هذه المنظمات التي تستخدم نموذج كيركباتريك هو مستوى ردة الفعل فقط.

3- بينت الدراسة أيضاً أن أكثر التحديات التي تواجه المنظمات الكويتية وتحد من قدرتها على القيام بعملية تقييم سليمة هم كما يلي: إيجاد وسيلة تقييمية ممكن أن تستخدم لعدد مختلف من البرامج، تكلفة عملية التقييم، ترجمة نتائج التقييم للغة الإدارة ونوع القرار الممكن اتخاذه بناء على نتائج التقييم هي من أهم التحديات التي تواجههم.

التوصيات:

- 1- يجب تغيير الأسلوب التنظيمي المتبع في المنظمات الكويتية وعدم الاعتماد على الاستبانة وعلى قياس درجة التعلم والسلوك والنتائج فقط .
- 2- وجوب الانتقال لقياس المراحل الثلاث الأخرى التعليم والسلوك .
- 4- يجب تصميم الوسيلة المتبعة في تقييم البرامج التدريبية بطريقة تتماشى مع أهداف البرامج .
- 5- ضرورة إيجاد جهة محددة ومسئولة عن التقييم متى تكون قادرة على تقييم البرنامج.

### 3. دراسة أبو سلطان (2004) بعنوان: "تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج (

#### دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة )".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع تقييم برامج التدريب الإداري الممول من الخارج، وتنفيذ منظمات غير حكومية في قطاع غزة، من وجهة نظر المتدربين. من خلال تحليل واقع التدريب الإداري، وتحليل مفهوم عملية التقييم ومكوناتها ومراحلها، وأثر هذا المفهوم على قوة وفعالية التدريب، واستخدام الباحث في جمع المعلومات اللازمة للدراسة استبانته صممت لهذا الغرض، وقد بلغ عدد أفراد العينة ( 300 ) متدرب ومتدربة، من الذين شاركوا في النورات التدريبية المختلفة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:

- 1- يعتبر التدريب الإداري الممول من الخارج الذي تنفذه منظمات غير حكومية تدريباً قوياً وفعالاً.
- 2- عدم اهتمام الإدارة المشرفة على التدريب بعملية التقييم.
- 3- بيئة التدريب غير مناسبة.
- 4- يوجد خلل واضح لدى المنظمات غير الحكومية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 5- المحاضرة هي الأسلوب الأكثر استخداماً في برامج التدريب.

#### ومن أهم التوصيات:

- 1- أن تقوم الجهة المشرفة بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين بإتباع طرق علمية صحيحة ، أن تقوم بفحص المكان التدريبي وبيئة التدريب قبل البدء في تنفيذ التدريب للتأكد من ملائمة المكان

التدريبي.

- 1- يجب تغيير الأسلوب التنظيمي المتبع في المنظمات الكويتية وعدم الاعتماد على الاستبانة وعلى قياس درجة التعلم والسلوك والنتائج فقط .
- 2- وجوب الانتقال لقياس المراحل الثلاث الأخرى التعليم والسلوك .
- 4- يجب تصميم الوسيلة المتبعة في تقييم البرامج التدريبية بطريقة تتماشى مع أهداف البرامج .
- 5- ضرورة إيجاد جهة محددة ومسئولة عن التقييم متى تكون قادرة على تقييم البرنامج.

### 3. دراسة أبو سلطان (2004) بعنوان: "تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج (

دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة)".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع تقييم برامج التدريب الإداري الممول من الخارج، وتنفيذ منظمات غير حكومية في قطاع غزة، من وجهة نظر المتدربين. من خلال تحليل واقع التدريب الإداري، وتحليل مفهوم عملية التقييم ومكوناتها ومراحلها، وأثر هذا المفهوم على قوة وفعالية التدريب، واستخدم الباحث في جمع المعلومات اللازمة للدراسة استبانته صممت لهذا الغرض، وقد بلغ عدد أفراد العينة ( 300 ) متدرب ومتدربة، من الذين شاركوا في الدورات التدريبية المختلفة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:

- 1- يعتبر التدريب الإداري الممول من الخارج الذي تنفذه منظمات غير حكومية تدريباً قوياً وفعالاً.
- 2- عدم اهتمام الإدارة المشرفة على التدريب بعملية التقييم.
- 3- بيئة التدريب غير مناسبة.
- 4- يوجد خلل واضح لدى المنظمات غير الحكومية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 5- المحاضرة هي الأسلوب الأكثر استخداماً في برامج التدريب.

ومن أهم التوصيات:

- 1- أن تقوم الجهة المشرفة بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين بإتباع طرق علمية صحيحة ، أن تقوم بفحص المكان التدريبي وبيئة التدريب قبل البدء في تنفيذ التدريب للتأكد من ملائمة المكان التدريبي.

2- تنوع أساليب التدريب وعدم الاقتصار على أسلوب المحاضرة.

3- المقارنة بين تكلفة التدريب والعائد من التدريب .

4. دراسة سعديّة (2005) بعنوان: "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات

غزة من وجهة نظر المتدربين"

تمت الدراسة في محافظات غزة إذ تمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين المتفرغين بالكليات التقنية في محافظة غزة، وتم اختيار عينة عشوائية عدد أفرادها خمس وثلاثون ومائة (235) بنسبة خمسين بالمائة (50%) من أفراد المجتمع البالغ سبعون وأربعمائة (470) موظف .

هدفت الدراسة للتعرف على واقع عملية التدريب للعاملين في الكليات التقنية والكشف عن الصعوبات أو المعوقات التي تواجه عملية التدريب في الكليات التقنية والتي تحد من فاعلية العملية التدريبية بالإضافة لتقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في الارتقاء بمستوى عملية التدريب وتطويرها والرفع من شأنها.

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى النتائج التالية:

1- عدم وضوح السياسات التي تتبعها إدارة الكليات التقنية في تشجيع العاملين للحصول على تدريب

2- وجود قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية ، فلا يراعى الوصف الوظيفي للموظف ، ونتائج

تقييم الأداء ، ومدى إمكانية ترقية أو نقل الموظف لوظيفة جديدة

3- لا تلبى العملية الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد .

4- لا تبدي إدارة الكليات التقنية اهتماماً في تقييم العملية التدريبية ، فلا يتوفر خطة تقييم منتظمة (قبل و

أثناء وبعد) تحتوي على تقييم مستقل لكل هدف من أهداف التدريب.

5- يوجد ضعف شديد في الموازنة المالية الخاصة بتنفيذ التدريب

6- توضع خطط سنوية لتدريب العاملين بالكليات التقنية بالتعاون مع جميع الأقسام والعاملين.

أما التوصيات التي خلصت إليها الدراسة فهي:

1- التنسيق مع مؤسسات تدريبية متخصصة كالجامعات والكليات والمعاهد.

- 2- ضرورة الالتزام بتقييم أثر التدريب، واستخدام وسائل وأساليب التقييم المختلفة.
- 3- العمل على دعم التدريب مادياً ومعنوياً وتوضيح أهميته للإدارة.
- 5- أخذ التدريب بعين الاعتبار من حيث ضرورة كونه سبباً في زيادة الرواتب ورفع الدرجات والعلاوات الوظيفية.

5. دراسة موسى (2007) بعنوان: "واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين (دراسة حالة بنك فلسطين) - (م.ع.م) في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التدريب في بنك فلسطين (م.ع.م) من وجهة نظر المتدربين، فكان مجتمع الدراسة يشمل اثنين وخمسين وثلاثمائة (352) موظف. وكانت عينة الدراسة تمثل خمسين بالمائة (50 %) من مجتمع الدراسة وكان عددهم مائة وست وسبعون (176) موظفاً. وبعد تحليل النتائج التي جمعها من عينة الدراسة توصل إلى النتائج التالية:

- 1- يوجد تدريب بدرجة متوسطة ولكن غير فعال بدرجة كبيرة.
- 2- عدم إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
- 3- الأساليب المستخدمة في التدريب جيدة وتتلاءم مع طبيعة المادة التدريبية.
- 4- وجود ضعف في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة.
- 5- هناك اهتمام من إدارة بنك فلسطين بأهمية البرامج التدريبية.
- 6- لا يوجد نموذج تقييم يقوم بعملية قياس أثر التدريب على رفع كفاءة الموظفين.

أما التوصيات فتمثلت فيما يلي:

- 1- إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم.
- 2- المساواة بين جميع الأقسام في البرامج التدريبية، فهناك موظفون لم يلتحقوا بأي برنامج تدريبي سوى بالتأهيل المصرفي.
- 3- اختيار الوقت المناسب لعقد الدورات التدريبية بما يتناسب ورغبة الموظف.
- 4- إيجاد نموذج لقياس أثر التدريب على تطوير كفاءات الموظفين ، وإيجاد حوافز للتدريب.
- 5- إشراك الموظفين في عملية وضع الخطط التدريبية.

6- اعتماد معايير تقييم الأداء كأساس لاختيار المتدربين للبرامج التدريبية.

6. دراسة أبو سلمية (2007) بعنوان: "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة".

تناولت الدراسة موضوع التدريب ، ومدى فاعليته في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة، وركز على عملية تحديد وتحليل وتخطيط الاحتياجات التدريبية وتنفيذه ،وتقييم برنامج التدريب فعكف على دراسة المجتمع البالغ عدد أفراده ثلاثين وأربعمائة ( 430 ) موظف وموظفة من خلال عينة عشوائية، وقام بتحليل نتائج الاستبانة وتوصل إلى النتائج التالية:

- 1- تقوم الأونروا بتحليل الوظائف و يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد والمؤسسة.
- 2- يتم التقييم بشكل مقبول حيث تتم متابعة عملية التدريب أثناء وبعد الانتهاء من التدريب.
- 3- عدم ربط عملية ترقية الموظفين من درجة لأخرى بالدورات التدريبية.
- 4- إن التدريب في الأونروا على درجة عالية من الفاعلية حيث يؤدي إلى تحسين الأداء.

أما أهم التوصيات فكانت :-

- 1- ربط التدريب بالتقييم السنوي.
- 2- تحديد دقيق للفئة المستهدفة من التدريب.
- 3- مشاركة الجميع بوضع خطة للتدريب مع مراعاة الجودة الشاملة.
- 4- ضرورة الالتزام بالتقييم قبل وأثناء وبعد عملية التدريب.
- 5- وضع خطة التدريب وتطويرها بمشاركة الجميع مع مراعاة الجودة الشاملة في التدريب.

## 7. دراسة المصدر (2011) بعنوان " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية. والكشف عن مدى الالتزام بتقييم "رد فعل المتدربين " عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية وكذلك أيضا توضيح مدى الالتزام بتقييم "التعلم" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية وأيضاً هدفت إلى توضيح الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، الهيئة المحلية، طبيعة عمل المبحوث في الهيئة المحلية، سنوات الخبرة). وأظهرت نتائج الدراسة أنه:

- 1- يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل، التعلم الى حد ما، وأنه لا يتم التقييم على مستويات سلوك النتائج التنظيمية
- 2- أظهرت النتائج أنه يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات ردة الفعل حيث أن الإداريين يرون أن التحاقهم ببرامج التدريب يساهم في تنمية علاقاتهم الشخصية، ويخرجهم من ملل العمل ، التعلم إلى حد ما، وأنه لا يتم التقييم على مستويات السلوك، والنتائج التنظيمية.
- 3- إن التدريب ينفذ فقط من أجل استكمال الجانب الإداري، وأن التحاقهم ببرامج التدريب يعتبر متطلباً وظيفياً دون أدنى قناعة بضرورة هذه البرامج التدريبية .
- 4- إن الهيئات المحلية لا تهتم بعملية تقييم التدريب بمجملها، لكنها تؤمن بتقييم رد فعل المتدربين التي تتطلبها عملية تقييم رد الفعل، وقلة الوقت المستغرق في تقييم رد الفعل.

وأهم توصيات الدراسة:

- 1- تعزيز تقييم التدريب على مستوى رد فعل والتعلم للمتدربين.
- 2- تخصيص الوقت الكافي لإجراء العملية التقييمية للبرامج التدريبية.

3- العمل على زيادة الاهتمام بإجراء الاختبارات اللازمة قبل وبعد عملية التدريب حتى يتم التحقق من التعليم الحاصل.

4- العمل على تنويع الوسائل المستخدمة في عملية التقييم مثل (الملاحظة، قصص النجاح، تسجيل المخرجات، مقارنة الأداء، سجلات العمل، المقابلة، المتابعة، خطة العمل).

5- ضرورة أن يكون هناك أكثر من جهة تعزز عملية التقييم لضمان فاعليتها على مستوى السلوك.

## 8. دراسة جاسم (2012) بعنوان: "تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها"

تهدف الدراسة إلى تقييم طرق وأساليب وخطوات عملية التدريب وإجراء تقييم عام لبرامج التدريب للتعرف على مستوى كفاءة وجودة تلك البرامج والوقوف على أوجه الضعف والقصور فيها لكونها تتعامل مع العنصر البشري الذي يتميز بالديناميكية المستمرة في أدواقه ومتطلباته، وتهدف إلى تحديد وتصنيف طرائق وأساليب تقييم البرامج التي تتبعها المؤسسات عند تقييمها لعملية التدريب ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث:-

1- أن عملية تقييم البرامج التدريبية تعتبر من أهم وأصعب مراحل عملية التدريب لأنها تتطلب إثبات مدى نجاح برامج التدريب في تطور مهارات واداء العاملين والتي ستعكس على تحقيق اهداف المنظمة من خلال تحقيق أهداف برامج التدريب المحددة مسبقا.

2- ان مستوى جودة أي أسلوب من أساليب القياس والتقييم يعتمد إلى حد كبير على درجة مصداقية القائمين بعملية التقييم دون تحيز إلى جانب معين مع اعتماد دقة المعلومات والمعايير المستخدمة في هذا المجال .

3- إن مستوى جودة برنامج التدريب يعتمد إلى حد كبير على مستوى العائد المتحقق للمنظمة متمثلا بزيادة الإنتاج أو مستوى الخدمات وتقليل الكلف ودوران العمل، مقارنة بما تحملت المنظمة من كلفة مالية ومعنوية للبرنامج التدريبي.

3- العمل على زيادة الاهتمام بإجراء الاختبارات اللازمة قبل وبعد عملية التدريب حتى يتم التحقق من التعليم الحاصل.

4- العمل على تنويع الوسائل المستخدمة في عملية التقييم مثل (الملاحظة، قصص النجاح، تسجيل المخرجات، مقارنة الأداء، سجلات العمل، المقابلة، المتابعة، خطة العمل).

5- ضرورة أن يكون هناك أكثر من جهة تعزز عملية التقييم لضمان فاعليتها على مستوى السلوك.

## 8. دراسة جاسم (2012) بعنوان: "تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها"

تهدف الدراسة إلى تقييم طرق وأساليب وخطوات عملية التدريب وإجراء تقييم عام لبرامج التدريب للتعرف على مستوى كفاءة وجودة تلك البرامج والوقوف على أوجه الضعف والقصور فيها لكونها تتعامل مع العنصر البشري الذي يتميز بالديناميكية المستمرة في أدواقه ومتطلباته، وتهدف إلى تحديد وتصنيف طرائق واساليب تقييم البرامج التي تتبعها المؤسسات عند تقييمها لعملية التدريب ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث:-

1- أن عملية تقييم البرامج التدريبية تعتبر من أهم وأصعب مراحل عملية التدريب لأنها تتطلب إثبات مدى نجاح برامج التدريب في تطور مهارات واداء العاملين والتي ستعكس على تحقيق اهداف المنظمة من خلال تحقيق أهداف برامج التدريب المحددة مسبقا.

2- ان مستوى جودة أي أسلوب من أساليب القياس والتقييم يعتمد إلى حد كبير على درجة مصداقية القائمين بعملية التقييم دون تحيز إلى جانب معين مع اعتماد دقة المعلومات والمعايير المستخدمة في هذا المجال .

3- إن مستوى جودة برنامج التدريب يعتمد إلى حد كبير على مستوى العائد المتحقق للمنظمة متمثلا بزيادة الإنتاج أو مستوى الخدمات وتقليل الكلف ودوران العمل، مقارنة بما تحملت المنظمة من كلفة مالية ومعنوية للبرنامج التدريبي.

- 4- إن آلية تحديد أسلوب أو معيار نمطي ثابت ومحدد لقياس وتقييم برامج التدريب أمر غير وارد لأن العملية ديناميكية وترتبط بسلوك الافراد المتغير
- وأیضا توصل الباحث في دراسته إلى عدة توصيات منها :
- 1- أن لا يقتصر برنامج التدريب على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لأداء العمل كما يفضل أن يشتمل على تدريب العاملين على كيفية الارتقاء في السلم الوظيفي.
- 2- أن لا يستهان بعملية تقييم برامج التدريب لأنها تحتاج إلى جهد كبير من قبل القائمين عليها وان اي خلل في البرنامج لا يتم اكتشافه سيكون له انعكاس سلبي على نتائج ذلك البرنامج وعلى مستوى نجاحه في تحقيق أهدافه.
- 3- اعتماد معلومات دقيقة وغير متحيزة عند القيام بعملية التقييم. وذلك من خلال اعتماد أسلوب علمي دقيق يتمثل بتعدد مصادر التقييم بحيث تكون عن طريق المتدربين والمدربين ومدى العوائد التي تحققت للمنظمة بعد تدريب منتسبيها.
- 4- أساليب التقييم يجب أن تتغير من فترة لأخرى بحسب تغير سلوك العاملين وأهداف المنظمات.
- 5- للقيام بإجراء تقييم موضوعي لتحديد فاعلية برامج التدريب ينصح بالاستعانة بمستشار في عملية التدريب يتمتع بالخبرة ولديه تخصص في هذا المجال.

## 2.2.2 الدراسات الأجنبية :

1. دراسة ماير ماري كاي ( Maer Mary Kay,2003 ) بعنوان: "تقييم التدريب - مراجعة للأدبيات"

### "Training Evaluation Literature Review"

هدفت الدراسة لتحديد طرق تقييم برامج التدريب ، وذلك من خلال احتساب لأي مدى يحقق Kirkpatrick البرنامج أو العمليات أو الأداة الأهداف المقترحة واعتبرت الدراسة نموذج كيرباتريك Kirkpatrick على أنه الأكثر استخداما.

من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- أظهرت جميع الدراسات التي تم مراجعتها في هذه الدراسة فائدة تقييم التدريب.
- 2- بالإضافة للتأكيد على أن نموذج كيرك باتريك الذي تم وضعه في عام 1952 والأكثر استخداما حاليا على أنه إطار عمل قيم مصمم بأربع مستويات لاحتساب وتقييم فعالية التدريب.

توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات منها:

- 1- من أجل الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة والمتمثلة (بالوقت، المال، المواد، المكان، المعدات، الإنسان)، هناك حاجة لجهود متواصلة لتقييم مستويات الفاعلية لبرامج التدريب.
- 2- على المدربين في جميع التخصصات تطوير خطط تقييم للتدريب.

2. دراسة جيبسون ( Gibson ،2009 ) بعنوان: " تقييم التدريب: دراسة عن جهاز الشرطة"

### TRAINING EVALUATION: THE CASE OF THE POLICE SERVICE

تناولت الدراسة اثنين من قوات الشرطة في موقع شرطة لانكشاير وشرطة كومبريا في بريطانيا وتهدف الدراسة التعرف إلى مدى تقييم التدريب في خدمة الشرطة، وفحص الوسائل التي تستخدم في تقييم التدريب، وتهدف إلى دراسة التحديات التي تواجه تقييم التدريب، وتهدف إلى تطوير نموذج في تقييم التدريب استنادا إلى تحليل البيانات، وظهرت النتائج:

- 1- إن شرطة لانكشاير وكومبريا تستخدم كير باتريك Kirkpatrick أي المستويات الأربعة في التقييم

- 2- ويؤكد كلا جهازي الشرطة على أهمية تقييم التدريب، وأن كل جهاز شرطة له استراتيجية له في تقييم التدريب.
- 3- من التحديات التي تواجه تقييم التدريب إلغاء الدورات التدريبية في اللحظة الأخيرة ويوجد مخاوف من مراجعة الحسابات من اهداف واداء تقييم التدريب.

ومن التوصيات:

- 1- مساعدة جهاز الشركة بوضع السياسات لتقييم التدريب.

3. دراسة نواز وزملائه (Nawaz, 2010) بعنوان: "كيف يتم تقييم التدريب في المنظمات:

دراسة تجريبية في باكستان"

"How Organizations Evaluate their Trainings? An evidence from Pakistani organizations"

تهدف هذه الدراسة الى دراسة الممارسات والتحديات التي تواجهها المنظمات الباكستانية في تقييم التدريب، وتهدف دراسته لمعرفة أهمية تقييم التدريب في البلدان النامية مثل باكستان، تم تصميم هذا البحث لدراسة كيف ينظر الكثير للتقييم باعتباره عنصرا هاما للإدارة، وما التقنيات التي تستخدمها المنظمات في تقويم التدريب، وما هي المشاكل التي تواجهها في وقت التقييم، والقضايا ذات الصلة فالتقويم يوفر ردود فعل بشأن أنواع ممارسات التقييم المتبعة التي تستخدمها الشركات الباكستانية. تظهر نتائج الدراسة أن:

- 1- الغالبية العظمى من المؤسسات تقيم أنشطتها التدريبية في بعض الأحيان.
- 2- أن المنظمات تستخدم تقنيات تقييم التدريب الحديثة مثل العائد على الاستثمار وتحليل التكاليف والفوائد.
- 3- التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات هو الإخلاص في تقييم التدريب وتحديد أساس لتقييم التدريب.

قدم الباحث التوصيات التي تضمنت:

- 1- إن هذه الدراسة تجري فقط لدراسة تقنيات تقييم التدريب المستخدمة من قبل قطاع الغزل والنسيج المركب. قطاع واحد فقط هو المجال الذي أكدت عليه الدراسة، والتي يمكن توسيعها لتشمل قطاعات الصناعات التحويلية الأخرى، وكذلك لقطاعات الخدمات.

4. دراسة سيبرمهان (Subrahmanian، 2010) بعنوان: "تقييم برامج التدريب في البريد الهندي"

### "EVALUATING TRAINING PROGRAMMES IN INDIA POST"

الهدف من الدراسة هو: لدراسة طرق تقييم التدريب والتي تكون على نطاق واسع لتقييم فاعلية البرامج التدريبية في البريد الهندي، وان تجعل الموظفين في دوائر العمل يعملون بشكل فعال من خلال المهارات والمعارف المكتسبة من التدريب. لتحديد اذا كانت برامج التدريب بحاجة لها في الوظائف، والى أي مدى يقوم التدريب على تحسين مستوى الأداء لدى الموظفين في الوظائف في الهند، وأيضا للتحقق من فعالية برنامج التدريب واقتراح أفضل نموذج من أجل التقييم، وأظهرت نتائج الدراسة:

1- ان هناك اختلاف بين آراء المستجيبين نحو غرض التدريب وان كل مستجيب ينظر إلى غرض التدريب بطريقة مختلفة.

2- أن هناك اختلافاً بين آراء المستجيبين نحو غرض التدريب وأن كل مستجيب ينظر إلى غرض التدريب بطريقة مختلفة.

3- يوجد مشاكل في تحقيق الأهداف التي وضعت للمتدربين قبل البرنامج التدريبي وبعد الانتهاء من البرنامج التدريبي. ويعود ذلك إلى: أ- أن المتدربين لم يأخذوا التدريب على محمل الجد، ب- أن أهداف التدريب الموضوعة قد تغيرت خلال البرنامج التدريبي، ج- وأن المهارات المكتسبة من التدريب لم تستخدم على نحو فعال وذلك بسبب أن المتدربين لم يستخدموا المهارات المكتسبة في مكان عملهم بشكل صحيح والرؤساء في الإدارة العليا لا تسمح للمتدربين باستخدام المهارات بشكل كامل في العمل، وأن المهارات المكتسبة خلال فترة التدريب لم يكونوا قادرين على ممارسة ما تعلموه بعد التدريب في مكان عملهم.

ومن توصيات الباحث:

1- على الرؤساء العمل على دعم مرؤوسيهيهم على ممارسة ما تعلموه في التدريب وإلا فإن التدريب الذي تلقوه لن يكون له أي استخدام .

2- ينبغي إرسال المتدربين للتدريب خارج المؤسسة. وذلك لرفع مستوى المعارف والمهارات والسلوك لتعزيز قدرتهم على تعلم فعال.

3- على مركز التدريب إحضار مدربين من خارج المؤسسة.والذين يقومون بتقديم موضوعات أفضل من المدربين داخل المنظمة.

4- البدء بالعمل بالمعالجة المتوازية والتي تقوم بدلا من إرسال جميع الموظفين للتدريب فإنها تقوم باختيار عدد من الموظفين من الأقسام المختلفة للتدريب لمدة يوم أو يومين لاكتساب المهارات التي هم بحاجة لها.

5- وأن يتم تقييم المتدربين من قبل مراكز التدريب وأيضا من قبل مدراء الموظفين للتأكد من فاعلية النشاط التدريبي.

5. دراسة الن وزملاءه (Alan and ather,2012) بعنوان "التحقيق في العلاقة بين تقييم

التدريب نقل العملية التدريبية"

"An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training"

كان الغرض من هذه الدراسة التحقيق في العلاقة بين تقييم وتدريب نقل العملية التدريبية في المنظمات، ولقد افترض الباحث أن تواتر تقييم التدريب سيكون ذا صلة في نقل المعلومات بمعدلات عالية لأن التقييم يعين مواضع الضعف والذي يؤدي إلى تحسينات في البرامج التدريبية وخلق مزيد من المساءلة بين الأطراف المعنية من أجل تحقيق نتائج التدريب، ولقد استخدم الباحث نموذج كيركباتريك والذي يتضمن أربعة معايير في تقييم التدريب ( وردود الفعل، والتعلم، والسلوك والنتائج) وأشارت نتائج هذه الدراسة:

1- أن المنظمات هي الأكثر احتمالا لتقييم معايير ردود الفعل والأقل احتمالا لتقييم السلوك ومعايير النتائج.  
2- وتبين أن المؤسسات التي تقدم تقارير تقييم برامجها التدريبية في كثير من الأحيان لديها معدل أعلى في نقل العملية التدريبية، وان استخدام الاربعة معايير في تقييم التدريب لكير باتريك Kirkpatric ، أظهرت ان السلوك والنتائج فقط هي المعايير لنقل التدريب.

3- أن العلاقة بين تقييم التدريب ونقل العملية التدريبية يكون أقوى مباشرة بعد التدريب بسنة وستة أشهر.

4- أن التقييم يعمل على نقل العملية التدريبية في المؤسسات

5- أن المؤسسات هي الأكثر احتمالاً لتقييم ردود فعل المتدربين والتعلم ، والتعليم والتدريب المهني ونتائج السلوك فقط معايير ترتبط إلى حد كبير في ارتفاع معدلات نقل التدريب.

أوصى الباحث:

1- انه من الضروري لقياس مدى توسع الموظفين في استخدام ما تعلموه في التدريب اثناء العمل والعمل على تحقيق المخرجات المرجوة للمؤسسة.

2- أكثر ما يهم لنقل العملية التدريبية هو تقييم السلوك والنتائج المعايير.

6. دراسة اناستازيو (Anastasiou،2011) بعنوان "تقييم فعالية التدريب في فنادق لارنكا"

### "ASSESSING TRAINING EFFECTIVENESS IN LARNACA'S HOTELS"

أجريت الدراسة على قطاع الفنادق في قبرص والتي تهدف إلى تقييم وتحديد التنفيذ الفعال من التدريب وفحص أثر التدريب على تحسين مستويات مهارات الموظفين، وتهدف الدراسة أيضا الى تقييم محتوى التدريب والمداخلات وردة الفعل والنتائج.وأظهرت النتائج أن :

1- المتدربين كانت اتجاهاتهم ايجابية نحو المحتوى التدريبي وانه له تأثير إيجابي على أماكن عملهم، "محتوى التدريب."

2- المدربون لهم مساهمة كبيرة في تقييم احتياجات التدريب.

3- التدريب يساعد المتدربين على اكتساب معارف ومهارات جديدة. وأن الفوائد المستمدة من التدريب أثناء العمل يكون لها تأثير فوري على أداء الموظفين وإنتاجيتهم.

4- في تقديم البرامج التدريبية فان المدربين الخارجين كانوا أكثر تأثيراً على المتدربين " مداخلات التدريب."

5- بالنسبة إلى ردة فعل التدريب: المشاركون في التدريب لديهم ردة فعل إيجابية في المشاركة في البرنامج التدريبي.

6- يعد الوقت من أكثر العوائق التي تحول دون تنفيذ أفكار جديدة أثناء تنفيذ التدريب، وإن أصحاب المصلحة ليسوا قادرين على تقييم إنجازات الموظفين في مكان عملهم. وذلك بسبب أن تقييم التدريب لم يحدث عند الانتهاء من برامج التدريب. وبالتالي لم يتم تقييم أي تحسينات على أداء الموظفين.

7- نتائج التدريب: التدريب ساعد على تنفيذ أفكار جديدة في العمل. وساعد التدريب في المشاركة في عملية التعلم من أجل المزيد من التطور المهني والتقدم الوظيفي المستمر.

من التوصيات التي قدمها الباحث :-

- 1- تطوير نموذج محدد لتقييم التدريب وذلك يساعد على السيطرة والامتثال للأهداف التنظيمية.
- 2- تقييم التدريب سيؤدي الى التطوير التنظيمي الصحيح المتعلق بالأداء التنظيمي والإنتاجية والربحية والقدرة التنافسية.
- 3- على الإدارة العليا الاستمرار في عملية تقييم التدريب، وإشراك مختلف أصحاب المصلحة في التدريب مثل الإدارة العليا والمشرفين والموظفين والاستشاريين التدريب تعظيم فعالية التدريب، إن عملية تقييم التدريب عليها أن تعكس المستويات التي تم فيها تحسين نقاط الضعف وتعكس تحقيق الاحتياجات التدريبية بطريقة تساعد على تحسين الأداء والإنتاجية.

7. دراسة كين (Kin، 2011) " أهمية تقييم التدريب: حالة المستشفيات العامة في ماليزيا "

## "THE IMPORTANCE OF TRAINING EVALUATION: THE CASE OF MALAYSIAN PUBLIC HOSPITALS"

تهدف الدراسة إلى عرض نتائج أهمية تقييم التدريب في قطاع الرعاية الصحية وتحديدًا في قطاع المستشفيات من وجهة نظر مدراء المستشفيات العامة في ماليزيا اظهرت النتائج:

- 1- أهمية تقييم التدريب وأهمية إجراء تقييم التدريب بشكل مستمر من قبل مستشارين في التدريب، وأن تقييم التدريب لا يتم بشكل مستمر ولا يتم تقييم التدريب الا في بعض الأحيان.
- 2- وتعتبر الاستبانة من أهم الأدوات لقياس فعالية التدريب.
- 3- ان من أهم التحديات التي تواجه تقييم التدريب هو الوقت اللازم للقيام بتقييم التدريب وتكلفة القيام بتقييم التدريب وإيجاد أساليب التقييم التي تتناسب مع مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية وصعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لتقييم التدريب.

ومن التوصيات التي قدمها الباحث

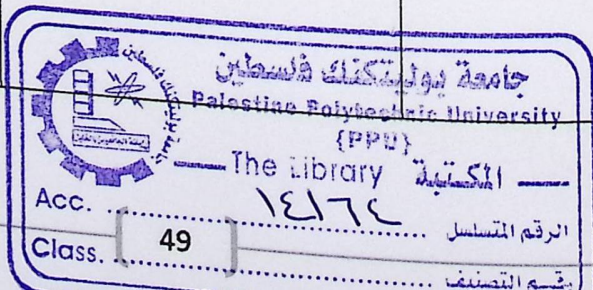
- 1- ان يكون لتقييم التدريب المزيد من الاهتمام في مجال الرعاية الصحية في المستشفيات الماليزية.
- 2- على المدربين تحمل المسؤولية في تقديم تقرير بشكل مستمر عن كفاءة وفعالية التدريب.

## جدول رقم (2-2)

جدول المقارنة ما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

| اسم معد الدراسة                   | وجهة الشبه  | وجهة الاختلاف   |
|-----------------------------------|---|---|
| يوسف بن صياح البيالي              | تناول موضوع تقييم التدريب هو السمة المشتركة في الدراستين. | استهدفت هذه الدراسة المعاهد الأمنية بمدينة الرياض، واختص التقييم في أدوات التقييم، ومدى الإهتمام الذي تحظى به عملية التقييم في المعاهد الأمنية وأبرز الصعوبات التي تواجه التقييم، أما دراستنا استهدفت القطاع التعليمي |
| دراسة هاشم الرفاعي، و أحمد الأثرى | موضوع تقييم التدريب                                       | 1- تمت هذه الدراسة في الكويت على القطاع الخاص، بينما دراستنا طبقت في فلسطين على القطاع التعليمي.<br>2- اقتصت دراسة الرفاعي والأثرى فقط في تقييم الأنشطة المستخدمة في المنظمات والتحديات التي تواجهها.                 |
| دراسة يوسف شفيق أبو سلطان         | تناول موضوع تقييم التدريب وطبقت في فلسطين.                | تناول التقييم لبرامج التدريب الإداري الممول من الخارج، وأنها تناولت الموضوع بشكل خاص  |

|   |  |                                   |
|---|--|-----------------------------------|
| <p>للمنظمات الغير حكومية للقطاع العام في قطاع غزة، بينما دراستنا تناول واقع التقييم في التدريب في القطاع التعليمي في جامعة بوليتكنك فلسطين في محافظة الخليل.</p>  |  |                                   |
| <p>شملت جميع مراحل العملية التدريبية (تخطيط، تنفيذ، تقييم)، بينما دراستنا الحالية استهدفت مرحلة التقييم</p>   | <p>تناول موضوع تقييم التدريب، وطبقت الدراسة في فلسطين.</p> | <p>دراسة منصور محمد على سعدية</p> |
| <p>1- طبقت على القطاع المصرفي، بينما دراستنا طبقت على القطاع التعليمي</p> <p>2- تركز الدراسة على واقع عملية التدريب في بنك فلسطين (م.ع.م) وتقوم الأساليب المستخدمة من أجل تحديد أهميتها وفعاليتها والصعوبات التي تواجهها، بينما تركز دراستنا على واقع التقييم في التدريب.</p> | <p>تناول موضوع التقييم بشكل عام، وطبقت في فلسطين</p>       | <p>دراسة أسامة محمود موسى</p>     |



|   |  |                                     |
|---|--|-------------------------------------|
| <p>استهدفت الدراسة الكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة، وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه بالإضافة لدعم الإدارة ، بينما دراستنا استهدفت مرحلة واحدة وهي مرحلة التقييم وأيضاً امها طبقت على القطاع التعليمي</p> | <p>تتاول موضوع الأزمات كأساس للبحث.</p>                                      | <p>باسمة علي حسن أبو سلمية</p>      |
| <p>طبقت الدراسة في الهيئات المحلية بقطاع غزة، واستهدفت الدراسة الكشف عن مدى الإلتزام بتقييم رد فعل المتدربين، التعلم، السلوك وتقييم النتائج التنظيمية، بينما دراستنا استهدفت تقييم التدريب بشكل أشمل وأوسع</p>  | <p>موضوع تقييم التدريب وهو السمة المشتركة بين الدراستين، وطبقت في فلسطين</p> | <p>دراسة أيمن عبد الرحمن المصدر</p> |
| <p>ركز إلى تقديم إطار نظري في تقييم البرامج التدريبية، وأيضاً ركز على الأساليب المتبعة في تقييم البرامج التدريبية</p>   | <p>موضوع تقييم التدريب</p>   | <p>دراسة م. أحمد عيدان جاسم</p>     |

| الدراسات الاجنبية   |   |
|---------------------|---|
| دراسة ماير ماري كاي | موضوع تقييم التدريب كركيزة أساسية<br>ركز إلى تقديم إطار نظري في تقييم برامج التدريب، بينما دراستنا استهدفت بشكل أشمل وأوسع.   |
| دراسة جيبسون        | تناول موضوع تقييم التدريب<br>طبقت الدراسة في بريطانيا لمركز الشرطة، بينما دراستنا طبقت في فلسطين على القطاع التعليمي.   |
| دراسة نواز وزملائه  | الموضوع المستهدف بهذه الدراسة وهو تقييم التدريب وكانت قريبة من بحثنا في واقع تقييم التدريب وكيف يتم التقييم والتحديات التي يواجهها.<br>طبقت الدراسة في باكستان على القطاع الصناعي بينما دراستنا طبقت في فلسطين على القطاع التعليمي. |
| دراسة سيبرمهان      | تناول موضوع تقييم التدريب.<br>طبقت الدراسة في الهند(في المكتب البريدي)وركزت على طرق التقييم والأساليب المستخدمة في التقييم وعلى مشاكل التقييم، بينما دراستنا طبقت في فلسطين في مجال القطاع التعليمي واشتمل التقييم بشكل أشمل وأوسع. |

|   |                                   |                          |
|---|-----------------------------------|--------------------------|
| <p>ركزت الدراسة على المنظمات وإلى أي مدى يتم الالتزام بتنفيذ التدريب ونقل العملية التدريبية إلى الموظفين، بينما دراستنا ركزت على مرحلة التقييم.</p> | <p>تناول موضوع تقييم التدريب.</p> | <p>دراسة الن وزملاءه</p> |
| <p>طبقت الدراسة في قبرص على القطاع السياحي وركزت الدراسة على تقييم مستويات مهارات الموظفين وتقييم محتوى التدريب، المدخلات، رد الفعل والنتائج</p>    | <p>تقييم التدريب</p>              | <p>دراسة اناستازيو</p>   |
| <p>طبقت الدراسة في ماليزيا وركزت فقط على أهمية التقييم، بينما دراستنا طبقت في فلسطين واشتملت على أمور أشمل وأوسع في تقييم التدريب.</p>              | <p>تناول موضوع تقييم التدريب.</p> | <p>دراسة كين</p>         |

## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

3.1 منهج الدراسة

3.2 مصادر جمع البيانات والمعلومات

3.3 أداة الدراسة

3.4 مجتمع الدراسة

3.5 صدق الاداة

3.6 ثبات الأداة

3.7 اجراءات الدراسة

3.8 المعالجة الاحصائية

## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

3.1 منهج الدراسة

3.2 مصادر جمع البيانات والمعلومات

3.3 أداة الدراسة

3.4 مجتمع الدراسة

3.5 صدق الاداة

3.6 ثبات الأداة

3.7 اجراءات الدراسة

3.8 المعالجة الاحصائية

### الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للطريقة والاجراءات التي قام بها فريق الدراسة لتنفيذ هذه الدراسة، وشملت الدراسة منهج الدراسة، ادوات جمع البيانات والمعلومات، أداة الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، ثبات الأداة، اجراءات الدراسة والمعالجة الاحصائية للبيانات.

#### 3.1 منهج الدراسة

استخدم فريق البحث المنهج الوصفي والذي يحاول وصف " واقع التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيها".

#### 2.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات

أ- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

ب - المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب الوصفية لموضوع الدراسة لجأ فريق البحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على (112) موظفا في جامعة بوليتكنك فلسطين، وتم توزيعها على الموظفين، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science).

#### 3.3 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول " واقع التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيها"، واعتمد فريق البحث في هذه الدراسة الاستبانة وذلك لأنها تعد من أكثر الادوات ملائمة لهذا النوع من الأبحاث، بالإضافة الى سهولة جمع المعلومات من خلالها، مما يساهم في توفير الوقت والجهد.

## 3.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جميع الكليات بجامعة بوليتكنك فلسطين بإستثناء المدرسون على سبيل العمل الجزئي، ويبلغ عددهم (112) عضواً ممن هم على رأس عملهم في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2014/2015.

قام فريق البحث باستخدام طريقة المسح الشامل، حيث تم تحديد مجموعة من الاكاديميين المثبتين، لكي يتم وصف واقع التقييم في التدريب وكان عددهم (112) موظف وتم توزيع (112) استبيان ولكن عدد الاستبيانات العائدة (94) استبانة أي ما نسبته (84%)

## 3.5 صدق الاداة

تم التحقق من صدق اداة الدراسة بمناقشتها مع المشرف أ. سعدية سلطان، والتي ابدت عددا من الملاحظات حول بعض الفقرات ، والتي أخذت بعين الاعتبار عند اخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي. وقد استجاب فريق البحث لملاحظات المشرف أ.سعدية سلطان وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - الملحق رقم (1).

تتكون استبانة الدراسة من قسم واحد:

هو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من 62 فقرة موزعة على 4 مجالات رئيسية:

المجال الأول: مستويات تقييم التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين والذي تضمن رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي والذي تكون من (5) عبارات، تقييم التعلم والذي تكون من (4) عبارات، السلوك والذي تكون من (5) عبارات والنتائج والذي تكون من (5) عبارات.

المجال الثاني: تقييم التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين والذي تضمن تقييم المدربون من وجهة نظر الموظفين والذي تكون من (6) عبارات، المتدربون الذي تكون من (4) عبارات، برامج التدريب الذي تكون من (6)

عبارات، أساليب التدريب والذي تكون من (6) عبارات و مدى ملائمة ظروف البيئة التدريبية ويتكون من (8) عبارات.

المجال الثالث: مدى اهتمام إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين بعملية التقييم في التدريب ، ويتكون من (6) عبارات.

المجال الرابع: المعوقات التي تواجه عملية التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين، ويتكون من (7) عبارات.

### 3.6 ثبات الأداة

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك كما هو واضح في الجدول (1-3).

جدول (1-3)

نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة

| المجال   | عدد الحالات | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|--|-------------|-------------|-----------|
| مستويات تقييم التدريب في الجامعة                   | 90          | 19          | 0.90      |
| مجالات تقييم التدريب في الجامعة                    | 90          | 30          | 0.92      |
| مدى اهتمام إدارة الجامعة بعملية التقييم في التدريب | 90          | 6           | 0.86      |
| معوقات عملية التقييم في التدريب                    | 90          | 7           | 0.77      |

### 3.7 اجراءات الدراسة

قام فريق البحث بتطبيق أداة الدراسة على الاكاديميين في الفترة 2015/2014

تم مراعاة ما يلي:

- أ- شرح هدف الدراسة للمستجيبين بأسلوب واضح ومبسط قبل توزيع الاستبيان عليهم
- ب- تم جمع الأداة من المستجيبين، وقد ارجع المستجيبين (94) استبانة من أصل (112) استبانة وبالتالي أصبحت عينة الدراسة (94) متدرب.
- ت- لإجراء المعالجات (SPSS) تم تفرغ البيانات على الحاسوب واستخدم برنامج الإحصائية المناسبة وفق التصنيف التالي: وقد تم ذلك باعطاء الاجابات ارقاما معينة كما هو موضح بالجدول التالي :

### جدول (3-2)

الاجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

- ث- تم استخراج النتائج من أجل عرضها ومناقشتها للإجابة على أسئلة الدراسة
- ج- وضع مقترحات وتوصيات الدراسة في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج.

### 3.8 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قام فريق البحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، غير موافق درجتين، وغير موافق بشدة درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة التقييم للتدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيها، والعكس صحيح.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا. وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

مفاتيح التصحيح:

| المتوسط الحسابي | درجة التقييم |
|-----------------|--------------|
| 2.33-1.00       | منخفضة       |
| 3.67-2.34       | متوسطة       |
| 5.00-3.68       | كبيرة        |

### الفصل الرابع

#### تحليل البيانات والنتائج

جدول (4-1)

البيانات المعطاة في الجدول (4-1) هي من اختبار التفاضل في مادة الرياضيات في الصف الرابع في المدارس الحكومية في محافظة بابل.

| الترتيب | الدرجة | المتوسط | البيانات  |
|---------|--------|---------|---|
| 10      | 0.56   | 3.87    | أدى إلى النجاح في الامتحان في مادة الرياضيات في الصف الرابع في المدارس الحكومية في محافظة بابل. |
| 50      | 0.78   | 3.51    | أدى إلى النجاح في الامتحان في مادة الرياضيات في الصف الرابع في المدارس الحكومية في محافظة بابل. |
| 10      | 1.11   | 3.44    | أدى إلى النجاح في الامتحان في مادة الرياضيات في الصف الرابع في المدارس الحكومية في محافظة بابل. |
| 30      | 0.85   | 3.35    | أدى إلى النجاح في الامتحان في مادة الرياضيات في الصف الرابع في المدارس الحكومية في محافظة بابل. |
| 40      | 0.70   | 3.31    | أدى إلى النجاح في الامتحان في مادة الرياضيات في الصف الرابع في المدارس الحكومية في محافظة بابل. |
| 50      | 0.55   | 3.24    | أدى إلى النجاح في الامتحان في مادة الرياضيات في الصف الرابع في المدارس الحكومية في محافظة بابل. |

#### 4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مستويات تقييم التدريب المستخدمة في جامعة بوليتكنيك فلسطين؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من مستويات تقييم التدريب المستخدمة في جامعة بوليتكنيك فلسطين كما هو واضح من خلال الجداول (1-4).

#### جدول (1-4)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي المستخدم في جامعة بوليتكنيك فلسطين مرتبة حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  |
|--------|-------------------|-----------------|--|
| كبيرة  | 0.96              | 3.87            | أرى أن الالتحاق في البرامج التدريبية يخرجني من جو الملل في الجامعة                             |
| متوسطة | 0.78              | 3.51            | عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لا تتطلب الوقت الكبير لإجرائها             |
| متوسطة | 1.11              | 3.44            | اتصور بأن عملية التقييم بأكملها تحظى باهتمام كبير في الجامعة                                   |
| متوسطة | 0.85              | 3.36            | تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لوجود خبرة للجامعة على عمل هذا التقييم |
| متوسطة | 0.79              | 3.31            | تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لوجود خطط تطويرية في المؤسسة           |
| متوسطة | 0.53              | 3.49            | الدرجة الكلية  |

يتضح من الجدول مظاهر رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي المستخدم في جامعة بوليتكنيك فلسطين كانت متوسطة على الدرجة الكلية، حيث احتلت المرتبة الأولى لمظاهر رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي المستخدم في جامعة بوليتكنيك فلسطين " أرى أن الالتحاق في البرامج التدريبية يخرجني من جو الملل في الجامعة" بمتوسط حسابي (387)، تلاها " عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لا تتطلب الوقت الكبير لإجرائها" بمتوسط حسابي (3.51).

#### جدول (4-2)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر تقييم التعليم المستخدم في جامعة بوليتكنيك فلسطين مرتبة حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات   |
|--------|-------------------|-----------------|---|
| كبيرة  | 0.83              | 3.76            | اعتقد بأن عملية التدريب ساهمت بشكل كبير في منحي معارف ومهارات عديدة عن موضوعات مختلفة |
| متوسطة | 0.88              | 3.24            | تقوم الجامعة باختبار فاعلية التدريب عن طريق مراقبة المهارات التدريبية في العمل        |
| متوسطة | 0.86              | 2.98            | تقوم الجامعة باختبار فاعلية التدريب باستخدام نموذج التقييم الجماعي                    |
| متوسطة | 0.77              | 2.82            | تقوم الجامعة باختبار فاعلية التدريب باستخدام نماذج محاكاة التدريب بواقع العمل فيها    |
| متوسطة | 0.61              | 3.20            | الدرجة الكلية   |

يتضح من الجدول السابق مظاهر تقييم التعليم المستخدم في جامعة بوليتكنيك فلسطين كانت متوسطة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.20)، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة " اعتقد بأن عملية التدريب ساهمت بشكل كبير

في منحي معارف ومهارات عديدة عن موضوعات مختلفة " بمتوسط حسابي (3.76)، تلاها " تقوم الجامعة باختبار فاعلية التدريب عن طريق مراقبة المهارات التدريبية في العمل" بمتوسط حسابي (3.24).

جدول (4-3)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر تقييم السلوك المستخدم في التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين مرتبة حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات   |
|--------|-------------------|-----------------|---|
| متوسطة | 0.93              | 3.18            | تقوم الجامعة باستخدام تقييم الأداء كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين                     |
| متوسطة | 0.87              | 3.09            | تقوم الجامعة باستخدام قصص النجاح الإدارية كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين              |
| متوسطة | 0.94              | 2.98            | تقوم الجامعة بتسجيل المخرجات كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين                           |
| متوسطة | 0.94              | 2.98            | تقوم الجامعة باستخدام ملاحظة أداء المتدربين في محيط العمل لتقييم أثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين |
| متوسطة | 0.95              | 2.74            | تقوم الجامعة بمراجعة سجلات العمل اليومية وسجلات الأداء لتقييم أثر البرنامج التدريبي على سلوك المتدربين          |
| متوسطة | 0.70              | 2.98            | الدرجة الكلية   |

يتضح من الجدول السابق أن مظاهر تقييم السلوك المستخدم في التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين كانت متوسطة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (2.98)، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة " تقوم الجامعة باستخدام تقييم الأداء كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين" بمتوسط حسابي (3.18)، تلاها " تقوم

الجامعة باستخدام قصص النجاح الإدارية كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين " بمتوسط حسابي (3.09).

#### جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمظاهر تقييم نتائج التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين مرتبة حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات   |
|--------|-------------------|-----------------|---|
| متوسطة | 0.95              | 3.22            | تقوم الجامعة بمقارنة مستوى الخدمات قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج          |
| متوسطة | 0.99              | 3.20            | تقوم الجامعة باستخدام المعلومات الواردة من مديري وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج            |
| متوسطة | 0.90              | 3.16            | تقوم الجامعة بمقارنة عدد الشكاوى من العملاء قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج |
| متوسطة | 0.98              | 3.07            | تقوم الجامعة بمقارنة الهدر المالي قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج           |
| متوسطة | 0.81              | 3.02            | تقوم الجامعة بمقارنة هدر الوقت قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج              |
| متوسطة | 0.75              | 3.13            | الدرجة الكلية   |

يتضح لنا من الجدول السابق أن مظاهر تقييم نتائج التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين كانت متوسطة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.13)، حيث احتلت الفقرة " تقوم الجامعة بمقارنة مستوى الخدمات قبل وبعد العملية

التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج " بمتوسط حسابي (3.22)، تلاها الفقرة " تقوم الجامعة باستخدام المعلومات الواردة من مديري وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج " بمتوسط حسابي (3.20).

السؤال الثاني: ما مجالات تقييم التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الثاني استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من مجالات تقييم التدريب المستخدمة في جامعة بوليتكنيك فلسطين كما هو واضح من خلال الجداول (4-5).

#### جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات تقييم المدربين من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  |
|--------|-------------------|-----------------|--|
| كبيرة  | 0.78              | 3.93            | 21Q يستعرض المدربون المحتوى التدريبي بتتابع منطقي                              |
| كبيرة  | 0.95              | 3.84            | 20Q يوضح المدربون الأهداف من التدريب في اللقاء الأول                           |
| كبيرة  | 0.88              | 3.73            | 22Q المدربون لديهم القدرة على تحفيز المشاركين                                  |
| كبيرة  | 0.97              | 3.69            | 23Q يربط المدربون المادة التدريبية بالواقع العملي للمتدربين                    |
| متوسطة | 0.98              | 3.60            | 24Q تؤثر خبرة المدربين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتدربين نحو الأداء الأفضل |
| متوسطة | 0.94              | 3.51            | 25Q المدربون ينوعون في طرق التدريب بحسب اختلاف الأنشطة                         |
| كبيرة  | 0.72              | 3.71            | الدرجة الكلية  |

يتضح من الجدول السابق أن مجالات تقييم التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين بالنسبة لتقييم المدربين كان بدرجة عالية على الدرجة الكلية حيث احتلت المرتبة الأولى " يستعرض المدربون المحتوى التدريبي بتتابع منطقي " بمتوسط حسابي (3.93)، تلاها " يوضح المدربون الأهداف من التدريب في اللقاء الأول" بمتوسط حسابي (3.84).

#### جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمتدربين مرتبة حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  |
|--------|-------------------|-----------------|--|
| كبيرة  | 0.90              | 3.96            | تتوفر لدي الرغبة في التدريب                    |
| كبيرة  | 0.70              | 3.96            | أقوم بعمل جيد عند تدريبي                       |
| كبيرة  | 0.86              | 3.93            | أحرص على تنمية مهاراتي ومعارفي من خلال التدريب |
| كبيرة  | 0.73              | 3.84            | يخلق لدي التدريب إحساسا بالانتماء لمكان عملي   |
| كبيرة  | 0.66              | 3.92            | الدرجة الكلية                                  |

يتضح من الجدول السابق أن مجالات تقييم التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين المتعلقة بالمتدربين كانت بدرجة كبيرة على الدرجة الكلية، حيث " تتوفر لدي الرغبة في التدريب" بمتوسط حسابي (3.96)، تلاها " أحرص على تنمية مهاراتي ومعارفي من خلال التدريب" بمتوسط (3.93).

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببرامج التدريب مرتبة حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  |
|--------|-------------------|-----------------|--|
| كبيرة  | 0.79              | 4.00            | أهداف البرنامج التدريبي معلنة وواضحة للجميع منذ البداية                    |
| كبيرة  | 0.85              | 3.84            | أن موضوعات البرنامج التدريبي لها علاقة بطبيعة العمل الذي أقوم به في وظيفتي |
| كبيرة  | 0.83              | 3.76            | معلومات الدورات قريبة من واقع العمل  |
| متوسطة | 0.86              | 3.56            | الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها تكون كافية                       |
| متوسطة | 1.02              | 3.36            | تطوير البرنامج التدريبي يتناغم مع طبيعة الحاجة في العمل باستمرار           |
| متوسطة | 1.08              | 3.24            | تتضمن الدورات إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني        |
| متوسطة | 0.65              | 3.63            | الدرجة الكلية  |

يتضح من الجدول السابق أن مجالات تقييم التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين المتعلقة ببرامج التدريب كانت بدرجة كبيرة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.62) حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة " أهداف البرنامج التدريبي معلنة وواضحة للجميع منذ البداية" بمتوسط حسابي (4.00)، تلاها " أن موضوعات البرنامج التدريبي لها علاقة بطبيعة العمل الذي أقوم به في وظيفتي" بمتوسط حسابي (3.84).

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بأساليب التدريب مرتبة حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  |
|--------|-------------------|-----------------|--|
| كبيرة  | 0.59              | 3.91            | يتوافق أسلوب التدريب مع أهداف المادة التدريبية           |
| كبيرة  | 0.64              | 3.76            | يتلائم الأسلوب التدريبي مع المحتويات التدريبية           |
| كبيرة  | 0.73              | 3.69            | ينوع المدربون في طرائق تدريبهم بحسب الظروف والأنشطة      |
| متوسطة | 0.71              | 3.64            | يتم استخدام أكثر من أسلوب تدريبي في شرح المحتوى التدريبي |
| متوسطة | 0.81              | 3.53            | أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على التفاعل        |
| متوسطة | 0.84              | 3.53            | أساليب التدريب المستخدمة تحاكي الواقع العملي             |
| متوسطة | 0.55              | 3.67            | الدرجة الكلية  |

يتضح من الجدول السابق أن مجالات تقييم التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين المتعلقة بأساليب التدريب كانت متوسط على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.67)، حيث احتلت الفقرة " يتوافق أسلوب التدريب مع أهداف المادة التدريبية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91)، تلاها " يتلاءم الأسلوب التدريبي مع المحتويات التدريبية " بمتوسط (3.76).

جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمدى ملاءمة ظروف البيئة التدريبية مرتبة حسب

الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  |
|--------|-------------------|-----------------|--|
| كبيرة  | 0.94              | 3.69            | لا أجد صعوبة في الوصول إلى أماكن التدريب                             |
| متوسطة | 0.96              | 3.58            | يتناسب حجم القاعة مع عدد المتدربين                                   |
| متوسطة | 0.89              | 3.56            | توفر جامعة بوليتكنيك فلسطين قاعات تدريبية بديلة لمواجهة أي أمر طارئ  |
| متوسطة | 1.09              | 3.47            | يتم توزيع المادة العلمية مع بداية الدورة التدريبية                   |
| متوسطة | 1.11              | 3.44            | أشعر بالرضا عن الخدمات المساندة للتدريب (مكان الاستراحة، الضيافة...) |
| متوسطة | 0.96              | 3.40            | تعتبر عدد الساعات الفعلية للبرنامج التدريبي ملائمة للمحتوى التدريبي  |
| متوسطة | 0.92              | 3.31            | يتم تغيير توزيع مقاعد التدريب حسب اختلاف أسلوب التدريب               |
| متوسطة | 1.05              | 3.02            | وقت انعقاد الجلسات التدريبية مناسب                                   |
| متوسطة | 0.70              | 3.43            | الدرجة الكلية  |

يتضح من الجدول السابق أن مجالات تقييم التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين المتعلقة بمدى ملاءمة بيئة التدريب كانت بدرجة متوسط على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.43)، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة " لا أجد صعوبة في الوصول إلى أماكن التدريب" بمتوسط حسابي (3.69)، تلاها " يتناسب حجم القاعة مع عدد المتدربين" بمتوسط حسابي (3.58).

السؤال الثالث: ما مدى اهتمام إدارة جامعة بوليتكنيك فلسطين بعملية التقييم في التدريب؟

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمدى اهتمام إدارة جامعة بوليتكنيك فلسطين بعملية التقييم في التدريب مرتبة حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  |
|--------|-------------------|-----------------|--|
| متوسطة | 0.96              | 3.60            | تقوم إدارة الجامعة بتوفير كادر مؤهل لتدريب العاملين فيها                 |
| متوسطة | 1.05              | 3.56            | هناك اقتناع من قبل إدارة جامعة بوليتكنيك فلسطين بتقييم العملية التدريبية |
| متوسطة | 0.98              | 3.38            | تقع دائرة التدريب في موقع قريب من متخذي القرار في الجامعة                |
| متوسطة | 0.95              | 3.36            | هناك ميزانية مخصصة من الإدارة العليا لتغطية البرامج التدريبية            |
| متوسطة | 1.13              | 3.20            | هناك دعم معنوي للمتدربين من قبل إدارة الجامعة                            |
| متوسطة | 1.14              | 2.96            | هناك دعم مادي للمتدربين من الإدارة العليا للجامعة                        |
| متوسطة | 0.80              | 3.34            | الدرجة الكلية  |

يتضح من الجدول السابق أن مدى اهتمام إدارة جامعة بوليتكنيك فلسطين بعملية التقييم في التدريب المتعلقة بعملية تقييم التدريب كانت متوسطة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.34)، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة "تقوم إدارة الجامعة بتوفير كادر مؤهل لتدريب العاملين فيها" بمتوسط حسابي (3.60)، تلاها الفقرة "هناك اقتناع من قبل إدارة جامعة بوليتكنيك فلسطين بتقييم العملية التدريبية" بمتوسط حسابي (3.56).

السؤال الثالث: ما مدى اهتمام إدارة جامعة بوليتكنيك فلسطين بعملية التقييم في التدريب؟

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمدى اهتمام إدارة جامعة بوليتكنيك فلسطين بعملية التقييم في التدريب مرتبة حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  |
|--------|-------------------|-----------------|--|
| متوسطة | 0.96              | 3.60            | تقوم إدارة الجامعة بتوفير كادر مؤهل لتدريب العاملين فيها                 |
| متوسطة | 1.05              | 3.56            | هناك اقتناع من قبل إدارة جامعة بوليتكنيك فلسطين بتقييم العملية التدريبية |
| متوسطة | 0.98              | 3.38            | تقع دائرة التدريب في موقع قريب من متخذي القرار في الجامعة                |
| متوسطة | 0.95              | 3.36            | هناك ميزانية مخصصة من الإدارة العليا لتغطية البرامج التدريبية            |
| متوسطة | 1.13              | 3.20            | هناك دعم معنوي للمتدربين من قبل إدارة الجامعة                            |
| متوسطة | 1.14              | 2.96            | هناك دعم مادي للمتدربين من الإدارة العليا للجامعة                        |
| متوسطة | 0.80              | 3.34            | الدرجة الكلية  |

يتضح من الجدول السابق أن مدى اهتمام إدارة جامعة بوليتكنيك فلسطين بعملية التقييم في التدريب المتعلقة بعملية تقييم التدريب كانت متوسطة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.34)، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة "تقوم إدارة الجامعة بتوفير كادر مؤهل لتدريب العاملين فيها" بمتوسط حسابي (3.60)، تلاها الفقرة "هناك اقتناع من قبل إدارة جامعة بوليتكنيك فلسطين بتقييم العملية التدريبية" بمتوسط حسابي (3.56).

السؤال الرابع: ما المعوقات التي تواجه عملية التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين؟

جدول (4-11)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالمعوقات التي تواجه عملية التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين مرتبة حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات  |
|--------|-------------------|-----------------|--|
| كبيرة  | 0.92              | 3.69            | عدم توافر معايير وعناصر دقيقة يمكن من خلالها قياس نتائج تقييم التدريب والحكم عليه بالنجاح أو الفشل                                     |
| متوسطة | 0.74              | 3.64            | صعوبة قياس آثار ونتائج التدريب بعيدة المدى   |
| متوسطة | 0.86              | 3.58            | عدم إعطاء عملية التقييم الاهتمام الكافي  |
| متوسطة | 0.86              | 3.51            | الاهتمام بالتقييم على مستوى ردود فعل المتدربين والتي في أحيانا كثيرة يحكمها عنصر المجاملة  |
| متوسطة | 0.83              | 3.40            | عدم وضوح وواقعية الاهداف التدريبية المطلوب تحقيقها بالإضافة إلى صعوبة قياسها في أحيان كثيرة مما ينعكس سلبا على عملية المتابعة والتقييم |
| متوسطة | 0.93              | 3.36            | عدم وجود تخطيط مسبق لعملية تقييم التدريب   |
| متوسطة | 0.94              | 3.31            | عدم التعاون بين الجهة المنفذة للتدريب والجهة الطالبة له  |
| متوسطة | 0.56              | 3.49            | الدرجة الكلية  |

يتضح من الجدول السابق أن المعوقات التي تواجه عملية التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين كانت متوسطة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.49)، حيث احتلت المرتبة الأولى الفقرة " عدم توافر معايير وعناصر دقيقة يمكن من خلالها قياس نتائج تقييم التدريب والحكم عليه بالنجاح أو الفشل " بمتوسط حسابي (3.69)، تلاها الفقرة " صعوبة قياس آثار ونتائج التدريب بعيدة المدى " بمتوسط حسابي (3.64).

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

5.1 النتائج

5.2 التوصيات

## 5.1 النتائج

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

**نتائج السؤال الأول: ما مستويات تقييم التدريب المستخدمة في جامعة بوليتكنك فلسطين**

1- الدرجة الكلية لرد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي كانت بدرجة متوسطة. واحتلت المرتبة

الأولى بان الالتحاق في البرامج التدريبية يخرج الموظف من جو الملل في الجامعة. تلاها عملية

تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب والتي لا تتطلب الوقت الكبير لإجرائها

2- الدرجة الكلية لمظاهر تقييم التعليم المستخدم في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت بدرجة متوسطة،

واحتلت المرتبة الأولى بان عملية التقييم ساهمت بشكل كبير في منح الموظف معارف ومهارات

عديدة في مختلف المواضيع. تلاها بان الجامعة تقوم باختبار فاعلية التدريب عن طريق مراقبة

المهارات التدريبية في العمل.

3- الدرجة الكلية لمظاهر تقييم السلوك المستخدم في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت بدرجة متوسطة،

واحتلت المرتبة الأولى في تقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين تقييم الأداة، ثم

تلاها استخدام قصص النجاح الإدارية

الدرجة الكلية لمظاهر تقييم النتائج المستخدم في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت بدرجة متوسطة

لتقييم البرنامج التدريبي من حيث مستوى الخدمات قبل وبعد العملية التدريبية، ثم تلاها بان الجامعة

تقوم باستخدام المعلومات الواردة من مديري وحدة العمل، ثم إن الجامعة تقوم بمقارنة عدد

الشكاوى من العملاء و مقارنة الهدر المالي وهدر الوقت قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج

التدريبي بدرجة متوسطة

**نتائج السؤال الثاني: ما مجالات تقييم التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين**

1- الدرجة الكلية لمجالات تقييم التدريب بالنسبة لتقييم المدربين في جامعة بوليتكنك فلسطين كانت

بدرجة عالية حيث احتلت المرتبة الأولى ان المدربين يستعرضون المحتوى التدريبي بتتابع منطقي،

ثم تلاها بأن المدربون يوضحون الأهداف من التدريب في اللقاء الأول، وقد كانت بدرجة متوسطة

في تأثير خبرة المدربين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتدربين نحو الأداء الأفضل وفي تنويع المدربين في طرق التدريب بحسب اختلاف الأنشطة

2- الدرجة الكلية لمجالات تقييم التدريب بالنسبة لتقييم المتدربين في جامعة بوليتكنيك فلسطين كانت بدرجة كبيرة حيث احتلت المرتبة الأولى بان المتدربين لديهم الرغبة في التدريب وانهم يقومون بعملهم بشكل جيد عند التدريب، ثم تلاها انهم يحرصون على تنمية المهارات والمعارف وأن التدريب يخلق للمتدربين إحساسا بالانتماء لمكان العمل.

3- الدرجة الكلية لمجالات تقييم التدريب بالنسبة لبرامج التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين كانت بدرجة كبيرة حيث احتلت المرتبة الأولى بأن أهداف البرنامج التدريبي معلنة وواضحة للجميع منذ البداية، ثم تلاها أن موضوعات البرنامج التدريبي لها علاقة بطبيعة العمل في الوظيفة، وقد جاءت بدرجة متوسطة أن الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها تكون كافية وتطوير البرنامج التدريبي يتناغم مع طبيعة الحاجة في العمل باستمرار

4- الدرجة الكلية لمجالات تقييم التدريب المتعلقة بأساليب التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين كانت بدرجة كبيرة من حيث توافق أسلوب التدريب مع أهداف المادة التدريبية والمحتوى التدريبي وتنويع المدربين في أساليب التدريب بحسب الظروف والأنشطة، وقد جاءت بدرجة متوسطة من حيث استخدام أكثر من أسلوب تدريبي في شرح المحتوى التدريبي، وأساليب التدريب تشجع المتدربين على التفاعل وان أساليب التدريب المستخدمة تحاكي الواقع العملي

الدرجة الكلية لمجالات تقييم التدريب المتعلقة بمدى ملاءمة ظروف البيئة التدريبية في جامعة بوليتكنيك فلسطين كانت بدرجة متوسطة من حيث تناسب حجم القاعة مع عدد المتدربين، توفير الجامعة قاعات تدريبية بديلة لمواجهة أي أمر طارئ، توزيع المادة العلمية مع بداية الدورة التدريبية، والشعور بالرضا عن الخدمات المساندة للتدريب، وعدد الساعات الفعلية الفعلية للبرنامج التدريبي ملائمة للمحتوى التدريبي ووقت انعقاد الجلسات التدريبية، ، وقد جاءت بدرجة كبيرة من حيث ان الوظائف لا يجد صعوبة في الوصول إلى أماكن التدريب

نتائج السؤال الثالث: ما مدى اهتمام إدارة جامعة بوليتكنيك فلسطين بعملية التقييم في التدريب

1- الدرجة الكلية المتعلقة بمدى اهتمام بتقييم التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين كانت بدرجة متوسطة من حيث توفير كادر مؤهل لتدريب العاملين فيها، اقتناع إدارة الجامعة بتقييم العملية التدريبية، أن دائرة التدريب قريبة من متخذي القرار في الجامعة، وجود ميزانية موزعة من الإدارة العليا لتغطية البرامج التدريبية ووجود الدعم المادي والمعنوي من قبل إدارة الجامعة

نتائج السؤال الرابع: ما المعوقات التي تواجه عملية التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين

الدرجة الكلية المتعلقة بالمعوقات التي تواجه عملية التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنيك فلسطين كانت بدرجة متوسطة من حيث عدم توافر معايير وعناصر دقيقة يمكن من خلالها قياس نتائج تقييم التدريب والحكم عليه بالنجاح أو الفشل ، صعوبة قياس آثار ونتائج التدريب بعيدة المدى، عدم إعطاء عملية التقييم الاهتمام الكافي، الاهتمام بالتقييم على مستوى ردود فعل المتدربين والتي في أحيانا كثيرة يحكمها عنصر المجاملة، عدم وضوح وواقعية الأهداف التدريبية المطلوب تحقيقها بالإضافة إلى صعوبة قياسها في أحيان كثيرة مما ينعكس سلبا على عملية المتابعة والتقييم، عدم وجود تخطيط مسبق لعملية تقييم التدريب عدم التعاون بين الجهة المنفذة للتدريب والجهة الطالبة له.

## 5.2 التوصيات

بعد الإطلاع على النتائج التي اظهرها التحليل، فإن فريق الدراسة يوجه توصياته إلى جامعة بوليتكنك فلسطين فيما يلي :

- 1- يوصي فريق الدراسة بزيادة الإهتمام بتقييم ردة الفعل من خلال معرفة شعور المتدربين حول التدريب، والعمل على زيادة المعرفة من خلال استخدام نماذج تحاكي الواقع، القيام بالملاحظات والمقابلات مع المتدربين لقياس مدى تطبيق التعلم المكتسب خلال التدريب، والعمل على تحديد المسؤولية لكل شخص والمقارنة قبل وبعد العملية التدريبية من أجل مراعاة عامل الوقت وعدم هدر المال .
- 2- التنوع في طرق التدريب لما له دور مهم في توضيح المادة التدريبية وتوصيل المعلومات، والعمل على مراعاة عامل الوقت بما يتناسب مع ظروف المتدربين حتى لا يشكل عبئاً إضافياً لعملمهم .
- 3- اتباع سياسات تشجيعية ووضع نظام حوافز مبني على نتائج التدريب ؛ وفي ذلك أثر كبير في رفع الروح المعنوية للموظف، والعمل على زيادة دعم المتدرب مادياً ومعنوياً .
- 4- نشر الوعي التدريبي بين موظفي الجامعة وذلك بجعل سياسات التدريب واضحة أمام جميع المستويات الإدارية، بما في ذلك إشراك الموظف كمحور أساسي في عملية تحديد الاحتياجات والتخطيط للتدريب والتقييم .
- 5- إنشاء قاعدة بيانات كنظام لأخذ المعلومات والتقارير بما في ذلك تسهيل للقائمين على العملية التدريبية في اتخاذ القرارات بشأن البرامج التدريبية، وأساليب التدريب والفئة المستهدفة وذلك كون التدريب عملية مستمرة .

## قائمة المراجع والمصادر

## المصادر والمراجع العربية

أبو سلطان، يوسف شفيق (2004) "تقييم برامج التدريب الإداري الممول من الخارج ، دورات تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

أبو سليمان، باسمة (2007) " مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا الاقليمي بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

أبو شيخة، نادر(2010) إدارة الموارد البشرية: اطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أبو شيخة، نادر(2001) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أبو قفة، هدية (2003) "أثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

أبو النصر، مدحت (2008) إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

باشات، أحمد ابراهيم(1978) اسس التدريب ،ط1، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر.

بربر، كامل ( 1997 ) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، ط1، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان .

البيالي، يوسف صياح (2000) " فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشور، معهد الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

توفيق، عبد الرحمن ( 2000 ) كيف تصبح مدربا فعالا، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، القاهرة

توفيق، عبد الرحمن (2004) التدريب الفعال، مركز الخبرات المهنية للإدارة ،القاهرة ، مصر.

جاسم، أحمد (2012) " تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 4(9)، ص 241-262.

الجبالي، سعد أحمد (1989)، " تحديد الاتجاهات التدريبية، نموذج مقترح يعتمد على الاستجابة للمشكلات الحالية وتجنب المشكلات المستقبلية" ، المجلة العربية للتدريب بالرياض، 2(4).

الجبالي، سعد أحمد " تحديد الاحتياجات التدريبية. نموذج مقترح لترشيد التدريب"، ورقة عمل نوقشت بالملتقى العربي الأول للتدريب حول إشكالية التدريب في العالم العربي 5 — 6 إبريل (1995)، القاهرة.

جيران، أحمد ( 2006 م)، دليل مرجعي في التدريب ، منشورات معهد التربية الأونروا: اليونسكو، عمان، الأردن.

حماد، إياد (2009) " تدريب وتنمية الموارد البشرية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق، سوريا

الخطيب، أحمد ورداح الخطيب (1986) اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة الأولى، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية.

الربابعة، علي محمد (2003) إدارة الموارد البشرية، ط1، دارالصفاء النشر والتوزيع، عمان، الأردن.

رشيد مازن فارس ، ( 2001 )، إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية ، ط2، مكتبة العبيكات ، الرياض، السعودية

الرفاعي والاثري، هاشم أحمد (2003)، "تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق"، مجلة مستقبل التربية العربية، 9(29) ، ص 129-152

سعدية ، منصور" تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين"

رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين

السكرانة، بلال ( 2009 ) التدريب الإداري، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.

شلاويش، مصطفى (2000) إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.

شاويش، مصطفى (2005) إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
الشعلان ، فهد أحمد (1995) " نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب "، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، 10(9) ، 287-310.

الطعاني، أحمد (2007) التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

الطعاني، حسن(2002) التدريب: مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، دار الشروق، عمان، الأردن

الطيار، عبد الرحمن عبدا لله (2003م) "تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عبدالله، محمد (1980)، "أسس متابعة وتقييم التدريب"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

العبد، جعفر(1991) أساليب التدريب، مركز أبروماك، القاهرة ،مصر

عبد الوهاب، محمد (1981) التدريب والتطوير: مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

قاسم ،خليل جميل(1989) التدريب والتطوير الإداري: الفلسفة والتطبيق، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات.

ماهر، احمد(2005) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

المدهون ابراهيم محمد ، ( 2005 )، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المصدر، أيمن (2010) " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين

مصطفى أحمد(2000) ادارة الموارد البشرية: الادارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر

موسى، اسامة محمود(2007) "واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين: دراسة حالة بنك فلسطين في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

نعمان،عائدة عبد العزيز علي (2008)" علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية والمالية جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،جامعة تعز ،اليمن.

هلال، محمد عبد الغني حسن(2003) تصميم وإعداد المناهج التدريبية، ط1، مركز تطوير الاداء والتنمية ، القاهرة، مصر .

ياغي، محمد عبد الفتاح(1986) "أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية"، المجلة العربية للتدريب ، 2 (3) .

## المراجع الأجنبية

Leuven, and other (1999) "Worker Reciprocity and Employer Investment in Training" university of Amsterdam, Amsterdam, Netherlands

Ahmed, Nawaz, Usman, Shaukat, Ahmed, ul-Rehman(2010) "How Organizations Evaluate their Trainings? An evidence from Pakistani organizations", Journal of contemporary research in business, vol. 2, No. 5, pp162-179.

George, Odiorne(1970). Training By Objectives: An Economic Approach To Management Training , London: The Macmillan Company,

Maer Mary Kay, (2003) "Training Evaluation Literature Review" , National Food Service Management Institutes, University of Mississibppi, USA

Alan M. Saks and Lisa A. Burke (2012) " An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training" International Journal of Training and Development ,pp 118-127.

Kin·sow(2011) " The importance of training evaluation: the case of Malaysian public hospitals" , University of Malaya , Malaysia

Gibson· Victoria(2010) " Training evaluation: the case of the police service " Manchester Metropolitan University , Manchester

Anastasiou , Michael(2011) " assessing training effectiveness in larnaca's hotels", Journal of Business Administration Online, 10.1; 1-11

said and ather(2003) " evaluation of effectiveness of training and development", Asian Journal of Business and Management Sciences, 2.11; 14 - 24

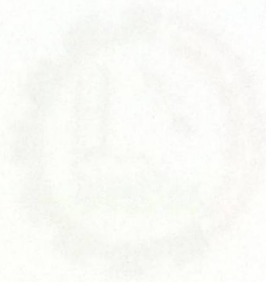
Subrahmanian, profmusu(2010) " evaluating training programing in India post", International Refereed Research Journal, 1 , 81-94

# النهاية

# ملحق رقم (1)

## الاستبانة

كلية التربية والعلوم الإنسانية



الاستبانة

مذكرة السيدات عضو هيئة التدريس بالكلية

بجامعة طيبة وذلك من

بأمر فريق البحث بدراسة بعنوان " واقع التدريس الإلكتروني في جامعة بريدة" الصادر من  
هيئة نظار الأكاديميين فيها " وذلك استجابة لطلب من هيئة التدريس في  
إدارة الأعمال المتحصلة من كلية التربية الإنسانية بجمهورية مصر العربية في جامعة بريدة  
الاستبانة

بأن من حضوركم التفضل بقرائة فقرات الاستبانة والالتزام بها وفقاً للمواصفات  
لأنكم من أعضاء وأقر الكوادر الإدارية والمعلمين في الكلية، فضلاً عن التمسك بال  
معاييرها بهدف تعاضل بصورة عامة وأن تستخدموا لا تقومون بالبحث العلمي فقط

شكرونا لكم من طيبة

فريق البحث

أستاذة المساعد  
د. محمد بن عبد الله  
م. محمد بن عبد الله

إبراهيم

أستاذة المساعد

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات



استبانة

حضرة السيدة/ة عضو هيئة التدريس المحترم/ة ...

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم فريق البحث بدراسة بعنوان " واقع تقييم في التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيها " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين.

يرجى من حضرتكم التفضل بقراءة فقرات الاستبانة والإجابة عنها بدقة وموضوعية لما لرأيكم من أهمية وأثر كبير في إنجاح إعداد وإتمام هذه الدراسة، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرون لكم حسن تعاونكم

فريق البحث

سوسن زاهده

خليل ادعيس

أسامه الأطرش

إشراف

أ.سعديه سلطان

## القسم الأول :

فيما يلي عدد من الفقرات التي تمثل واقع التقييم في التدريب من وجهة نظر الاكاديمين فيها، يرجى وضع اشارة ( ✓ ) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك.

| رقم   | مجالات الدراسة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| <b>مستويات تقييم التدريب المستخدمة في جامعة بوليتكنك فلسطين</b> |  |            |       |       |           |                |
| <b>لا: رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي</b>              |  |            |       |       |           |                |
| 1   | أتصور بأن عملية التقييم باكملها تحظى باهتمام كبير في الجامعة                                   |            |       |       |           |                |
| 2   | أرى أن الإلتحاق في البرامج التدريبية يخرجني من جو الملل في                                     |            |       |       |           |                |
| 3   | أعتقد بان التدريب ينفذ فقط من اجل استكمال الجانب الإداري المطلوب من                            |            |       |       |           |                |
| 4   | تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لوجود خبرة للجامعة على عمل هذا التقييم |            |       |       |           |                |
| 5   | تتم عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لوجود خطط تطويره في المؤسسة            |            |       |       |           |                |
| 6   | عملية تقييم رد فعل المتدربين بالنسبة لبرامج التدريب لا تتطلب الوقت الكبير لإجرائها             |            |       |       |           |                |
| <b>نعم: تقييم التعلم</b>  |  |            |       |       |           |                |
| 7   | أعتقد بأن عملية التدريب ساهمت بشكل كبير في منحي معارف ومهارات عديده عن موضوعات مختلفه          |            |       |       |           |                |
| 8   | تقوم الجامعة باختبار فاعلية التدريب باستخدام نماذج محاكاة التدريب بواقع العمل فيها.            |            |       |       |           |                |
| 9   | تقوم الجامعة باختبار فاعليه التدريب عن طريق مراقبة المهارات التدريبية في العمل                 |            |       |       |           |                |
| 11  | تقوم الجامعة باختبار فاعلية التدريب باستخدام نموذج التقييم الجماعي                             |            |       |       |           |                |
| 12  | أعتقد بأن عملية التدريب في الجامعة ساهمت بشكل كبير في تطوير إمكاناتي المهنية                   |            |       |       |           |                |

| رقم | مجالات الدراسة  | موفق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----|---|-----------|-------|-------|-----------|----------------|
| 13  | تقوم الجامعة باستخدام ملاحظة اداء المتدربين في محيط العمل لتقييم اثر البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين |           |       |       |           |                |
| 14  | تقوم الجامعة باستخدام قصص النجاح الإداريه كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين              |           |       |       |           |                |
| 15  | تقوم الجامعة باستخدام تقييم الاداء كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين                     |           |       |       |           |                |
| 16  | تقوم الجامعة بمراجعة سجلات العمل اليومية وسجلات الأداء لتقييم أثر البرنامج التدريبي على سلوك المتدربين.         |           |       |       |           |                |
| 17  | تقوم الجامعة بتسجيل المخرجات كوسيلة لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى سلوك المتدربين.                          |           |       |       |           |                |

بها: النتائج

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 18 | تقوم الجامعة بمقارنة مستوى الخدمات قبل وبعد العملية التدريبيه لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج          |  |  |  |  |  |
| 19 | تقوم الجامعة بمقارنة الهدر المالي قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج           |  |  |  |  |  |
| 20 | تقوم الجامعة سجلات الاداء للموظفين قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج          |  |  |  |  |  |
| 21 | تقوم الجامعة بمقارنة عدد الشكاوي من العملاء قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج |  |  |  |  |  |
| 22 | تقوم الجامعة باستخدام المعلومات الواردة من مديري وحدة العمل لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج.           |  |  |  |  |  |
| 23 | تقوم الجامعة بمقارنة هدر الوقت قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرنامج التدريبي على مستوى النتائج              |  |  |  |  |  |

ب. مجالات تقييم التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين

ولا: تقييم المدربون من وجهة نظر الموظفين

| رقم              | مجالات الدراسة  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 24               | يوضح المدربون الأهداف من التدريب في اللقاء الاول  |            |       |       |           |                |
| 25               | يستعرض المدربون المحتوى التدريبي بتتابع منطقي.  |            |       |       |           |                |
| 26               | المدربون لديهم القدرة على تحفيز المشاركين.  |            |       |       |           |                |
| 37               | يربط المدربون المادة التدريبية بالواقع العملي للمتدربين                                   |            |       |       |           |                |
| 38               | تؤثر خبرة المدربين في تغيير الاتجاهات السلوكية للمتدربين نحو الأداء الأفضل.               |            |       |       |           |                |
| 39               | يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التدريبية. |            |       |       |           |                |
| 40               | المدربون ينوعون في طرق التدريب بحسب اختلاف الأنشطة .                                      |            |       |       |           |                |
| ب. المدربون      |   |            |       |       |           |                |
| 41               | تتوفر لدي الرغبة في التدريب   |            |       |       |           |                |
| 42               | أقوم بعمل جيد عند تدريبي  |            |       |       |           |                |
| 43               | أحرص على تنمية مهارتي ومعارفي من خلال التدريب   |            |       |       |           |                |
| 44               | يخلق لدي التدريب إحساسا بالانتماء لمكان عملي  |            |       |       |           |                |
| ج. برامج التدريب |   |            |       |       |           |                |
| 45               | معلومات الدورات قريبة من واقع العمل   |            |       |       |           |                |
| 46               | الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها تكون كافية                                      |            |       |       |           |                |
| 47               | تتضمن الدورات إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني                       |            |       |       |           |                |
| 48               | تطوير البرنامج التدريبي يتناغم مع طبيعة الحاجة في العمل باستمرار.                         |            |       |       |           |                |

| الرقم                                    | مجالات الدراسة  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 49                                       | أهداف البرنامج التدريبي معلنة و واضحة للجميع منذ البداية.                   |            |       |       |           |                |
| 50                                       | إن موضوعات البرنامج التدريبي لها علاقة بطبيعة العمل الذي أقوم به في وظيفتي. |            |       |       |           |                |
| رابعاً: أساليب التدريب                   |   |            |       |       |           |                |
| 51                                       | يتوافق أسلوب التدريب مع أهداف المادة التدريبية.                             |            |       |       |           |                |
| 52                                       | يتلاءم الأسلوب التدريبي مع المحتوى التدريبي                                 |            |       |       |           |                |
| 53                                       | ينوع المدربون في طرائق تدريبهم بحسب الظروف والأنشطة.                        |            |       |       |           |                |
| 54                                       | يتم استخدام أكثر من أسلوب تدريبي في شرح المحتوى التدريبي.                   |            |       |       |           |                |
| 55                                       | أساليب التدريب المتبعة تشجع المتدربين على التفاعل.                          |            |       |       |           |                |
| 56                                       | يتلاءم الوقت المخصص للتدريب مع أسلوب التدريب المستخدم.                      |            |       |       |           |                |
| 57                                       | أساليب التدريب المستخدمة تتسم بالسهولة والقدرة على التطبيق.                 |            |       |       |           |                |
| 58                                       | أساليب التدريب المستخدمة تحاكي الواقع العملي.                               |            |       |       |           |                |
| 54                                       | أساليب التدريب المستخدمة تراعي الفروق الفردية للمتدربين.                    |            |       |       |           |                |
| خامساً: مدى ملائمة ظروف البيئة التدريبية |   |            |       |       |           |                |
| 55                                       | وقت انعقاد الجلسات التدريبية مناسب.   |            |       |       |           |                |
| 56                                       | تعتبر عدد الساعات الفعلية للبرنامج التدريبي ملائمة للمحتوى التدريبي.        |            |       |       |           |                |
| 57                                       | يتناسب حجم القاعة مع عدد المتدربين.   |            |       |       |           |                |
| 58                                       | يتم تغيير توزيع مقاعد التدريب بحسب اختلاف أسلوب التدريب.                    |            |       |       |           |                |

| الرقم   | مجالات الدراسة   | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|---|--|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 59  | أشعر بالرضا عن الخدمات المساندة للتدريب (مكان الاستراحة، الضيافة<br>(....  |               |       |       |              |                      |
| 60  | يتم توزيع المادة العلمية مع بداية الدورة التدريبية.  |               |       |       |              |                      |
| 61  | لا أجد صعوبة في الوصول إلى أماكن التدريب.  |               |       |       |              |                      |
| 62  | توفر جامعة بوليتكنك فلسطين قاعات تدريبية بديلة لمواجهة أي أمر طارئ   |               |       |       |              |                      |
| <b>ج. مدى اهتمام إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين بعملية التقييم في التدريب</b>      |  |               |       |       |              |                      |
| 63  | هناك اقتناع من قبل إدارة جامعة بوليتكنك فلسطين بتقييم العملية التدريبية.   |               |       |       |              |                      |
| 64  | تقع دائرة التدريب في موقع قريب من متخذي القرار في الجامعة.   |               |       |       |              |                      |
| 68  | تقوم إدارة الجامعة بتوفير كادر مؤهل لتدريب العاملين فيها.  |               |       |       |              |                      |
| 69  | هناك ميزانية مخصصة من الإدارة العليا لتغطية البرامج التدريبية.   |               |       |       |              |                      |
| 70  | هناك دعم مادي للمتدربين من الإدارة العليا للجامعة.   |               |       |       |              |                      |
| 71  | هناك دعم معنوي للمتدربين من قبل إدارة الجامعة  |               |       |       |              |                      |
| 72  | تستخدم جامعة بوليتكنك فلسطين أسلوب العقاب لتشجيع العاملين على المشاركة في العملية التدريبية.                                   |               |       |       |              |                      |
| 73  | تستخدم جامعة بوليتكنك فلسطين أسلوب الثواب لتحفيز العاملين على المشاركة في العملية التدريبية.                                   |               |       |       |              |                      |
| <b>د. المعوقات التي تواجه عملية التقييم في التدريب في جامعة بوليتكنك فلسطين</b> |  |               |       |       |              |                      |
| 74  | عدم توافر معايير وعناصر دقيقة يمكن من خلالها قياس نتائج تقييم التدريب والحكم عليه بالنجاح أو الفشل                             |               |       |       |              |                      |
| 75  | عدم اعطاء عملية التقييم الاهتمام الكافي.   |               |       |       |              |                      |
| 76  | عدم وضوح وواقعية الأهداف التدريبية المطلوب تحقيقها بالإضافة إلى صعوبة قياسها في احيان كثيرة مما ينعكس سلباً على عملية المتابعة |               |       |       |              |                      |

| الرقم | مجالات الدراسة   | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|-------|--|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 77    | صعوبة قياس آثار ونتائج التدريب بعيدة المدى.  |               |       |       |              |                      |
| 78    | عدم التعاون بين الجهة المنفذة للتدريب والجهة الطالبة له.                                   |               |       |       |              |                      |
| 79    | عدم وجود تخطيط مسبق لعملية تقييم التدريب.  |               |       |       |              |                      |
| 80    | الاهتمام بالتقييم على مستوى ردود فعل المتدربين والتي في أحيانا كثيرة يحكمها عنصر المجاملة. |               |       |       |              |                      |

إنتهت الإستبانه

شاكرون لكم حسن تعاونكم