

Syrian Arab Republic  
Ministry of Higher Education  
Syrian Virtual University

الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي  
الجامعة الافتراضية السورية

تقييم فعالية التدريب في المنظمات غير ربحية  
دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي- الإجتماعي في الهيئة الطبية الدولية "IMC"  
في دمشق

Evaluation the Effectiveness of Training at Non-Profit Organizations  
Empirical Study on Psychological Support Section at International Medical  
Corps "IMC" - Damascus

إعداد الباحث  
شادي خضر العرنجي  
Shadi\_79465

تحت إشراف  
الدكتور عصام حيدر

قدمت هذه الدراسة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة ماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الاعمال

1439 هـ / 2018

## الإهداء

بعد أن أكرمني ربّي بفضله وعطائه بانجاز هذا البحث، أهدي ثمرة هذا الجهد....

إلى من أوصاني بكما ربي بخفض جناح الذل من الرحمة...والدي ووالدتي....حفظهما الله

إلى من تحمّلَ ويتحمّلُ معي متاعبَ الحياة بحلوها ومرها....زوجتي الغالية رزان....

إلى من سكنا قلبي وروحي قبل أن تراهما عيني....أولادي تيم وميرا....

إلى أحبائي وأعزائي وسندي في هذه الحياة إخوتي حفظكم الله....

وخاصةً ظلُّ دربي وسندي....أخي الغالي شهم....

إلى كل من ساعدني ومدَّ يدَ العونَ لي....أصدقائي الرائعين هبة ولورنس

إلى كل من علمني حرفاً....

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

شادي خضر العرنجي

## الشكر والتقدير

بعد الحمد والشكر لله الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا الجهد، فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور عصام حيدر عميد المعهد العالي للتنمية الإدارية مديناً له بالفضل على تكريمه بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى عطائه وصبره غير المحدود حيث أنه لم يدخر جهداً في نصحي وإرشادي وتقديم كل ما بوسعه دون امتنان، فكان الناصح الأمين بملحوظاته القيمة وتوجيهاته السديدة، فجزاه الله عني كل خير.

وأتقدم بوافر التقدير وعظيم الإمتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بمناقشة المشروع وعلى دورهم الكبير في إثراء بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

ووفاءً واعترافاً بالمعاونة التي قدمها لي الكثير من المخلصين الصادقين أفراداً ومؤسسات أثناء هذه الدراسة، والذين لا يتسع المقام لذكرهم بأسمائهم، يطيب لي أن أقدم الشكر الجزيل لكل من عاون وساهم في إخراج هذا العمل المتواضع من طور التفكير إلى الواقع العملي لكي يرى النور

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم فعالية البرامج التدريبية في قسم الدعم النفسي – الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية العاملة في دمشق من وجهة نظر المتدربين المشاركين في هذه البرامج التدريبية خلال الاعوام 2015-2016، ومن اجل تحقيق هذا الهدف تم تطوير إستبانة من أجل جمع البيانات حول موضوع الدراسة، وقد تم توزيع هذه الإستبانة على /97/ متدرب، وتم إسترجاع (18) استبانته منها ليكون العدد الكلي للإستبانات الموزعة /79/ استبانة أي مايشكل نسبة 43.43% من مجتمع الدراسة الكلي المكون من /175/ متدرب، واتبعت الدراسة المتهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية في SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- ضعف إمكانية المسؤولين على القيام بعملية التحليل العلمي والتحديد الفعلي للإحتياجات التدريبية. بالإضافة إلى أن عملية تقييم البرامج التدريبية قليلة الفعالية.
  - لا توجد سياسات واضحة ومعلن عنها فيما يخص اختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في ذلك.
  - دلت نتائج الدراسة على ان أسلوب إختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بالنسبة لبعض الأبعاد (محتوى البرامج التدريبية ، تقييم فعالية البرامج التدريبية) تعزى لمتغير الجنس مع وجود الفروق لباقي الأبعاد.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بالنسبة لأبعاد (تحديد الإحتياجات التدريبية، أساليب تقديم البرامج التدريبية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، مع غياب الفروق لباقي الأبعاد.
  - وجود علاقة جيدة ، موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد العملية التدريبية وبين فعالية البرامج التدريبية، ماعدا عنصر إختيار المتدربين.
- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية، الإستعانة بالخبراء المختصين، توفير مبدأ تكافؤ الفرص أمام الأفراد للإلتحاق بالبرامج التدريبية وغير ذلك..

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، المنظمات غير حكومية، تقييم التدريب، العملية التدريبية، فاعلية التدريب، تحديد الإحتياجات التدريبية.

## Abstract

This study aims to identify the reality of evaluation the effectiveness of training programs in Psychological Support Section at international Medical Corps "IMC" in Damascus, by the viewpoint of participants in these training programs which are held during 2015-2016. The researcher designed and developed a questionnaire which was distributed on /97/ trainees, /18/ ones were returned back to the researcher to be then the total number of distributed questionnaires /79/ - questionnaire with a response rate 43.43 of total research population which is composed of 175 trainees. This study followed a descriptive analytical methodology. (SPSS) are used in order to show and analysis the study results.

**The study has reached to a number of findings. Most important are:**

- The weakness of the ability of officials to carry out scientific analysis training needs.
- There are no clear and known policies regarding the selection of trainees
- The results showed that the method of selecting trainees is not effective enough.
- There are no statistical significant differences regarding the dimensions (Content of training programs, Evaluation of the effectiveness of the training programs) attributed to the sex variable with differences for the other dimensions.
- There are statistical significant differences among the dimensions (Training needs determination, methods of presenting the training programs) attributed to the effect of the years of experiences' variable. With no differences for the other dimensions.
- There is a positive and statistically significant relationship between the dimensions of the training process and effectiveness of the training programs. Except for training selection.

**The study concluded with a set of recommendations**, the most important of which was the precise determination of training needs, the use of specialized experts, and the provision of the principle of equal opportunity for individuals to join the training programs....etc.

**Keywords: Training:** Training, NGO; Non-Governmental of Organizations, Training evaluation, Training process, determination of training needs.

## قائمة المحتويات

| الصفحة | المحتويات                                        |
|--------|--------------------------------------------------|
| أ      | الإهداء                                          |
| ب      | شكر وتقدير                                       |
| ج      | ملخص الدراسة باللغة العربية                      |
| د      | ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية                   |
| هـ     | قائمة المحتويات                                  |
| ز      | قائمة الجداول                                    |
| ط      | قائمة الأشكال                                    |
|        | قائمة الملاحق                                    |
| 1      | <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>         |
| 2      | المبحث الأول : منهجية الدراسة                    |
| 2      | مقدمة البحث                                      |
| 3      | أولاً: مشكلة البحث                               |
| 4      | ثانياً: أهداف البحث                              |
| 4      | ثالثاً: أهمية البحث                              |
| 5      | رابعاً: متغيرات البحث                            |
| 6      | خامساً: نموذج البحث                              |
| 6      | سادساً: فرضيات البحث                             |
| 7      | سابعاً: مصطلحات البحث                            |
| 8      | ثامناً: حدود الدراسة                             |
| 8      | تاسعاً: هيكلية البحث                             |
| 10     | المبحث الثاني: الدراسات السابقة                  |
| 10     | أولاً: الدراسات العربية                          |
| 14     | ثانياً: الدراسات الأجنبية                        |
| 16     | ثالثاً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة |
| 18     | <b>الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث</b>         |
| 19     | المبحث الأول: التدريب                            |

|    |                                                |
|----|------------------------------------------------|
| 19 | أولاً: مفهوم التدريب                           |
| 20 | ثانياً : أهمية التدريب                         |
| 21 | ثالثاً: أنواع التدريب                          |
| 23 | رابعاً: طرائق وأساليب التدريب                  |
| 28 | المبحث الثاني: العملية التدريبية               |
| 28 | مراحل العملية التدريبية                        |
| 29 | المرحلة الأولى: تحديد الإحتياجات التدريبية     |
| 31 | المرحلة الثانية: تصميم البرنامج التدريبي       |
| 33 | المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي       |
| 33 | المرحلة الرابعة: متابعة البرنامج التدريبي      |
| 36 | المبحث الثالث: تقييم فاعلية البرامج التدريبية  |
| 36 | أولاً: خصائص تقييم البرامج التدريبية           |
| 37 | ثانياً: أهداف تقييم البرامج التدريبية          |
| 37 | ثالثاً: مجالات التقييم في التدريب              |
| 38 | رابعاً: نماذج تقييم البرامج التدريبية          |
| 43 | المبحث الرابع: المنظمات غير حكومية – غير ربحية |
| 43 | أولاً: تعريف المنظمات غير حكومية               |
| 43 | ثانياً: أهمية المنظمات غير حكومية              |
| 44 | ثالثاً: معوقات عمل المنظمات غير حكومية         |
| 45 | رابعاً: المنظمات غير حكومية في سوريا           |
| 47 | خامساً: المنظمات الدولية في سوريا              |
| 51 | <b>الفصل الثالث: الدراسة العملية</b>           |
| 52 | المبحث الاول: لمحة عن الهيئة الطبية الدولية    |
| 52 | أولاً: تعريف الهيئة الطبية الدولية             |
| 52 | ثانياً: مهمة الهيئة الطبية الدولية             |
| 53 | ثالثاً: أقسام الهيئة الطبية الدولية            |
| 54 | المبحث الثاني: منهجية البحث وإجراءاته          |
| 54 | أولاً: منهج البحث                              |

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| 54 | ثانياً: منهج جمع البيانات                       |
| 54 | ثالثاً: مجتمع الدراسة                           |
| 55 | رابعاً: عينة الدراسة                            |
| 55 | خامساً: أدوات الدراسة                           |
| 56 | سادساً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة              |
| 56 | سابعاً: صدق أداة الدراسة والثبات                |
| 60 | ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل |
| 61 | المبحث الثالث: إختبار ومناقشة الفرضيات          |
| 61 | أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة             |
| 64 | ثانياً: إختبار الفرضيات                         |
| 80 | <b>الفصل الرابع: النتائج والتوصيات</b>          |
| 81 | أولاً: نتائج الدراسة والإختبارات                |
| 83 | ثانياً: التوصيات المقترحة                       |
|    |                                                 |
| 84 | <b>المراجع</b>                                  |
| 85 | أولاً: المراجع العربية                          |
| 89 | ثانياً: المراجع الأجنبية                        |
| 91 | <b>الملاحق</b>                                  |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                                                               | رقم الجدول |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 47     | لائحة بأسماء المنظمات الدولية العاملة في سوريا                                             | 1/2        |
| 48     | لائحة بأسماء الجمعيات الأهلية العاملة في سوريا                                             | 2/2        |
| 52     | مناطق توزع مراكز الهيئة الطبية الدولية في المحافظات السورية                                | 3/3        |
| 53     | الأنشطة التدريبية لقسم الدعم النفسي الإجتماعي في الهيئة الطبية الدولية                     | 4/3        |
| 55     | التوزع التكراري لأفراد العينة حسب المنظمة                                                  | 5/3        |
| 57     | نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة إرتباط فقرات مقياس واقع تقييم فعالية البرامج التدريبية | 6/3        |



|    |                                                                                                                            |      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 58 | إختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لثبات أداة المقياس                                                                    | 7/3  |
| 59 | شكل التوزيع لبيانات إجابات عينة الدراسة لتقييم فعالية البرامج التدريبية                                                    | 8/3  |
| 61 | التوزيع التكراري Frequency لأفراد العينة حسب متغير الجنس                                                                   | 9/3  |
| 62 | التوزيع التكراري Frequency لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي                                                                 | 10/3 |
| 62 | التوزيع التكراري Frequency لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة                                                              | 11/3 |
| 63 | التوزيع التكراري Frequency لأفراد العينة حسب الدورات التدريبية                                                             | 12/3 |
| 63 | التحليل الوصفي Descriptive Statistics لإجابات أفراد العينة                                                                 | 13/3 |
| 65 | توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير فعالية التدريب One-Sample Statistics                                             | 14/3 |
| 65 | إختبار One Sample T-test للعينة الواحدة حسب متغير فعالية التدريب                                                           | 15/3 |
| 66 | توزيع إجابات أفراد العينة لفعالية التدريب حسب متغير الجنس Group Statistics                                                 | 16/3 |
| 66 | قيم تحليل Independent Samples Test t لتحليل إختبار الفروق لفعالية التدريب حسب متغير الجنس                                  | 17/3 |
| 67 | توزيع إجابات عينة الدراسة لتقييم فعالية التدريب وفقاً لمتغير الجنس                                                         | 18/3 |
| 68 | قيم تحليل Independent Samples T-test لتصورات المبحوثين لتقييم فعالية التدريب حسب متغير الجنس                               | 19/3 |
| 70 | قيم تحليل One way ANOVA لتصورات المبحوثين لتقييم فعالية التدريب حسب متغير المؤهل العلمي                                    | 20/3 |
| 71 | إختبار تجانس التباينات Test of Homogeneity of Variances حسب متغير المؤهل العلمي بالنسبة لفعالية التدريب                    | 21/3 |
| 71 | الإختبار المتعدد Dunnett T3 لقياس الفروق والمقارنات لفعالية التدريب حسب متغير المؤهل العلمي                                | 22/3 |
| 73 | المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لتقييم فعالية التدريب حسب متغير المؤهل العلمي                                       | 23/3 |
| 74 | قيم تحليل One way ANOVA لتصورات المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة                                                           | 24/3 |
| 74 | إختبار تجانس التباينات Test of Homogeneity of Variances لتحديد الإحتياجات التدريبية وأساليب التقديم حسب متغير سنوات الخبرة | 25/3 |
| 75 | الإختبار المتعدد Bonferroni لإختبار الفروق و المقارنات لتحديد الإحتياجات التدريبية وأساليب التقديم حسب متغير سنوات الخبرة  | 26/3 |
| 77 | المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لتقييم فعالية التدريب حسب سنوات الخبرة                                              | 27/3 |
| 78 | قيم تحليل One way ANOVA لتصورات المبحوثين لتقييم فعالية التدريب حسب متغير عدد الدورات التدريبية                            | 28/3 |

|    |                                                                                                  |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 79 | معامل الارتباط للعلاقة Pearson Correlation بين فعالية البرامج التدريبية وأبعاد العملية التدريبية | 29/3 |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|

### قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                        | رقم الشكل |
|--------|------------------------------------|-----------|
| 6      | يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة   | 1/1       |
| 29     | يوضح مراحل العملية التدريبية       | 2/2       |
| 32     | يوضح مراحل تصميم البرنامج التدريبي | 3/2       |

### قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق                          | رقم الملحق |
|--------|---------------------------------------|------------|
| 92     | اداة الإستبانة في صورتها النهائية     | 1          |
| 99     | قائمة بأسماء محكمي الإستبانة ووظائفهم | 2          |

## الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول : منهجية الدراسة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## المبحث الأول : منهجية الدراسة

### مقدمة البحث

تواجه المنظمات اليوم أكثر من أي وقت مضى رهانات متعددة مصدرها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة، انفتاح الأسواق وانهيار حواجز وموانع حرية التجارة وتدفقات رأس المال، هذا إلى جانب الثورة التكنولوجية الجديدة، والمتمثلة في الإلكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات، والتي أصبحت المنظمات تتسابق من أجل الحصول عليها كونها أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية.

وهذه التحديات العالمية المعاصرة تحتم على المنظمات استثمار الطاقات الإنسانية الفعالة في تطوير الأداء التشغيلي في كافة الأقسام والإدارات والقطاعات بمرونة أكثر كفاءة وفعالية.

ومن أكثر الجوانب الإدارية الهادفة هي تطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية من خلال التدريب، ويمكن القول أنه من الأهمية بمكان أن تكون قادراً على توظيف أفضل الموارد البشرية ولكن الأكثر أهمية هي تدريب وتطوير هذه الموارد ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكانياتهم.

وتشير أدبيات الفكر الإداري المعاصر ، أن التدريب يعد أحد الوظائف الإدارية المهمة التي تلعب دوراً مهماً في نجاح وكفاءة العملية الإدارية على مستوى منظمات الأعمال الإنتاجية منها والخدمية أو منظمات المجتمع المدني والمنظمات الإنسانية غير ربحية على حد سواء . إذ من خلال العملية التدريبية تستطيع أي منظمة من تلك المنظمات الحصول على القدرات الإدارية القيادية والتنظيمية والكوادر والمهارات البشرية الأخرى المدربة والمؤهلة لانجاز عملياتها ومهامها. ويحقق نشاط التدريب أهدافه إذا تم تصميمه والإعداد له بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من الأفراد والمنظمة والسهر على متابعة السير الحسن لأنشطته، هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجه.

وتعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية في غاية الأهمية، كونها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج وتسمح بالوقوف على أوجه الضعف فيها وبالتالي اتخاذ قرار بالتخلي عنها أو العمل على تطويرها.

ولا يقتصر الحديث فقط حول منظمات الاعمال فهو يشمل بدوره أيضاً المنظمات غير ربحية أيضاً ومنظمات المجتمع المدني والجمعيات الخيرية والتي تعتبر أيضاً من أكثر الأطراف تأثراً وتأثراً نتيجة لما تتعرض له من تحديات مختلفة على المستوى الإداري والإقتصادي والمالي والاجتماعي والسياسي، حيث أن نجاح المنظمات غير ربحية في أداء دورها يقاس بمقدرتها على إعداد الكوادر البشرية الملائمة للعمل في ظل المتغيرات الحالية وذلك من خلال التدريب الفعال للوصول إلى تحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين وإكسابهم المرونة اللازمة بما يمكّنهم من التصدي لمشكلات العمل والمخاطر والأزمات.

واستناداً لما سبق، تأتي أهمية الدراسة الحالية لتسلط الضوء على الدور الذي يمكن أن تمارسه واحدة من هذه المنظمات العاملة في سوريا في مجال تدريب كوادرها البشرية وهي الهيئة الطبية الدولية والتي بدأت بممارسة أنشطتها من خلال كادر متخصص في مجال الدعم النفسي والصحة الذهنية والعناية الطبية وتقديم خدمات الحماية وغير ذلك.

إن الخبرة النظرية والمعرفية لا تكفي لوحدها لكثرة المتغيرات ووجود فرق بين الجانب النظري والتطبيقي، مما يتطلب إعداد برامج تدريبية مدروسة ومبنية على احتياجات المتدربين، لربط المفاهيم النظرية بالواقع العملي.

ومن هنا تأتي أهمية مدى معرفة البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين المشاركين في برامج التدريب، فهو أمر حيوي لترشيد الموارد من ناحية وتطوير محتوى ومنهجية التدريب من ناحية أخرى، وفي هذا الصدد تسعى هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المدربين والمشاركين في الدورات التدريبية في قسم الدعم النفسي – الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية. ولأجل معالجة هذا الموضوع قام الباحث بتقسيم الدراسة إلى جانبين ؛ نظري وعملي:

يأتي **الجانب النظري** في أربعة مباحث، يخصص المبحث الأول منها في الوقوف على مفهوم التدريب وأهميته كنشاط يساهم في تكيف الموارد البشرية مع مختلف التغيرات الممكنة، أما المبحثين الثاني والثالث فيخصصان للحديث عن مراحل العملية التدريبية وأهمية تقييم فاعلية البرامج التدريبية وخصائصها وأهدافها ومجالات تطبيقها، ويدور المبحث الأخير من هذا الجانب حول التعريف بالمنظمات غير ربحية – غير حكومية وأهميتها وتسليط الضوء على أهم المنظمات الدولية العاملة في سوريا.

أما **الجانب التطبيقي** من الدراسة يأتي من خلال فصلين، يتناول الفصل الثالث لمحة عن المنظمة موضوع الدراسة، التعرف على منهجية البحث وإجراءاته المطبقة على قسم الدعم النفسي- الاجتماعي وفروعه لدى الهيئة الطبية الدولية خلال السنتين الأخيرتين، إضافة إلى تحليل وإختبار ومناقشة فرضيات الدراسة، وينتهي البحث بالفصل الرابع الذي سيتناول الحديث عن أهم النتائج والتوصيات التي سيتم استخلاصها.

### **أولاً / مشكلة البحث**

لقد ازداد استثمار النظم الحديثة الحكومية والأهلية في مجال التدريب وارتفعت نسبة مخصصات التدريب في ميزانيات وبرامج الدول والمنظمات، وتؤكد الإحصائيات الحديثة أن ما يتم صرفه على التدريب والتطوير أكثر من 800 مليار دولار سنوياً، كما أوضحت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD أن ما تنفقه المنظمات الأمريكية على التدريب والتطوير هو نحو 109.25 مليار دولار أمريكي بشكل سنوي خلال ثلاثة أرباع السنة وهي موزعة على النحو التالي: 79.75 مليار دولار تصرف على فعاليات التدريب الداخلية والباقي 29.50 مليار دولار تصرف على فعاليات التدريب الخارجية. ( العديلي، 2008)

فالتدريب كعملية تستهدف إحداث تغيير في المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية، تتطلب من المنظمات استثمار مبالغ مالية ضخمة؛ ومن ثمة فإن هذه المنظمات تصبح مطالبة بالوقوف على مدى مساهمة التدريب في تحقيق الأهداف المنتظرة من خلال تقييم فعال وواضح لبرامجها التدريبية يسهم في تحقيق أهداف التدريب والذي ستظهر نتائجه سواء على المدى القصير أو الطويل.

و يعتبر التدريب إحدى أهم الممارسات التي تسعى الهيئة الطبية الدولية العاملة في سوريا إلى إعطاءه الأهمية الكبيرة لتعداد موظفيها واللامركزية في اتخاذ القرارات، الأمر الذي استوجب تهيئة كادر مدرّب قادر على العمل في بيئة تتعرض لمتغيرات على جميع الصعد.

ومن خلال الإطلاع على تقارير أنشطة الهيئة خلال السنوات (2015-2016) لوحظ الإهتمام المتزايد بتدريب الكوادر البشرية والذي لم يقتصر فقط على موظفي الهيئة من أخصائيين ومعالجين في مجال الدعم النفسي، بل تعدا الأمر لإستهداف موظفي ومتطوعي الجمعيات الخيرية والهلال الأحمر والمنظمات الدولية (UN...، PUI)، وفي هذا الصدد نتساءل عن مدى فاعلية تقييم البرامج التدريبية للهيئة الطبية وماهي الأساليب التي تلجأ إليها الهيئة في تقييم فاعلية برامجها التدريبية وأثرها على أداء الأفراد في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

من خلال ماسبق تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على واقع تقييم فاعلية البرامج التدريبية في الهيئة الطبية الدولية وفروعها ومستوصفاتها.

### تساؤلات البحث

1. مامدى فاعلية البرامج والأنشطة التدريبية التي يقوم بها قسم الدعم النفسي - الإجتماعي في الهيئة الطبية الدولية من وجهة نظر المتدربين؟
2. هل تراعي إدارة الهيئة الطبية الدولية عناصر العملية التدريبية كاملة أثناء تنفيذها لبرامجها التدريبية؟

### ثانياً / أهداف البحث

1. التعرف على أدبيات التدريب وتقييم البرامج التدريبية.
2. تحديد مدى فاعلية البرامج والأنشطة التدريبية من جانب انعكاسها على استيعاب المستفيدين من برامج التدريب للمعارف والمهارات.
3. التوصل إلى نتائج تحليلية والخروج بتوصيات واستنتاجات تساعد في تحقيق درجة عالية من الفاعلية لبرامج قسم الدعم النفسي - الإجتماعي في الهيئة الطبية الدولية.

### ثالثاً / أهمية البحث

تستمد الدراسة أهميتها من جانبين:

#### أولاً: الجانب العلمي

تظهر أهمية البحث من الناحية العلمية من كون نشاط تقييم التدريب يعتبر أحد اهم الممارسات التي تعنى بتسيير الموارد البشرية داخل المنظمة، وسيكون هذا البحث بمثابة قيمة مضافة يسلط الضوء على أهمية تقييم فاعلية التدريب ليساعد الباحثين في مجال موضوع البحث. وقد جاءت هذه الدراسة ليضفي الباحث من خلالها ما يغني الحديث عن أهمية تقييم فاعلية العملية التدريبية في المنظمات غير ربحية بسبب ندرة الدراسات التي تناولت موضوع التدريب والتقييم في مثل هكذا منظمات.

#### ثانياً: الجانب العملي

أما من الناحية العملية فإن أهمية هذا البحث تكمن في تخلص مجموعة من النتائج والتوصيات تتناول دور التقييم في الوصول إلى تحقيق هدف التدريب ومن ثم هدف المؤسسة في احد منظمات العمل الإنساني غير ربحية. حيث سيتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لمعرفة واقع تقييم فعالية العمليات التدريبية في قسم الدعم النفسي - الإجتماعي في الهيئة الطبية الدولية في محافظة دمشق ومحاولة مشاركة هذه النتائج مع شركاء الهيئة من مؤسسات محلية وجمعيات أهلية و المستفيدين من برامج وأنشطة التدريب المقدمة لهم .

ولا بد من الإشارة إلى إن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة التي تعنى بتقييم نشاط التدريب وفعاليتها في قسم الدعم النفسي - الإجتماعي في الهيئة الطبية الدولية والذي يعد من الأقسام التي تتطلب التدريب المستمر لمواردها البشرية نظراً للتغيرات والتحولات التي أفرزتها الأزمة على هذا الصعيد، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية الدراسة من اجل سد العجز المسجل في هذا النوع من الأبحاث.

#### رابعاً/ متغيرات البحث

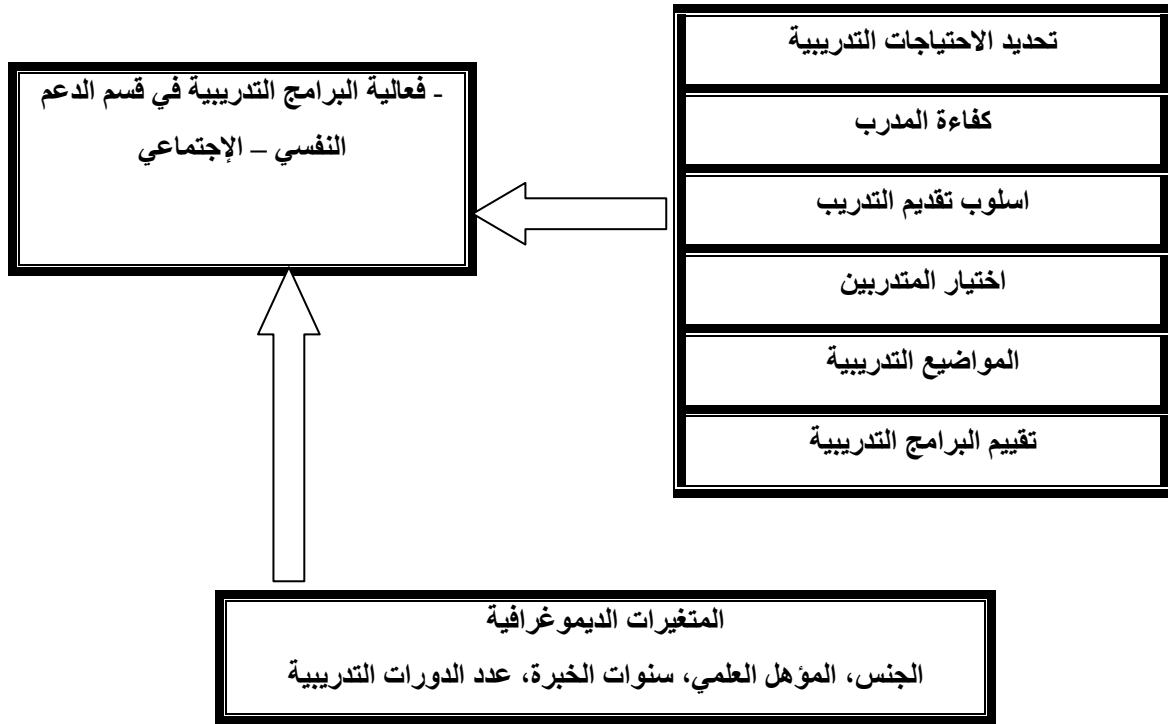
1. المتغيرات ديموغرافية ( الجنس - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - عدد البرامج التدريبية السابقة)
2. المتغيرات المستقلة؛ وتشمل:
  - عناصر العملية التدريبية (تحديد الإحتياجات التدريبية - كفاءة المدرب - أسلوب تقديم التدريب - إختيار المتدربين - المواضيع التدريبية ) .
  - تقييم البرامج التدريبية.
3. المتغير التابع: فعالية البرامج التدريبية لقسم الدعم النفسي - الإجتماعي في الهيئة الطبية الدولية (في تحقيق أهداف التدريب)

#### خامساً / نموذج البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها ، بناء أنموذج متكامل يعبر عن العلاقة بين متغيرات الدراسة ، والتي تشير إلى تصورات وإجابات أولية لفرضيات الدراسة . وقد تبنت الدراسة الحالية أنموذجاً افتراضياً يعبر عن العلاقة المنطقية بين المتغيرات ( الديموغرافية و المستقلة) والمتغير التابع حيث عُدت المتغيرات (تحديد الإحتياجات التدريبية، كفاءة المدرب، أسلوب تقديم التدريب، إختيار المتدربين، المواضيع التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) كمتغيرات مستقلة تؤثر في المتغير التابع (فعالية البرامج التدريبية).

يمكن توضيح متغيرات البحث والعلاقة بينها حسب شكل رقم (1):

شكل رقم 1/. العلاقة بين متغيرات الدراسة  
المتغيرات المستقلة المتغيرات التابعة



المصدر : إعداد الباحث

#### سادساً / فرضيات البحث

- الفرضية الأولى : لا توجد فروق جوهرية في اتجاهات عملي قسم الدعم النفسي - الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية نحو فعالية البرامج التدريبية التي خضعوا لها.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق جوهرية في تقييم فعالية البرامج التدريبية لدى قسم الدعم النفسي-الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية ( الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد البرامج التدريبية السابقة).
- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لعناصر العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات التدريبية، كفاءة المدرب، أسلوب التدريب، اختيار المتدربين، المواضيع التدريبية) على فاعلية البرامج التدريبية لقسم الدعم النفسي-الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية.



## سابعاً / مصطلحات البحث

1. **التدريب:** جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل<sup>(1)</sup>
2. **البرامج التدريبية:** كل الأنشطة التدريبية المخططة التي تقدم للموظفين، وتشتمل على عناصر أساسية مهمة مثل الأهداف، والمواد التدريبية، وأساليب التدريب، وتقنيات التدريب، وطرق التقويم والمدرسين والمتدربين وعددهم وفترة تنفيذ البرنامج ومقره ومدته ومصادر تمويله والمزايا الممنوحة للمتدربين والتي تهدف إلى تحسين معلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجال مهنتهم، لتجعلهم قادرين على شغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية<sup>(2)</sup>
3. **الفعالية:** ترتبط الفعالية بدرجة بلوغ النتائج، بمعنى أنه كلما كانت النتائج المحققة من طرف المنظمة أقرب من النتائج المتوقعة أو المخططة كانت أنشطة المنظمة أكثر فعالية والعكس صحيح. ويعبر عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخطط لها<sup>(3)</sup>
4. **التقييم:** قياس مدى فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف وتستخدم كلمة (تقويم) بنفس المدلول لكلمة تقييم. (الطعاني، 2002)
5. **الأداء:** هو المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة باستخدام الإمكانيات المتاحة من خلال هذه الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية ، مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل<sup>(4)</sup>
6. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تحديد المهارات والمعلومات أو الإتجاهات المطلوب رفعها وتنميتها لدى الأفراد أو يراد صقلها أو تغييرها وتعديلها وذلك استعداداً لترقية شخص أو مواجهة تغيرات متوقعة تنظيمية أو تكنولوجية، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الاهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب<sup>(5)</sup>

---

1- المصدر، أيمن سليمان. (2010) "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية". رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.

2- الخطيب، أحمد، عبدالله، العنزي. (2008) تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية. ط1، الأردن: جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

3- بن عيشي، عمار. (2013) "البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات". مشروع دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

4- John P. Wilson and Steven Western. (2000) "Performance appraisal": an obstacle to training and development, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 6, Issue. 2, P.93

5 - الحسيني، فلاح حسن عداي. (2000) الإدارة الإستراتيجية. ط1، عمان: دار وائل للطباعة و النشر.

## ثامناً / حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بيان واقع تقييم البرامج التدريبية في المنظمات غير ربحية – غير حكومية، من خلال التطرق إلى بعض المتغيرات الديموغرافية، إضافة إلى عناصر (أبعاد) العملية التدريبية وعملية تقييم البرامج التدريبية كمتغيرات مستقلة إلى جانب المتغيرات التابعة المتمثلة في فعالية العملية التدريبية وأداء العاملين.
2. **الحدود المكانية:** تشمل الدراسة الهيئة الطبية الدولية (المركز الرئيسي) والمراكز الفرعية والمستوصفات التابعة لها والمؤسسات التشاركية في كل من محافظتي دمشق وريف دمشق.
3. **الحدود البشرية:** حيث اشتملت الدراسة على مدربي قسم الدعم النفسي – الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية وموظفيها (كمدرسين) في الأقسام الفرعية التالية:
  - مدراء الحالات Case managers
  - متدربي مركز الناشطات الإبداعية في الهيئة Recreational Activities Center
  - مراكز الرعاية الطبية الأولية التابعة للهيئة Primary Health Care
  - إضافة إلى فئة المتدربين في المنظمات الدولية غير ربحية الأخرى ( منظمة الإسعاف الأولية الدولية (PUI) ، الهلال الأحمر السوري (SARC)، الجمعيات المحلية (LNGOs) المستفيدين من تدريب الهيئة وتقييمها المستمر.
4. **الحدود الزمانية:** اقتصرت على زمن تطبيق البحث خلال الفترة الممتدة بين تشرين الثاني/2017 إلى شباط/2018.

## تاسعاً / هيكلية البحث

سيتناول البحث موضوع الدراسة من خلال أربعة فصول على النحو التالي:

- **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن مبحثين:**
  - ✓ المبحث الأول : منهجية الدراسة
  - ✓ المبحث الثاني : الدراسات السابقة
- **الفصل الثاني: الإطار النظري ويتضمن أربعة مباحث:**
  - ✓ المبحث الأول: التدريب
  - ✓ المبحث الثاني: العملية التدريبية
  - ✓ المبحث الثالث: تقييم فعالية البرامج التدريبية
  - ✓ المبحث الرابع: المنظمات غير ربحية – غير حكومية
- **الفصل الثالث: الدراسة العملية للبحث ويتضمن ثلاثة مباحث:**
  - ✓ المبحث الأول : لمحة عن المنظمة موضوع الدراسة

✓ المبحث الثاني : منهجية البحث وإجراءاته

✓ المبحث الثالث : إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

- الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سيتم استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التقييم الذي يزخر به الأدب الإداري والتي تناولت تقييم التدريب باعتباره عملية قياس للمحصلة النهائية لمجموع التغيرات المعرفية والمهارية والسلوكية للمتدرب مقارنة بالنتائج المرجوة من البرامج التدريبية وتحديد أسباب القصور إن وجدت للوصول إلى فاعلية برامج التدريب وبالتالي كفاءة وفاعلية تحقيق المنظمة لأهدافها. نقدم فيما يلي بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، علماً بأن الدراسات التي تم تطبيقها على المنظمات غير حكومية وغير ربحية كانت نادرة، ويمكن عرض الدراسات المتعلقة بموضوع البحث "تقييم فاعلية التدريب في المنظمات غير ربحية (غير حكومية)" على الشكل التالي: دراسة محلية، 9/ دراسات عربية، 5/ دراسات أجنبية. حيث تم ترتيب الدراسات العربية والأجنبية كل منها على حدى ومن الأحدث إلى الأقدم مع ذكر لأهم النتائج التي توصلت إليها.

### أولاً: الدراسات العربية

#### 1. دراسة (حيدر و ناصر، 2016)

- بعنوان "تقييم فاعلية التدريب في المؤسسات التعليمية"؛ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية العملية التدريبية في الجامعات من خلال تقييم برامج التدريب التي ينفذها مركز التوجيه المهني في جامعة دمشق من وجهة نظر المستفيدين من الطلاب والخريجين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مؤلفة من 144/ مفردة من الطلاب والخريجين. توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي :
- اقتصر عملية التدريب في مركز التوجيه المهني على شريحة معينة من الكليات وبالتحديد من كليتي الهندسة المدنية والاقتصاد وإهمال بقية الكليات.
  - وجود فروق في إدراك عينة الدارسة من المتدربين في مركز التوجيه المهني لأبعاد التدريب (بيئة التدريب – تحديد الاحتياجات التدريبية – الأسلوب التدريبي) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية المدروسة.
  - وجود علاقة جيدة بين أبعاد التدريب المختلفة وبين فاعلية التدريب ما عدا بعد توقيت التدريب.
  - إن الفئة من الطلاب والخريجين التي خضعت لأكثر من دورة تدريبية واحدة وأقل من خمس دورات هي الفئة الأكثر حساسية لأبعاد العملية التدريبية ولفاعلية التدريب.

#### 2. دراسة (عبد الفتاح، 2014)

بعنوان "تقويم فاعلية البرنامج التدريبي لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الإجتماعيين العاملين في المجال الطبي"؛ هدفت هذه الدراسة الوقوف على مدى تحقيق البرامج التدريبية في المجال الطبي للأهداف المرجوة منها ومدى تأثيرها على الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين في المجال الطبي، ومحاولة الوقوف على الاحتياجات التدريبية الفعلية

للأخصائيين الاجتماعيين والتي تؤدي لتحسين أدائهم المهني. وقد تم استخدام منهج المسح الاجتماعي بنوعيه:

- أ. المسح الاجتماعي الشامل وذلك للأخصائيين الاجتماعيين وعددهم 96/ أخصائي العاملين بالمؤسسات الطبية والتي بلغ عددها 34/ مؤسسة طبية تابعة لمحافظة الفيوم
- ب. المسح الاجتماعي بالعينة لعدد من الخبراء والمتخصصين في المجال الطبي بلغ عددهم 8/.

### خلص البحث إلى مجموعة من النتائج:

- أن البرنامج التدريبي قد ساهم في تنمية المعارف والمهارات والخبرات المهنية للأخصائيين الاجتماعيين بدرجة متوسطة.
- التعرف على أهم المعوقات التي تؤثر على فاعلية البرنامج التدريبي.

### **3. دراسة (جاسم، 2012)**

بعنوان " تقييم مصداقية البرامج التدريبية من خلال قياس مخرجاتها" هدف البحث إلى تقديم إطار نظري عن عملية تقييم البرنامج التدريبي ومدى فاعليته في تحقيق أهدافه المرسومة على مستوى المنظمة والعاملين فيها. وعليه فقد ركز البحث على مدى نجاح برامج التدريب في سد الاحتياجات التدريبية للعاملين ومن ثم تقييم برامج التدريب من خلال اعتماد أساليب ذات معايير محددة. كما أن عملية التقييم يجب أن تكون شاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع مكونات البرنامج والتي تمثل معايير مهمة عند إجراء تلك العملية.

### **4. دراسة (الزيادات و بني خالد، 2011 )**

بعنوان "تقييم فاعلية البرامج التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن" هدف البحث إلى التعرف إلى تقييم فاعلية البرامج التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وعدد الدورات، وتكونت عينة البحث من (133) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أغراض البحث تم تطوير أداة مكونة من (30) فقرة. وقد كشفت النتائج عن:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a=0.05$ ) في درجة تقييم فاعلية البرامج التدريبية لإعداد الدراسات الاجتماعية في الأردن تعزى لأثر ( المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - عدد الدورات التي سبق وأن تم الالتحاق بها) .

### **5. دراسة (السراج، 2010)**

بعنوان " واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة "تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المديرين التنفيذيين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثون أسلوبين لجمع البيانات، حيث تم توزيع 179/ استبانة على المديرين التنفيذيين لهذه المنظمات، كما تم إجراء 17/ مقابلة مع المديرين التنفيذيين للمنظمات غير الحكومية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

وأبرزت النتائج أن هناك معوقات لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، أهمها: عدم وجود موارد مالية كافية تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، وعدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود نظام بشكل منتظم لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمنظمة، وعدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وافتقار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية للخبرة بتطبيق الأساليب المختلفة وتحديد الاحتياجات التدريبية.

#### 6. دراسة ( سليمان المصدر، 2010)

بعنوان " واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية في فلسطين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في الهيئات المحلية الكبرى الذين التحقوا ببرامج تدريبية، ويبلغ تعدادهم 247/ إداري، وصمم الباحثون استبانة اعتماداً على نموذج كيركباتريك، وقام الباحثون باستخدام المسح الشامل وتم استرداد 175/ استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أنه يتم تقييم التدريب في الهيئات المحلية على مستويات رد الفعل و التعلم إلى حد ما، وأنه لا يتم التقييم على مستويات السلوك، النتائج التنظيمية، أظهرت النتائج وجود فروق بالنسبة لمجال " رد فعل المتدربين " تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، عمل المبحوث، الهيئة المحلية)

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

#### 7. دراسة ( ثابت، 2010)

بعنوان " مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المشاكل التي تواجه العملية التدريبية للمؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وكيفية إيجاد وتطوير انسب الحلول لها. ضمت الدراسة عينة من المؤسسات غير الحكومية العاملة في غزة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم مشاكل التدريب التي تواجهها المؤسسات غير الحكومية تمثلت في غياب أو عدم كفاية الميزانية الخاصة بالتدريب، وعدم مطابقة بعض البرامج التدريبية لطبيعة الاحتياجات التدريبية؛ وذلك لغياب الدراسات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية، والافتقار إلى عملية متابعة المتدربين بعد إتمام البرنامج التدريبي، وعدم مشاركة المدرب في تطوير المادة التدريبية، والنظر للتدريب من قبل بعض المتدربين كوسيلة للترقية والحصول على الحوافز، وضعف عمليات الصيانة للأجهزة المختلفة المستخدمة في عمليات التدريب مما يؤثر على كفاءة أدائها .

#### 8. دراسة ( العايدى، 2007 )

بعنوان " انعكاس تأهيل قيادات المنظمات الأهلية على فاعليتها " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انعكاس تدريب قيادات المنظمات الأهلية في قطاع غزة على فاعليتها، وقد تكون مجتمع الدراسة من /418/ مديراً من مدراء المنظمات الأهلية الموجودة في قطاع غزة. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- التركيز على الجانب النظري وبخاصة الجانب المعرفي من حيث الإعداد والتقييم. وضحالة التركيز على جانب بناء الاتجاهات، غياب نماذج وأمثلة يحتذى بها المتدربون.
- غياب وجود برنامج متابعة لتطبيق المشاركين لما تعلموه ميدانياً.

#### 9. دراسة (أبو سلطان، 2004)

بعنوان " تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج " هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع التقييم لبرامج التدريب الإداري الممول من الخارج، والذي تنفذه منظمات غير حكومية في قطاع غزة وتكون مجتمع الدراسة من جميع المتدربين الذين شاركوا في هذه الدورات التدريبية والذين بلغ عددهم /300/ متدرب ومتدربة. لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، في الوصول إلى نتائج الدراسة مستعيناً بالاستبانة في جمع البيانات. خلص البحث إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- يعتبر التدريب الإداري الممول من الخارج والذي تنفذه منظمات غير حكومية هو تدريب قوي وفعال، كما أن أهداف التدريب كانت واضحة وكفاءة المتدرب جيدة من نظور المتدربين.
- عدم اهتمام الإدارة المشرفة على التدريب بعملية التقييم وبمتابعة التدريب كما يجب، بالإضافة إلى أن المكان التدريب غير مناسب للبرامج التدريبية.
- يوجد خلل واضح لدى المنظمات غير الحكومية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المحاضرة هي الأسلوب الأكثر استخداماً في برامج التدريب، وتمثل النسبة الأكبر في مسببات الملل لدى المتدربين.

#### 10. دراسة (جديد، 2003)

بعنوان " أثر التدريب على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية " تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية وأثر التدريب على تحسين أداء الأفراد و إنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية. وقد تم إجراء الدراسة في منظمة رعاية الطفولة البريطانية – السودان والذي يضم خمسة مكاتب في كل من الفاشر، الضعيفين ، الفولة ، بحر الغزال (واو) بما فيها الخرطوم ، وأن عدد الموظفين الكلي في المنظمة يقدر بحوالي /212/ فرد. قامت الدراسة على عينة طبقية تم اختيارها بطريقة عشوائية، العينة تتكون من/ 82 /فرد من أفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب والموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

. وتشير نتائج الدراسة أيضا أن أغلب أفراد العينة تتفق بأن هنالك تحسن واضح في أداء الأفراد وإنجازهم للأعمال بعد حضورهم الدورات التدريبية، غير أن الإدارة ترى أن التحسن الذي يطرأ للعاملين بعد التدريب هو تحسن جزئي.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

### 1. Training Evaluation Report, Bamyan - (Hussaini, A Aryan, 2016)

#### Province

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية ونتائج برامج التدريب المنفذة لصالح المنظمات غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني. وتقدم هذه الدراسة نتائج وتغذية راجعة حول برنامج التدريب الذي عقد في مقاطعة باميان في الفترة من 23 إلى 26 أيار / مايو 2016. ويلخص التقرير انطباعات المشاركين عن مختلف جوانب التدريب.

تمَّ إعداد استبيان التقييم بلغة واحدة (الإنجليزية) واللغات المحلية (الفارسية والباشتو). من حيث المنهجية، يحتوي الاستبيان على أسئلة منظمة مختصرة حول جوانب التدريب المختلفة التي يتم توزيعها على المشاركين.

ووفقاً لهذه الدراسة، فإن معظم المنظمات غير الحكومية في باميان بحاجة إلى المزيد من التدريب لأنهم لا يستطيعون الحصول على المعلومات الضرورية و صعوبة بناء القدرات. وأشار المشاركون إلى بعض المشاكل فيما يتعلق بمدة وطول التدريب ومهارة المدرب.

وقد حظي البرنامج التدريبي بتقدير كبير من قبل المشاركين في المنظمات غير الحكومية، كما أن محتوى التدريب كان مصمماً ليكون أكثر ملائمة لعملهم. وأجاب هؤلاء المشاركون على الاستمارات التي اعتبرت أن التدريب مرضٍ ومدار بشكل جيد.

### 2. Training Evaluation in an Organization using Kirkpatrick (Rafiq, 2015)

#### Model

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية التدريب في خطوط الطيران الباكستانية باستخدام نموذج كيركباتريك، تم جمع البيانات الأولية من خلال إجراء مقابلات تستعرض مستويات كيركباتريك الأربعة (رد الفعل، التعليم، السلوك، والنتائج). ومن خلال المقابلات، تم تطبيق تقييم المستوى الأول من النموذج على الموظفين الذين أنهوا تدريبهم مؤخراً، أما تقييم المستويات (2,3,4) فقد تم تطبيقه على الموظفين الذين أتموا نفس التدريب بعد ثلاثة أشهر، وستة أشهر، وسنه، على التوالي، وأظهرت النتائج أن رد فعل المشاركين كان إيجابياً للتدريب باستثناء المدة الزمنية للتدريب فقد كانت قصيرة جداً، كما بينت النتائج أن المتدربين طبقوا المهارات والمعرفة التي اكتسبوها من التدريب في مهامهم. وكننتيجة إيجابية للتدريب، أن معظم المشاركين حصلوا على ترقية من تعيينهم الحالي مع تحسن في جداول الأجور الخاصة بهم.



### 3. A case Study approach for evaluation of employee (Borate et al, 2014) training effectiveness and development program

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية برنامج التدريب ضمن قسم الجودة في شركة المتعددة الجنسيات في الهند (CIL). وتكشفت هذه الدراسة فعالية برنامج التدريب في الشركة باستخدام نموذج كيركباتريك. حيث تم الإعتماد في جمع المعلومات على استبانة تم تصميمها بناءً على مستويات نموذج كيركباتريك الأربعة. يتضمن الاستبيان مؤشرات الموقف (رد الفعل)، التعلم، السلوك والنتائج. تكون مجتمع الدراسة من 330/ موظفاً يعمل ضمن قسم الجودة التابع للشركة. تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بينت نتائج الاختبارات التجريبية التي أجريت على العينات أن الدورات التدريبية المستمرة للجودة للموظفين في الشركات المتعددة الجنسيات كانت ناجحة من حيث خلق مواقف إيجابية وردود فعل لدى المتعلمين. وأشارت النتائج إلى أن توقعات المشاركين في هذه الدورات التدريبية، قد تم الوفاء بها في مستوى مقبول.
- أن المشاركين حققوا تقدماً مرضياً في تعلمهم. وقد اعترفوا بأن مستوى تعلم برنامج التدريب قد ازداد.
- أن أخذ المقررات التدريبية أدى إلى تغيير السلوك المهني للمتعلمين من وجهة نظر المشاركين. وقد أكد الموظفون بشكل كبير أنه بعد تحقيق الجودة المستمرة وبدء حياتهم المهنية في هذا الصدد، سيكونون قادرين على المعرفة العملية وتطبيق معارفهم الخاصة من وجهة نظرهم أو نقل المعرفة للآخرين.
- أنه بعد بضعة أشهر من التدريب، زادت ثقة الموظفين ومعرفتهم العملية بشكل ملحوظ.

### 4. دراسة (Farjad، 2012) The Evaluation Effectiveness of training courses in University by Kirkpatrick Model

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية برامج التدريب في جامعة (إسلام شهر) باستخدام نموذج Kirkpatrick واستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تم جمع بيانات هذه الدراسة من عينة إحصائية تكونت من الموظفين والأساتذة والمدراء في الجامعة عن طريق استبيان أعد لهذا الغرض. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن فعالية برامج التدريب في جامعة إسلام شهر تحت المستوى المعياري المطلوب. كما أشارت البيانات التي تم جمعها عن تقييم فعالية التدريب أن كلاً من المؤشرات الخاصة بنموذج Kirkpatrick لتقييم التدريب (رد الفعل - التعليم - السلوك - الفعالية التنظيمية) أقل من المستوى المعياري وبحاجة للتحسين. وأشارت النتائج أيضاً إلى أنه من أجل زيادة فعالية التدريب في الجامعة يجب العمل على تصميم التدريب بصورة أفضل، مع إعادة تعريف لأدوار التدريب بالإضافة إلى موضوع زيادة ميزانية التدريب والتزام الإدارة والانتباه أكثر إلى الاحتياجات التنظيمية، الأفراد، والعمل وآلية التحفيز في الجامعة.

## 5. دراسة ( Lou Di Paolo, 2010 ) Training Evaluation Report, Protection from Sexual Exploitation and Abuse

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية البرامج التدريبية المنفذة من قبل موظفي الأمم المتحدة من أجل المدراء وجهات التنسيق بشأن مسألة الحماية من الاستغلال والانتهاك الجنسي. وتقدم الدراسة منظورا متكاملًا بشأن جميع الجهود التدريبية المتعلقة بموضوع البحث التي يجريها والمتضمنة تقييمات الاحتياجات الأولية، والدورات التدريبية (التي أجريت في كينيا، والفريق القطري الصومالي، وفي ليبيا)، والدورات التدريبية المنقحة التي أجريت في الفترة من تشرين الثاني / نوفمبر 2008 إلى تشرين الأول / أكتوبر 2009 في البلدان الأربعة التالية: إندونيسيا ونيبال وليبيريا وكوت ديفوار.

وقد حددت عملية التقييم والتي ركزت على (تفاعل المشاركين وتعلم المشاركين ونقل المعرفة والأثر التنظيمي)، عددا من التحسينات اللازمة لتحقيق الأهداف المعلنة على نحو أفضل. وتشير هذه التحسينات إلى تصميم التدريب، والاستدامة، والكفاءة من حيث التكلفة، والتركيز على التدريب.

### ثالثاً / موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد تقديم هذا العرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تقييم البرامج التدريبية، يمكن القول بأن الدراسات العربية والأجنبية تناولت جوانب معينة من التقييم، فمنها ما تحدثت عن فعالية البرامج التدريبية ومنها ما تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية، ومنها ما تخصص في الحديث عن تطبيقها أو فاعليتها أو أثرها على الأداء والسلوك، وكان مجتمع الدراسة فيها (الأخصائيين الاجتماعيين – الأطباء – المدراء – الموظفين العاملين – الطلاب، المعلمين، المدراء والإداريين). أما بالنسبة لقطاع العمل، فقد تناولت الدراسات المذكورة اعلاه الحديث عن القطاع غير حكومي (متمثلاً في منظمات المجتمع الدولي والمدني والأهلي) إضافة إلى بعض الدراسات التي تناولت الحديث عن القطاع التعليمي وقطاع الخدمات.

ساعدت الدراسات السابقة الباحث في الإستعانة ببعض الجوانب التي تفيده في تصميم وبناء أداة الدراسة، كما تم الإستعانة من خلال بعض هذه الدراسات بعدد من المصادر والمراجع التي استطاع الباحث الرجوع إليها من أجل إغناء الجانب النظري للبحث.

ومن خلال استطلاع الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، يمكننا ملاحظة النقص الواضح في الدراسات التي تناولت الحديث عن أهمية التدريب أو واقع تقييم البرامج التدريبية في المنظمات غير ربحية – غير حكومية مع شح واضح في الحديث عن هذا الموضوع في البيئة المحلية التي تناولها الباحث للعمل في القطر العربي السوري.

تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع البحث (تقييم التدريب في المنظمات غير ربحية والقطاع غير حكومي) على اعتبار أن المنظمة قيد الدراسة بتعريفها هي منظمة غير ربحية، غير حكومية، تعمل بالتعاون والتنسيق مع منظمات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية. كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في ناحية البيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها في

الهيئة الطبية الدولية العاملة في دمشق، وأيضاً عينة البحث المتمثلة في الإخصائيين والأطباء والعاملين في المجال الإنساني في المنظمات التشاركية (كمتدربين ومدرّبين).  
هذه الدراسة هي من الدراسات النادرة التي تبحث في التعرف على واقع تقييم البرمج التدريبية في المنظمات غير ربحية العاملة في سوريا ، وستكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في نفس المجال.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للبحث

المبحث الأول : التدريب

المبحث الثاني : العملية التدريبية

المبحث الثالث : تقييم فاعلية البرامج التدريبية

المبحث الرابع : المنظمات غير حكومية – غير ربحية

## المبحث الأول: التدريب

### تمهيد

يعد العنصر البشري الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب وهدفها، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المناسب. ومع النمو المطرد في نظم المعلومات و مع التطور التقني في أساليب الإنتاج و مع الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري في العملية الإدارية أصبح التدريب ضرورة حتمية لإعداد و تأهيل الأفراد في أي قطاع من قطاعات المجتمع و بخاصة الوزارات و المؤسسات العامة و أصبح أحد المسؤوليات الضرورية في الإدارة لكي تواكب التطور الاجتماعي و التكنولوجي المستمر و تسهم في زيادة الإنتاجية و رفع الروح المعنوية.<sup>(1)</sup>

### أولاً / مفهوم التدريب وتعريفه

تنوعت تعريفات التدريب فمنها من نظر للتدريب على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات تنمية المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والسلوك (واتجاهات) الاتجاه النظري والعملي والنفسي والسلوكي (الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال. (الغزاوي، 2006، ص.14)

ومنهم من قال بان التدريب هو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو ان يطور إدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل. (الخطيب ، 2006 ، ص.300)

ويوضح Daft (2003, P.392) أن التدريب هو أحد المداخل الأكثر انتشاراً واستخداماً في المنظمات، لأن المنظمات التي تريد النجاح والاستمرار في حياتها الاقتصادية والحصول على ميزة تنافسية في السوق هي أكثر المنظمات اهتماماً بالعملية التدريبية لمواردها البشرية حتى يتمكن العاملين من زيادة مهاراتهم واهتماماتهم بمهام العمل والإحاطة بالجودة والإدارة والمشاركة، وكذلك تهدف برامج التدريب إلى تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من خلال وجود مدربين متخصصين وأكفاء في مراكز التدريب.

وقد عرف أبو النصر (2008، ص.57) التدريب على أنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته بما يسهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

1 - الحنيطي، محمد فالح. (2004) إدارة الموارد البشرية، عمان -الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ويعرف السن (2005، ص.100) التدريب أنه عملية منظمة ومخططة ومستمرة محورها العنصر البشري العامل، وتهدف إلى إحداث تغييرات محددة في معلومات وخبرات ومهارات وسلوكيات واتجاهات المتدرب لمقابلة احتياجات حالية ومستقبلية يتطلبها صالح العمل الذي يؤديه. وما نلاحظه على التعاريف السابقة، هو تركيزها على أن نشاط التدريب هو عملية منظمة ومستقرة داخل المنظمة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء

مما سبق يمكن القول أن المقصود بالتدريب هو إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى الأهداف المحددة.

### ثانياً / أهمية التدريب

يستهدف التدريب إلى رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز؛ ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطاً حيويًا مؤثراً في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة، ومن أبرز مزايا التدريب1:

- أ. تحسين أداء الموارد البشرية؛ حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.
- ب. تكوين الاتجاهات؛ إذ أنه من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.
- ت. المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل؛ فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، عدم الرضا عن العمل، الحوادث والشكاوي، ومن بين المشاكل التشغيلية التي يساهم التدريب في حلها؛ انخفاض الروح المعنوية، تقادم طرق العمل... الخ.
- ث. توفير الإحتياجات من العمال؛ فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص بها

---

1 - المرسي، جمال الدين محمد. (2003) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية. ص 334-336.

ج. يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الإستقرار في العمل، ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى، واستبعاد وجود تضارب بينهما لما يحققه التدريب من وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين في مجال الأعمال.

ح. تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم؛ إذ أن استعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم. فإكتساب مثل هذه المهارة الجديدة يزيد من قيمة العامل لدى صاحب العمل، و بهذا تزيد فرص الأمان الوظيفي له، كما أن التدريب أيضا يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له.

### ثالثاً / أنواع التدريب

تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها ، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها؛ وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب:

مرحلة التوظيف - نوع الوظائف - مكان إجراء التدريب.

#### أ. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

يعد التدريب عملية ضرورية لجميع العاملين في المنظمة باختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بهدف رفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم ، كما أنه ( لا يقتصر على تدريب العاملين الجدد، بل تبدو الحاجة ماسة لتدريب العاملين الحاليين كذلك خاصة في ظل التطورات السريعة التي تحصل في أساليب العمل والأدوات التكنولوجية ). (الزعي، 1997، ص.241)

وعليه يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

#### 1. تدريب خاص بالموظفين الجدد

يعرف هذا النوع من التدريب بالتهيئة، ويقصد به ( تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي وهذه المعلومات غالبا ما تتعلق بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة )<sup>(1)</sup>

؛ وتعد التهيئة جزءا أساسيا من عمليات وسياسات الإدماج الاجتماعي والتي تجريه المنظمة مع عمالها الجدد، وهي تهدف بذلك إلى الحفاظ على أنماط السلوك واتجاهات والقيم داخل المنظمة. وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة لدى التحاق الموظف الجديد بالعمل إذ يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل ثم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك إلى مشرفه المباشر الذي يقوم بمواصلة عملية التهيئة؛ ويعد هذا النوع من التدريب جد مهم للفرد إذ ( من شأنه أن يبيث الثقة في نفسه ويزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء ومن توقع الإرتباك، فترتفع روحه المعنوية). (الشيكشي، 1969، ص.149)

1 - ديسلر، جاري . (2003) ، إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ، محمد سيد أحمد عبد المتعالي، ط1. ص26.

## 2. تدريب خاص بالموظفين الحاليين

تزيد أهمية هذا النوع من التدريب خاصة في وقت تتغير فيه أساليب العمل بشكل كبير وتتعدد فيه أنظمة تشغيل المعدات والآلات، الأمر الذي لا يكفي معه استعدادات العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً على المعدات والآلات نفسها، وكذا على الأساليب الجديدة لإنجاز عمل ما، وتتجلى أهمية هذا التدريب المستمر لأنه: (يقود إلى الإرتقاء المهني وبالتالي إلى الإرتقاء الإجتماعي؛ فهو يهدف إلى الإرتقاء الإجتماعي ويهيئ أفقا لا مثيل لها في مجال تقليل الفوارق الاجتماعية، ويستجيب لدواعي العمال والعدالة الاجتماعية طالما أنه يتيح للعامل قدرة التحكم في مكونات مهنته وتطوراتها، ويسمح للذين حالت الصعوبات الاقتصادية والاجتماعية دون اكتساب المعرفة والخبرة من ولوج أبواب التدريب، كما تتيح لقدامى العمال مثلما تتيح للجدد التدريب حتى لا يتخلفوا عنهم في المقدرة العلمية أو المستوى المعيشي). (الحضيري ، 1986 ، ص.39).

كما أن هذا النوع من التدريب ضروري لإعداد الفرد لتولي مهام وظيفة أخرى أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

### ب. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

تختلف الوظائف في كيفية أدائها والوسائل المستخدمة لإنجازها، فمنها ما يعتمد على الخبرة والمعرفة ويدار دون استخدام وسائل إنتاجية ولا معدات، ومنها ما يتطلب إنجاز هذه الوسائل ويشترط مهارات بمستوى معين ؛ وعلى العموم تتطلب كل فئة وظيفية برامج تدريبية خاصة، تتماشى واحتياجاتها وأهميتها. ويقسم التدريب حسب نوع الوظائف إلى ثلاث أنواع:

#### 1. التدريب المهني والفني

يوجه هذا النوع من التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة، ويحرص المسؤولون على تنظيم دورات تدريبية بشكل مستمر لهذه الفئة، كون الأساليب وكذا المعدات المستخدمة في عملهم تتغير بشكل متسارع ومستمر.

ويوضح ماهر (2001، ص. 326) (أن هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة، والميكانيكا والصيانة والتشغيل واللحام وغيرها، وتعمل المنظمة التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهني خاصة بها).

#### 2. التدريب التخصصي

تركز البرامج التدريبية هنا على تلقين الأفراد العاملين لمعارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهي غالبا تشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، التسويق والمحاسبة... الخ. وتوكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط المتابعة واتخاذ القرارات.



### 3. التدريب الإداري

يهدف إلى تنمية الكفاءة والقدرات التسييرية للمديرين، وفاعلية أدائهم لوظائفهم الحالية وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم إليها مستقبلاً. وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية والتنظيمية. (حنفي، 1997، ص. 367)

وتتضمن برامج التدريب الإداري بصفة عامة على معارف ومهارات إدارية وإشرافية ضرورية لتقلد المناصب الإدارية المختلفة، وتشمل بصفة عامة نشاطات التخطيط، التوجيه التنظيم والرقابة هذا بالإضافة إلى نشاطي التنسيق والاتصال.

#### ت. أنواع التدريب حسب مكان إجرائه

بعدما يتم التحديد الجيد للإحتياجات التدريبية تعمل المنظمة على اختيار الجهة التي ستشرف على العملية، و من خلالها يتم تحديد مكان إجرائها؛ وقد يقع الإختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة، و قد يكون الإختيار على التدريب الخارجي.

#### رابعاً / طرائق وأساليب التدريب

لا يوجد هناك طريقة موحدة يمكن استخدامها للعرض في كافة البرامج التدريبية، وإنما هناك جملة من الاعتبارات والعوامل والمعايير والمتغيرات المتداخلة فيما بينها التي تتعلق بكافة أطراف العملية التدريبية، بحيث تلعب دوراً في تحديد الأسلوب المناسب للتدريب كالأهداف من العملية التدريبية و نوعية البرنامج التدريبي و خصائص المتدربين و خلفياتهم الوظيفية و الثقافية و كذلك إمكانيات المنظمات المالية و الفنية، فالأسلوب المستخدم في التدريب هو الذي يستطيع إثارة اهتمام المتدربين وحفزهم على التفاعل والمساهمة الإيجابية، وكذلك فإن النجاح في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يمثل عاملاً مهماً من عوامل نجاح العملية التدريبية.

ويمكن تناول الأساليب حسب الأهداف التدريبية التي تحققها، وفيما يلي الأساليب التدريبية الأكثر شيوعاً واستخداماً : (ياغي، 2010، ص. 196)

#### 1. المحاضرة

وتعتبر من أكثر أساليب التدريب شيوعاً ومن أقدمها، وفيها يقوم المدرب بإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية الاتصال بين المدرب والمتدرب من جانب واحد فقط وهو المدرب، ويتناسب هذا النوع من التدريب في حالة الحاجة لإيصال معلومات، وقواعد، وإجراءات، وطرق أداء عن العمل لأكبر عدد ممكن من المتدربين، وفي أقصر السبل وبأقل تكلفة ممكنة، وعندما يتطلب موضوع التدريب دراسة وتحليل لبعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تنمية القدرات العلمية على مواجهة المشاكل وحلها.<sup>(1)</sup>

## 2. المناقشة

المناقشة أسلوب دراسي وتدريبى ناجح، ولها ميزة كبرى على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية تمكن من التحكم في سير المناقشة وتوجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية. كما يمكن تخصيص الوقت بشكل دقيق من تغطية جميع أو معظم الموضوعات، وتوفير المناخ الملائم لتبادل الآراء ووجهات النظر بحرية تامة، وتتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع من الثبات حيث يشارك جميع المتدربين في النتائج التي يتم التوصل إليها، وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون والعمل الجماعي والتفاوض واكتساب المهارات وتبادل التجارب وممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات.<sup>(1)</sup>

## 3. الندوات والمؤتمرات

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهميته من جانب كافة أعضاء المؤتمر، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة. ويتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمرين على ضوء معرفتهم وخبرتهم. إذا يعتمد هذا الأسلوب على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر.<sup>(2)</sup>

وفي هذا الأسلوب لا يوجد مدرب كما هو الحال في أسلوب المحاضرة، بل يوجد رئيس للمؤتمر مهمته توجيه المناقشات عندما يلاحظ أن الأعضاء غير قادرين على إدراك العناصر الأساسية للموضوع أو المشكلة التي يدرسونها. والمؤتمر كأسلوب تدريبي، يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبراتهم، ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين، ذلك أن قيمته التدريبية لا تعتمد على ذلك، بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض.

أما الندوة فيوضح السالم (2009، ص. 285) بأنها أسلوب يتبادل فيه عدد من المختصين طرق موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشارك فيه المتدربون النقاش وهذا الأسلوب من التدريب موجه بشكل خاص للإداريين في مستوى الإدارة العليا، وذلك ليستفيد الإداري من تعدد الآراء واختيار الرأي الأنسب، وهو بذلك تدريب على كيفية اختيار القرار الصحيح والأنسب، وعادة تكون أعداد المشاركين قليلة في هذا الأسلوب من التدريب؛ وذلك لاتساع المجال أمامهم لإبداء رأيهم في الموضوع المطروح .

<sup>1</sup> - Mathwes,B.and Ueno. (2001) "Quality Training: Finding from European Survey", **The TQM Magazin**, Vol.13.No.1.P.40.

<sup>2</sup> - Robbins,S and Coulter,M. (2005) **Management**,Pearon Prentic Hall ,P. 295.

#### 4. أسلوب دراسة الحالة<sup>(1)</sup>

ويقوم هذا الأسلوب على فكرة أن يستحضر المدرب المختص مواقف أو مشكلات واقعية، أو يبني من عنده صورا لمواقف أو مشكلات افتراضية، ولكنها تكون ذات صلة بالمحاور الموضوعية التي يقوم عليها الأداء التدريبي، ويقوم بصياغتها بشكل منهجي في صورة "حالة"، ومن ثم مناقشتها، ومن أهم ما تجب مراعاته في كل ذلك:

- **صياغة البنية الهيكلية لنظام الحالة :** وفيها تصوير نظام الشخصية التي تدور حولها الحالة في وضعها الطبيعي بصورة واضحة وقادرة على أن تعكس الجوانب الأساسية التي يرغب المدرب في التركيز عليها ضمن تحليلاته للحالة، وتصوير نظام الشخصية ضمن إطار المنظمة وأثناء الممارسة الوظيفية، وتصوير عناصر الموقف أو المشكلة التي يرغب المدرب في استعراضها مع المشاركين، وأخيرا الانتهاء إلى عدد من التساؤلات التي تساعد المتدرب على التعامل المنهجي مع الحالة والتي تضعه أمام مسؤولية التحليل والتحديد والمعالجة وإبراز أية دروس مستفادة غير التي توصل إليها المتدربون.
- **الصياغة اللغوية للحالة :** ويفضل أن تتم الصياغة بمفردات وعبارات سهلة ومتراكبة، وضمن سياق عام يمكن القارئ من المتابعة والقدرة على تشكيل الصور المعرفية عن كل قسم من أقسام الحالة.

#### 5. أسلوب الحدث<sup>(2)</sup>

قد يختلط فهم هذا الأسلوب مع أسلوب دراسة الحالات بحجة أن كلا الأسلوبين يتعرض لمشكلة ما قد تكون واقعية وقد تكون تأليفية، إلا أن الفارق بين الأسلوبين كبير فصياغة الحدث تكتفي بعرض الحدث بشكل مختصر ودونما الدخول في أي تفاصيل حول ملابسات الحدث أو أشخاصه أو أدواته، كما أنه يركز على تنمية مهارات بناء التصورات عن أبعاد الحدث وتنمية مهارات الحصول على المعلومات التي تغطي هذه الأبعاد، كأساس لتحليل الحدث، ومن ثم تنمية بدائل الحلول حوله. عساف، عبد المعطي، مرجع سابق ،

#### 6. أسلوب تمثيل الأدوار<sup>(3)</sup>

يتضمن هذا الأسلوب تكوين مواقف عملية وواقعية يقوم فيها عدد من القيادات الإدارية المتدربة بتكوين فريق حسب عدد الأشخاص التي تحتاجهم الحالة، وحسب توجيه المدرب القيادي لتمثيل سلوك حقيقي في موقف مصطنع للعلاقات بين الأفراد وبين ظروف العمل تحسم نتيجته بالسلوك الفعلي للمتدرب القيادي كما لو كان يعيش في الحياة فعلا، ويمكن أن يأخذ هذا الأسلوب أحد الطريقتين:

- تمثيلية يقوم فيها الخبراء أو المتدربون بتمثيل أدوار في أي فرع من فروع الإدارة المتنوعة تؤدي إلى موقف معين.

1 - عساف، عبد المعطي. (2000) التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع. ص ص. 136 - 137

2 - عبد المعطي، عساف، مرجع سابق، ص ص. 147-148

3 - العزاوي، نجم. (2006) التدريب الإداري. ط-1، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص ص. 131-132

- مشاركة من قبل المتدربين القياديين بعد انتهاء التمثيلية بإحدى الطريقتين:
  - ✓ مناقشة جماعية، وكتابة تقرير يقدم في جلسة يحضرها جميع الأعضاء.
  - ✓ تدريبات محددة لبعض المتدربين القياديين نابعة من الموقف التمثيلي السابق، تتطلب من القائد الإداري المتدرب أن يقوم بدوره تلقائياً بعد قراءته للتعليمات المكتوبة .
- ويعتبر هذا الأسلوب طريقة جيدة وملائمة لعرض موقف معين من مواقف الأعمال وخاصة المعقدة منها، وإمكانية تكيفه بحيث يلائم موضوعات متعددة في تنمية مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والقيادة والوعي والإحساس بشعور الآخرين، وتنشيط عملية التعليم الذاتي، وكشف أخطاء الفرد بنفسه، والتحكم في الشعور والانفعالات، وحرية التعبير والتفاعل السيكولوجي بين الجماعة.

## 7. أسلوب المباريات الإدارية<sup>(1)</sup>

يستخدم هذا الأسلوب كنموذج لموقف تدريبي معين، افتراضي يشابه إلى حد بعيد موقف العمل الطبيعي الذي يعمل فيه المدير حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات، وكل مجموعة تمثل إدارة بحد ذاتها ويتم تأدية العمليات نفسها واتخاذ القرارات اللازمة في المواقف المختلفة كما لو كانوا يفعلون ذلك في الحياة العملية الواقعية، ويمتاز هذا الأسلوب في تعميق المفاهيم العلمية عن طريق الممارسة الفعلية في موقف العمل الحقيقي، ومما يؤخذ على هذا الأسلوب من العيوب تركيزه على الأبعاد الكمية الرياضية أكثر من اهتمامه بالأبعاد الكيفية. وبالإضافة إلى التكاليف الباهظة لإعداد نموذج تدريبي واقعي.2

## 8. أسلوب سلة القرارات

يستخدم الأسلوب لقياس قدرة المدير على اتخاذ القرارات وقد أشتق هذا التعبير من سلة الوارد والصادر الموجودة على مكتب كل مدير، حيث تحتوي هذه السلة على مجموعة من الوثائق الرسمية كالخطابات والرسائل والمذكرات والتقارير وغيرها، والتي تتضمن بدورها المشكلات اليومية التي يواجهها كل مدير إداري وتحتاج إلى إيجاد حلول مناسبة لها، ولذا يتم تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوضعه في مواقف تماثل مواقف المدير العادية، وبالتالي اكتشاف مهاراته في التصرف في الأمور المعروضة عليه، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يمثل الحياة الواقعية حيث يتصرف المتدرب بصورة طبيعية أكثر مما تتيحه الأساليب الأخرى وإعطاء فرصة للمدرب في التركيز على جزء أو أجزاء معينة للأداء، إلا أن أهم عيوبه تتلخص في تكلفة إعداد محتويات السلة من وقت وجهد وتكاليف. ياغي، محمد عبد الفتاح، مرجع سابق

بعد استعراضنا لأساليب التدريب الشائعة الاستخدام، يمكن القول أنه ليس هناك أسلوباً يصلح استخدامه بصفة عامة لكل فئات الموارد البشرية - على الرغم من أن المبادئ الأساسية للتدريب تنطبق على كافة الفئات في مختلف مستوياتهم - وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات

1 - ياغي، محمد عبد الفتاح (2010) التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. ط2، الأردن: دار وائل للنشر، ص ص.238-240.

2 - ياغي، محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص.236-238.

كل فئة؛ فأساليب تدريب رجال الإدارة لا تصلح للفنيين، وهذه بدورها لا تصلح لفئة المنفذين والعمال الصناعيين.. الخ. إذا، يمكن القول بأن الأسلوب التدريبي المستخدم ودرجة الاعتماد عليه من طرف المنظمة يختلف باختلاف نوع التدريب من جهة، ومن جهة أخرى باختلاف الفئة المراد تدريبها والهدف من وراء تسطير البرنامج التدريبي.

مما تقدم يرى الباحث أن للتدريب الأهمية الكبرى لدى المنظمات وفي كافة القطاعات لإستخدامه كأداة لتغيير معايير الأداء في هذه المنظمات وهذا مايعود بالنفع على الفرد والمنظمة وتحقيق الأهداف المخططة سواءً على الصعيد الإداري او المهني ومن خلال استخدام كافة الأساليب التي يوفرها المدرب لإيصال الهدف والمفهوم الأساسي للبرنامج التدريبي.

## المبحث الثاني: العملية التدريبية

### تمهيد

إن 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 سبباً لتبديد الموارد ويتوقف نجاح التدريب وتحقيق الهدف منه على مدى التخطيط والأعداد الجيد له. ومما تجدر الإشارة إليه أن التدريب ما هو إلا عنصر من عناصر سياسات الموارد البشرية يرتبط بها ارتباطاً وثيقاً ويؤثر بها، وتساعد عملية تخطيط القوى العاملة في تحديد العجز في المهارات، وهذا العجز يتم سده من خلال التوظيف أو من خلال محاولة تزويد العاملين بالمهارات اللازمة لسد العجز وكذلك من الأهداف الرئيسة لتقويم الأداء الوظيفي تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع التي يمكن تضييقها عن طريق التدريب، وبالمثل يتم ربط التدريب بسياسة الترقية لتحفيز العاملين على تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم باستمرار لتتاح لهم فرصة الترقية وشغل الوظائف العليا.(رشيد، 2004، ص 687 – 688).

### مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية في عدة مراحل، وهذه المراحل متصلة مع بعضها البعض، حيث يجب أخذها بعين الاعتبار للوصول إلى عملية تدريب فعالة. ويبين كلاً من السالم (2009، ص 174-273) عبد المتعال وآخرون (2009، ص 265) أن العملية التدريبية تتكون من المراحل التالية:

المرحلة الأولى : تحديد الإحتياجات التدريبية.

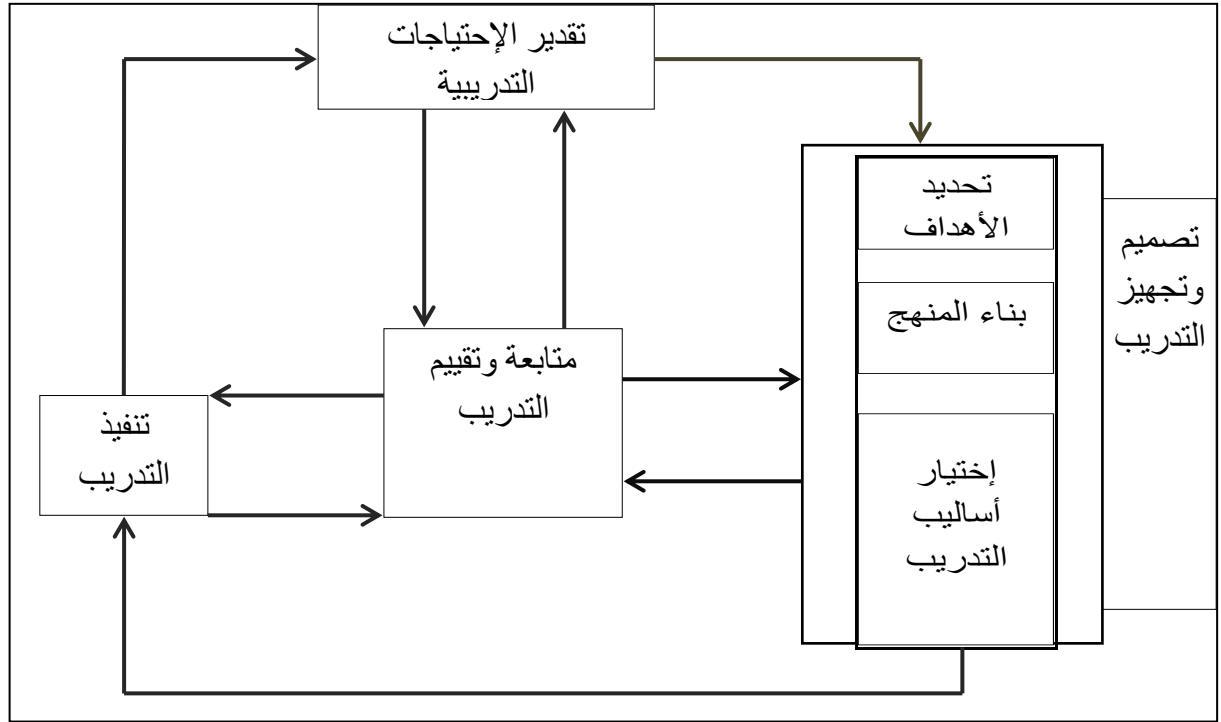
المرحلة الثانية : تصميم البرنامج التدريبي

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي

المرحلة الرابعة المتابعة / المراقبة والتقويم

ويوضح الباحث من خلال الشكل رقم 2/ مراحل العملية التدريبية ودور عملية المتابعة والتقييم في كل مرحلة منها.

شكل رقم 2/. مراحل العملية التدريبية



المصدر: إعداد الباحث

#### - المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن الخطوة الأولى والأساسية في العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات التدريبية، أي تحديد ما هو التدريب المطلوب، وذلك بصورة مستمدة من احتياجات المنظمة وتساعد على تحقيق غاياتها، والحقيقة فإن كل الخطوات الأخرى في العملية التدريبية تستند إلى هذه الخطوة التشخيصية، ومحتوى البرامج التدريبية، والأساليب المستخدمة في التدريب، ونوعية المتدربين، ومستواهم الوظيفي، والوقت والجهد الذي سيبدل، كلها تعتمد على الاحتياجات التدريبية. ويعرف أبو النصر، (2008، ص ص.139-138) الاحتياجات التدريبية بأنها:

هي مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه ومهاراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته، لكي يتمكن من أداء وظيفته الحالية بكفاءة أكبر، أو لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى.

وإن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم بصورة عشوائية وإنما على أساس التخطيط السليم والدراسة الدقيقة لطبيعة الوظائف والمهارات والقدرات المطلوب أدائها في المنظمة، وثمة حالات تكون فيها المؤشرات للحاجة إلى التدريب واضحة، على سبيل المثال يذكر رشيد (2004، ص. 689) أن المنظمة التي تتوسع في مكننة عملياتها، ومن ثم تلغي بعض الوظائف قد تلجا في حالة وجود وظائف شاغرة في المنظمة إلى إعادة تأهيل بعض موظفيها لشغل تلك الوظائف كذلك فإن التوسع في استحداث عدد من الوظائف الجديدة يتطلب برنامجاً تدريبياً لشغل الوظائف الشاغرة بالإضافة إلى أن تغيير أساليب العمل أو تغيير مواقع الأفراد بسبب النقل أو الترقية أو التكليف أو

وجود معدلات عالية من الأخطاء في أداء الأعمال في أحد الأقسام قد يكون مؤشراً على الحاجة إلى التدريب لتطوير مهارات العمل.

وبصفة عامة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام ثلاثة أنواع من التحليلات (السالم، 2009، ص: 277-275):

- تحليل المنظمة (الاحتياجات على مستوى المنظمة)
- تحليل المهام (احتياجات التدريب على مستوى الوظيفة)
- تحليل احتياجات التدريب على مستوى الفرد.

#### أولاً: تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة

يتم التحليل هنا وفقاً لمؤشرات عامة عن حالة المنظمة مثل (النجاح، الربحية، الفاعلية، النمو، تحديث المعارف إلى غير ذلك من مؤشرات تعكس حالة المنظمة) (برنوطي، 2007، ص: 447). ويمكن أن يشمل تحليل التنظيم على تحليل أهداف المنظمة، تحليل الخريطة التنظيمية، تحليل المناخ التنظيمي، دراسة التغييرات المتوقعة في المنظمة (الطعاني، 2002، ص ص: 33-38).

#### ثانياً: تحليل المهام (احتياجات التدريب على مستوى الوظيفة)

يمكن من خلال تحليل الأعمال أو الوظائف تحديد معايير العمل مع تحديد الحد المطلوب من المهارات والقدرات لشغل تلك الوظيفة أو أداء ذلك العمل وهنا سيتم تحديد نوع الاعمال أو الوظائف التي تمثل محور الخلل في أداء المنظمة ومن ثم تحديد أسباب ذلك الخلل، فقد يكون سبب الكفاءة في أداء العمل هو مهارات العاملين أو المدراء في قسم معين وأن السبب هو نقص الأجهزة المطلوبة لفحص منتج معين. (برنوطي، 2007، ص: 447).

أما أساليب تحليل المهام فهي متنوعة ومن أكثرها شيوعاً: الاستبانة، المقابلة، الاختبارات، دراسة التقارير والسجلات، تقييمها، الملاحظة، اللجان الاستشارية، فكرة العمل اليومية، قوائم الاحتياجات التدريبية، تحليل الدراسات والبحوث العلمية. (الطعاني، 2002، ص ص: 33-38).

#### ثالثاً: تحليل احتياجات التدريب على مستوى الفرد

تنصب عملية التحليل هنا على العاملين حيث تقوم الإدارة بدراسة قدرات الفرد وتحديد المهارات المطلوبة لأداء وظيفته ومن ثم تحديد المهارات والمعارف التي يمكن أن يستقبلها والتي تعتبر ضرورية له في مجال عمله وذلك بالإستناد إلى نتائج تحليل الأعمال والوظائف وعند ذلك سيتم تحديد نوع البرنامج التدريبي المطلوب مع مراعاة الاختلافات بين الأفراد المتدربين بحسب اختلاف الوظائف التي يشغلونها ونوع المهارات أو المعرفة المطلوبة في تلك الوظيفة.

من خلال الأنواع الثلاثة للتحليل يمكن تحديد احتياجات التدريب، ولكي تكون التحليلات فاعلة يجب أن تتطابق كل جهود المختصين في الوحدات الإدارية المختلفة وكذلك يجب أن تكون عملية التحليل مستمرة ويجب ألا تقتصر عملية التحليل على المعارف والمهارات والخصائص الشخصية المطلوبة حالياً في الوظيفة أيضاً بل يجب أن تشمل الأبعاد المستقبلية لهذه العناصر، كما أنه من الضروري أن تجري التحليلات الثلاثة بصورة متزامنة لأنها مرتبطة ببعضها ببعض إلى حد كبير.



ويوضح أبو النصر (2008، ص. 144) أنه توجد ثلاثة أنواع للاحتياجات التدريبية وهي:

1. احتياجات تدريبية طويلة الأجل، وتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء المرغوب فيه مستقبلاً.

2. احتياجات تدريبية قصيرة الأجل، وتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء

3. الاحتياجات التدريبية الحالية: هي الاحتياجات التي يتطلبها العامل لتنفيذ المهام الحالية أما الاحتياجات المستقبلية فهي التي يحتاج العاملين التدريب عليها في المستقبل نظراً للتغيرات المخطط إجرائها في المستقبل سواء في خطوط الإنتاج أو الخدمات، أو في وسائل وأدوات العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة.

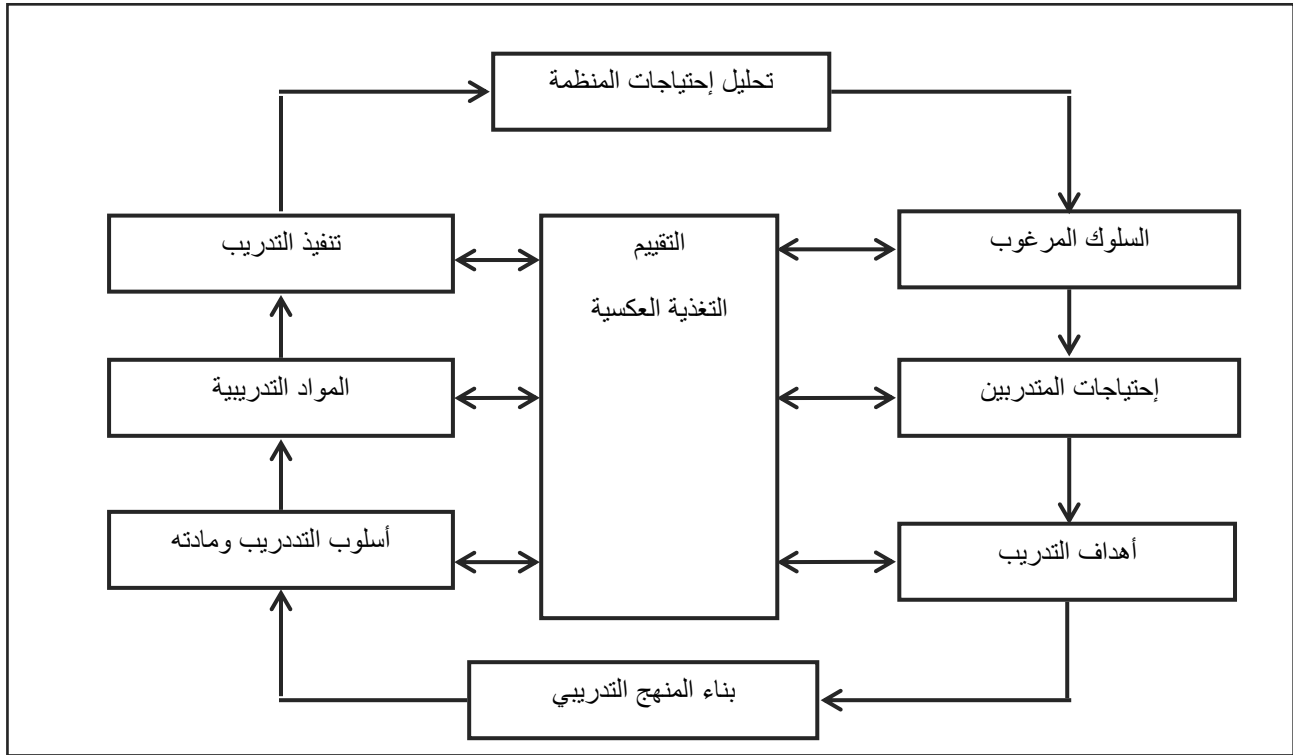
#### - المرحلة الثانية: تصميم البرنامج التدريبي

تعتبر الاحتياجات التدريبية بمثابة الركيزة التي تقوم عليها عملية تصميم البرامج التدريبية التي تتكفل بإحداث التغييرات التي عبرت عنها الاحتياجات التدريبية، وتتضمن هذه المرحلة تحديد الاهداف المطلوبة من عملية التدريب ثم تحديد مستوى المهارات اللازمة للقيام بتلك العملية مع مراعاة مدى استعداد العاملين وتقبلهم للبرنامج التدريبي وماهي مدى الإستفادة المتوقعة بعد الغنتهاء من البرنامج.

ويوضح رشيد (2004، ص. 694) أن تصميم البرنامج التدريبي عملية تعنى بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية حيث تترجم الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها إلى أهداف زمنية وكمية ونوعية محددة لتكون بمثابة المرشد للجهود التالية للتدريب، وتتضمن هذه الأهداف تحديد ما الذي يجب على المتدرب اكتسابه أو الذي ينبغي على المتدرب أن يكون قادراً على أدائه بعد انتهاء عملية التدريب ولم يكن قادراً على أدائه من قبل، ويستلزم أن يتم تحديد هذه الأهداف بصورة واضحة ومحددة وقابلة للقياس، بحيث يمكن تقويم مدى نجاح التدريب أو إخفاقه من خلال الرجوع إلى تلك الأهداف.

ويحدد الهدف الرئيسي الذي هو الركيزة التي يعتمد عليها البرنامج التدريبي، وكذلك الأهداف الفرعية التي هي سلسلة النتائج المؤدية إلى الهدف الرئيسي فيذكر رشيد (2004، ص. 694)، قد يكون الهدف الرئيسي تدريب المشرفين على اكتساب القدرة على اتخاذ القرارات في مدة محددة، وقد تكون الأهداف الفرعية المؤدية له تنمية معلومات هؤلاء المشرفين في العملية الإدارية، ووظائف الإدارة وزيادة وعيهم بالجوانب التنظيمية والإنسانية والفنية للمشكلات التي يواجهونها وان ذلك يمكنهم من تفهم المشكلات وزيادة مقدرتهم على تحليلها ومن ثم تحسن مهاراتهم في معرفة الأسباب وبحث البدائل الممكنة، وهكذا إلى أن يصل هؤلاء المشرفون للهدف الرئيسي، وهو القدرة على اتخاذ القرارات وكذلك يهتم بتصميم البرنامج التدريبي بانتقاء مفردات البرامج وتتابعها وتوقيتاتها والأساليب التدريبية وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج .

ويوضح الباحث من خلال الشكل رقم 3/ مراحل تصميم البرنامج التدريبي كما هو موضح بالنموذج:  
الشكل رقم 3/. مراحل تصميم البرنامج التدريبي



المصدر: إعداد الباحث

فبعد تحديد الإحتياجات التدريبية يبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المنشودة، وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات وفقاً لكلاً من (الكردى، 2010) (السيد، 2007):

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي والتي يجب أن تكون واضحة بحيث تصل إلى المتدربين ليعرفوا ما هو متوقع منهم.
2. تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها، ويقصد بها المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الإحتياجات التدريبية.
3. تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، أي المدى الذي يهدف إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات
4. تحديد المادة التدريبية ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة، مثل الكتب، المقالات، البحوث، المحاضرات والحالات الدراسية.
5. تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي وتقوم فكرة التتابع على اعتبار أن البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعاً بمنطق واحد.
6. إعداد مواد التدريب (للمدربين وللمتدربين) ومواد تقييم التدريب ونشرة عن البرنامج.

7. إختيار الوسائل التدريبية ويقصد بها الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه للموضوع مثل :القلم، الطباشير، الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية والمؤتمر التلفزيوني.
8. استقطاب المدربين المناسبين.
9. إختيار أسلوب التدريب المناسب
10. تحديد مكان التدريب.
11. تحديد المدة الزمنية للبرنامج وتكاليفه.
12. إعداد ميزانية التدريب التي تعرف بأنها خطة مالية لبرنامج عمل تنوي المنظمة القيام به لسنة قادمة.

#### - المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج ويقول الهيتي (2003، ص.241) أن بعد مرحلتى تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي يصبح البرنامج جاهزا للتنفيذ حيث يقوم المسؤولون عن البرنامج بسلسلة من الخطوات التي تهدف إلى توفير المستلزمات والإمكانات اللازمة لتهيئة البيئة التدريبية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط لها وتتضمن مرحلة التنفيذ نقل البرنامج من الواقع النظري إلى الواقع العملي حيث تبدأ مرحلة التنفيذ الفعلي للبرنامج، وعلى المنظمة عند تحديد وقت التنفيذ يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار حجم العمل وضغوطاته بحيث يكون وقت تنفيذ البرنامج في مواسم أو أوقات قلة العمل في المنظمة، وكذلك على من يقوم بتنفيذ البرنامج (منسق البرنامج) العمل على تذليل الصعوبات التي قد تعترض تنفيذ البرنامج التدريبية، وفي هذه المرحلة يظهر فيها حسن وسلامة تخطيط البرامج التدريبي، وسواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، فعلى مدير التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضعه أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة وضحاها كلا من (عبد الرحمن، 2010) (السيد، 2007) وهي:

- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.
- ترتيب مكان وقاعات التدريب (المرافق والتسهيلات التدريبية).
- المتابعة اليومية لسير البرنامج.

#### - المرحلة الرابعة: متابعة برنامج التدريب<sup>(1)</sup>

يتم إعداد خطة لمتابعة التدريب على مستوى المنظمة، ويحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية أو المسؤول عن عملية التدريب القيام بمتابعة تنفيذ برنامج التدريب خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، وهذا للتأكد من أن العملية التدريبية تسير وفقا لما حضر له، وأن جميع الأنشطة المرتبطة بالعملية تسير بانتظام. تهدف عملية المتابعة إلى الارتقاء بالتدريب والعمل على استمرار تطوره والوقوف على الثغرات التي تكتشف في جميع مراحل التنفيذ ثم المبادرة بمعالجتها؛ ويعمل القائمون على عملية المتابعة على الوقوف على تنفيذ الخطة الموضوعية للتأكد

1 - برعي، محمد جمال. (1968) التخطيط للتدريب في مجالات التنمية. ط 1، القاهرة : مطبعة الاستقلال الكبرى. ص 368 .  
369

من أنها تسير في الطريق المرسوم لها. وتعرف متابعة التدريب بأنها تتبع تنفيذ نشاط تدريبي للتأكد من أنه يسير في الاتجاه المرسوم له، والتدخل في الوقت المناسب لتيسير التغلب على الصعوبات التي تعوق تحقيق الهدف المحدد؛ و تتضمن متابعة التدريب، متابعة المدربين و المتدربين إضافة إلى البرامج التدريبية وأماكن التدريب أيضاً.

وبالنظر إلى الأهمية الكبيرة لعملية المتابعة، يعتبرها الكثير من أخصائيي التدريب كواحدة من أهم حلقات سلسلة مهام المشرفين على العملية التدريبية، لما لها من تأثير على بلوغ النشاط التدريبي لأهدافه من خلال إبعاد ما يعوق السير الحسن للنشاط. وتسير عملية متابعة برامج التدريب في ثلاث اتجاهات:

1. متابعة البرامج و المناهج التدريبية.
  2. متابعة المدربين و العاملين في مجال التدريب، و متابعة الشؤون المالية و الإدارية.
  3. متابعة المتدربين أثناء قيامهم بإعادة ما تم تدريبه لهم، من خلال مراقبة أعمالهم وطرق أدائهم لكي يتم التعرف مبدئياً على مدى ملائمة مناهج التدريب لاحتياجات وإمكانيات الفرد.
- يوضح ماهر (2001، ص.360) أنه إضافة إلى المتابعة لبرامج التدريب، والعمل على إصلاحها وكذلك اكتشاف الضعف والقصور في أداء المتدربين، وقيام العاملين على التدريب بمحاولة معالجتها؛ فإن عملية المتابعة لبرامج التدريب تتضمن أنشطة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها تتمثل في:

- ✓ التأكد من سلامة و نظافة قاعات التدريب
- ✓ التأكد من توفير المساعدات التدريبية.
- ✓ الحفاظ على الجدول الزمني و الإلتزام به.
- ✓ توفير الراحة للمتدربين.

وتشتمل عملية متابعة التدريب كذلك على حل المشاكل الطارئة، والتي يمكن أن تحول دون استمرار العملية بالشكل المرغوب، كعملية الحصول على مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب الأصلي، وأيضا علاج مشاكل عدم توافر إمكانيات أو مساعدات يتطلبها نشاط التدريب، إلى جانب إيجاد حلول للنزاعات التي يمكن أن تحدث بين المدرب والمتدرب، وبين المتدربين أنفسهم.

#### ثانياً: أساليب متابعة التدريب<sup>(1)</sup>

يرتكز القائمون بعملية متابعة نشاط التدريب على مجموعة من الأساليب، توفر لهم البيانات اللازمة والتي تشمل الأساس لاتخاذ أي قرار يخدم السير الحسن للعملية التدريبية؛ ومن أهم هذه الوسائل:

#### 1. الملاحظة

يعتمد على الملاحظة بشكل واسع في متابعة سير نشاط التدريب نظراً لكونها أسلوباً جيداً لإظهار مجالات التغير نتيجة التدريب؛ ويعهد بمهمة الملاحظة إلى المشرفين التنفيذيين أو إلى أفراد تم تأهيلهم على استخدام الملاحظة وتسجيل ما هو مهم وكذا إعداد التقارير النهائية؛ ويعتبر أبرز الأوقات الجديرة بالملاحظة، الفترات التي يقوم فيها المتربصون بأداء مهمة أو

1 - الصالح، قريشي محمد. (2005) "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر.

تطبيق تقنية معينة تم تدريبهم عليها. ولكي تحقق الملاحظة فعاليتها القصوى لابد من التخطيط والجدولة الجيدة لها، إضافة إلى تحديد الجوانب التي سيتم التركيز عليها مثل:

- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.
- النواحي السلوكية و الانضباط.
- مدى الاهتمام بالتدريب والإقبال عليه.

## 2. الإستبيان

في إطار متابعة البرامج التدريبية، تقوم إدارة التدريب بتوزيع استبيانات على المدربين وكذا المتدربين، تشمل مجموعة من الاستفسارات تتعلق بجميع جوانب البرنامج التدريبي.

## 3. المقابلة

تمكن عملية المقابلة الشخصية مع المتدربين من الحصول على إجابات، لا يمكن الحصول عليها باستخدام وسائل أخرى؛ و تركز معظم الأسئلة الموجهة إلى المتدربين على موضوع التدريب بصفة عامة ، و يشترط فيمن يقوم بمسائلة الأفراد أن يتمتع بقدرات و مهارات خاصة، و أن يكون قادرا على خلق جو من الثقة لدى الأفراد، بشكل ألا يؤثر على تركيزهم خاصة و أنهم بصدد التعلم. كما يمكن أن تشمل المقابلات، المشرفين على العملية التدريبية وهذا بهدف تبادل الآراء والملاحظات حول سير أنشطة التدريب و مدى تفاعل المتربين معها. ويمكن التمييز بين نوعين من المقابلات الفردية وكذا الجماعية؛ وتعد المقابلة الفردية الأكثر استخداما وهذا لتمكينها الفرد من الإجابة بكل حرية عن مجموع التساؤلات، وهو بذلك بعيد عن تأثير جماعته، غير أنه ما يؤخذ عليها هي أنها تستغرق الكثير من الوقت إذا ما قورنت بأساليب أخرى.

مما تقدم يتضح الأهمية الكبيرة لعملية متابعة برامج التدريب، والتي لم تعد تعني المفهوم القديم الذي كان يقوم على تصيد الأخطاء والمؤاخذة فحسب، بل أصبحت تعني التوجيه والتعاون وحسن الإفادة من الخبرات النافعة و تبادلها ، وكل ذلك بقصد رفع مستوى التدريب حتى يستطيع تحقيق أهدافه على أحسن وجه ممكن.

## المبحث الثالث: تقييم فاعلية البرامج التدريبية

### تمهيد

يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات الهامة لبحوث تدريب الموارد البشرية، والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من النشاط التدريبي، ويعتبر السكارنة (2009) بان عملية تقييم البرامج التدريبية هي عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة، ويشير (Byars, 2004:196) أن عملية التقييم تعد جزءاً هاماً وأساسياً في العملية التدريبية لتحديد مدى فاعلية الجهود التدريبية، ومدى تحقيق البرنامج لأهدافها المخططة، ويفيد تقييم البرنامج التدريبي في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرنامج لأهدافه وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها وإلغاء البرامج القليلة التأثير لتوفير الوقت والجهد والكلفة وكذلك تهدف الإجراءات لقياس كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج التدريبي. على العموم يمكن القول أن تقييم التدريب هو العملية التي يتم بها التعرف على درجة فاعلية التدريب بمعنى هل حقق التدريب أهدافه أم لا.

### أولاً / خصائص تقييم البرامج التدريبية<sup>(1)</sup>

هناك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تنسم بها عملية تقييم البرامج التدريبية، منها:

- 1- الشمولية: وتتضح الشمولية من خلال إعطاء النموذج إهتماماً متوازناً لتقويم كفاءة البرنامج التدريبي، وتقويم فاعليته؛ وذلك من خلال تقييم جميع عناصر البرنامج التدريبي، ومكوناته، والمستلزمات الإدارية، والفنية، والمالية، والأهداف، والمحتوى، وبيئة التدريب، والوسائل والأساليب، والأنشطة، والمكان، والزمان؛ وذلك للتعرف على مدى تحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها، وتحديد مدى تحقيق البرنامج للأثر المتوقعة منه.
- 2- التكامل: ويتمثل ذلك في التأكيد على التكامل بين مكونات البرنامج التدريبي، وعدم اقتصار عمليات التقويم على آراء المتدربين فقط، بل يمتد ليشمل استطلاع رأي كل من المهتمين بالعملية التدريبية، كالمدرسين، ومنسقي البرامج التدريبية، والمشرفين؛ مما يعمل على التكامل في المعلومات المرجوة من عملية التغذية الراجعة.
- 3- مراعاة البعد الاقتصادي: ويتمثل في جانبين، هما التكلفة الاقتصادية، وتقويم الفاعلية الاقتصادية، بمعنى تحديد مدى اقتصادية تكلفة تصميم وإعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتحديد النتائج الاقتصادية لأداء المتدربين.
- 4- الإستمرارية: حيث تبدأ منذ التخطيط للبرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها، وتغطي المراحل الثلاث للعملية التدريبية: أثناء التصميم، أثناء التدريب، بعد التدريب.
- 5- المشاركة: بأن يشارك في عمليات التقويم خبراء في التدريب، ومسؤول التدريب، والمشرفون، والمدرسون، والمتدربون.

1 - المصدر، أيمن عبد الرحمن، مرجع سابق، ص. 52

6- تتنوع أدوات التقييم: من خلال استخدام أدوات تقييم متعددة ، مثل الاستبانات، وأدوات الملاحظة، والإختبارات، والمقابلات، وغيرها.

7- توفير تغذية راجعة مستمرة: فالتغذية الراجعة هي مفتاح تحديد النجاح النهائي للمتدرب، ويمكن للمقيم الكفاء ملاحظة الأهداف والأنشطة التدريبية، وذلك لوصف التدريب المنشود بدقة.

### ثانياً / أهداف تقييم البرامج التدريبية

يتضح من خلال العديد من آراء الباحثين ( أبو شيخة،2010؛ السكارنة، 2009؛ السالم،2009) بان للتقييم أهدافاً حالية تمدنا بتقدير لقيمة البرامج الحالية، وأهداف مستقبلية ترشدنا إلى كيفية تحسين البرامج المستقبلية، ولعل من أهم أهداف تقييم البرامج التدريبية:

1. التحقق فيما إذا كانت البرامج التدريبية المعطاة قد حققت ولبت إشباع المتدربين من إحتياجاتهم التدريبية، ومدى ملائمة محتوى البرنامج والوسائل والأساليب المستخدمة في البرامج.
2. التعرف على قدرة البرامج التدريبية في حل مشكلات المنظمة، والتحقق فيما إذا كانت عملية إنفاق الأموال على العملية التدريبية قد ساهمت في تحقيق أو بلوغ المنظمة لأهدافها.
3. التعرف على فاعلية القائمين على نشاط التدريب
4. معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي من حيث إعداده أو تخطيطه أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على تحاشيها في المستقبل.
5. التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها المرسومة
6. تحسين البرامج التدريبية مستقبلاً ، ومعرفة التعديلات الواجب إدخالها لزيادة فعالية التدريب وذلك من خلال المعلومات التي يقدمها التقييم عن ردود الأفعال.
7. تقديم تغذية راجعة عن نوعية أداء موظفي التدريب، والتأكد من ان التكلفة تعادل أو تبرر النتائج التي تم الحصول عليها من تنفيذ البرامج التدريبية.
8. توفير البيانات والمعلومات التي تساعد الإدارة على إتخاذ قرارات عملية، فيما يتعلق بتحديد الإحتياجات التدريبية ، والكشف عن إسهام كل برنامج من برامج التدريب المختلفة في إشباع إحتياجات المنظمات.
9. التأكد من أن سير خطة التدريب وفق المراحل المرسومة.

### ثالثاً / مجالات التقييم في التدريب

أقرَّ العديد من الباحثين بوجود مجالات محددة لتقييم العملية التدريبية، حيث يوضح كل من (السكارنة،2009؛ الطعاني،2002؛) بوجود مراحل أو مجالات معينة يتم من خلالها تقييم فعالية التدريب للتأكد من مدى فعالية تنفيذه:

#### المجال الأول/ تقييم البرنامج التدريبي

تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي التأكد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية الإحتياجات التدريبية التي صمم من أجلها وتمر هذه العملية ب 3 مراحل:

1. تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ للتأكد من قدرة البرنامج على تحقيق الاهداف المرجوة ومدى ملائمة الأساليب والوسائل المتبعة لتحقيق الهدف.
2. تقييم البرنامج أثناء التنفيذ للتأكد من سير البرنامج وفقاً لما خطط له وتلافي الجوانب السلبية التي من الممكن أن تعدل مسار الخطة.
3. تقييم البرنامج بعد التنفيذ للتأكد من تحقيق أهداف البرنامج وعائد الفائدة المحقق على المتدرب من حيث اكتسابه للمعارف والمهارات.

#### المجال الثاني/ تقييم المتدربين

يتم في هذه المرحلة تقييم المتدربين كونهم الفئة المستهدفة من التدريب للتحقق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي، حيث تعد عمليات التقييم المستمرة لسلوك وأداء المتدربين أثناء وبعد التدريب المعيار الصحيح الذي يبنى عليه نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله (إكساب المتدربين المعارف والمهارات والإتجاهات المرغوبة).

#### المجال الثالث/تقييم المدربين

وتهدف هذه العملية للتأكد من إمتلاك المتدربين للمهارات والكفاءة المناسبة وتزويدهم بكل ما يحتاجونه للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها، لذا فإن أي قصور ستعكس آثاره على فاعلية وكفاءة المدرب. ويشير كل من (حيدر وناصر، 2015) إلى أهم المحاور التي يجب التركيز عليها عند تقويم العملية التدريبية:

- محتوى التدريب : لتبيان مدى ارتباطه بالاحتياجات التدريبية الفعلية.
- أسلوب التدريب المستخدم : للتأكد من ملائمة الأسلوب التدريبي المستخدم للمتدربين أو للموضوع التدريبي.
- المدربين: بهدف التأكد من مدى قدرات وكفاءات المدربين في إنجاح البرنامج التدريبي.
- زمن التدريب: من حيث طول فترة التدريب وتوقيت البرامج التدريبية ومدى ملائمتها للمحتوى التدريبي
- من جهة والمتدربين من جية ثانية.
- الفاعلية : لتحديد مدى تحقيق التدريب لأهدافه.
- بيئة التدريب والإغفالات :الهدف منها التعرف على وجود ثغرات في العملية التدريبية تم إغفالها.
- تطبيق ما تم تعلمه : بهدف التأكد من استحداث طرق وأساليب عمل جديدة ناتجة عن التعلم.
- لكفاءة: لتحديد مدى التحسن في الأداء عند المتدربين نتيجة التدريب.

#### رابعاً / نماذج تقييم البرامج التدريبية

يركز تقويم البرامج التدريبية على تقويم انطباع المتدربين المشاركين فيه، من حيث تحقيق الأهداف المرجوة ، ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وتنقسم المعايير التي تحكم تقويم البرامج التدريبية إلى قسمين؛ قسم تناول المعايير الداخلية، وتشمل محتوى البرنامج، وأساليب ووسائل



التدريب، والعمليات التي تتم أثناء انعقاد البرنامج، ويمكن قياسها من زاويتين، هما رد الفعل ، والتعلم، والقسم الثاني تضمن المعايير الخارجية؛ التي تتعلق بالسلوك الوظيفي، وتتمثل في آثار التدريب على مستوى أداء الفرد بعد إلحاقه بعمله مرة أخرى، ويقاس من زاويتين، هما النتائج، والسلوك، وقد بينت دراسات كل من ( سليمان المصدر، 2010 – الخطيب، 2009- التلباني وآخرون، 2011 – السن، 2005) وجود عدة نماذج لتقويم البرامج التدريبية؛ منها:

### 1- نموذج كيركباتريك Donald L Kirkpatrick

ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج شهرة وانتشاراً لتقويم البرامج التدريبية، ومعظم النماذج المستخدمة اليوم في تقويم التدريب هي عبارة عن نماذج مطورة منه، ويتكون من أربعة مستويات من التقييم، تمثل هذه المستويات طرقاً متتابعة لتقويم البرامج التدريبية، وتزداد الصعوبة والتكلفة لإجراء التقويم كلما اتجهنا من المستوى الأول إلى المستوى الرابع، وتشمل هذه المستويات:

- **رد الفعل: Reaction** ويتمثل في قياس مستوى رد فعل المتدربين؛ للتعرف على مشاعرهم تجاه البرنامج التدريبي ككل ، ليشمل محتوى البرنامج التدريبي، والمتدربين، والمدرسين، والوسائل التدريبية ....إلخ، ومن أمثله استمارات تغذية راجعة لقياس رد فعل المتدربين في نهاية البرنامج التدريبي، أو ردود أفعال شفوية، كالمداخلات، أو المقابلات، فهي تعطي تغذية راجعة، تساعد في تقويم البرامج، كالتعليقات، الإقتراحات لتطوير البرامج المستقبلية، كما تساعد على تحسين أداء المدربين، ويمكن الإستفادة أيضاً من ردود أفعال المتدربين في بناء مقياس أداء للبرامج التدريبية، أي محاولة إيجاد إجابة للسؤال التالي هل المتدربون راضون عن البرنامج التدريبي؟
- **التعلم: Learning** ويتمثل في قياس مستوى ما اكتسبه المتدرب من مبادئ ومعلومات وحقائق ومهارات، أي هل حدث تغيير في معلومات قدرات المتدربين نتيجة تعلمهم ، وذلك مثل تقويم أو اختبارات تتم بشكل نموذجي قبل وبعد التدريب، كإستخدام إختبارات كتابية، أو إختبارات قوية، أو نقاشات مع المتدربين حول محتوى التدريب، أو تقويم ذاتي من المتدربين للتعلم، أو تحليل واجبات ومنتجات المتدربين.
- **السلوك: Behavior** ويتمثل في قياس التغيرات التي طرأت على سلوك المتدربين نتيجة للبرنامج، وذلك بعد عودتهم لأعمالهم، وهذا المستوى من أصعب مستويات التقويم، ويشمل إجراء تقويم للأداء الوظيفي للمتدربين قبل الإلتحاق بالبرنامج التدريبي وبعده، أو إجراء التقويم بعد أشهر من إنتهاء البرنامج؛ ليكون المتدرب قد مارس ما تعلمه، أو مقابلات مع المتدربين بخصوص التقويم الذاتي لقدراتهم حول كيفية تطبيق ما تعلموه، وتغذية راجعة من مشرفي المتدربين بخصوص درجة التطبيق.
- **النتائج ( الأثر Results )** وتتمثل في ربط نتائج التدريب بأهداف المنظمة، وقياس مستوى عائد البرامج التدريبية من فوائدها على المنظمة ( توفير النفقات دون هدار، سجلات الأداء للموظفين، عدد شكاوى العملاء، تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة، انخفاض معدلات الغياب، قلة الأخطاء في العمل) ، فالتقويم هنا يشمل النتائج الملموسة للتدريب، والتغيرات

التي أحدثها المتدربون لصالح الأجهزة التي يعملون بها، والتي تنعكس آثارها على نتائج عملهم الفعلي، أي هل يؤثر التغيير في السلوك على المنظمة تأثيراً إيجابياً ، وذلك مثل: تحليل مستويات أداء المؤسسة المستهدفة، وتغذية راجعة تتعلق بالرضا الداخلي والخارجي للأداء، ومقارنات الأداء قبل وبعد التدريب، وتغذية راجعة من الرؤساء، أو الهيئات العليا في المؤسسة، أو من المواطنين، والتقويم في هذا المستوى يتطلب وقتاً كافياً للتعرف على النتائج وقياسها، ولا يتم تنفيذه مباشرة عقب إنتهاء البرنامج التدريبي، وبالتالي لابد من متابعة القياس في هذا المستوى .

## 2- نموذج باركر Parker

وهي طريقة ابتكرها باركر لتصنيف أنواع التقويم طبقاً للمعلومات التي تم تجميعها، وهو يشبه إلى حد كبير نموذج كيركباتريك، وقسم باركر المعلومات إلى أربع مجموعات هي:

### - أداء الوظيفة Job Performance

وهو تقويم حجم التقدم الذي حققه الأفراد في وظائفهم، ومدى مساهمة البرنامج التدريبي في تطوير أدائه في العمل، من حيث حجم المنتج، نوعيته وجودته، وحجم النفقات التي وفرها، وشكل التغييرات التي طرأت على سلوكه، والتي اتسمت بالتحسن والتجدد.

### - أداء المجموعة Group Performance

وهذا النوع من التقويم ركز على تأثير البرنامج على مجموعة ما، يعمل المشاركون من خلالها، أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل ، ويتضمن قياس أداء المجموعة للإنتاجية الكلية، مثل الإنتاج، معدلات الأخطاء، التكاليف، التغيب عن العمل ، وغيرها.

### - رضا المتدرب /المشارك Participant satisfaction

ويشمل ذلك محتويات البرنامج، وطرق التدريب، ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وذلك يمكن أن يتم عن طريق إستمارات استطلاع الرأي؛ التي توزع في نهاية البرنامج التدريبي، وكذلك من خلال المقابلات مع المشاركين، للتعرف على مدى رضاهم عن البرنامج التدريبي.

### - الكم المعرفي الذي حصل عليه المتدرب /المشارك Participant information

وهذه المجموعة تشمل تقويم كم ونوعية المعارف، والمهارات التي اكتسبها المتدرب من البرنامج التدريبي، ويفضل في هذه المجموعة إجراء اختبار للمعلومات قبل وبعد البرنامج التدريبي؛ لمعرفة مقدار ما اكتسبه المشارك.

## 3- أسلوب شركة بيل The Bell System

وهو أسلوب مختلف إلى حد ما، وضعت شركة AT&T و The Mary Jo Bell System & Stephaine Jakson T and وهو تصنيف جديد للنتائج في مؤتمر عقدته الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية حول تقرير فوائد التدريب الإداري، وقدم هذا النموذج أربعة مستويات لجمع المعلومات اللازمة لتقييم البرنامج، هي:

- **مخرجات ردود الأفعال :** ويمثل هذا آراء المشاركين في البرنامج ككل ، أو في محتوياته التفصيلية، مثل: مدة البرنامج، والمحتوى، والأنشطة، طرق التدريب ، أي مدى قبولهم البرنامج.

- **محصلات الإمكانيات:** ويتضمن ماهو المتوقع أن يعرفه المشاركون، أو يعتقدونه، أو يفعلونه، أو ينتجونه في نهاية البرنامج؟
- **محصلات التطبيق :** ويتضمن ما المتوقع أن يعرفه المشاركون، أو يعتقدونه، أو يفعلونه، أو ينتجونه في البيئة الطبيعية الواقعية التي أعد البرنامج من أجلها؟
- **محصلات القيمة :** وهي من أهم النتائج؛ لأنها توضح قيمة التدريب مقارنة بتكاليفه، أي إلى أي مدى أفادت المؤسسة من التدريب، مع مراعاة عامل الوقت، والجهد، والموارد المستثمرة.

#### 4- نموذج كيروCiro

- وهذا النموذج إقترحه كل من Peter Warr, Michael Bird & Neil Rackham ، وهو أسلوب فريد لتصنيف التقويم، ويتضمن أربعة مستويات لتقييم البرامج التدريبية، وهي تشكل حروف كلمة ( CIRO ) وهي:
- **تقييم السياق Context Evaluation**  
وفيه يتم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها للتعرف على البيئة المحيطة؛ لتحديد النواحي التدريبية المطلوبة، وتقرير م إذا كانت هناك حاجة للتدريب، حيث يتم تقويم ثلاثة أنواع من الأهداف:  
✓ أهداف نهائية، وهي نقطة الضعف في المؤسسة التي سيقال أو يحد منها البرنامج التدريبي.  
✓ أهداف متوسطة، وهي التغيرات في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية.  
✓ أهداف فورية، وهي المعارف والمهارات الجديدة ، أو وجهات النظر التي يجب أن يكتسبها المشاركون؛ لتغيير سلوكهم الوظيفي، طبقاً لما هو مطلوب.
  - **تقويم المدخل In put Evaluation**  
وفيه يتم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها للتعرف على موارد التدريب الممكنة؛ للخيار بين المدخلات البديلة ، حيث يتضمن هذا التقويم تحليل الموارد المتاحة، وتحديد مكانية نشرها؛ لتكون هناك فرصة مناسبة لتحقيق الأهداف المحددة.
  - **تقويم رد الفعل Reaction Evaluation**  
وفيه يتم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها للتعرف على ردود أفعال المشاركين؛ لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية، ومحاولة إكتشاف آراء المشاركين في البرنامج عند نهايته، وفي تقويمات المتابعة.
  - **تقويم المخرج Out come Evaluation**  
وفيه يتم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها للتعرف على نتائج أو مخرجات البرنامج؛ وذلك لتطوير البرامج المستقبلية، وهو أهم أجزاء عملية التقييم.

## 5- نموذج هامبلن Hamblin

وهذا النموذج يشبه نموذج كيركباتريك بشكل عام، ولكنه أضاف له مستوى خامساً، وتمثلت هذه المستويات في :

- **رد الفعل Reaction** : ويجري هذا التقويم أثناء البرنامج، وبعده مباشرة، وفي وقت لاحق.
  - **التعلم Learning**: ويهدف إلى تقويم التطور الذي حدث في إتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين، ويجب إجراء هذا التقويم قبل وبعد البرنامج، ثم مقارنة نتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي.
  - **السلوك الوظيفي Behavior**: وهنا يتم التحقق من أن الاداء الوظيفي قد تغير إلى الأفضل نتيجة البرنامج التدريبي، ويجب إجراء هذا التقويم قبل البرنامج وبعده.
  - **الأداء Performance**: في هذا المستوى يتم قياس تأثير البرنامج التدريبي على المتدرب ، أو مجموعته، وتحليل التكاليف ، والمنافع ، للتأكد من ذلك.
  - **القيمة النهائية Worth out comes**: حيث يتم الإهتمام في هذا المستوى بمدى تأثير البرنامج التدريبي على ربحية المنظمة ، ودرجة استمرارها.
- من خلال ماسبق يتوصل الباحث إلى أن فاعلية برامج التدريب لا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها وإنما تعتمد على دقة التنفيذ من جانب القائمين على البرنامج التدريبي ومتابعة هذا البرنامج وتقييم البرامج التدريبية تعد جزء هام في مسيرة العملية التدريبية أي أن التقييم هو بمثابة عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي وقياس لمدى تحقيق هذا البرنامج للأهداف المحددة مسبقاً.

## المبحث الرابع / المنظمات غير حكومية - غير ربحية

### تمهيد

في هذا الفصل سنحاول إلقاء الضوء على بعض النقاط ذات العلاقة بالمنظمات غير حكومية منها مفهوم المنظمات غير ربحية - غير حكومية، وأهميتها في عملية التنمية، ثم نظرة عامة على المنظمات العاملة في سوريا ، وماهي التحديات التي تواجه تلك المنظمات.

إن الدور الهام الذي تؤديه المنظمات غير ربحية - غير حكومية في دعم عملية التنمية الاجتماعية المستدامة أعطاها اهتماماً خاصاً خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين . فبينما بقيت بعرض المنظمات غير حكومية تؤدي دورها التقليدي في أعمال الإغاثة والإحسان وتقديم الرعاية الاجتماعية الممكنة على الصعيد المحلي نلاحظ إنطلاق القسم الآخر منها متجاوزاً الحدود الوطنية والمحلية متجهاً صوب الساحات الدولية والعالمية. وتلعب المنظمات غير ربحية - غير حكومية أدواراً إيجابية متنوعة في أهدافها ووسائل عملها ومصادر تمويلها وقدراتها ، وقد مكنها ذلك في الحصول على دعم شعبي واحترام دولي بارز مما كان له أثر جلي في وضوح مساهمتها في الميادين المختلفة ، وهذا مادعا المنظمات الدولية والدول المتقدمة ضناعياً إلى الإعتماد عليها كثيراً في تنفيذ مساعداتها وبرامجها التنموية في الدول النامية ، مما أدى إلى إكسابها قوة ونفوذاً في تلك الدول (الهييتي، 2002، ص.56).

وتعتبر المنظمات غير حكومية - غير ربحية متعددة المجالات والأنشطة وهذه المنظمات تزداد قوة نتيجة عدة عوامل منها التحول الديمقراطي في كثير من البلدان ، وإبداء كثير من الحكومات مزيداً من الإنفتاح نحو التعاون مع منظمات المجتمع المدني. إضافة إلى أن الجمعيات الأهلية تعتبر مكوناً رئيسياً في المجتمع المدني لكونها أكثر التنظيمات المدنية جماهيرية وانتشاراً في جميع المناطق واتساع المستفيدين منها وسهولة شروط العضوية للانتماء إليها (أبو النصر، 2007، ص.73-72).

### أولاً / تعريف المنظمات غير حكومية

- تعرف المنظمة غير حكومية بأنها منظمة لا تهدف للربح والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي وتهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع (أبو النصر، 2007، ص.62). وعرف البنك الدولي المنظمات غير حكومية بأنها منظمات خاصة تقوم بأنشطة المعانة والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع. (أبو النصر، 2007، ص.62) كما عرفت على أنها هيئة ذات شخصية إعتبارية مستقلة لا تهدف لتحقيق الربح من مزاولة نشاطها وإنما تهدف إلى تحقيق أغراض اجتماعية أو علمية أو غقتصادية تنوية ومن أمثلتها المنظمات الخيرية والإجتماعية والإغاثية والصحة والتربوية. (الجديلي، 2005 ص.24)

### ثانياً / أهمية المنظمات غير حكومية

تلعب المنظمات غير حكومية دوراً كبيراً في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الإحتماعية ويستفيد منها الملايين من الفقراء والمرأة واليتامى والمعاقين والبؤساء وكذلك تسهم المنظمات غير الحكومية في إحداث التغيير الإجتماعي والسياسي في المجتمع وهي أيضاً مراكز خدمية ورعاية تسد الثغرات في أداء السياسات العامة

الحكومية. كذلك تقوم المنظمات غير حكومية بدور رئيسي في توفير العديد من أوجه الرعاية وبرامج التنمية في المجتمع. (أبو النصر، 2007، ص5).

تبرز أهمية المنظمات غير حكومية من خلال الخدمات التي تقدمها حيث تقوم بعدة خدمات منها (شبير، 2004، ص17):

- توفير خدمات في مجالات أساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.
- إنشاء مدارس ورياض الأطفال ومرافق تربوية.
- رعاية المعاقين والعجزة وإعادة تأهيلهم.
- تقديم خدمات صحية وزراعية وإجتماعية على المستويات المختلفة.
- إنشاء مشروعات إنتاجية وتوفير فرص العمل
- متابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة.
- إيجاد نوايا رياضية وإجتماعية ومراكز ثقافية وفنية .

### ثالثاً / معوقات عمل المنظمات غير حكومية

تواجه المنظمات غير حكومية صعوبات ومعوقات عديدة تؤثر على عملها ونشاطها وحريتها واستمراريتها ويمكن تلخيص أهم هذه المعوقات بالنقاط التالية (مرصد، 2003: ص37).

1. **التمويل:** تعتبر مشكلة التمويل من أهم العوامل التي تعرقل عمل المنظمات غير الحكومية وتقلل من نشاطها، وتلعب المساعدات المادية دوراً محورياً في تحديد اتجاهات عمل المنظمات غير حكومية، وتتأثر فرصة الحصول على التمويل بنوعية النشاط والتوجهات والأهداف المعلنة من قبل هذه المنظمات سواء كان التمويل من جهة محلية او دولية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التنافس على مصادر التمويل ذاتها يشكل عائقاً كبيراً في الحصول على التمويل اللازم وفي الكثير من الأحيان يرتبط ذلك بشروط عديدة منها جودة المشاريع المقدمة والمدرسة تقنياً وإمكانية تنفيذها ومنها وجود الكادر البشري اللازم لتنفيذ تلك المشاريع المقدمة إلى جهات التمويل، ومنها مطابقة النوعية المقدمة والمقترحة مع أهداف وأولويات الجهة الممولة.
2. **ضعف أو غياب الممارسات الديمقراطية:** إن نوعية المناخ السياسي وعدم الاستقرار السياسي وضعف البنية أو غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي تعد من العوامل التي تؤثر على عمل وفعالية المنظمات غير حكومية وتحد من نشاطها واستقلاليتها وحريتها في الحركة وآلية اتخاذ القرار فيها وتوضع قيوداً على إدارتها.
3. **ضعف البناء المؤسسي ونقص القدرات البشرية:** إن النقص في الكوادر والمهارات والخبراء الفنيين والعداريين للقيام بانشطات المنظمات غير حكومية قد يعوق من تطورها ، بالإضافة إلى ضعف البناء المؤسسي وهذان العاملان أساسيان في تنشيط دور المنظمات غير الحكومية والشراسة مع الحكومة.
4. **ضعف التنسيق والتنظيم بين المنظمات غير الحكومية:** إن سوء وضعف الوعي بأهمية التنسيق بين المنظمات ، وعدم توحيد الجهود في قضية معينة، كالبينة وحقوق الإنسان والفقر

يؤدي في كثير من الأحيان إلى تشتت الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة ويضعف الدور الفعال المرتقب للمنظمات غير حكومية كجهات ضاغطة للتأثير على السياسات العامة.

#### رابعاً / المنظمات غير حكومية في سوريا (1)

إن تصنيف المنظمات السورية يعد أمراً صعباً للغاية وربما من الأفضل القول أنه لا يوجد هناك أي منظمة غير حكومية سورية؛ بالمعنى العادي، نظراً لعدم وجود تعريف واضح لمفهوم المنظمة غير الحكومية في سورية، إضافة إلى تعدد المنظمات التي قد لا يفي العديد منها بالمفهوم النموذجي للمنظمات غير الحكومية الإنمائية. ومع ذلك، هناك الكثير من الناس في سورية الذين يقومون بالكثير من العمل في مجتمعاتهم من خلال مختلف الآليات الرسمية وغير الرسمية. إن التصنيف المستخدم أدناه هو ما يراه الباحث مفيداً في وصف وضع المنظمات الخيرية والتنمية في سورية، حيث تتراوح بين المنظمات الرسمية وغير الرسمية التي تم إنشائها منذ مدة طويلة، وتمارس الأنشطة "الخيرية التقليدية"، إضافة إلى المنظمات والمجموعات الحديثة والأكثر تنموية ومهنية من غيرها. ومع ذلك، فإن العديد من المنظمات هي بمثابة مزيج من هذه العناصر المختلفة.

##### أ. المنظمات الدينية

يتم إنشاء هذه المنظمات عادة من قبل أو بالتعاون الوثيق مع المؤسسات الدينية (المساجد والكنائس) أو رجال ونساء الدين (الراهبات والقساوسة). ويتم عادة إدارتها من قبل الزعماء الدينيين وكبار المجتمع، ولديها عدد لا بأس به من المتطوعين. وقد يعمل لديها أيضاً بعض الموظفين مدفوعي الأجر. وقد تحصل هذه المنظمات على جميع أو معظم تمويلاتها من المؤسسات الدينية أو الأفراد أو المنظمات الدينية في الخارج.

وهناك أمثلة على هذه المنظمات مثل دار الأيتام الإسلامية في حماة: أنشئت بتمويل من مسلمين أثرياء، وتدير مدرسة مؤسسية وبيت إيواء للأيتام، وتتبع قواعد ولوائح صارمة؛ مثال آخر منظمة مسيحية صغيرة في مدينة دمشق القديمة التي تدير مدرسة؛ وكما مبادرات فردية من الراهبة في جمع المال والهبات العينية للأسر الفقيرة، ويدعمها أفراد من صغيرة للأطفال المعوقين عقلياً السوريين والوافدين المقيمين.

##### ب. الهيئات الخيرية التقليدية

تشبه هذه المنظمات في طبيعتها المنظمات الدينية. فهي إما علمانية أو قد يكون لديها تحيز ديني قوي، ولكنها غير مرتبطة بمؤسسات دينية. ويتم أنشائها غالباً من قبل سيدات معروفات مسنات أو أفراد أثرياء ذوات الأهداف الخيرية، وتدير خدمات مماثلة للمنظمات الدينية. وتحصل على تمويلها من المجتمع ومن المناسبات الخيرية وغالباً ما تتسم بطابع تقليدي (تقديم، وجبات رمضان، البازارات الخيرية، وغيرها). من الأمثلة على هذه المنظمات منظمة السيدة خاني التي توفر الدعم المالي والأغذية والتعليم للأسر الفقيرة، وتقديم التدريب المهني التقليدي ودروس محو الأمية للنساء، ويتم دعمها من قبل مجموعة من النساء كبار السن المحافظين. إضافة إلى دار الحنان الذي يدير منزل للمسنين في ريف دمشق. ويوجد في حلب مؤسسة تعمل (وهو أمر غير

اعتيادي) بمثابة ملجأ "للأحداث" من الإناث، حيث تقوم على توفير المسكن، والتدريب، والرعاية الصحية لهن.

### ث. منظمات المجتمع المحلي

هناك عدد من الناس الذين يقومون بتنفيذ مبادرات صغيرة في المجتمع وعلى مستوى منخفض، حيث تركز هذه المبادرات على احتياجات محددة. وقد تكون هذه المبادرات مسجلة، أو قد تعمل بشكل غير رسمي داخل مجتمعهم المحلي. أو قد تقوم هذه المنظمات بإنشاء نفسها كشركة، وتعتمد على دخلها وكذلك التبرعات، ويتراوح عملها من التقليدي جداً إلى العمل الأكثر تنموي وغالباً ما يكونوا منفتحين على بناء قدراتهم والتعلم من الآخرين. وتعتمد على المتطوعين وبعض الموظفين مدفوعي الأجر.

### ج. المنظمات غير الحكومية التنموية

نشأ في السنوات الأخيرة عدد صغير من المنظمات غير الحكومية التنموية التي تعد أكثر مهنية. وعادة ما يعمل فيها أفراد مهنيين أكثر، وخبراء تقنيين، وأفراد من الجهات المعنية والمتطوعين المتحمسين (يكونون غالباً من طلاب الجامعات أو الخريجين الجدد). وتحاول هذه المنظمات غير الحكومية الجديدة العمل بشكل أكثر احترافاً. ويعمل لديها بعض الموظفين بأجر، وتدعم بناء القدرات بشكل مستمر، ولديها متطوعون متحمسون من الطبقة الوسطى والعاملة، وتتميز بأفكارها ومشاريعها المثيرة للاهتمام. وكثيراً ما تتمكن من جمع الأموال من السفارات والأمم المتحدة من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات.

**ومثال على هذه المنظمات الجمعية السورية للبيئة** التي تم إنشاءها من قبل مجموعة من النساء المهنيات، وتقوم المنظمة بتنفيذ عدداً من المشاريع التي تهدف إلى زيادة الوعي البيئي ومعالجة قضايا البيئة بشكل مباشر (حملات تنظيف، إنشاء حديقة بيئية تعليمية قرب المدينة القديمة). وهناك العديد من المنظمات المماثلة في المحافظات، بما في ذلك واحدة لحماية الطيور، وأخرى تهدف إلى توعية الأطفال بشأن البيئة. وهناك منظمة أخرى وهي جمعية الورود الصغيرة، والتي أنشأها طبيب علاج طبيعي مع آباء وأمهات الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، إضافة إلى أشخاص مهنيين آخرين. وتقوم المنظمة بإعداد عيادات تأهيل صغيرة في مرافق المجتمع المحلي لدى المناطق الريفية النائية، وتقوم بتدريب أخصائيو العلاج الطبيعي والقابلات المحليات على الوقاية والتأهيل من الإعاقة الجسدية. ويتم تمويل المنظمة من الأفراد، وخلال المناسبات الخيرية، وعلى نحو متزايد من المنظمات الأجنبية الموجودة محلياً والمنظمات المحلية والدولية. وهناك أيضاً منظمة جديدة للنساء ذوات الاحتياجات الخاصة وتم إنشاءها من قبلهن. وكذلك جمعية الرواد الشباب السوريين والتي يديرها الشباب السوريون المتحمسون والمتفانون، وتقوم بتوفير التوجيه ودعم المشاريع لتجارية، وإعداد معارض لتوظيف الشباب، ويتم تمويلها بشكل كبير من منح الشركات والسفارات.

### ح. منظمات الأمانة السورية للتنمية

تميل هذه المنظمات إلى اتباع نهج إنمائي وقد أنجزت الكثير من الأعمال والمشاريع المثيرة للاهتمام، أمثلة على هذه المنظمات منظمة فردوس، وهي منظمة للتنمية الريفية، إضافة إلى عدد



من المنظمات الأخرى العاملة على قضايا الشباب، والشباب أصحاب المشاريع، والتنمية الريفية، والقروض الصغيرة، ومكتبات ومتاحف الأطفال، وغيرها.

#### خامساً / المنظمات الدولية في سورية

تقوم المنظمات غير الحكومية بنشاطات تنموية مباشرة لتحسين نوعية الحياة لمئات الآلاف من المواطنين وخصوصاً الفئات الفقيرة والمستضعفة. وتشمل نشاطاتها تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية إضافة إلى النشاطات الموجهة لخلق فرص العمل ومكافحة الفقر وتقديم القروض الصغيرة جداً وتشغيل شبكات الأمان لمختلف شرائح وطبقات المجتمع السوري. وشهدت السنوات الأخيرة تطوراً نوعياً في ولوج هذه المنظمات إلى مجالات عمل جديدة تركز على حقوق الإنسان، والديمقراطية، وحقوق المرأة والطفل. وقد عملت هذه المنظمات في جميع المحافظات السورية والبلدان المجاورة (لبنان والأردن والعراق) وعلى مستوى جميع مما وسع أعداد المستفيدين منها، كما تتميز بـ شكل عام بقدرات مالية وإدارية وكوادر على مستوى رفيع وجيد.

هناك عدد من منظمات الأمم المتحدة التي بدأت أعمالها في سوريا وبشكل مكثف منذ إندلاع الأزمة وبدأت العديد من الوكالات الدولية التابعة للأمم المتحدة بالتواجد على أراضي الجمهورية العربية السورية لتأسيس مكاتب لها في مختلف المحافظات. ولدى بعضها مكاتب مسبقاً في دمشق؛ ويعمل آخرون من خلال المكاتب الإقليمية والممثلين المحليين. ويعملون على تنفيذ مشاريع كبيرة مع الوزارات، وأحياناً مع المنظمات المحلية. وهناك أيضاً بضعة فروع للمنظمات الدولية في سورية. وتشمل هذه الفروع منظمة تنظيم الأسيرة السورية، والهلال الأحمر العربي السوري، وقرى الأطفال SOS، وتعد هاتان المنظمتان الأخيرتان منظمات شبه حكومية.

يوضح الباحث من خلال الجدول رقم 1/ لائحة بأسماء المنظمات الدولية العاملة في سوريا حتى يومنا هذا، ولائحة بأسماء الجمعيات العاملة في المحافظات السورية (جدول رقم 2/)

جدول رقم 1/. لائحة بأسماء المنظمات الدولية العاملة في سوريا

| منظمات دولية أخرى                 | منظمات الأمم المتحدة                                                         |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| شبكة الأغا خان للتنمية AKDN       | المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين<br>UNHCR -                     |
| منظمة الإسعاف الأولية الدولية PUI | وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى UNRWA |
| اللجنة الدولية للصليب الأحمر ICRC | منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة FAO                                     |
| منظمة أوكسفام OXFAM               | صندوق الأمم المتحدة للسكان UNFPA                                             |
| المجلس الدنماركي للاجئين DRC      | منظمة الأمم المتحدة للطفولة - يونيسف UNICEF                                  |
| منظمة ميدير MEDAIR                | برنامج الأغذية العالمي UNWFP                                                 |

|                                         |                                           |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
| المجلس النرويجي للاجئين <b>NRC</b>      | منظمة الصحة العالمية <b>UNWHO</b>         |
| الهيئة الطبية الدولية <b>IMC</b>        | المنظمة الدولية للهجرة <b>UNHCR</b>       |
| منظمة ضد الجوع <b>ACF</b>               | برنامج الأمم المتحدة الإنمائي <b>UNDP</b> |
| الهلال الأحمر العربي السوري <b>SARC</b> | منظمة اليونسكو <b>UNESCO</b>              |
| المنظمة الدولية لقرى الأطفال <b>SOS</b> |                                           |

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة الخارجية السورية <http://www.mofa.gov.sy>

جدول رقم 2/. لائحة بأسماء الجمعيات الأهلية العاملة في سوريا

| المحافظة  | إسم الجمعية                         | المحافظة | إسم الجمعية                          |
|-----------|-------------------------------------|----------|--------------------------------------|
| حمّاه     | البر والخدمات الاجتماعية في السلمية | طرطوس    | البتول                               |
| حمّاه     | حماية الطفولة                       | طرطوس    | المرأة الذكية                        |
| حمّاه     | الخيرية الفلسطينية                  | طرطوس    | الخيرية الاسلامية الجعفرية           |
| دير الزور | المرأة العربية                      | طرطوس    | الأمانة السورية للتنمية              |
| دير الزور | الأمانة السورية للتنمية             | طرطوس    | دار أنيس سعادة لرعاية المعوقين       |
| دير الزور | الخيرية الاسلامية                   | طرطوس    | جمعية الفيحاء الخيرية                |
| دير الزور | البر والخدمات الاجتماعية            | اللاذقية | المواساة                             |
| دير الزور | رعاية وتأهيل المكفوفين              | اللاذقية | الخيرية الفلسطينية                   |
| دير الزور | تنظيم الأسرة                        | اللاذقية | البستان الخيرية                      |
| الرقّة    | الأمانة السورية للتنمية             | اللاذقية | أصدقاء الفقير الأرثوذكسية            |
| الرقّة    | انماء                               | اللاذقية | الأمانة السورية للتنمية              |
| الحسكة    | الخيرية الأشورية في تل تمر          | اللاذقية | رعاية الطفولة                        |
| الحسكة    | الأمانة السورية للتنمية             | اللاذقية | أسرة الاخاء السورية                  |
| الحسكة    | المرأة العربية في الحسكة            | اللاذقية | الزهراء الخيرية                      |
| الحسكة    | الخابور                             | إدلب     | الأمانة السورية للتنمية              |
| الحسكة    | المودة الخيرية                      | إدلب     | رفع المستوى الصحي والاجتماعي في ادلب |
| الحسكة    | الاحسان الخيرية                     | إدلب     | البر والخدمات الاجتماعية             |
| الحسكة    | البر والاحسان الخيرية               | حمص      | الشهيد                               |
| الحسكة    | كنيسة الأرمن الكاثوليك              | حمص      | الخيرية الفلسطينية                   |
| الحسكة    | القديس منصور الخيرية في الحسكة      | حمص      | السورية للتنمية الاجتماعية           |
| الحسكة    | فرع جمعية تنظيم الأسرة في الحسكة    | حمص      | مبادرة أهل الشام                     |

|          |                                               |      |                            |
|----------|-----------------------------------------------|------|----------------------------|
| الحسكة   | البر والخدمات الاجتماعية في القامشلي          | حمص  | تنظيم الأسرة               |
| الحسكة   | الوصل الخيرية في القامشلي                     | حمص  | الأمانة السورية للتنمية    |
| السويداء | جمعية الحكمة في السويداء                      | حمص  | رعاية الطفولة              |
| السويداء | الأمانة السورية للتنمية                       | حلب  | الأمانة السورية للتنمية    |
| السويداء | العمل الخيرية                                 | حلب  | من أجل حلب                 |
| السويداء | العمل الخيري الاجتماعي                        | حلب  | الاحسان                    |
| السويداء | القنوات الخيرية                               | حلب  | نماء                       |
| السويداء | جمعية الرعاية الاجتماعية                      | حلب  | تعليم ومحو الأمية          |
| درعا     | الأمانة السورية للتنمية                       | حلب  | رفع المستوى الصحي          |
| ريف دمشق | مبادرة أهل الشام                              | حلب  | الفتاة اليتيمة             |
| ريف دمشق | الوفاق (دير عطية)                             | حلب  | التألف                     |
| ريف دمشق | البر والاحسان (الزبداني)                      | حلب  | يد بيد                     |
| ريف دمشق | الأمانة السورية للتنمية                       | حلب  | انماء-ريف حلب              |
| ريف دمشق | انعاش الفقير الخيرية بالتل                    | حلب  | أهل الخير                  |
| دمشق     | مبادرة أهل الشام                              | حلب  | الخيرية الفلسطينية         |
| دمشق     | الأمانة السورية للتنمية                       | حماء | الخيرية للرعاية الاجتماعية |
| دمشق     | الجمعية السورية للتنمية الاجتماعية            | حماء | الأمانة السورية للتنمية    |
| دمشق     | بطريركية الروم الأرثوذكس                      | حماء | أعمال البر (صندوق العافية) |
| دمشق     | بطريركية الروم الكاثوليك                      | حماء | حفظ النعمة                 |
| دمشق     | لمسة شفا                                      | حماء | التنمية الاجتماعية         |
| دمشق     | البشائر الخيرية                               | حماء | مصياف الخيرية              |
| دمشق     | الخيرية الشركسية                              | دمشق | الشام للصحة                |
| دمشق     | المنظمة السورية للمعوقين أmaal                | دمشق | الأنصار الخيرية            |
| دمشق     | زهرة المدائن                                  | دمشق | دمر الخيرية                |
| دمشق     | الخيرية الفلسطينية في محيم اليرموك            | دمشق | البركة للتنمية الاجتماعية  |
| دمشق     | القدس                                         | دمشق | اتحاد الجمعيات الخيرية     |
| دمشق     | صندوق الرجاء لعمليات القلب والعائلات المستورة | دمشق | الشباب الخيرية             |
| دمشق     | مؤسسة الأولمبياد الخاص السوري                 | دمشق | ميتم سيد قريش              |
| القنيطرة | الأمانة السورية للتنمية                       | دمشق | الهلال الأحمر السوري       |

|                                  |          |                           |          |
|----------------------------------|----------|---------------------------|----------|
| المبرات الخيرية لأبناء<br>الجلان | القنيطرة | شمس الجولان في قرية الحضر | القنيطرة |
|                                  |          | الجلان في الحجر الأسود    | القنيطرة |

شكل رقم 5/ -- المصدر : المنظمة الدولية للهجرة IOM

## الفصل الثالث

### الدراسة العملية

المبحث الأول : لمحة عن الهيئة الطبية الدولية IMC

المبحث الثاني : منهجية البحث وإجراءاته

المبحث الثالث : إختبار ومناقشة الفرضيات

## المبحث الأول / لمحة عن المنظمة موضوع البحث

### أولاً / تعريف الهيئة الطبية الدولية – International Medical Corps IMC

منظمة عالمية إنسانية ، غير ربحية ، مكرسة لانقاذ الارواح وتخفيف المعاناة وذلك من خلال الرعاية الصحية و التدريب و الاغاثة و برامج التنمية، تأسست الهيئة في العام 1984 من قبل مجموعة من الاطباء و الممرضين المتطوعين و هي منظمة خاصة ، تطوعية غير سياسية و غير ربحية.

### ثانياً / مهمة الهيئة

#### تتجلى مهمة الهيئة في:

1. تحسين نوعية الحياة.
2. بناء القدرات المحلية على نطاق العالم. وذلك من خلال :

- ✓ التدريب .
- ✓ الرعاية الصحية و المساعدة الطبية .
- ✓ الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ .

بدأت الهيئة الطبية الدولية عملها في سوريا منذ العام 2007، ويعتبر الهلال الأحمر العربي السوري هو الشريك الأساسي للهيئة الطبية الدولية منذ البداية. وفي العام 2008 ، تم توقيع مذكرة التفاهم مع الهلال الأحمر العربي السوري لتقديم المساعدة للاجئين العراقيين و الفئات المستضعفة من السكان السوريين . خلال شهر ايار من العام 2013 ، تم توقيع مذكرة تفاهم مع الهلال الأحمر العربي السوري لتقديم المساعدة للسكان السوريين المتضررين من الأزمة ، اضافة الى ذلك وقعت الهيئة الدولية مذكرات تفاهم مع شركاء آخرين مثل وكالات الامم المتحدة ، المنظمات المحلية غير حكومية مثل آمال و جمعية تنظيم الأسرة السورية و فريق شباب دمشق التطوعي .

ويوضح الجدول رقم 3/ مناطق توزع الهيئة الطبية الدولية في المحافظات السورية:

#### جدول رقم 3/. مناطق توزع مراكز الهيئة الطبية الدولية في المحافظات السورية

| مراكز إيواء    | مركز أنشطة<br>إبداعية | وحدات طبية متنقلة | مستوصف رعاية<br>اولية |
|----------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|
| دمشق           | 9                     | 1                 |                       |
| مساكن برزة     |                       |                   | 1                     |
| جرمانا         | 1                     |                   | 1                     |
| طرطوس          |                       | 2                 | 1                     |
| درعا / الصنمين |                       |                   | 1                     |
| إدلب           | 4                     |                   |                       |

المصدر: الهيئة الطبية الدولية – دمشق

### ثالثاً / أقسام الهيئة الطبية الدولية

تعمل الهيئة الطبية الدولية على تقديم أنشطتها ومساعدتها من خلال الأقسام التالية:

- ❑ القسم الطبي
- ❑ قسم المياه والإصحاح
- ❑ قسم الصحة النفسية والدعم النفسي - الاجتماعي؛ أحد برامج قسم الصحة النفسية و الدعم النفسي - الاجتماعي هو بناء القدرات ؛ حيث تقوم الهيئة الطبية الدولية ببناء القدرات المحلية من خلال العديد التدريبات منها :

- حماية الطفل والاعتبارات النفسية- اجتماعية .
  - الدعم النفسي- الاجتماعي المركز غير المتخصص .
  - اساسيات العنف القائم على النوع الاجتماعي .
  - ادارة حالات العنف القائم على النوع الاجتماعي .
  - برنامج رأب الفجوة في الصحة النفسية .
  - دمج الاطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في أنشطة الدعم النفسي الاجتماعي .
- ويبين الجدول التالي (شكل رقم /4/) عدد الانشطة التدريبية التي قام بها قسم الدعم النفسي - الاجتماعي في الهيئة الطبية خلال عامي 2015-2016:
- جدول رقم /4/. الأنشطة التدريبية لقسم الدعم النفسي الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية خلال الأعوام (2015-2016)

| خلال عام 2015 |               |                                                     |
|---------------|---------------|-----------------------------------------------------|
| عدد التدريبات | عدد المتدربين | عدد الجمعيات المحلية والدولية /متطوعي الهلال الأحمر |
| 34            | 940           | 64                                                  |
| خلال عام 2016 |               |                                                     |
| عدد التدريبات | عدد المتدربين | عدد الجمعيات المحلية والدولية /متطوعي الهلال الأحمر |
| 44            | 1300          | 77                                                  |

المصدر: قسم الدعم النفسي الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية - دمشق

## المبحث الثاني: منهجية البحث وإجراءاته

يتناول هذا الفصل عرضاً إيضاحياً لمنهج البحث ، ومجتمعه، ووصفاً للعينة وطريقة اختيارها، بالإضافة إلى وصف أداة البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات، وصدق أداة البحث وثباتها، وإجراءات تطبيق البحث، وكذلك المعالجة الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات.

### أولاً / منهج البحث

ينتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي للدراسة لتشخيص المشكلة وتحليلها، واختبار الفرضيات من خلال القياس الكمي لأراء وإتجاهات كل من المتدربين والمدربين في المنظمات غير ربحية والتي هي محل الدراسة، حيث سيعتمد الباحث في دراسته على وصف "تقييم فعالية البرامج التدريبية في الهيئة الطبية الدولية" من خلال المقارنة الوصفية والتفسير للوصول إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة موضوع البحث، وسيتم تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث بعد أن يتم جمعها بالأدوات التي أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

### ثانياً / منهج جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة في تناولها على المصادر التالية:

#### - المصادر الثانوية للبيانات

حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

#### - المصادر الأولية للبيانات

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة سيلجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، حيث تم تصميم إستمارة إستقصاء مناسبة لهذا الغرض من أجل إختبار صحة أو عدم صحة فروض البحث بإستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة.

### ثالثاً / مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من فئة المتدربين المستفيدين من برامج تدريب قسم الدعم النفسي - الإجتماعي في الهيئة الطبية الدولية في دمشق كموظفي الهيئة الطبية، إضافة إلى المنظمات الأخرى التي تعمل الهيئة على توفير عمليات التدريب و المتابعة والتقييم المستمرة مثل (منظمة الإسعاف الأولية PUI، منظمة الهلال العربي السوري SARC، الجمعيات الخيرية التشاركية LNGOs) وقد بلغ عدد المتدربين المستفيدين من برامج تدريب قسم الدعم النفسي - الإجتماعي التابع للهيئة 175/ متدرب موزعين حسب التخصصات كما يلي: مدراء الحالات (28)،



الأخصائيين النفسيين (40)، أخصائيين تربويين (30)، مشرفين على الأنشطة والبرامج (35)، متطوعين مساعدين (42).

#### رابعاً / عينة الدراسة

استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لموظفي قسم الدعم النفسي الإجتماعي في الهيئة الطبية الدولية الذين خضعوا لدورات تدريبية والبالغ عددهم 38/ متدرب، كما استخدم الباحث أسلوب العينات العشوائية في عملية سحب عينة المتدربين في المنظمات الأخرى (والتي تم توزيع الاستبانة عليها من خلال حضور إحدى تدريبات الهيئة والالتقاء بأفراد العينة) حيث تم توزيع 59/ استبانة على المتدربين، وتم استرداد 38/ منها بعد أن استبعدت بعض الاستبانات بسبب نقص الإجابات فيها. ، ليكون بالتالي المجموع الكلي لعينة الدراسة 76/ متدرب، أي مايشكل نسبة 43.43 % من مجتمع الدراسة الكلي المكون من 175/ متدرب، ويشير الجدول رقم 5/ إلى توزيع أفراد العينة حسب المنظمة :

جدول رقم 5/. التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المنظمة

| اسم المنظمة                            | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------------------------------|---------|------------------|
| الهيئة الطبية الدولية IMC              | 38      | 50.0 %           |
| منظمة الإسعاف الأولي الدولية PUI       | 10      | 13.2 %           |
| منظمة الهلال الأحمر العربي السوري SARC | 20      | 26.3 %           |
| جمعيات أهلية تشاركية LNGOs             | 8       | 10.5 %           |
| المجموع                                | 76      | 100.0 %          |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

نجد من خلال الجدول أن مانبسته 50.0% هم موظفين في الهيئة الطبية الدولية، ومانبسته 13.2% موظفين في منظمة الإسعاف الأولي الدولية، ومانبسته 26.3% موظفين في منظمة الهلال الأحمر السوري، وشكلت الجمعيات الأهلية التي تقوم الهيئة الطبية الدولية بتدريب موظفيها نسبة 10.5% من عينة الدراسة.

#### خامساً / أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد إستبانة الدراسة بالاعتماد على الكتب والمراجع والدوريات المتصلة بموضوع تقييم التدريب، والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم استخلاص مجموعة من العبارات التي تقيس فعالية التدريب من كل جوانبه وفق نموذج الإستبيان المغلق والذي يتطلب من المبحوثين تحديد إستجاباتهم إزاء العبارات المختلفة المتضمنة بمحاور أداة الدراسة وفق تدرج (ليكرت) الخماسي والذي تراوحت درجاته بين الدرجة رقم 1/ للإستجابة "غير موافق بشدة" والدرجة رقم 5/ للإستجابة " موافق بشدة".

تتكون الإستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: ويتضمن السمات الشخصية للمبحوث (المسمى الوظيفي، المنظمة التي ينتمي إليها، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية المشاركون بها).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة لموضوع تقييم فاعلية البرامج التدريبية، ويتكون من 46/ فقرة موزعة على سبع محاور:

- المحور الأول : تحديد الإحتياجات التدريبية ويتكون من 7/ فقرات.
- المحور الثاني : كفاءة المدرب ويتكون من 6/ فقرات.
- المحور الثالث : أسلوب تقديم التدريب ويتكون من 6/ فقرات.
- المحور الرابع : إختيار المتدربين ويتكون من 6/ فقرات.
- المحور الخامس :موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي ويتكون من 5/ فقرات.
- المحور السادس : تقييم البرامج التدريبية ويتكون من 8/ فقرات.
- المحور السابع : فاعلية البرامج التدريبية ويتكون من 8/ فقرات.

### **سادساً / إجراءات تطبيق أداة الدراسة**

لتطبيق أداة الدراسة تم إتباع الإجراءات التالية:

1. إعداد أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها.
2. حصر أفراد مجتمع الدراسة، وإختيار العينة المحددة.
3. توزيع الاداة على العينة، وكيفية تعبئتها، والمهلة المقدرة لذلك، وكيفية إعادتها للباحث.
4. فرز الإستمارات المعادة، وإستبقاء غير الصالح منها، ثم إدخال الإستمارات الصالحة للحاسوب لتحليلها.
5. معالجة البيانات إحصائياً، وإستخراج النتائج، وعرضها، ومناقشتها، والوصول للنتائج والخروج بالتوصيات الملائمة.

### **سابعاً / صدق أداة الدراسة والثبات**

#### **- صدق المحكمين**

تم عرض أداة الدراسة على اثنين من المحكمين ( الدكتور المشرف على مشروع تخرج الباحث، ومسؤول في قسم التدريب التابع للهيئة الطبية الدولية ) وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الإستبانة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى الدكتور المشرف بضرورة تقليص عدد العبارات المتعلقة بمتغير تقييم الإحتياجات التدريبية ومتغير تحديد الإحتياجات التدريبية وبعض المتغيرات الأخرى من حيث إعادة صياغتها بعد حذف الفقرات المكررة من حيث المعنى أو دمجها في عبارات أخرى، وتم الأخذ بهذا الرأي، كما أثنى المدرب على الإستبانة وكان رأيه أيضاً بتقليص عدد العبارات كونها تتمحور حول نفس الموضوع، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية المكونة من 51/ فقرة.

#### **- صدق الإتساق الداخلي**

قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو موضح بالجدول رقم 6/.

جدول رقم 6/ نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة إرتباط فقرات مقياس واقع تقييم فعالية البرامج التدريبية في الهيئة الطبية الدولية مع درجة البعد الذي تنمي إليه

| البعد                                     | رقم<br>الفقرة | معامل<br>الارتباط | مستوى<br>الدلالة | البعد                                     | رقم<br>الفقرة | معامل<br>الارتباط | مستوى<br>الدلالة |
|-------------------------------------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------------------------------|---------------|-------------------|------------------|
| المحور الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية) | 6             | 0.559**           | 0.000            | المحور الخامس (موضوعات البرامج التدريبية) | 31            | 0.256*            | 0.025            |
|                                           | 7             | 0.645**           | 0.000            |                                           | 32            | 0.862**           | 0.000            |
|                                           | 8             | 0.588**           | 0.000            |                                           | 33            | 0.563**           | 0.000            |
|                                           | 9             | 0.557**           | 0.000            |                                           | 34            | 0.442**           | 0.000            |
|                                           | 10            | 0.608**           | 0.000            |                                           | 35            | 0.890**           | 0.000            |
|                                           | 11            | 0.549**           | 0.000            |                                           |               |                   |                  |
|                                           | 12            | 0.707**           | 0.000            |                                           |               |                   |                  |
| المحور الثاني (كفاءة المدرب)              | 13            | 0.620**           | 0.000            | المحور السادس (تقييم البرامج التدريبية)   | 36            | 0.624**           | 0.000            |
|                                           | 14            | 0.687**           | 0.000            |                                           | 37            | 0.507**           | 0.000            |
|                                           | 15            | 0.643**           | 0.000            |                                           | 38            | 0.710**           | 0.000            |
|                                           | 16            | 0.616**           | 0.000            |                                           | 39            | 0.389**           | 0.001            |
|                                           | 17            | 0.430**           | 0.000            |                                           | 40            | 0.676**           | 0.000            |
|                                           | 18            | 0.551**           | 0.000            |                                           | 41            | 0.323**           | 0.000            |
|                                           |               |                   |                  |                                           | 42            | 0.543**           | 0.000            |
| المحور الثالث (أساليب تقديم التدريب)      | 19            | 0.599**           | 0.000            |                                           | 43            | 0.493**           | 0.000            |
|                                           | 20            | 0.625**           | 0.000            |                                           |               |                   |                  |
|                                           | 21            | 0.632**           | 0.000            |                                           | 44            | 0.618**           | 0.000            |
|                                           | 22            | 0.511**           | 0.000            |                                           | 45            | 0.671**           | 0.000            |
| المحور الرابع (إختبار المتدربين)          | 23            | 0.589**           | 0.000            | المحور السابع (فعالية العملية التدريبية)  | 46            | 0.690**           | 0.000            |
|                                           | 24            | 0.651**           | 0.000            |                                           | 47            | 0.646**           | 0.000            |
|                                           |               |                   |                  |                                           | 48            | 0.628**           | 0.000            |
|                                           | 25            | 0.902**           | 0.000            |                                           | 49            | 0.666**           | 0.000            |
|                                           | 26            | 0.502**           | 0.000            |                                           | 50            | 0.738**           | 0.000            |
|                                           | 27            | 0.481**           | 0.000            |                                           | 51            | 0.633**           | 0.000            |
|                                           | 28            | 0.902**           | 0.000            |                                           |               |                   |                  |
|                                           | 29            | 0.348**           | 0.002            |                                           |               |                   |                  |
|                                           | 30            | 0.719**           | 0.000            |                                           |               |                   |                  |

#### المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

نستنتج من الجدول السابق أن معاملات ارتباط كل فقرات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تراوحت بين /0.323 – 0.902/ ويتضح أن جميع فقرات المقياس قد حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية لأبعادها ، عند مستوى دلالة أقل من /0.01/ ، ماعدا الفقرة رقم /31/ التي حققت ارتباطاً مع بعدها عند مستوى دلالة أقل من /0.05/.

#### - ثبات أداة المقياس

لقد تم استخراج معامل ثبات الاداة ، باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لأسئلة الدراسة ، و خلاصة القول يكون إختبار الثبات مقبولاً إذا كانت قيمة ألفا مساوية أو أكبر من 0.06، وبين الجدول رقم /7/ نتائج هذا الإختبار على الشكل التالي:

#### جدول رقم /7/. إختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لثبات أداة المقياس

| الرقم | المتغيرات                  | عدد الفقرات | قيمة معامل كرونباخ ألفا | الصدق | مستوى المقياس |
|-------|----------------------------|-------------|-------------------------|-------|---------------|
| 1     | تحديد الإحتياجات التدريبية | 7           | 0.705                   | 0.840 | جيد           |
| 2     | كفاءة المدرب               | 6           | 0.634                   | 0.796 | مقبول         |
| 3     | أسلوب تقديم التدريب        | 6           | 0.628                   | 0.792 | مقبول         |
| 4     | إختيار المتدربين           | 6           | 0.737                   | 0.858 | جيد           |
| 5     | محتوى البرامج التدريبية    | 5           | 0.648                   | 0.805 | مقبول         |
| 6     | تقييم البرامج التدريبية    | 8           | 0.635                   | 0.797 | مقبول         |
| 7     | فعالية البرامج التدريبية   | 8           | 0.813                   | 0.902 | ممتاز         |
| 8     | جميع مجالات الإستبانة معاً | 46          | 0.749                   | 0.865 |               |

#### المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

يتضح من الجدول رقم /7/ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين /0.628 – 0.813/ ، لكل مجال من مجالات الإستبانة كما هو موضح بالشكل. كما أن قيمة معامل ألفا تساوي /0.749/ لجميع الفقرات المكونة من /46/ فقرة موزعة على سبع متغيرات. وأيضاً كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الإستبانة /0.865/ وهذا يدل على أن معاملي الثبات والصدق مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية قابلة للقياس كما هي في الملحق رقم (1)، وبذلك يكون الباحث قد حصل على درجات جيدة من الصدق والثبات وتفي بمتطلبات تطبيق المقياس على أفراد العينة.

## - شكل التوزيع لبيانات العينة

يشترط في الاختبارات المأخوذة ضمن هذه الدراسة أن تحقق شرط التوزيع الطبيعي لبيانات العينة، ولمعرفة شكل توزيع قيم متغيرات الدراسة يتوجب علينا معرفة قيم الالتواء Skewness وقيم التفلطح Kurtosis والتي من الممكن أن تكون جيدة قريبة من شكل التوزيع الطبيعي إذا تراوحت مابين (1+، 1-) أو مقبولة قريبة من شكل التوزيع الطبيعي إذا تراوحت مابين (3+، 3-) كما في الجدول رقم/8/.

جدول رقم 8/ شكل التوزيع لبيانات إجابات عينة الدراسة بالنسبة لتقييم فعالية البرامج التدريبية

| Statistics                |                    |                     |                       |                        |                      |                         |                            |
|---------------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------------|
|                           | training<br>.needs | qualify_<br>trainer | Method.<br>presenting | Selecting.<br>trainees | Training<br>subjects | Training.<br>evaluation | Effectiveness.<br>training |
| Valid                     | 76                 | 76                  | 76                    | 76                     | 76                   | 76                      | 76                         |
| Missing                   | 0                  | 0                   | 0                     | 0                      | 0                    | 0                       | 0                          |
| Mean                      | 3.3728             | 3.9781              | 3.8377                | 2.7741                 | 3.8263               | 3.5132                  | 4.0230                     |
| Median                    | 3.4286             | 4.0000              | 3.8333                | 2.8333                 | 4.0000               | 3.6250                  | 4.0000                     |
| Skewness                  | -.644-             | -.550-              | -.538-                | -.035-                 | -.145-               | -.398-                  | -1.857-                    |
| Std. Error of<br>Skewness | .276               | .276                | .276                  | .276                   | .276                 | .276                    | .276                       |
| Kurtosis                  | .707               | .505                | 1.410                 | -.787-                 | -.151-               | -.403-                  | 2.891                      |
| Std. Error of<br>Kurtosis | .545               | .545                | .545                  | .545                   | .545                 | .545                    | .545                       |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح توزيع قيم متغيرات الدراسة على الشكل التالي:

### 1. الالتواء Skweness:

إن جميع قيم الالتواء Skewness لمتغيرات الدراسة (الإحتياجات التدريبية، كفاءة المدرب، أساليب التقديم، إختيار المتدربين، محتوى البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) تتراوح مابين (1+، 1-) مما يدل على وجود شكل توزيع لهذه المتغيرات مقبول وقريب من شكل التوزيع الطبيعي الذي يكون فيه الوسط الحسابي يساوي الوسيط، كما يمكن اعتبار قيمة إلتواء متغير فعالية البرامج التدريبية /1.857/ مقبول وقريب من الطبيعي لتراوحه مابين (3+، 3-).

### 2. التفلطح Kurtosis:

أيضاً نلاحظ من الجدول رقم 8/ أن قيم التفلطح Kurtosis لمتغيرات الدراسة (الإحتياجات التدريبية، كفاءة المدرب، إختيار المتدربين، محتوى البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) تتراوح مابين (1+، 1-) مما يدل على وجود توزيع مقبول وقريب من الطبيعي، كما يمكن اعتبار

قيمة تفلطح متغير فعالية البرامج التدريبية /2.891/ و متغير أساليب التقديم /1.410/، مقبول وشكل توزعه قريب من شكل التوزيع الطبيعي لتراوحه مابين القيمتين (+3، -3).

### ثامناً / الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

لإختبار صحة فروض الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- إختبارات الإلتواء (Skweness) والتفلطح (Kurtosis)، لمعرفة شكل توزيع مفردات عينة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation لمعرفة صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لثبات المقياس
- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التحليلات الوصفية لبيانات العينة.
- إختبار مقارنة متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات الإستبيان (One Sample T-test).
- إختبار Independent Sample T-test لمقارنة وسط حسابي لمتغير بين مجموعتين.
- إختبار Leven's test لتساوي التباينات
- إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمقارنة وسط حسابي لمتغير بين ثلاث مجموعات وأكثر.
- الإختبار المتعدد Dunnett T3 أحد أساليب المقارنات البعدية (Post Hoc Comparison) لقياس الفروق والمقارنات.
- الإختبار المتعدد Bonferroni أحد أساليب المقارنات البعدية (Post Hoc Comparison) لقياس الفروق والمقارنات.
- إختبار الارتباط الخطي (Correlation) ومعامل بيرسون للمتغيرات الكمية.

## المبحث الثالث: إختبار ومناقشة الفرضيات

### تمهيد

لكي تتحقق أهداف الدراسة وتصل إلى النتائج لابد من إجراء التحليل والتفسير اللازمين للبيانات الأولية التي تم جمعها ميدانياً عن طريق استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على مفردات عينة الدراسة المختارة من المجتمع الأصلي للدراسة والتي بدورها ستسهم في الوصول إلى النتائج العلمية التي تهدف الدراسة لتحقيقها وذلك باستخدام وتطبيق بعض أساليب التحليل الإحصائي الملائمة لطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها ميدانياً.

ومن أجل التوصل إلى نتائج علمية واستكمال متطلبات الدراسة تم الاعتماد في هذا الفصل على العرض والتحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الدراسة باستخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي وكذلك العرض والتحليل الإحصائي الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام عدد من اختبارات الدلالة الإحصائية في استنتاج العلاقة والفروق بين المتغيرات التي تكون فرضيات الدراسة.

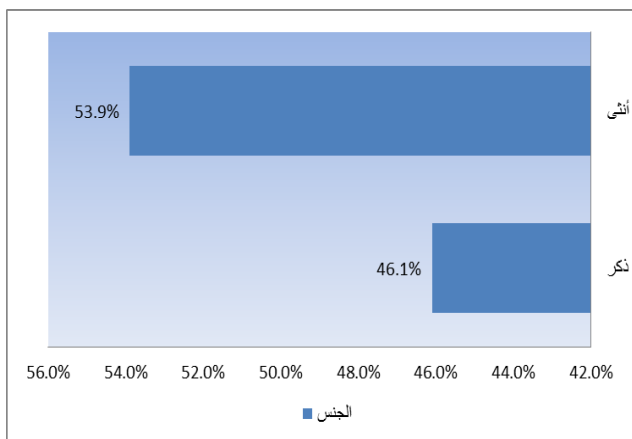
### أولاً/ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

أ. عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين الجدول رقم 9/ أن الذكور يشكلون 46.1% من عينة الدراسة ويشكل الإناث 53.9%، أي أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور بـ 7.8 %، ويعزي الباحث هذا التباين إلى أن غالبية الموظفين في قسم الدعم النفسي - الاجتماعي هم من الإناث الذين يمتلكون القدرة على إدارة التواصل والجلسات الخاصة مع المستفيدين على وجه العموم وأيضاً مع فئة معينة من النساء التي لديها حالات معينة تستوجب أن يكون من يعالج حالاتها من الإناث.

الجدول رقم 9/. التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس



| الجنس |       |           |         |
|-------|-------|-----------|---------|
|       |       | Frequency | Percent |
| Valid | ذكر   | 35        | 46.1    |
|       | أنثى  | 41        | 53.9    |
|       | Total | 76        | 100.0   |

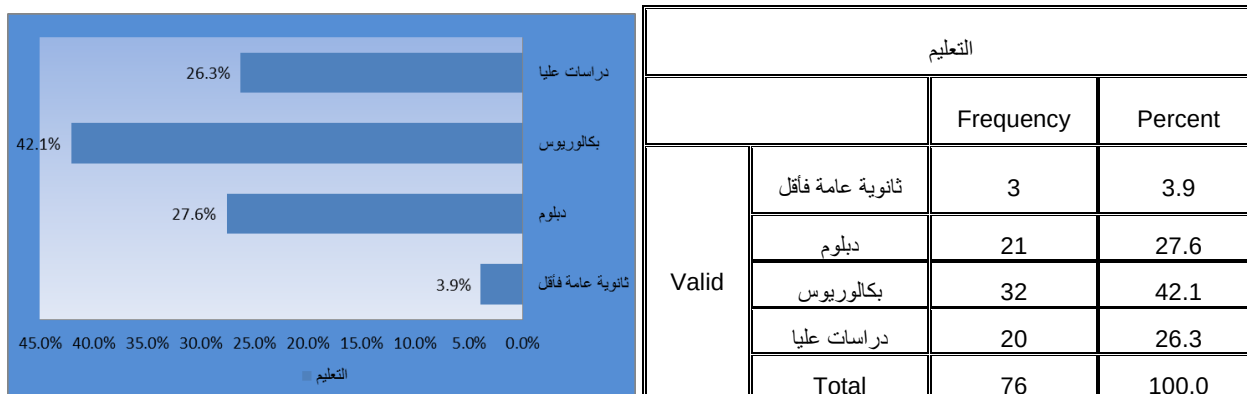
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح من الجدول رقم 10/ أن معظم عينة الدراسة من حملة بكالوريوس ونسبتهم 42.1%، وأن 27.6% هم من حملة الدبلوم، ونلاحظ أن حملة الدراسات العليا يشكلون 26.3% من العينة، وأن

مانسبته 3.9% هم من حملة الثانوية العامة فأقل، ويرى الباحث أن حملة المؤهلات العلمية من بكالوريوس وما فوق قد بلغت 68.4% وهذا يدل على أن الأخصائيين النفسيين ومدراء الحالات ومسؤولي قسم الأنشطة وغيرهم من متطوعين ومساعدين هم ذو مؤهل جامعي وتتفق هذه النسبة مع متطلبات التوظيف في المنظمات غير ربحية، حيث يشترط في المنظمات غير ربحية شهادة بكالوريوس كحد أدنى للعمل ضمن هذه التخصصات.

#### - جدول رقم/10/. التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

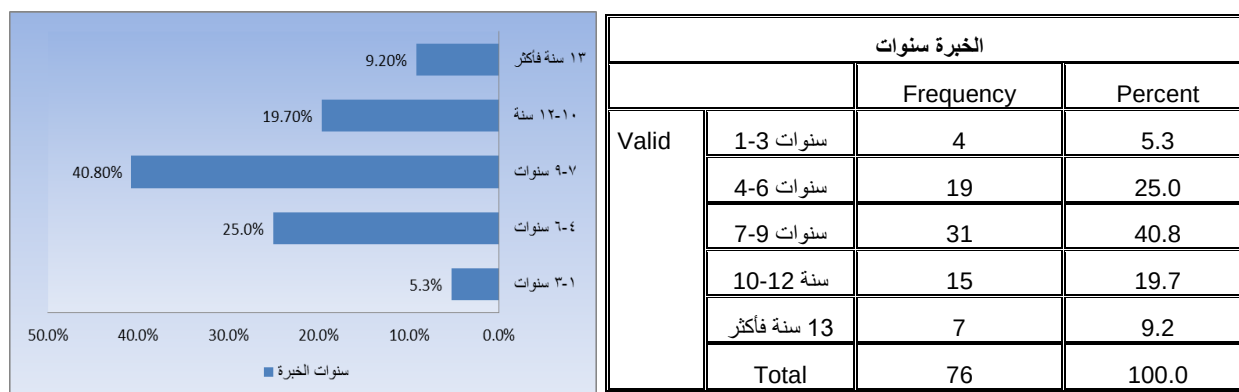


#### المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

#### - توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يتبين من الجدول/11/ أن مانسبته 5.3% من عينة الدراسة، عدد سنوات الخبرة لديهم (1-3) سنوات، وأن مانسبته 25.0% تتراوح سنوات الخبرة لديهم مابين (4-6) سنوات، بينما الأفراد الذين نسبته 40.8% تراوحت سنوات الخبرة لديهم مابين (7-9) سنوات، وأن مانسبته 19.7% من العينة هم من تراوحت خبرتهم مابين (10-12) سنة، وشكل الأفراد الذين لديهم من سنوات الخبرة أكثر من 13 سنة مانسبته 9.2%. ويرى الباحث أن لعدد سنوات الخبرة دور كبير وخاصة أن العمل في قسم الدعم النفسي-الاجتماعي للهيئة "كتخصص" يتطلب من سنوات الخبرة والتجارب السابقة مايدعم الأخصائيين والممارسين لأنشطة الدعم النفسي في نجاح أعمالهم، كما يرى الباحث أنه يمكن لسنوات الخبرة أن تعوض النقص في المستوى التعليمي للموظفين.

#### جدول رقم /11/. التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



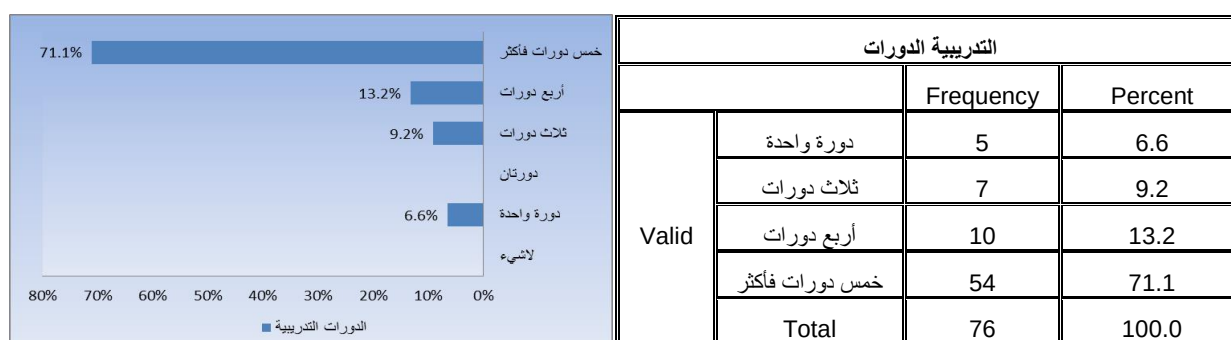
#### المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS



## - توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية

يبين الجدول /12/ أن نسبة 6.6% من أفراد العينة قد التحقوا مرة واحدة في برامج تدريب الهيئة، وأن مانسبته 9.2% قد اتموا ثلاث دورات تدريبية، وشكل الذين أكملوا أربع دورات تدريبية نسبة 13.2% من العينة، أما الذين بلغ عدد الدورات التدريبية لديهم أكثر من خمس دورات فقد شكلوا نسبة 71.1%. ويرى الباحث أن هذه النسب تعكس مدى إهتمام المنظمة ببرامج التدريب، وخاصة أن المواضيع والممارسات المتعلقة بقسم الدعم النفسي – الاجتماعي التابع للهيئة تتطلب التدريب المستمر والتطبيق العاجل لمضمون هذا التدريب على الواقع الحالي.

جدول رقم /12/. التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

## ب. تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو تقييم فعالية البرامج التدريبية

تم استخدام اختبار مقارنة متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الإستبيان والتي يوضحها الجدول رقم /13/.

جدول رقم /13/. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة لتقييم فعالية البرامج التدريبية

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| training.needs         | 76 | 1.43    | 4.71    | 3.3728 | .68370         |
| qualify_trainer        | 76 | 2.33    | 5.00    | 3.9781 | .52235         |
| Method.presenting      | 76 | 1.67    | 4.83    | 3.8377 | .57989         |
| selecting.trainees     | 76 | 1.33    | 4.17    | 2.7741 | .74172         |
| Training.subjects      | 76 | 2.20    | 5.00    | 3.8263 | .62169         |
| Training.evaluation    | 76 | 2.25    | 4.63    | 3.5132 | .54870         |
| Effectiveness.training | 76 | 1.88    | 5.00    | 4.0230 | .56040         |
| Valid N (listwise)     | 76 |         |         |        |                |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

- من خلال الجدول رقم/13/ نلاحظ أن الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة هو أكثر من المتوسط، حيث أن أغلب متوسطات الإجابات تتجاوز قيمة الحيادي وسط المقياس /3/ وذلك بالنسبة لقيم متغيرات (تحديد الاحتياجات التدريبية، كفاءة المدرب، أساليب التقديم، محتوى البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية، فعالية البرامج التدريبية) تراوحت قيم الوسط الحسابي لهذه المتغيرات

ما بين (3.51- 4.02) مما يدل على أن اتجاهات إجابات الأفراد نحو هذه المتغيرات هي مرتفعة وتختلف من حيث الدرجات.

وبالرجوع أيضاً إلى الجدول، يمكن ملاحظة أن قيمة متوسط اتجاهات إجابات الأفراد نحو متغير إختيار المتدربين لم تتجاوز قيمة المتوسط (3) وبلغ /2.77/ ، وهذا يدل على أن هناك نوع من عدم الرضا بالنسبة لهذا المتغير.

من خلال ماسبق نجد أن إجابات العاملين لفقرات الإستبانة فيما يتعلق بمتغيرات (الإحتياجات التدريبية ، أساليب تقديم البرامج التدريبية، المواضيع التدريبية، تقييم البرامج التدريبية ، فعالية البرامج التدريبية) هي إجابات تميل لأن تكون إيجابية ومرتفعة، غير أنها تكون دون ذلك بالنسبة لمتغير إختيار المتدربين والذي بلغ وسطه الحسابي /2.77/.

## ثانياً / إختبار فرضيات الدراسة

1. إختبار الفرضية الأولى : لاتوجد فروق جوهرية في اتجاهات عملي قسم الدعم النفسي - الإجتماعي في الهيئة الطبية الدولية نحو فعالية البرامج التدريبية التي خضعوا لها .  
فيما يلي نتائج إستخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الإستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الإستبانة للمتغير المطلوب تساوي القيمة المتوسطة الحياضية /3/ أم تختلف عنها إختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة. إذا كانت Sig.(P-Value) أكبر من مستوى الدلالة  $a=0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة اتجاهات العاملين تقترب من القيمة المتوسطة (المحايد) وهي /3/، أما إذا كانت Sig. (P-Value) أقل من مستوى الدلالة  $a=0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن قيمة المتوسط (المحايد)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن القيمة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال إشارة الإختبار.

يمكن العمل هنا على تحليل الفرضية من خلال التعرف على اتجاهات إجابات العاملين نحو فعالية التدريب، والسؤال هنا؛ هل اتجاهات العاملين نحو فعالية التدريب كمتغير تميل لأن تكون إيجابية أو سلبية؟

أي هل تتجاوز قيمة المقياس الوسط (الحياضي) وهي /3/ أم لا؟

وللإجابة على هذا التساؤل، قام الباحث بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير فعالية التدريب (الجدول رقم /14/) وكذلك إختبار test - T لقياس فروق أو اختلافات آراء و اتجاهات العاملين في المنظمة لمتغير فعالية التدريب عن قيمة الحياض /3/. كما في الجدول رقم /15/.

الجدول رقم /14/. توزع إجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير فعالية التدريب

| One-Sample Statistics  |    |        |                |                 |
|------------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                        | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Effectiveness.training | 76 | 4.0230 | .56040         | .06428          |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

جدول رقم /15/. اختبار T-test للعينة الواحدة

| One-Sample Test        |                |    |                 |                 |                                           |        |
|------------------------|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                        | Test Value = 3 |    |                 |                 |                                           |        |
|                        | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                        |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| Effectiveness.training | 15.915         | 75 | .000            | 1.02303         | .8950                                     | 1.1511 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم /14/ أنه لدينا عينة مكونة من /76/ عامل، المتوسط الحسابي لإتجاه إجاباتهم نحو متغير فعالية التدريب /4.02/، إذا يوجد مؤشر على أنه قد يكون هناك توجه إيجابي لآراء المستجوبين نحو فعالية التدريب.

وللتأكد من هذا التوجه الإيجابي، يلجأ الباحث إلى تحليل آخر وهو تحليل One – Sample Test، كما في الجدول رقم /15/ وبحسب قيمة مستوى الدلالة التي تساوي /0.000/ وهي اصغر من مستوى الدلالة /0.05/  $\alpha$  وبالتالي نستنتج أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين وسطي إجابات العاملين لمتغير فعالية التدريب وقيمة الحيادي /3/، أي أنه تميل إتجاهات إجابات العاملين لمتغير فعالية التدريب لأن تكون إيجابية (تبعاً لقيمة الوسط الحسابي لمجموع متوسطات إجابات العاملين في الجدول رقم 14).

ولمعرفة هذه الاختلافات أو الفروق بين إتجاهات العاملين، لجأ الباحث إلى اختبار آخر لمعرفة درجات الاختلاف في آراء العاملين مستعيناً بمتغير آخر وهو متغير الجنس، وذلك لبرهان وجود فرق بين إجابات الذكور نحو فعالية التدريب وإجابات الإناث نحو نفس المتغير.

أصبح لدينا حالة متغير كمي ونريد أن نقارن وسطي هذا المتغير بين مجموعتين، فلابد من استخدام اختبار Independent Sample t-test المكون من الجدولين التاليين الجدول رقم /16/، والجدول رقم /17/.

جدول رقم /16/. توزع إجابات أفراد العينة لفعالية التدريب حسب متغير الجنس

| Group Statistics       |       |    |        |                |                 |
|------------------------|-------|----|--------|----------------|-----------------|
|                        | الجنس | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Effectiveness.training | ذكر   | 35 | 4.1714 | .34311         | .05800          |
|                        | أنثى  | 41 | 3.8963 | .67309         | .10512          |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

جدول رقم /17/. قيم تحليل Independent Samples Test t لتحليل إختبار الفروق لفعالية التدريب حسب متغير الجنس

| Independent Samples Test |                             |                                         |      |                              |        |                 |                 |                       |                                           |        |
|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------|
|                          |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |                                           |        |
|                          |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                          |                             |                                         |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper  |
| Effectiveness .training  | Equal variances assumed     | 4.421                                   | .039 | 2.186                        | 74     | .032            | .27509          | .12584                | .02435                                    | .52582 |
|                          | Equal variances not assumed |                                         |      | 2.291                        | 61.368 | .025            | .27509          | .12006                | .03505                                    | .51513 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم /16/ أن عدد الذكور /35/ وعدد الإناث /41/، وسطي توجه الذكور نحو فعالية التدريب /4.17/، وسطي توجه الإناث نحو فعالية التدريب /3.89/، وهذا يدل بشكل مبدئي على أن توجه الذكور نحو فعالية التدريب هو توجه مرتفع أكثر من توجه الإناث نحو فعالية التدريب.

وللتأكد من ذلك ، لجأ الباحث إلى الجدول رقم /17/، حيث أنه في هذا الإختبار ( Independent Samples Test ) يجب أن يكون تشتت المتغير في المجموعة الأولى يساوي تشتت المتغير في المجموعة الثانية أي أن التباين في المجموعة الأولى يساوي التباين في المجموعة الثانية، وهنا نلجأ إلى إختبار Levene's test لتساوي التباينات.

من خلال إختبار Leven's test نلاحظ في السطر الأول أن قيمة Sig=0.039 وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة a=0.05 وبالتالي يوجد فرق بين تباين المجموعتين أي أن شرط تساوي التباينات غير محقق ، وفي هذه الحالة ننتقل لأخذ قيمة Sig من السطر الثاني والتي تساوي /0.025/، وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة a=0.05 أي أننا نستطيع أن نرفض فرضية العدم التي تقول أنه لا يوجد فرق بين إتجاهات الذكور لفعالية التدريب وبين إتجاهات الإناث لفعالية التدريب، أي أنه يوجد اختلاف في الإتجاهات يميل لأن يكون الذكور أكثر توجهاً نحو متغير فعالية التدريب من الإناث بمتوسط قدره /4.17/.

2. اختبار الفرضية الثانية: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم فعالية البرامج التدريبية لدى قسم الدعم النفسي-الإجتماعي في الهيئة الطبية الدولية تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد البرامج التدريبية السابقة).

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة وسط حسابي لمتغير بين مجموعتين. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعلمي يصلح لمقارنة وسط حسابي لمتغير بين ثلاث مجموعات وأكثر.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول "تقييم فعالية البرامج التدريبية في الهيئة الطبية الدولية" تعزى إلى متغير الجنس.

تم استخدام اختبار T-test للعينات المستقلة وكانت نتيجة الاختبار على الشكل التالي:

يتضح من الجدول رقم /18/ توزع إجابات عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن هناك تباين ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم فعالية البرامج التدريبية في الهيئة الطبية الدولية وفقاً لمتغير الجنس، حيث أنه يوجد مؤشر ظاهري من خلال الأوساط الحسابية المبينة في الجدول رقم /18/ على أن توجه الذكور نحو تقييم فعالية التدريب هو أكبر من توجه الإناث في أبعاد (كفاءة المدرب، أساليب تقديم البرامج التدريبية، إختيار المتدربين، فعالية البرامج التدريبية) أي أننا نستطيع القول بأن الجنس يؤثر في عناصر تقييم فعالية البرامج التدريبية، كما يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أيضاً أن هناك تقارب في متوسطات كلا الجنسين في إدراكهم لهذه الأبعاد كما في الأوساط الحسابية لأبعاد (تحديد الاحتياجات التدريبية، محتوى البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية)

جدول رقم /18/. توزع إجابات عينة الدراسة لتقييم فعالية التدريب وفقاً لمتغير الجنس

| Group Statistics    |       |    |        |                |                 |
|---------------------|-------|----|--------|----------------|-----------------|
|                     | الجنس | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| training.needs      | ذكر   | 35 | 3.5361 | .57647         | .09744          |
|                     | أنثى  | 41 | 3.2334 | .74214         | .11590          |
| qualify_trainer     | ذكر   | 35 | 4.1381 | .43440         | .07343          |
|                     | أنثى  | 41 | 3.8415 | .55647         | .08691          |
| Method.presenting   | ذكر   | 35 | 4.0667 | .51322         | .08675          |
|                     | أنثى  | 41 | 3.6423 | .56711         | .08857          |
| selecting.trainees  | ذكر   | 35 | 3.0714 | .68156         | .11520          |
|                     | أنثى  | 41 | 2.5203 | .70237         | .10969          |
| Training.subjects   | ذكر   | 35 | 3.8114 | .63235         | .10689          |
|                     | أنثى  | 41 | 3.8390 | .62003         | .09683          |
| Training.evaluation | ذكر   | 35 | 3.6071 | .58876         | .09952          |

|                        |      |    |               |        |        |
|------------------------|------|----|---------------|--------|--------|
|                        | أنثى | 41 | <b>3.4329</b> | .50551 | .07895 |
| Effectiveness.training | ذكر  | 35 | <b>4.1714</b> | .34311 | .05800 |
|                        | أنثى | 41 | <b>3.8963</b> | .67309 | .10512 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS  
وللتأكد من هذه القيم، يجب أن نقوم بإختبار الفروق بين المجموعتين من خلال تحليل Independent Sample T-test كما في الجدول رقم /19/.

جدول رقم /19/. قيم تحليل Independent Samples T-test لتصورات المبحوثين لتقييم فعالية التدريب في  
الهيئة الطبية الدولية، قسم PSS حسب الجنس

| Independent Samples Test |                             |                                         |             |                              |        |                 |                 |                       |                                           |        |
|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|-------------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------|
|                          |                             | Levene's Test for Equality of Variances |             | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |                                           |        |
|                          |                             | F                                       | Sig.        | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                          |                             |                                         |             |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper  |
| Training .needs          | Equal variances assumed     | 2.528                                   | <b>.116</b> | 1.959                        | 74     | 0.05            | .30260          | .15445                | -.00514                                   | .61035 |
|                          | Equal variances not assumed |                                         |             | 1.998                        | 73.392 | .049            | .30260          | .15142                | .00085                                    | .60436 |
| Qualify _trainer         | Equal variances assumed     | 1.198                                   | <b>.277</b> | 2.557                        | 74     | .013            | .29663          | .11600                | .06549                                    | .52777 |
|                          | not assumed                 |                                         |             | 2.607                        | 73.455 | .011            | .29663          | .11377                | .06991                                    | .52336 |
| Method .presenting       | Equal variances assumed     | .143                                    | <b>.706</b> | 3.396                        | 74     | .001            | .42439          | .12497                | .17539                                    | .67339 |
|                          | not assumed                 |                                         |             | 3.423                        | 73.730 | .001            | .42439          | .12398                | .17735                                    | .67143 |
| Selecting .trainees      | Equal variances assumed     | .035                                    | <b>.852</b> | 3.456                        | 74     | .001            | .55110          | .15946                | .23338                                    | .86883 |
|                          | not assumed                 |                                         |             | 3.464                        | 72.761 | .001            | .55110          | .15907                | .23405                                    | .86815 |

|                            |                               |       |             |        |        |             |          |        |          |        |
|----------------------------|-------------------------------|-------|-------------|--------|--------|-------------|----------|--------|----------|--------|
| Training<br>.subjects      | Equal<br>variances<br>assumed | .521  | <b>.473</b> | -.192- | 74     | <b>.849</b> | -.02760- | .14400 | -.31452- | .25933 |
|                            | not<br>assumed                |       |             | -.191- | 71.674 | .849        | -.02760- | .14423 | -.31513- | .25994 |
| Training<br>.evaluation    | Equal<br>variances<br>assumed | 1.175 | <b>.282</b> | 1.388  | 74     | <b>.169</b> | .17422   | .12550 | -.07585- | .42428 |
|                            | not<br>assumed                |       |             | 1.371  | 67.527 | .175        | .17422   | .12703 | -.07930- | .42773 |
| Effectiveness.<br>training | Equal<br>variances<br>assumed | 4.421 | <b>.039</b> | 2.186  | 74     | .032        | .27509   | .12584 | .02435   | .52582 |
|                            | not<br>assumed                |       |             | 2.291  | 61.368 | .025        | .27509   | .12006 | .03505   | .51513 |

#### المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

كما نعلم انه شرط من شروط T-test هو ان يكون تشتت المتغير في المجموعة الألى يساوي تشتت المتغير في المجموعة الثانية ، أي تباين المتغير في المجموعة الألى يساوي تباين المتغير في المجموعة الثانية، وللوصول إلى شرط تساوي التباينات يجب التحقق من ذلك من خلال إختبار Levene's test لإختبار التباينات (الجدول رقم 19/).

من خلال الجدول نجد أن قيمة Sig في إختبار Levene لجميع الأبعاد هي أكبر من قيمة مستوى الدلالة  $a=0.05$  وبالتالي لا يوجد إختلاف بين التباينات ، مما نستنتج أن شرط تساوي التباينات محقق، ماعدا بُعد "فعالية التدريب" والذي كانت قيمة Sig هي أصغر من 0.05 وبالتالي يوجد إختلاف بالتباينات.

ومن خلال تحليل قيمة Sig في جدول T-test for Equality of Means نجد أنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة لأبعاد (، محتوى البرامج التدريبية ، تقييم البرامج التدريبية) حيث بلغت قيمة Sig لكل من الأبعاد على الترتيب (0.849، 0.169) وبذلك يمكن أن نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول كل من الأبعاد (محتوى البرامج التدريبية ، تقييم فعالية البرامج التدريبية) تعزى إلى متغير الجنس، أي أن هناك تقارب في متوسطات كلا الجنسين في إدراكهم لهذه الأبعاد فكلاهما يشعر بأن المحتوى التدريبي جيد ويوجد فعالية جيدة للتدريب .

كذلك تبين قيمة Sig بالنسبة لأبعاد (تحديد الإحتياجات التدريبية، كفاءة المدرب، أساليب تقديم البرامج التدريبية، إختيار المتدربين، فعالية البرامج التدريبية) أنها أصغر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 أو تساويها، والتي بلغت كل من الأبعاد على الترتيب (0.013، 0.001، 0.025، 0.001)، وبذلك نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول كل من الأبعاد (تحديد الإحتياجات التدريبية ، كفاءة المدرب، أساليب تقديم البرامج

التدريبية، إختيار المتدربين، فعالية البرامج التدريبية) تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور أكثر من الإناث كما تبين لنا من خلال الجدول السابق رقم/18/، حيث وجدنا ظاهرياً أنه بالنسبة لبعد كفاءة المدرب أن متوسط إجابات الذكور /4.1381/ ومتوسط إجابات الإناث /3.8415/، وأيضاً بالنسبة لبعد أساليب التدريب ، حيث كانت متوسطات إجابات الذكور /4.0667/ ومتوسطات إجابات الإناث /3.6423/، كذلك بالنسبة لبعد إختيار المتدربين ، فكان متوسط الذكور /3.0714/ ومتوسط الإناث /2.5203/، وأخيراً نجد أنه بالنسبة لبعد فعالية التدريب أن متوسط إجابات الذكور كان /4.1714/ ومتوسط إجابات الإناث /3.8963/.

- **الفرضية الفرعية الثانية : لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول "تقييم فعالية البرامج التدريبية في الهيئة الطبية الدولية" تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.**

تم استخدام إختبار "التباين الأحادي" لمعرفة لمقارنة وسط حسابي لمتغير بين ثلاث مجموعات وأكثر.

#### إختبار الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

من نتائج جدول تحليل التباين ANOVA رقم /20/ نستنتج مايلي:

تبين أن القيمة الإحتمالية Sig في إختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  لكل من الأبعاد ( تحديد الإحتياجات التدريبية، كفاءة المدرب، أساليب تقديم البرامج التدريبية، إختيار المتدربين، محتوى البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) هي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، أي أننا نقبل فرضية العدم وبالتالي لا يوجد أثر لمستويات المؤهل العلمي بالأبعاد المذكورة ، أي يمكن أن نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وبالنظر إلى البعد الأخير من جدول ANOVA (فعالية البرامج التدريبية) يمكن أن نلاحظ أن قيمة Sig تساوي 0.041 وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي يوجد أثر لمستويات المؤهل العلمي بمتغير فعالية البرامج التدريبية وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا البعد تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**جدول رقم /20/ قيم تحليل One way ANOVA لتصورات المبحوثين لتقييم فعالية التدريب في الهيئة الطبية الدولية، قسم PSS حسب متغير المؤهل العلمي**

| ANOVA          |                |                |    |             |       |      |
|----------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
|                |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
| Training needs | Between Groups | 2.594          | 3  | .865        | 1.918 | .134 |
|                | Within Groups  | 32.464         | 72 | .451        |       |      |
|                | Total          | 35.058         | 75 |             |       |      |
| qualify_train  | Between Groups | .930           | 3  | .310        | 1.143 | .338 |
|                | Within Groups  | 19.533         | 72 | .271        |       |      |
|                | Total          | 20.463         | 75 |             |       |      |
| Method.p       | Between Groups | .357           | 3  | .119        | .345  | .793 |



|                                |                |        |    |      |       |             |
|--------------------------------|----------------|--------|----|------|-------|-------------|
| resenting                      | Within Groups  | 24.863 | 72 | .345 |       |             |
|                                | Total          | 25.221 | 75 |      |       |             |
| selecting<br>.trainees         | Between Groups | .240   | 3  | .080 | .140  | <b>.936</b> |
|                                | Within Groups  | 41.022 | 72 | .570 |       |             |
|                                | Total          | 41.261 | 75 |      |       |             |
| Training.<br>subjects          | Between Groups | .778   | 3  | .259 | .662  | <b>.578</b> |
|                                | Within Groups  | 28.210 | 72 | .392 |       |             |
|                                | Total          | 28.987 | 75 |      |       |             |
| Training.<br>evaluatio<br>n    | Between Groups | .172   | 3  | .057 | .185  | <b>.906</b> |
|                                | Within Groups  | 22.408 | 72 | .311 |       |             |
|                                | Total          | 22.581 | 75 |      |       |             |
| Effective<br>ness.trai<br>ning | Between Groups | 2.531  | 3  | .844 | 2.889 | <b>.041</b> |
|                                | Within Groups  | 21.023 | 72 | .292 |       |             |
|                                | Total          | 23.553 | 75 |      |       |             |

#### المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

والسؤال هنا: هل الأثر المتكون هو ناتج عن اختلاف ذو دلالة إحصائية عن كل مجموعة من متغير المؤهل العلمي؟ ولمعرفة الفروق، لابد لنا من إختبار يحدد فيما إذا كان هناك أثر لمستويات المؤهل العلمي على بعضها بالنسبة لمتغير فعالية البرامج التدريبية.

يجب أولاً تحديد فيما إذا كان شرط تساوي التباينات محقق أم لا من أجل إختيار الإختبار المناسب لقياس الفروق، ويبين الجدول رقم /21/ نتيجة إختبار Leven لتساوي تباين المجموعات:

#### جدول رقم /21/. إختبار تجانس التباينات لفعالية التدريب حسب متغير المؤهل العلمي

| Test of Homogeneity of Variances |     |     |      |
|----------------------------------|-----|-----|------|
| Effectiveness.training           |     |     |      |
| Levene Statistic                 | df1 | df2 | Sig. |
| 8.870                            | 3   | 72  | .000 |

من خلال الجدول رقم /21/، نلاحظ أن قيمة Sig أصغر من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم، أي أنه توجد فروق بين تباين المجموعات. ونتيجة لعدم تساوي التباينات قام الباحث باستخدام إختبار يقاس الفروق بين المجموعات كما في الجدول رقم /22/ إختبار **Dunnett T3**.

#### جدول رقم /22/. الإختبار المتعدد Dunnett T3 لقياس الفروق والمقارنات لفعالية التدريب حسب متغير المؤهل العلمي

| Multiple Comparisons                       |                  |                       |            |             |                         |             |
|--------------------------------------------|------------------|-----------------------|------------|-------------|-------------------------|-------------|
| Dependent Variable: Effectiveness.training |                  |                       |            |             |                         |             |
| Dunnett T3                                 |                  |                       |            |             |                         |             |
| التعليم (I)                                | التعليم (J)      | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.        | 95% Confidence Interval |             |
|                                            |                  |                       |            |             | Lower Bound             | Upper Bound |
| ثانوية عامة فأقل                           | دبلوم            | .41071*               | .06944     | <b>.000</b> | .1950                   | .6264       |
|                                            | بكالوريوس        | .25260*               | .07948     | <b>.029</b> | .0202                   | .4850       |
|                                            | دراسات عليا      | .66042*               | .20411     | <b>.023</b> | .0699                   | 1.2509      |
| دبلوم                                      | ثانوية عامة فأقل | -.41071*              | .06944     | <b>.000</b> | -.6264                  | -.1950      |

|                                                          |                  |         |        |      |         |        |
|----------------------------------------------------------|------------------|---------|--------|------|---------|--------|
|                                                          | بكالوريوس        | -15811  | .08756 | .372 | -3973   | .0811  |
|                                                          | دراسات عليا      | .24970  | .20739 | .785 | -3461   | .8455  |
| بكالوريوس                                                | ثانوية عامة فأقل | -25260* | .07948 | .029 | -4850   | -.0202 |
|                                                          | دبلوم            | .15811  | .08756 | .372 | -.0811  | .3973  |
|                                                          | دراسات عليا      | .40781  | .21096 | .316 | -1948   | 1.0104 |
| دراسات عليا                                              | ثانوية عامة فأقل | -66042* | .20411 | .023 | -1.2509 | -.0699 |
|                                                          | دبلوم            | -.24970 | .20739 | .785 | -.8455  | .3461  |
|                                                          | بكالوريوس        | -.40781 | .21096 | .316 | -1.0104 | .1948  |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level. |                  |         |        |      |         |        |

#### المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

تظهر نتيجة الجدول رقم 22/ على الشكل التالي:

نجد انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بفعالية البرامج التدريبية بين كل مستويين من مستويات متغير المؤهل العلمي من خلال المقارنة على الشكل التالي:

- المستوى الاول : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لفعالية البرامج التدريبية بين "مستوى ثانوية عامة فأقل" وكل من "مستوى الدبلوم مستوى بكالوريوس"، ومستوى الدراسات العليا "حيث بلغت قيمة Sig في كل من المستويات السابقة على الترتيب (0.000، 0.029، 0.023) وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.
- المستوى الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لفعالية البرامج التدريبية بين مستوى الدبلوم ومستوى ثانوية عامة فأقل (قيمة Sig تساوي 0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05).
- المستوى الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لفعالية البرامج التدريبية بين مستوى بكالوريوس ومستوى ثانوية عامة فأقل (قيمة Sig تساوي 0.029 وهي أصغر من 0.05)
- المستوى الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لفعالية البرامج التدريبية بين مستوى دراسات عليا ومستوى ثانوية عامة فأقل (قيمة Sig تساوي 0.023 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05).

من خلال الجدول الوصفي رقم 23/، نجد أن المتوسط الحسابي لإستجابات المبحوثين في "مستوى الثانوية العامة فأقل" بالنسبة لبعد "فعالية البرامج التدريبية" يساوي 4.4167 وهو أكبر من بقية الفئات أو المستويات الأخرى مما يعني أن درجة الموافقة حول هذا البعد كانت أكبر لدى المبحوثين الذين مؤهلهم التعليمي ثانوية عامة فأقل.

جدول رقم 23/. المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لتقييم فعالية التدريب حسب متغير المؤهل العلمي

| المتوسط الحسابي |           |        |                  | المتغيرات                  |
|-----------------|-----------|--------|------------------|----------------------------|
| دراسات عليا     | بكالوريوس | دبلوم  | ثانوية عامة فأقل |                            |
| 3.1214          | 3.4732    | 3.3764 | 3.9524           | تحديد الإحتياجات التدريبية |
| 3.8167          | 4.0625    | 3.9683 | 4.2222           | كفاءة المدرب               |
| 3.7333          | 3.8802    | 3.8492 | 4.0000           | أسلوب تقديم التدريب        |
| 2.8250          | 2.7188    | 2.8254 | 2.6667           | إختيار المتدربين           |
| 3.7800          | 3.8063    | 3.9524 | 3.4667           | محتوى التدريب              |
| 3.4750          | 3.5664    | 3.4643 | 3.5417           | تقييم البرامج التدريبية    |
| 3.7563          | 4.1641    | 4.0060 | 4.4167           | فعالية البرامج التدريبية   |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

- الفرضية الفرعية الثالثة : لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول "تقييم فعالية البرامج التدريبية في الهيئة الطبية الدولية" تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.
- تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة لمقارنة وسط حسابي لمتغير بين ثلاث مجموعات وأكثر.

إختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

من نتائج جدول تحليل التباين ANOVA جدول رقم 24/ نستنتج مايلي:

تبين أن القيمة الإحتمالية Sig في إختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  لكل من الأبعاد (كفاءة المدرب، إختيار المتدربين، محتوى البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية، فعالية البرامج التدريبية) هي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، أي أننا نقبل فرضية العدم وبالتالي لا يوجد أثر لمستويات متغير سنوات الخبرة بالأبعاد المذكورة ، أي يمكن أن نستنتج أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وبالنظر إلى البعدين من جدول ANOVA (تحديد الإحتياجات التدريبية، أساليب تقديم البرامج التدريبية) يمكن أن نلاحظ أن قيمة Sig في كلا البعدين أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي يوجد أثر لمستويات سنوات الخبرة بمتغير فعالية البرامج التدريبية، أي يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين البعدين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم /24/. قيم تحليل One way ANOVA لتصورات المبحوثين لتقييم فعالية التدريب في الهيئة الطبية الدولية، قسم PSS حسب متغير سنوات الخبرة

| ANOVA                  |                |                |    |             |       |      |
|------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
|                        |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
| training.needs         | Between Groups | 5.679          | 4  | 1.420       | 3.431 | .013 |
|                        | Within Groups  | 29.379         | 71 | .414        |       |      |
|                        | Total          | 35.058         | 75 |             |       |      |
| qualify_trainer        | Between Groups | 1.831          | 4  | .458        | 1.744 | .150 |
|                        | Within Groups  | 18.633         | 71 | .262        |       |      |
|                        | Total          | 20.463         | 75 |             |       |      |
| Method.presenting      | Between Groups | 3.139          | 4  | .785        | 2.523 | .048 |
|                        | Within Groups  | 22.082         | 71 | .311        |       |      |
|                        | Total          | 25.221         | 75 |             |       |      |
| selecting.trainees     | Between Groups | 4.265          | 4  | 1.066       | 2.046 | .097 |
|                        | Within Groups  | 36.996         | 71 | .521        |       |      |
|                        | Total          | 41.261         | 75 |             |       |      |
| Training.subjects      | Between Groups | 1.846          | 4  | .462        | 1.207 | .315 |
|                        | Within Groups  | 27.141         | 71 | .382        |       |      |
|                        | Total          | 28.987         | 75 |             |       |      |
| Training.evaluation    | Between Groups | .887           | 4  | .222        | .726  | .577 |
|                        | Within Groups  | 21.694         | 71 | .306        |       |      |
|                        | Total          | 22.581         | 75 |             |       |      |
| Effectiveness.training | Between Groups | .779           | 4  | .195        | .607  | .659 |
|                        | Within Groups  | 22.775         | 71 | .321        |       |      |
|                        | Total          | 23.553         | 75 |             |       |      |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

ولتحديد هذه الفروق، لابد لنا من إختبار يحدد فيما إذا كان هناك أثر لمستويات سنوات الخبرة على بعضها بالنسبة لمتغير تحديد الإحتياجات التدريبية ومتغير أساليب تقديم البرامج التدريبية. يجب أولاً تحديد فيما إذا كان شرط تساوي التباينات محقق أم لا من أجل إختيار الإختبار المناسب لقياس فروق التثايات، ويبين الجدول رقم /25/ نتيجة إختبار Leven لتساوي تباين المجموعات: يوضح الجدول أن قيمة Sig في كلا البعدين أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فرضية العدم، أي أنه لا توجد فروق بين تباين المجموعات وبالتالي يوجد تساوي.

جدول رقم /25/. إختبار تجانس التباينات لفعالية التدريب وأساليب التقديم حسب متغير سنوات الخبرة

| Test of Homogeneity of Variances |                  |     |     |      |
|----------------------------------|------------------|-----|-----|------|
|                                  | Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
| training.needs                   | .847             | 4   | 71  | .500 |
| Method.presenting                | 2.255            | 4   | 71  | .072 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

ونتيجة هذا التجانس قام الباحث باستخدام إختبار Bonferroni يقيس الفروق بين المجموعات المتجانسة من خلال مقارنات متعددة كما في الجدول رقم 26/ .

جدول رقم 26/ الإختبار المتعدد Bonferroni لإختبار الفروق و المقارنات لفعالية التدريب وأساليب التقديم حسب متغير سنوات الخبرة

| Multiple Comparisons |                  |                  |                       |            |       |                         |             |
|----------------------|------------------|------------------|-----------------------|------------|-------|-------------------------|-------------|
| Bonferroni           |                  |                  |                       |            |       |                         |             |
| Dependent Variable   | سنوات الخبرة (I) | سنوات (J) الخبرة | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig.  | 95% Confidence Interval |             |
|                      |                  |                  |                       |            |       | Lower Bound             | Upper Bound |
| Training .needs      | 1-3 سنوات        | سنوات 4-6        | .10338                | .35387     | 1.000 | -.9219-                 | 1.1287      |
|                      |                  | سنوات 7-9        | -.20853-              | .34176     | 1.000 | -1.1987-                | .7817       |
|                      |                  | سنة 10-12        | -.25000-              | .36199     | 1.000 | -1.2988-                | .7988       |
|                      |                  | سنة 13 فأكثر     | -.93027-              | .40319     | .240  | -2.0985-                | .2379       |
|                      | 4-6 سنوات        | سنوات 1-3        | -.10338-              | .35387     | 1.000 | -1.1287-                | .9219       |
|                      |                  | سنوات 7-9        | -.31191-              | .18742     | 1.000 | -.8549-                 | .2311       |
|                      |                  | سنة 10-12        | -.35338-              | .22218     | 1.000 | -.9971-                 | .2904       |
|                      |                  | سنة 13 فأكثر     | -1.03366 *            | .28442     | .005  | -1.8577-                | -.2096-     |
|                      | 7-9 سنوات        | سنوات 1-3        | .20853                | .34176     | 1.000 | -.7817-                 | 1.1987      |
|                      |                  | سنوات 4-6        | .31191                | .18742     | 1.000 | -.2311-                 | .8549       |
|                      |                  | سنة 10-12        | -.04147-              | .20232     | 1.000 | -.6277-                 | .5447       |
|                      |                  | سنة 13 فأكثر     | -.72175-              | .26919     | .091  | -1.5017-                | .0582       |
|                      | 10-12 سنة        | سنوات 1-3        | .25000                | .36199     | 1.000 | -.7988-                 | 1.2988      |
|                      |                  | سنوات 4-6        | .35338                | .22218     | 1.000 | -.2904-                 | .9971       |
|                      |                  | سنوات 7-9        | .04147                | .20232     | 1.000 | -.5447-                 | .6277       |
|                      |                  | سنة 13 فأكثر     | -.68027-              | .29445     | .238  | -1.5334-                | .1729       |
|                      | 13 سنة فأكثر     | سنوات 1-3        | .93027                | .40319     | .240  | -.2379-                 | 2.0985      |
|                      |                  | سنوات 4-6        | 1.03366 *             | .28442     | .005  | .2096                   | 1.8577      |
|                      |                  | سنوات 7-9        | .72175                | .26919     | .091  | -.0582-                 | 1.5017      |
|                      |                  | سنة 10-12        | .68027                | .29445     | .238  | -.1729-                 | 1.5334      |
| Method .presenting   | 1-3 سنوات        | سنوات 4-6        | .41667                | .30679     | 1.000 | -.4722-                 | 1.3056      |
|                      |                  | سنوات 7-9        | .36290                | .29628     | 1.000 | -.4956-                 | 1.2214      |
|                      |                  | سنة 10-12        | .06111                | .31382     | 1.000 | -.8482-                 | .9704       |

|                                                          |              |                 |          |        |       |          |        |
|----------------------------------------------------------|--------------|-----------------|----------|--------|-------|----------|--------|
|                                                          |              | سنة 13<br>فأكثر | -20238-  | .34954 | 1.000 | -1.2152- | .8104  |
|                                                          | 4-6 سنوات    | سنوات 1-3       | -.41667- | .30679 | 1.000 | -1.3056- | .4722  |
|                                                          |              | سنوات 7-9       | -.05376- | .16248 | 1.000 | -.5245-  | .4170  |
|                                                          |              | سنة 10-12       | -.35556- | .19262 | .691  | -.9137-  | .2025  |
|                                                          |              | سنة 13<br>فأكثر | -.61905- | .24657 | .143  | -1.3335- | .0954  |
|                                                          | 7-9 سنوات    | سنوات 1-3       | -.36290- | .29628 | 1.000 | -1.2214- | .4956  |
|                                                          |              | سنوات 4-6       | .05376   | .16248 | 1.000 | -.4170-  | .5245  |
|                                                          |              | سنة 10-12       | -.30179- | .17540 | .897  | -.8100-  | .2064  |
|                                                          |              | سنة 13<br>فأكثر | -.56528- | .23337 | .180  | -1.2415- | .1109  |
|                                                          | 10-12 سنة    | سنوات 1-3       | -.06111- | .31382 | 1.000 | -.9704-  | .8482  |
|                                                          |              | سنوات 4-6       | .35556   | .19262 | .691  | -.2025-  | .9137  |
|                                                          |              | سنوات 7-9       | .30179   | .17540 | .897  | -.2064-  | .8100  |
|                                                          |              | سنة 13<br>فأكثر | -.26349- | .25527 | 1.000 | -1.0031- | .4761  |
|                                                          | 13 سنة فأكثر | سنوات 1-3       | .20238   | .34954 | 1.000 | -.8104-  | 1.2152 |
|                                                          |              | سنوات 4-6       | .61905   | .24657 | .143  | -.0954-  | 1.3335 |
|                                                          |              | سنوات 7-9       | .56528   | .23337 | .180  | -.1109-  | 1.2415 |
|                                                          |              | سنة 10-12       | .26349   | .25527 | 1.000 | -.4761-  | 1.0031 |
| *. The mean difference is significant at the 0.05 level. |              |                 |          |        |       |          |        |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

تظهر نتيجة الجدول رقم 26/ على الشكل التالي:

نجد انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بتحديد الإحتياجات التدريبية و أساليب تقديم البرامج التدريبية بين كل مستويين من مستويات متغير سنوات الخبرة من خلال المقارنة على الشكل التالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة لتحديد الإحتياجات التدريبية بين الفئة التي تتراوح (4-6)سنوات والفئة (13) سنة (قيمة Sig تساوي 0.005 أصغر من مستوى الدلالة 0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة أساليب تقديم البرامج التدريبية بين الفئة (13)سنة و الفئة التي تتراوح (4-6) سنوات (قيمة Sig تساوي 0.005 أصغر من مستوى الدلالة 0.05).

ومن الملاحظ من خلال تحليل التباين الأحادي في الجدول السابق أن فئة 13/ سنة فأكثر هي الفئة الأكثر حساسية بالنسبة للبعدين (تحديد الإحتياجات التدريبية، أساليب التدريب) لإمتلاكها الخبرة في تحديد الإحتياجات التدريبية والحكم عليها، وأيضاً إبداء الرأي في جودة الأساليب التدريبية المستخدمة.

- ومن خلال استخدام الجدول الوصفي رقم 27/، تبين التالي:

- جدول رقم 27/. المتوسط الحسابي لإستجابات أفراد العينة لتقييم فعالية التدريب حسب سنوات الخبرة

| المتغيرات                  | المتوسط الحسابي |           |           |           |              |
|----------------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|--------------|
|                            | 3-1 سنوات       | 4-6 سنوات | 7-9 سنوات | 10-12 سنة | 13 سنة فأكثر |
| تحديد الإحتياجات التدريبية | 3.1786          | 3.0752    | 3.3871    | 3.4286    | 4.1088       |
| كفاءة المدرب               | 4.0833          | 3.7807    | 3.9570    | 4.0778    | 4.3333       |
| أسلوب تقديم التدريب        | 4.0833          | 3.6667    | 3.7204    | 4.0222    | 4.2857       |
| إختيار المتدربين           | 3.3750          | 2.4474    | 2.7634    | 2.9778    | 2.9286       |
| محتوى التدريب              | 3.3000          | 3.8211    | 3.8710    | 3.7467    | 4.1143       |
| تقييم البرامج التدريبية    | 3.6250          | 3.3553    | 3.5282    | 3.5500    | 3.7321       |
| فعالية البرامج التدريبية   | 4.2188          | 3.9737    | 4.0444    | 3.8917    | 4.2321       |

**المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS**

ويبين الجدول أن المتوسط الحسابي لبعء تحديد الإحتياجات التدريبية لإستجابات المبحوثين الذين لديهم من سنوات الخبرة (13) سنة فأكثر أكبر من فئات الخبرة الأخرى والذي يساوي 4.1088 ، وكذلك الأمر بالنسبة لبعء أساليب تقديم التدريب الذي كان فيه الوسط الحسابي للفئة (13 سنة فأكثر) يساوي 4.2857 وهو أكبر من بقية الفئات التي تنتمي لنفس البعد، مما يعني أن درجة الموافقة حول هذين البعدين كانت أكبر لدى المبحوثين الذين خبرتهم 13/ سنة فأكثر.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول "تقييم فعالية البرامج التدريبية في الهيئة الطبية الدولية" تعزى إلى عدد الدورات التدريبية.

تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة لمقارنة وسط حسابي لمتغير بين ثلاث مجموعات وأكثر.

**إختبار الفروق بالنسبة لمتغير عدد الدورات التدريبية**

من نتائج جدول تحليل التباين ANOVA جدول رقم 28/ نستنتج مايلي:

تبين أن القيمة الإحتمالية Sig في إختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  لكل من الأبعاد (تحديد الإحتياجات لتدريبية، كفاءة المدرب، إختيار المتدربين، أساليب تقديم البرامج التدريبية، محتوى البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية، فعالية البرامج التدريبية) هي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، أي أننا نقبل فرضية العدم وبالتالي لا يوجد أثر لمستويات متغير عدد الدورات التدريبية بالأبعاد المذكورة ، أي يمكن أن نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

جدول رقم 28/. قيم تحليل One way ANOVA لتصورات المبحوثين لتقييم فعالية التدريب في الهيئة الطبية الدولية، قسم PSS حسب متغير عدد الدورات التدريبية

| ANOVA                  |                |                |    |             |       |      |
|------------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
|                        |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
| training.needs         | Between Groups | 3.204          | 3  | 1.068       | 2.414 | .074 |
|                        | Within Groups  | 31.854         | 72 | .442        |       |      |
|                        | Total          | 35.058         | 75 |             |       |      |
| qualify_trainer        | Between Groups | 1.459          | 3  | .486        | 1.842 | .147 |
|                        | Within Groups  | 19.004         | 72 | .264        |       |      |
|                        | Total          | 20.463         | 75 |             |       |      |
| Method.presenting      | Between Groups | .623           | 3  | .208        | .608  | .612 |
|                        | Within Groups  | 24.598         | 72 | .342        |       |      |
|                        | Total          | 25.221         | 75 |             |       |      |
| selecting.trainees     | Between Groups | .031           | 3  | .010        | .018  | .997 |
|                        | Within Groups  | 41.230         | 72 | .573        |       |      |
|                        | Total          | 41.261         | 75 |             |       |      |
| Training.subjects      | Between Groups | 2.335          | 3  | .778        | 2.102 | .107 |
|                        | Within Groups  | 26.653         | 72 | .370        |       |      |
|                        | Total          | 28.987         | 75 |             |       |      |
| Training.evaluation    | Between Groups | .830           | 3  | .277        | .916  | .438 |
|                        | Within Groups  | 21.751         | 72 | .302        |       |      |
|                        | Total          | 22.581         | 75 |             |       |      |
| Effectiveness.training | Between Groups | .587           | 3  | .196        | .614  | .608 |
|                        | Within Groups  | 22.966         | 72 | .319        |       |      |
|                        | Total          | 23.553         | 75 |             |       |      |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS

3. إختبار الفرضية الثالثة : لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين عناصر العملية التدريبية (تحديد الإحتياجات التدريبية، كفاءة المدرب، أسلوب التدريب، إختيار المتدربين، المواضيع التدريبية) وبين فاعلية البرامج التدريبية لقسم الدعم النفسي-الإجتماعي في الهيئة الطبية الدولية في دمشق. تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرين من نمط كمي، وأعطت نتائج الإختبار المعلومات الواردة في الجدول رقم 29/.



جدول رقم /29/. معامل الارتباط للعلاقة بين فعالية البرامج التدريبية وأبعاد العملية التدريبية في قسم الدعم النفسي – الاجتماعي في العينة الطبية الدولية

| Correlations                                                 |                     |                        |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------|
|                                                              |                     | Effectiveness.training |
| Training needs                                               | Pearson Correlation | .334**                 |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | .003                   |
|                                                              | N                   | 76                     |
| qualify_trainer                                              | Pearson Correlation | .387**                 |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | .001                   |
|                                                              | N                   | 76                     |
| Method.presenting                                            | Pearson Correlation | .425**                 |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | .000                   |
|                                                              | N                   | 76                     |
| Selecting.trainees                                           | Pearson Correlation | .101                   |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | .386                   |
|                                                              | N                   | 76                     |
| Training.subjects                                            | Pearson Correlation | .264*                  |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | .021                   |
|                                                              | N                   | 76                     |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |                        |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |                        |

**المصدر:** من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج الإحصاء SPSS من خلال الجدول يتضح وجود علاقة جيدة نسبياً بين فعالية التدريب في قسم الدعم النفسي الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية وجميع أبعاد العملية التدريبية ماعدا عنصر إختيار المتدربين حيث تدل قيمة Sig لهذا العنصر والتي تساوي 0.386 انها أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha=0.05$  وبالتالي لا توجد علاقة بين هذا البعد وبين فعالية التدريب.

أما بقية أبعاد العملية التدريبية (تحديد الإحتياجات التدريبية، كفاءة المدرب، أساليب تقديم البرامج التدريبية، محتوى البرامج التدريبية) فهي ترتبط مع متغير (فاعلية البرامج التدريبية) بعلاقة قوية موجبة، وكانت أقوى الأبعاد ارتباطاً مع المتغير التابع (فاعلية البرامج التدريبية) هو بُعد (أساليب تقديم البرامج التدريبية) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطه /0.425/ عند مستوى دلالة /0.000/، بينما كان أقل بعد ارتباطاً مع المتغير التابع هو بُعد (المواضيع التدريبية) والذي بلغت قيمة معامل ارتباطه /0.264/ عند مستوى دلالة /0.021/. وإتجاه العلاقة بين الأبعاد (تحديد الإحتياجات التدريبية، كفاءة المدرب، أساليب تقديم البرامج التدريبية، محتوى البرامج التدريبية) وبُعد فاعلية البرامج التدريبية هو إتجاه موجب ، حيث أن أي زيادة في الأبعاد المذكورة يترافق مع زيادة في بُعد فاعلية البرامج التدريبية.

## الفصل الرابع

أولاً: نتائج الدراسة  
ثانياً: توصيات الدراسة

## تمهيد

يستعرض الباحث في هذا الفصل النتائج الرئيسية التي توصلت لها الدراسة، متوالية حسبما وردت مسبقاً في الفرضيات الرئيسية وفي آلية التحقق منها في الفصل الثالث، فقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج، وذلك من خلال البيانات التي جمعها الباحث من الاستبانة، وتحليلها باستخدام أنسب الطرق الإحصائية المناسبة، وفي هذا الفصل سيتم إستخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك اهم التوصيات التي وردت على ضوء هذه النتائج.

## أولاً / النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. ضعف إمكانية المسؤولين على القيام بعملية التحليل العلمي والتحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي لمجال تحديد الاحتياجات التدريبية إذ بلغ 3.7، إذا يتظاهر المسؤولون في مختلف المستويات بانتقاء الأفراد المرشحين لدورات تدريبية على دراسة ملفاتهم التي تسهم في تحديد إمكانيات وقدرات المستفيدين المحتملين ومدى إستيعابهم للبرامج المخططة، في حين يخضع ذلك في معظم الاوقات إلى عوامل موضوعية تتمثل في التحيز القائم على المصالح الشخصية والاحقاد الشخصية..، مما يؤدي إلى حرمان الكثير من الأفراد من فرص التدريب والترقية وهو ما يسبب في خلق فجوة تدريبية تحد من فرص التجديد والتطوير.
2. دلت نتائج الدراسة على أن أسلوب إختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية، إذ احتل هذا المجال الترتيب الأخير ضمن مجالات عناصر العملية التدريبية فبلغ متوسطه الحسابي كما رأينا في الجدول 2.77 / 13 وهذا طبيعي لعدم وجود معايير واضحة لإختيار المتدربين ، كما رأينا أن للوساطة والآراء الشخصية دوراً في إختيار المتدربين ، إذ أخذت هذه الفقرة أكبر متوسط حسابي من مجال إختيار المتدربين قدر بـ (3.039)، مما ينعكس سلباً على العملية التدريبية.
3. إن عملية تقييم البرامج التدريبية قليلة الفعالية وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي إذ بلغ 3.51، وهذا دليل على عدم إعطاء الإهتمام الكافي لهذه العملية على مستوى الهيئة.
4. بينت نتائج الدراسة على أن تصورات المستفيدين من برامج تدريب الهيئة لمدى فعالية البرامج التدريبية التي تقوم بها جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ 4.02/، حيث دعمت هذه البرامج قدرات المستفيدين وساهمت في إضافة معارف جديدة ومهارات سلوكية متعددة ومكنتهم من مواكبة التطورات المختلفة للعمل والتعامل مع المشاكل اليومية بكفاءة عالية.
5. إتفاق العينة على أن المدربين يتمتعون بمقدرات تؤهلهم لتقديم التدريب بطرق وأساليب فعالة.
6. وضحت النتائج أن أكثر أساليب التدريب فعالية هي أسلوب دراسة الحالة بنسبة 48.7%، يليه أسلوب المحاضرة بنسبة 18.4%.

7. توجد فروق جوهرية في اتجاهات عاملي قسم الدعم النفسي - الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية نحو فعالية البرامج التدريبية التي خضعوا لها، أي أنه يوجد اختلاف في الاتجاهات يميل لأن يكون الذكور أكثر توجهاً نحو فعالية البرامج التدريبية من الإناث بمتوسط قدره 4.17/.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول كل من الأبعاد (تحديد الاحتياجات التدريبية ، كفاءة المدرب، أساليب تقديم البرامج التدريبية، إختيار المتدربين، فعالية البرامج التدريبية) تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الذكور أكثر من الإناث.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول كل من الأبعاد (محتوى البرامج التدريبية ، تقييم فعالية البرامج التدريبية) تعزى إلى متغير الجنس، أي أن هناك تقارب في متوسطات كلا الجنسين في إدراكهم لهذه الأبعاد فكلاهما يشعر بأن المحتوى التدريبي جيد ويوجد فعالية جيدة للتدريب .
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأبعاد ( تحديد الاحتياجات التدريبية، كفاءة المدرب، أساليب تقديم البرامج التدريبية، إختيار المتدربين، محتوى البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول بُعد (فعالية البرامج التدريبية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
12. درجة الموافقة حول بُعد فعالية البرامج التدريبية هي درجة كبيرة لدى الباحثين الذين مؤهلهم التعليمي ثانوية عامة فأقل، حيث بلغ متوسط إستجابات المستفيدين من برامج الهيئة الطبية ذو المؤهل العلمي (ثانوية عامة فأقل) 4.4167 وهو أكبر من بقية الفئات التعليمية ضمن هذا البعد.
13. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لأبعاد (كفاءة المدرب، إختيار المتدربين، محتوى البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية، فعالية البرامج التدريبية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
14. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول البعدين (تحديد الاحتياجات التدريبية، أساليب تقديم البرامج التدريبية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
15. الفئة العمرية 13/ سنة فأكثر هي الفئة الأكثر حساسية بالنسبة للبعدين (تحديد الاحتياجات التدريبية، أساليب التدريب) لإمتلاكها الخبرة في تحديد الاحتياجات التدريبية والحكم عليها، وأيضاً إبداء الرأي في جودة الأساليب التدريبية المستخدمة.
16. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول "تقييم فعالية البرامج التدريبية في الهيئة الطبية الدولية" تعزى إلى عدد الدورات التدريبية.

17. وجود علاقة جيدة ، موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد العملية التدريبية المتضمنة (تحديد الاحتياجات التدريبية، كفاءة المدرب، أساليب تقديم البرامج التدريبية، محتوى البرامج التدريبية) وبين فعالية البرامج التدريبية ، ماعدا عنصر إختيار المتدربين.

## ثانياً / التوصيات

في ضوء نتائج البحث، يوصي الباحث بما يلي:

1. التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وذلك حسب متطلبات العمل والأولوية، وضرورة مراعاة زيادة التنسيق بين جميع الأطراف المعنية بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتكون من مدير الموارد البشرية، رؤساء المراكز في قسم الدعم النفسي – الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية، مندوبي الجمعيات والمنظمات التشاركية.
2. الإستعانة بالخبراء المختصين ذوي الكفاءات العالية والمتخصصة في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
3. مشاركة الهيئة الطبية الدولية في التدريبات المعلنه للمنظمات غير ربحية حول التعريف بالتحديد للاحتياجات التدريبية ، وطرق إنتقاء المتدربين، والأساليب التدريبية الملائمة لتقديم التدريب وإيجابيات وسلبيات كل أسلوب.
4. وضع معايير محددة ومعلنه للجميع من أجل استراتيجية إختيار الأفراد المستفيدين من البرامج التدريبية التي تضعها الهيئة سواءً على الصعيد مراكز الهيئة الفرعية ، او المنظمات التشاركية المتسفيدة من تدريبات الهيئة.
5. توفير مبدأ تكافؤ الفرص أمام الأفراد في الحصول على فرصة الإلتحاق بالبرامج التدريبية
6. العمل على تحقيق عنصر المشاركة في تقويم البرامج بحيث يشارك فيه كل من الإدارة المسؤولة عن التدريب والمدريون والرؤساء المباشرين والمتدريون أيضاً، والتأكيد على تفعيل دور التقييم لنتائج التدريب في مكان العمل بعد إنقضاء فترة على إنتهاء البرنامج التدريبي.
7. التنوع في إستخدام أساليب تقديم البرامج التدريبية وعدم إقتصارها في أغلب الأحيان على أسلوب المحاضرة والمناقشة.

# المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

## المراجع العربية

### - الكتب العربية

1. أبو شيخة، نادر(2010) "إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية"، الطبعة الأولى ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. أبو النصر، مدحت.(2008) "إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق"، حلوان -مصر : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008 .
3. بن عيشي، عمار. (2013) "البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات". مشروع دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
4. برنوطي، سعاد نايف.(2001) "إدارة الموارد البشرية، القيادة والإدارة في عصر المعلومات" ، ط1، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.
5. برعي، محمد جمال. (1968) التخطيط للتدريب في مجالات التنمية . ط1، القاهرة : مطبعة الاستقلال الكبرى.صص368 . 369.
6. الحنيطي، محمد فالح. (2004) إدارة الموارد البشرية، عمان -الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.2004.
7. حيدر، عصام.فداء ، ناصر.(2016) "تقييم فعالية التدريب في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية على مركز التوجيه المهني في دمشق". المعهد العالي للعلوم الإدارية، جامعة دمشق.
8. الحسيني، فلاح حسن عداي. (2000) الإدارة الإستراتيجية. ط1، عمان: دار وائل للطباعة و النشر.
9. الخطيب ،أحمد، عبدالله، العنزي. (2008) تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية. ط1، الأردن: جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
10. ديسلر، جاري . (2003) ، إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ، محمد سيد أحمد عبد المتعالي، ط11. ص26.

11. رشيد، مازن فارس.(2004) "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيكات.
12. الزغبى، فايز.(1997) "أساسيات الإدارة الحديثة" ، عمان، دار المستقبل للنشر و التوزيع.
13. السالم ، مؤيد سعيد.(2009) "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي). الطبعة الأولى، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
14. السكارنة، بلال.(2009) "التدريب الإداري" ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
15. السيد، أمل.(2006) "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة مطابع الدار الهندسية .
16. الشبكشي ، صالح .(1969) "العلاقات الإنسانية في الإدارة" ، القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة .
17. الطعاني ، حسن.(2002) "التدريب :مفهومه ، فعالياته ، بناء البرامج التدريبية وتقييمها ". دار الشروق للنشر ، عمان .
18. عساف، عبد المعطي.(2000) التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع
19. عبد الرحمن ، بن عنتر.(2010) "إدارة الموارد البشرية(المفاهيم والأسس. الأبعاد الإستراتيجية)". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
20. العزاوي، نجم.(2006) التدريب الإداري. ط1، عمان :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
21. عبد الغفار حنفي(1997) " السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد"، بيروت :الدار الجامعية للطباعة و النشر.
22. المرسى، جمال الدين محمد. (2003) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية : الدار الجامعية .



23. ماهر، أحمد.(1999) " إدارة المورد البشرية، "، الإسكندرية :الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

24. الهيتي، خالد عبد الرحيم.(2003) "إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي"، عمان، الأردن :دار حامد للنشر والتوزيع .

25. ياغي، محمد عبد الفتاح (2010) التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. ط2، الأردن: دار وائل للنشر.

#### - رسائل الماجستير

26. أحمد عبد الفتاح، مروة.(2014)" تقويم فاعلية البرنامج التدريبي لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين في المجال الطبي". مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.

27. جديد، الطيب آدم.(2003)" أثر التدريب على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية، دراسة حالة منظمة رعاية الطفولة البريطانية في الفترة 1998-2000". مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

28. رجب السراج، رجب عبدالله.(2011)" واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة". مذكرة لنيل درجة الماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر بغزة.

29. سليمان المصدر، أيمن عبد الرحمن.(2010)" واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية". مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر بغزة.

30. شفيق أبو سلطان، يوسف.(2004)" تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج، دراسة تطبيقية على المؤسسات الغير حكومية في قطاع غزة". مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.

31. الصالح، فريشي محمد.(2005)"تقييم فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر.

32. العايدى، محمد: ( 2007 ) "انعكاس تأهيل قيادات المنظمات الأهلية على فاعليتها :دراسة ميدانية بقطاع غزة ". دراسة دكتوراه غير منشورة، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الدول العربية، مصر.

33. المصدر ،أيمن سليمان .(2010) "واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية ". مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.

## مجالات علمية

34. جاسم، أحمد عيدان.(2012) "تقييم مصداقية البرامج التدريبية من خلال قياس مخرجاتها"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ، العدد8، المجلد4، ص241-261.

35. الخطيب، رداح، الخطيب، أحمد.(2006) "التدريب الفعال"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية \_سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 31، العدد 1 ، عالم المكتب الحديث، إربد – الأردن.

36. مفلح الزيادات، ماهر. علي بني خالد، خالد.( 2011) "تقييم فاعلية البرامج التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن من وجهة نظر المتدربين وعلاقتها ببعض المتغيرات"، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد التاسع عشر، العدد الاول، ص373-397.

37. محمد ثابت، وائل.(2010) "مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة"مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 1، ص133-164.

## مؤتمرات

38. الحضيرى، طيب. (1986) "رؤية مستقبلية للتدريب المهني" تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي ، مؤتمر العمل العربي، نوا قشط.

39. السن، عادل. (2005) "تقويم فاعلية التدريب وتحقيق اقتصاديات التدريب"، مؤتمر الإستشارات والتدريب ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ببيروت .

40. Annual Evaluation Report, (2015-2016) **Internation Medical Corps IMC**
41. Byars, Lioyed L. and Rue Leslie. **Human resource management**, 7th ed., McGraw-Hill, Co, Inc. 2004.
42. Daft, Richard, L. "**Management**", 6th ed., South-Western, 2003
43. Farjad,S.(2012)" The Evaluation Effectiveness of training courses in University by Kirkpatrick Model" **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 46 ( 2012 ) 2837 – 2841, Department of Educational Management , Islamshar branch, Islamic Azad university ,Tehran
44. John P. Wilson and Steven Western. (2000) "Performance appraisal": an obstacle to training and development, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 6, Issue. 2, P.93
45. Hussaini, M. and Aryan.A.H. (2016). **Training Evaluation Report, Bamyan Province**, Agency Coordinating Body for Afghan Relief & Development ACBAR.
46. International NGO Training and Research Center (INTRAC).(2012) **Non Govermental Organization in Syria (NGOs)**, Oxbridge Court, Osney.UK.INTRAC
47. Mathwes, B.and Ueno. (2001) "Quality Training: Finding from European Survey", **TQM Magazin**, Vol.13.No.
48. Neeraj S. B. et al. (2015)" A case Study approach for evaluation of employee training effectiveness and development program" **Proceedings of the Second International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences** (GB14 Conference) Chennai, India, 11-13 July 2014 Paper ID\_C432

49. Paolo, L.D.M. (2010) **Training Evaluation Report, Protection from Sexual Exploitation and Abuse**, Conducted by UNDP, under the auspices of the ECHA/ECPS UN and NGO Taskforce on Protection from Sexual Exploitation and Abuse by UN and Related Personnel
50. Rafiq, M. (2015) **Training Evaluation in an Organization using Kirkpatrick Model: A Case Study of PIA**. J Entrepren Organiz Manag volum 4: 151. **Issue 3**
51. Robbins, S and Coulter, M. (2005) **Management**, Pearson Prentice Hall.

الملاحق

## ملحق رقم (1)

بحث بعنوان : تقييم فعالية التدريب في المنظمات غير ربحية  
دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي – الإجتماعي في الهيئة الطبية الدولية "IMC" في  
دمشق

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الاعمال التخصصي MBA

السيدة/..... المحترم/ة

في البدء يتقدم الباحث لكم بالشكر الجزيل لقبولكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الإستبانة، والهدف الأساسي هو إعداد  
بحث علمي عن الموضوع المذكور أعلاه. وأفيد سيادتكم أن كل البيانات التي يتم الحصول عليها بواسطة هذا الإستبيان  
ستكون سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.  
الرجاء الإجابة على الأسئلة بدقة وأمانة وفي المكان المحدد لها.

### ملاحظات عامة

1. يرجى أن يكون رأيكم معبراً تعبيراً حقيقياً كما هو واقع الحال في المنظمة وليس تبعاً للحالة  
او التصور الذي ترونه كوضع أفضل على الإطلاق.
2. الإجابة عن الأسئلة الواردة ضمن الاستمارة بوضع علامة ( ✓ ) في المكان المناسب والذي  
تعتقدون بأنه يعكس رأيكم.
3. عدم ترك أي فقرة دون الإجابة أو وضع أكثر من إشارة أمام فقرة واحدة.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم ودعمكم البحث العلمي

الباحث: شادي خضر العرنجي

القسم الأول :الأسئلة الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفة العامة.

المسمى الوظيفي

|  |
|--|
|  |
|--|

1. المنظمة التي تنتمي إليها

|  |
|--|
|  |
|--|

2. الجنس

| 1. ذكر | 2. أنثى |
|--------|---------|
|        |         |

3. المؤهل العلمي

| 1. ثانوية عامة<br>فأقل | 2. دبلوم | 3. بكالوريوس | 4. دراسات عليا |
|------------------------|----------|--------------|----------------|
|                        |          |              |                |

4. عدد سنوات الخبرة

| 1.1 (3-1) سنوات | 2. (6-4) سنوات | 3. (9-7) سنوات | 4. (12-10) سنة | 5. (13) سنة<br>فأكثر |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|
|                 |                |                |                |                      |

5. الدورات التدريبية التي شاركت فيها

| 1. لا شيء | 2. دورة<br>واحدة | 3. دورتان | 4. ثلاث<br>دورات | 5. أربع<br>دورات | 6. خمس<br>دورات فأكثر |
|-----------|------------------|-----------|------------------|------------------|-----------------------|
|           |                  |           |                  |                  |                       |

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامكم ستجدون مجموعة من الفقرات، صممت لتقييم فاعلية البرامج التدريبية المنجزة في منظماتكم، يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (✓) عند البديل الذي يعكس رأيك.

أولاً - تحديد الاحتياجات التدريبية

| الرقم | العبارة                                                                                                       | لا أوافق بشدة | لا موافق | لا أعلم | أوافق بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|---------|------------|
| 6     | تهتم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء عاملها                                                      |               |          |         |            |
| 7     | تقوم منظماتكم بتحديد الاحتياجات التدريبية لعاملها بشكل منتظم                                                  |               |          |         |            |
| 8     | لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المؤهلات العلمية اللازمة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية. |               |          |         |            |
| 9     | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري لأداء للعاملين.                                         |               |          |         |            |
| 10    | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحديد متطلبات العمل الجديدة ومقارنتها مع القدرات الحالية للعاملين.     |               |          |         |            |
| 11    | الأسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية                                            |               |          |         |            |
| 12    | إختيار أسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية وفق احتياجات العمل                                          |               |          |         |            |

ثانياً - كفاءة المدرب

| الرقم | العبارة                                                                                   | لا أوافق بشدة | لا موافق | لا أعلم | أوافق بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|---------|------------|
| 13    | يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي الخبرات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التدريبية . |               |          |         |            |
| 14    | المدربون من داخل المنظمة أكثر تفهماً للاحتياجات التدريبية من المدربين الخارجيين.          |               |          |         |            |



|    |                                                                                            |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 15 | يتمتع المدربون بتخصصات وخبرات تتناسب مع أهداف البرامج التدريبية المقدمة.                   |  |  |  |  |
| 16 | المدربون في المنظمة قادرين على استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة بكفاءة عالية.             |  |  |  |  |
| 17 | يملك المدربون في المنظمة قدرات عالية في إثارة المشاركة والرد على الأسئلة.                  |  |  |  |  |
| 18 | تستعين المنظمة عادة بمدربين خارجيين من ذوي الخبرة الجيدة في حالة عدم توافر مدربين داخليين. |  |  |  |  |

ثالثاً - أسلوب تقديم التدريب

|    |                                            |              |              |                       |                 |                  |
|----|--------------------------------------------|--------------|--------------|-----------------------|-----------------|------------------|
| 19 | من أكثر أساليب التدريب فعالية لدى المنظمة. | المحاضر<br>ة | المناق<br>شة | الندوات<br>والمؤتمرات | دراسة<br>الحالة | تمثيل<br>الأدوار |
|    |                                            |              |              |                       |                 |                  |

| الرقم | العبارة                                                                      | لا<br>أوافق<br>بشدة | لا<br>موافق | لا<br>أعظم | أوافق<br>بشدة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|------------|---------------|
| 20    | تستخدم الوسائل التدريبية من قبل المدرب بشكل فاعل.                            |                     |             |            |               |
| 21    | تتصف الأساليب المستخدمة في التدريب بأنها فعالة في إيصال المعلومات للمتدربين. |                     |             |            |               |
| 22    | ساعدت الأساليب التدريبية في عرض موضوعات البرنامج التدريبي بطريقة واضحة.      |                     |             |            |               |
| 23    | إن الوسائل التدريبية التي يحتاج لها البرنامج التدريبي متوفرة بشكل دائم.      |                     |             |            |               |
| 24    | تم استخدام أساليب تدريبية متعددة تتلائم مع موضوعات البرنامج التدريبي.        |                     |             |            |               |

رابعاً - إختيار المتدربين

| الرقم | العبارة                                                                                             | لا<br>أوافق<br>بشدة | لا<br>موافق<br>ق | لا<br>أعلا<br>م | أوافق<br>بشدة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------|-----------------|---------------|
| 25    | يتم إختيار المتدربين في المنظمة بناءً على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم. |                     |                  |                 |               |
| 26    | يتم إختيار المتدربين في المنظمة وفقاً للأقدمية.                                                     |                     |                  |                 |               |
| 27    | اعتماد نتائج تقارير تقييم الأداء السنوي في إختيار المتدربين.                                        |                     |                  |                 |               |
| 28    | تتساوى الفرص بين الأفراد العاملين في الحصول على الدورات التدريبية.                                  |                     |                  |                 |               |
| 29    | يتم إختيار المتدربين وفقاً للمؤهل العلمي.                                                           |                     |                  |                 |               |
| 30    | تلعب الآراء الشخصية والوساطة دوراً في إختيار المتدربين.                                             |                     |                  |                 |               |

خامساً - موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي

| الرقم | العبارة                                                                       | لا<br>أوافق<br>بشدة | لا<br>موافق<br>ق | لا<br>أعلا<br>م | أوافق<br>بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------|-----------------|---------------|
| 31    | اتسمت موضوعات البرامج التدريبية بالوضوح.                                      |                     |                  |                 |               |
| 32    | ساعدتني موضوعات التدريب على التفكير الإبداعي والتحليل العلمي.                 |                     |                  |                 |               |
| 33    | التنوع الموجود في موضوعات البرامج التدريبية قد ساهم في تذليل مصاعبي في العمل. |                     |                  |                 |               |
| 34    | تنسجم موضوعات البرامج التدريبية في المنظمة بأنها تنسجم مع أهداف التدريب.      |                     |                  |                 |               |
| 35    | تغطي موضوعات البرامج التدريبية في المنظمة مختلف إحتياجاتي التدريبية.          |                     |                  |                 |               |

سادساً : تقييم البرامج التدريبية

| الرقم | العبارة                                                                                                | لا<br>أوافق<br>بشدة | لا<br>موافق | لا<br>أعالم | أوافق<br>بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|-------------|---------------|
| 36    | يتم تقييم المتدرب أثناء تأديته للمهام للوقوف على مدى إتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية.    |                     |             |             |               |
| 37    | يتم قياس أثر التدريب بالاتصال بالمتدربين بعد إنقضاء فترة من البرنامج التدريبي لمعرفة أثر التدريب.      |                     |             |             |               |
| 38    | يستخدم أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل التدريب وبعده لملاحظة التغيرات الحاصلة في معلوماته ومهاراته.      |                     |             |             |               |
| 39    | يتم التحقق من مدى نجاح التدريب من خلال زيادة مستويات أداء العاملين.                                    |                     |             |             |               |
| 40    | أداة التقييم المستخدمة في البرامج التدريبية فعالة وتحقق الأهداف.                                       |                     |             |             |               |
| 41    | بعد إنتهاء التدريب يقوم المشرفون على البرنامج التدريبي بتوزيع استبيان على المتدربين لغرض التقويم.      |                     |             |             |               |
| 42    | عندما ينهي المتدرب برنامجه التدريبي المؤدى خارج مركزه، عليه أن يقدم تقريراً يشرح فيه الدورة التدريبية. |                     |             |             |               |
| 43    | التدريب خارج المركز يؤدي إلى نتائج إيجابية أكثر من التدريب داخل المركز.                                |                     |             |             |               |

سابعاً: فعالية البرامج التدريبية

| الرقم | العبارة                                                                            | لا<br>أوافق<br>بشدة | لا<br>موافق | لا<br>أعالم | أوافق<br>بشدة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|-------------|---------------|
| 44    | أكسبتني البرامج التدريبية قدرات عالية ساعدتني على القيام بعملتي بشكل أفضل.         |                     |             |             |               |
| 45    | ساهمت البرامج التدريبية في إضافة معارف علمية جديدة ومهارات سلوكية إلى معلوماتي .   |                     |             |             |               |
| 46    | ساعدت برامج الهيئة التدريبية في زيادة ثقفتي بنفسي للقيام بأعمال جديدة في المستقبل. |                     |             |             |               |
| 47    | ساعدني التدريب في الهيئة على مواكبة التطورات المختلفة للعمل.                       |                     |             |             |               |
| 48    | دعمت البرامج التدريبية قدراتي في التعامل مع المشاكل اليومية بكفاءة.                |                     |             |             |               |
| 49    | لقد تحسنت مهاراتي في سبيل الوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة.                           |                     |             |             |               |
| 50    | لقد تغيرت نظرتي بشكل إيجابي للعمل بعد مشاركتي في برامج الهيئة التدريبية.           |                     |             |             |               |
| 51    | تحقق البرامج التدريبية المقدمة جميع الأهداف المرجوة منها.                          |                     |             |             |               |

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم 2/. قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

| م.م | اسم المحكم        | المسمى الوظيفي                                                        |
|-----|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1   | الدكتور عصام حيدر | عميد المعهد العالي للتنمية الإدارية                                   |
| 2   | هبة الحمود        | مسؤولة التدريب في قسم الدعم النفسي الإجتماعي في الهيئة الطبية الدولية |