

أثر الدورات التدريبية في تطوير أداء الموظفين بالمجلس الأعلى للشباب من وجهة نظرهم

سارة عارف الشيخ

المجلس الأعلى للشباب

المملكة الأردنية الهاشمية

s.shakah@yahoo.com

Received: 09 March 2015

Revised: 08 May 2015, Accepted: 30 May. 2015

Published online: 1 (April) 2016



أثر الدورات التدريبية في تطوير أداء الموظفين بالمجلس الأعلى للشباب من وجهة نظرهم

سارة عارف الشيخ

المجلس الأعلى للشباب - المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

هدفت الدراسة للكشف على أثر الدورات التدريبية في تطوير أداء موظفي المجلس الأعلى للشباب من وجهة نظرهم، حيث تم طرح ثلاثة أسئلة للتعرف الى اثر التدريب. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالاسلوب المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي المجلس الاعلى للشباب في جميع انحاء المملكة الاردنية الهاشمية، والبالغ عددهم (٧٧٤) وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائي للدراسات الاجتماعية لتحليل نتائج الدراسة (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة، واختبار (t) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي، وأظهرت النتائج الأثر الواضح للدورات التدريبية في تطوير أداء الموظفين، كما أظهرت فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح كبار الموظفين في المجلس، وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة إعداد خطة إستراتيجية للمجلس الأعلى للشباب، وضرورة ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي لموظفي المجلس، إضافة الى اعداد خطة تدريبية تعنى بتطوير الاداء المؤسسي وربط اهداف التدريب بالاهداف الوطنية.

الكلمات المفتاحية : الدورات التدريبية، التدريب، تطوير الأداء، الشباب، المجلس الأعلى للشباب.



Employees' Perceptions about the Effect of In-Service Training Programs on Their Performance at the Jordanian Higher Council for Youth

Sarah Aref Al Sheikh

Higher Council for Fouth - Kingdom of Jordan

Abstract

The aim of this study is to identify the effect of the training courses for employees' performance in the Higher Council For Youth from their opinion. So the Researcher put three questions to identify the effect of training courses. the researcher use the descriptive method by scanning technique; the researcher choose this sample from the total numbers of the employees in the Higher Council For Youth (774) employers in the whole kingdom Governorates .The researcher used statistical program packages for the social studies (SPSS) to analysis the data that was collected. Independent example (t-test) and One Way ANOVA descriptive were used. The results pointed out that in-service training program perceived to be very effective by the employees at the Higher Council of Youth. Based on the research findings, the researcher emphasized on the importance of including the in-service training programs in the strategic plan of the Higher Council of Youth.

Keywords: In-Service Training- Employees' Performance- Higher Council for Youth- Jordan.

أثر الدورات التدريبية في تطوير أداء الموظفين بالمجلس الأعلى للشباب من وجهة نظرهم

سارة عارف الشيخ

المجلس الأعلى للشباب - المملكة الأردنية الهاشمية

المقدمة:

على تعزيز النهج الديمقراطي والتعددية الفكرية واحترام حقوق الإنسان والتعامل مع معطيات العصر والتقنية الحديثة، وتعميق انتماء الشباب للوطن والولاء للقيادة الهاشمية واحترام الدستور وسيادة القانون، ومبادئ الثورة العربية الكبرى فضلاً عن تنظيم طاقات الشباب واستثمارها بما يكفل مشاركتهم الفاعلة في التنمية البشرية، المستدامة وترسيخ قيم العمل الجماعي والتطوعي، ونبذ العنف والتطرف، واحترام الرأي والرأي الآخر، ويسعى المجلس لتحقيق أهدافه من خلال تنفيذ العديد من البرامج والمشاريع الشبابية التي تعنى برعاية الشباب، وتنوع النشاطات الشبابية وإقامة الفعاليات الشبابية المختلفة من معسكرات وندوات ولقاءات ومحاضرات وورش عمل، لإكساب الشباب المهارات المختلفة وتعزيز قيم المسؤولية والانضباط، بالإضافة إلى تقديم نشاطات تعزز الانتماء والولاء وترسخ قيم الحرية والديمقراطية كضرورة لوضع الشباب على سلم الأولويات الوطنية، كما تم التركيز وتعزيز مشاركات الشباب في برامج تكنولوجيا المعلومات وبرامج التدريب المهني. فعلى قدر ما نعطي الشباب، ونرعاهم ونعدهم الإعداد السليم، بقدر ما يعود هذا العطاء سخياً على شكل خبرات بشرية، فرعاية الشباب أصبحت بحق هي ثروة العصر، وعدة الأمة في

يعد المجتمع الأردني مجتمعاً فتيماً، حيث يشكل الشباب أكثر من ثلثي عدد السكان، ومن هنا كان جل اهتمام جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين للاهتمام بوضع الشباب على سلم الأولويات الوطنية، لذا كان لا بد من الاستفادة من طاقاتهم المكنونة لرسم آفاق المستقبل، وصقل ثقافتهم ودمجهم في الحياة العامة، وتفعيل دورهم في مؤسسات المجتمع المدني من السياسات التي يسعى لها الأردن لاكتمال الصورة المشرفة لشباب الوطن. كما إن الاسلام أولى عناية كبيرة للشباب فأحاطهم ببرنامح حكيم يتمثل في مجموع الوصايا والتعليمات التي وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة قال الله عز وجل: (إِنَّهُمْ فِتْيَةٌ آمَنُوا بِرَبِّهِمْ وَزِدْنَاهُمْ هُدًى) (سورة الكهف، ١٣). ومن هنا فقد أشار السرحان (٢٠٠٦) بأنه إدراكاً من الحكومة الأردنية لأهمية وحجم قطاع الشباب في الأردن فقد عملت الحكومة على أن يكون المجلس الأعلى للشباب، المظلة الرسمية لرعاية الشباب والذي انبثق وفق رؤية ملكية سامية، في العام ٢٠٠١، والذي تقرر بموجبه إلغاء وزارة الشباب ليتولى المجلس الأعلى للشباب دور رعاية الشباب، الذي يهدف إلى تنشئة شباب متمسك بعقيدته منتم لوطنه متحل بروح المسؤولية، قادر

والانتماء للوطن، لذا لا بد من الإعداد والتدريب الإداري الشامل المبني على أسس علمية، لتمكين القيادات الشبابية من تحقيق أهداف فلسفة رعاية الشباب.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

مفهوم التدريب:

يعتبر التدريب صفة من صفات المنظمة التي تحرص على مواكبة كل ما هو جديد، حيث يعمل على تحسين قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وبالتالي تحسين مستوى الأداء العملي لديه وبما أن جميع العاملين بحاجة لتدريب سواء كانوا موظفين جدد أو على رأس العمل، جاءت الحاجة للتدريب واجراء الدراسات المتعلقة بالأسباب التي دفعتنا لاستحداث برامج تدريبية ضمن خطة ممنهجة، والعمل على تقييم هذه البرامج بشكل دوري سواء كانت هذه الأسباب على مستوى المؤسسة أو الفرد. وقد عرف مجموعة من الباحثين في هذا المجال عملية التدريب، حيث أشار المدني (٢٠٠٩) بأن التدريب نشاط يحدث تغيرات إيجابية للفرد المتدرب من ناحية أداءه ومهاراته ومعلوماته مما يجعل مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل أفضل مما كانت عليه قبل التدريب، ويشير (Dessler, 2012) إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المؤسسة مع التغييرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة. وأشار ميللر (١٩٨٢) بأن التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى مماته وكانت وجهته بأننا نخير الناس إلى التكيف مع خطوة

حاضرهما، ومستقبلها، لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، بهمة وعزم لا يلين في عالم سريع التغير.

ويقوم على تنفيذ برامج وأنشطة المجلس الأعلى للشباب عدد من المديریات والمراكز المنتشرة بكافة أنحاء المملكة بهدف الوصول إلى فئات الشباب وعددها (١٣) مديرية شباب و(١٤٣) مركز شبابي، ويقوم المجلس الأعلى للشباب بالاشراف على هذه المراكز التي بدورها تقدم خدمات للشباب الأردني في مختلف محافظات المملكة من خلال مجموعة من البرامج التي تسعى إلى النهوض بفكر الشباب وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وتسليحهم بالعلم والمعرفة التي تؤهلهم لدخول الغد المنتظر.

وفي ضوء طبيعة عمل الموظفين ورؤساء المراكز الشبابية مع فئة الشباب، ولما لهم من دور كبير في تلمس احتياجات الشباب بات من الضروري للمجلس الأعلى للشباب إعداد الخطط والبرامج التدريبية التي تؤهل هؤلاء القيادات لكافة المستجندات التي تمكنهم من التعامل مع فئة الشباب، وقد أنشئ لهذه الغاية مديرية التطوير الإداري والتدريب، ومركز إعداد القيادات الشبابية بالمجلس الأعلى للشباب، تعنى بتدريب وتطوير القادة العاملين مع الشباب وذلك من خلال اشراكهم في البرامج والدورات التدريبية التي من شأنها رفع كفاءتهم الوظيفية.

كما أشار الحسنات (٢٠٠٩) إلى أنه لما كان للتدريب من دور هام في إعداد القيادات الشبابية وتمكينهم من القيام بالواجبات الملقاه على عاتقهم على أكمل وجهه، فرعاية الشباب تتطلب إعداد أجيال مسلحة بالإيمان بالله والولاء للقيادة

وهنا تتفق الباحثة مع المدني أنه من دواعي الحاجة للتدريب إجراء الدراسات المتعلقة بالأسباب التي تدفعنا لإستحداث برامج تدريبية ضمن الخطة السنوية، والعمل على تقييم هذه البرامج بشكل دوري سواء كانت هذه الأسباب على مستوى المؤسسة أو الفرد، وتحديد ما هي الأولويات الضرورية والتي تجعل من التدريب حاجة ملحة، والتي تتناسب وأهداف المؤسسة وهيكله التنظيمي، واحتياجات الأفراد ووصفهم الوظيفي ومسارهم الوظيفي والتدريبي، وبالتالي الحد من الأخطاء والاستفادة من المواد المالية والبشرية إلى أقصى حد ممكن، كما أن التدريب المدروس والموجه له فوائد تنعكس على تطوير أساليب الأداء، سواء كانت من خلال تعديل الاتجاهات أو السلوك وصولاً إلى الإرتقاء بالعمل ورفع كفاءة المؤسسة.

دورة حياة التدريب (مراحل التدريب):

أشار بروكس (Brooks, 1995) في كتابه قدرات التدريب والتطوير إلى أن أي عملية تدريبية تتم في أربعة مراحل كالتالي:

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات: إن تحليل الاحتياجات التدريبية يجعل المسؤولين قادرين على التحديد المسبق للاحتياجات التدريبية وتلبيتها بطريقة تحقق الفعالية وقلة التكلفة قبل البدء في عملية التدريب من الضروري تحديد مشكلات الأداء الحالي وتحليلها، ثم إجراء دراسة لتحديد احتياجات التدريب الحقيقية وبصفة عامة وكما أشار رشيد (٢٠٠١) أنه يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق إجراء التحليلات التالية: (تحليل المؤسسة، وتحليل المهام، وتحليل الافراد): تحليل المؤسسة: يعنى بتحليل المؤسسة دراسة

أسرع للحياة ومواجهة مواقف مستجدة والسيطرة عليها عن طريق التدريب خلال وقت دائم، في حين أكدت سعد (٢٠١٢) أنالتدريب مجموعة الأنشطة المنظمة لتوفير المعارف والمهارات للمتدرب ليتمكنوا من استيعاب المفاهيم وإعادة تكوين السلوك والتطبيق في مواقف مختلفة بكفاءة متزايدة لتحقيق النتائج المرجوة بحيث يركز التدريب على إعطاء المتدرب مهارات ومعارف يحتاجها للقيام بعمله. وترى الباحثة ومن خلال التعريفات السابقة أن التدريب عبارة عن مجموعة الأنشطة والخبرات والاحتياجات التي من شأنها تطوير أداء الموظفين وتمتية قدراتهم وتزويدهم بالمهارات التي يحتاجونها لكي يتمكنوا من تأدية أعمالهم الوظيفية داخل المؤسسة على الوجه الأمثل. ويؤكد المدني (٢٠٠٩) أنه يستوجب على المنظمة البحث في الأسباب التي تستدعي الحاجة للتدريب ومنها:

عند إعادة تأهيل الأفراد العاملين في المؤسسة بهدف زيادة فعاليتهم وأدائهم في العمل وموجهه تغييرات العمل المستمرة.

- عند إجراء إعادة التنظيم في المؤسسة.
- عندما تشعر المؤسسة بأن مستوى الأداء بشكل تام غير مقنع من قبل الافراد.
- عند تطبيق أنظمة ولوائح جديدة تحتاج إلي تأهيل.
- عند تطوير أدلة وإجراءات ونماذج في المؤسسة تحتاج الى تدريب معين يواكب ذلك التطور والتغيير.
- عند إدخال أجهزة آلات وتقنية جديدة لإستخدامها في مجالات العمل والمهام.
- عند التغيير في مهام العمل أو الموقع للعاملين والموظفين.

حاجة الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي تعترض المجلس، حيث أن التحاليل السابقة تستدعي من جميع الوحدات الإدارية والأقسام التعاون مع مسؤولي قسم التدريب بالمجلس، كما ويمكن بلورة هذه الاحتياجات كالتالي: (احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى الموظفين، واحتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات واحتياجات تتعلق بتطوير السلوك لديهم).

ثانياً: مرحلة تصميم برامج التدريب: تأكيداً لما جاءت بهسعد (٢٠١٢) أنه يتم بناء مرحلة التصميم بالاستناد إلى بيانات الأداء التي جرى جمعها خلال مرحلة تقدير الاحتياجات، ونقوم بهذه المرحلة بالنظر إلى الاحتياجات التي تم تحديدها من خلال بيانات الأداء ذات الصلة في مكان العمل (تحليل الفجوة)، والتي توفر بيانات المعرفة والمهارات للموظفين، ثم نترجم هذه الاحتياجات إلى أهداف تدريبية تساعد في وصف برنامج التدريب.

أما مخرجات مرحلة تصميم برامج التدريب، فهي:

- صياغة أهداف الدورة التدريبية: حيث إن وضع أهداف الدورة هامة جداً حيث يبين للمدرب والمتدرب ما الذي سيتم انجازه في هذه الدورة.
- وصف الدورة التدريبية: والغاية منه شرح الفكرة العامة من إقامة الدورة التدريبية ويشامل الوصف على عنوان الدورة وأهدافها والفئة المستهدفة من الدورة التدريبية والمكان الذي ستقعد به إضافة إلى وقت الدورة التدريبية.
- تصميم وثيقة البرنامج التدريبي: وثيقة التصميم هي الخطوط العريضة للدورة

شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية والمالية والمستقبلية فيها للتعرف على المشكلات التنظيمية والإدارية فيها ومدى الحاجة إلى التدريب وهل يمكن إجراءه ويتطلب هذا التحليل دراسة الأهداف والتغيرات المتوقعة من مختلف الجوانب كذلك يتطلب دراسة الهيكل التنظيمي والعلاقات بين الوحدات الإدارية كما يستدعي دراسة الوظائف التي تحتاجها المؤسسة ضمن خطة الاحلال والتعاقب ودراسة السياسات التنظيمية والإدارية والأنظمة واللوائح والاجراءات المتصلة بها.

تحليل المهام أو الأعمال: بحيث يجب على المؤسسة عند تحليلها للمهام الموكلة محاولة الإجابة عن هذا السؤال: ما نوع التدريب المطلوب؟ أو ما الذي ينبغي أن يتعلمه المتدرب ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة؟ لذا من الضروري دراسة دقيقة للوظائف نفسها للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأدائها على وجه التحديد وذلك بمساعدة مختصي التدريب على وضع البرامج التدريبية المناسبة.

تحليل الافراد: بعد الإنتهاء من تحليل المنظمة والمهام يتجه التحليل إلى شاغلي الوظائف أنفسهم لمعرفة مستوى المهارات المعارف التي يمتلكونها، فهذا التحليل يهدف إلى الإجابة عن الأسئلة التالية: من الذي يحتاج إلى التدريب؟ وما نوع ذلك التدريب؟ والخطوة الأولى في هذا التحليل تعنى بتحديد كيفية أداء كل موظف لعملة من خلال دراسة تقارير تقييم الأداء الوظيفي، فإذا أظهرت نتائج تقييم الأداء بعض القصور في الأداء يمكن تحديد التدريب المناسب للتغلب على نواحي القصور (رشيد، ٢٠٠١).

وترى الباحثة أنالاحتياجات التدريبية تعبر عن

وتتضمن عملية تنفيذ التدريب خطوات عديدة نذكر من أهمها: (اختيار المدرب، اختيار المتدربين، إعداد المادة التدريبية، تحديد مكان التدريب، تحديد زمان التدريب، اختيار الأساليب التدريبية، اختيار وسائل التدريب المساعدة، إعداد قاعة التدريب، تقديم البرنامج التدريبي) (المدني، ٢٠٠٩).

رابعاً: مرحلة التقييم: التقييم هو عملية قياس المعرفة النهائية التي اكتسبها المتدربون مقارنة مع أهداف البرنامج، وهناك عدة طرق لإجراء عملية التقييم منها: المسوحات، الاستبانة، الملاحظة، المقابلة، مجموعات النقاش المركزة، وهناك ثلاثة مراحل لتقييم التدريب:

- تقييم ما قبل التدريب: يتم من خلال هذه المرحلة تقييم الإحتياج التدريبي للمنظمة والوظيفة والمتدرب.

- تقييم أثناء التدريب: وفيها يتم تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم أداء المدرب والمتدرب.

- تقييم ما بعد التدريب: وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم، تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج وتقييم أثر التدريب على المتدرب والمحتوى ودورها المؤثر في زيادة الخبرة والمعارف وتحديد الوسائل والمؤشرات المستخدمة (سعد، ٢٠١٢).

وهنا تؤكد الباحثة إن فعالية التدريب لا تتحقق من خلال مرحلة التخطيط والتنفيذ وربط أهداف التدريب بأهداف المؤسسة فقط، بل يجب القيام بتقييم النشاط التدريبي قبل وبعد وأثناء عملية التدريب، وذلك لمراقبة أنشطة وبرامج التدريب من حيث أهميتها وتأثيرها على الأداء، ثم قياس أثر العمليات التدريبية على الأفراد ومدى المنفعة

التدريبية والتي تبين كيفية تخطيط الدورة وتسلسل المحتوى، وكم يستغرق كل قسم وتحديد منهجية العمل المستخدمة في كل قسم، كما تتضمن الوثيقة أيضاً، تحديد اختبارات التقييم التي سوف تجرى قبل وبعد التدريب، وكيف سيتم دعم الأداء في مكان العمل.

- وضع خطة العمل: تساعد خطة العمل على تخطيط نشاطات التدريب بشكل يمكنك من الإيفاء بتواريخ إنجاز العمل لكي تبدأ الدورات التدريبية، حتى يتمكن المتدربون من التخطيط لحضورها، ومن جهة أخرى فإن خطة العمل سوف تساعدك على تحديد الموارد التي تحتاجها لعقد دورة تدريبية (سعد، ٢٠١٢).

ثالثاً: مرحلة التنفيذ: حيث أشار المدني (٢٠٠٩) أنه وبعد الإنتهاء من التخطيط للتدريب تأتي مرحلة تنفيذ هذا التدريب وترجمة هذا التخطيط التدريبي من خلال واقع تنفيذي وذلك لتحقيق الأهداف التي تم وضعت أصلاً للتدريب ويتطلب تنفيذ التدريب وجود اتصال فاعل بين المدرب والمتدرب وليس اتصالاً موجهاً نحو المتدرب فقط وفي نفس الوقت يجب مراعاة بعض العوامل التي تجعل مواد التدريب متطابقة تماماً مع حاجات المتدربين وهي:

- أن يتعرف المتدرب على حاجات المتدربين.

- على المدرب أن يكون ملماً بالمواضيع التدريبية في البرنامج التدريبي بالقدر الذي يتوقعه منه المتدربون لنفس البرنامج.

- على المتدرب أن يستخدم الأوصاف والأمثلة ووسائل لشرح المعروفة لدى المتدربين.

- تحديد الموقع والمكان الذي يتم فيه تقديم البرنامج التدريبي وتحديد عدد المتدربين المراد تدريبهم.

ممن تلقوا التدريب مستخدمةً استبانة للبحث، وأظهرت النتائج نجاحاً لدورات التدريبية في مساعدة المديرين على اكتساب المهارات الإدارية والفنية في عملهم بدرجة كبيرة وحسن الإعداد والتخطيط للدورات التدريبية، كما أظهرت الدورات التدريبية نجاحاً في تحسين أداء المديرين الجدد في معظم المجالات المذكورة.

بينما قام الحسنات (٢٠٠٩) بدراسة هدفت الكشف عن بناء منظومة إدارية لتطوير أداء القيادات الشبابية في المجلس الأعلى للشباب في الأردن واستخدام الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والأسلوب التحليلي، والمنهج التجريبي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الشباب وبلغت عينة الدراسة (٢٨٤) فرداً من القيادات الشبابية، مستخدماً استمارة استقصائية بالقياس، وكانت النتائج استجابة أفراد عينة الدراسة لدى تقييمهم لواقع الدورات الإدارية، وأوصى الباحث باعتماد المنظومة الإدارية المقترحة، والتمني باستحداث تخصص الماجستير في الإدارة الشبابية ضمن برامج الدراسات العليا في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية.

وقام العواودة (٢٠١٠) بدراسة هدفت الكشف عن أثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية، وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استخدام إستراتيجية التدريب وبين أداء العاملين تحليلاً إحصائياً مختبراً به المتغيرات المستقلة، وتكون مجتمع الدراسة من بعض الدوائر الوظيفية في جامعة آل البيت، وبلغ حجم العينة (١٢٠) موظفاً، مستخدماً الاستبانة لجمع المعلومات أظهرت نتائج الدراسة وجود آثار ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات المستقلة موضع الدراسة على الأداء.

التي اكتسبها الأفراد، وهل هناك أثر إيجابي لهذه البرامج على مستوى أداء العاملين أم يجب إعادة النظر في تقديم البرامج تبعاً لنتائج التقييم، والعمل على تطوير البرامج وإجراء التعديلات بغية تصحيح المسارات وسد الفجوة السلبية.

وقد تناولت الباحثة العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في أداء العاملين والبرامج التدريبية، فقد أجرى (الجلاد وأبو بكر، ٢٠١٠) دراسة هدفت الكشف عن أثر البرامج التدريبية التقنية على كفاءة العاملين في السوق المالي الفلسطيني، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في السوق المالي في نابلس والغالب عددهم (٦١) موظفاً، مستخدمين استبانة للبحث وكان عدد عينة الدراسة (٢٥)، وأظهرت النتائج أن التدريب التقني في السوق يؤدي إلى الاستقرار في العمل.

كما أجرى حمدان وآخرون (٢٠١٠) دراسة هدفت الكشف عن أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية لدى الموظفين في مصنع الزيوت النباتية في نابلس. استخدم الباحثين المنهج الوصفي في هذه الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (١٧) موظفاً من العاملين في المصنع، واستخدم الباحثون الاستبانة للقياس، وبيّنت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين التدريب وتحسين الأداء في العمل، وهناك فرق في الأداء قبل التدريب وبعده وأن مستوى الاستفادة يكون أكبر بالتدريب الخارجي.

كما أجرى الزميلي (٢٠٠٥) دراسة هدفت الكشف عن دور الدورات التدريبية في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة من خلال محاور البحث، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) مديراً ومديرة من المدارس الحكومية

عن الدراسات السابقة. حيث تشابهت الدراسة الحالية من حيث موضوع الدراسة إلا وهو أثر الدورات التدريبية على أداء الموظفين من وجهة نظرهم مع دراسة (الجلاد وأيوبكر، ٢٠١٠) حول أثر البرامج التدريبية التقنية على كفاءة العاملين، ودراسة (العوادة، ٢٠١٠) حول أثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين بإدارات جامعة آل البيت، ودراسة (غنام، ٢٠١٠) حول أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين. كما تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي في البحث وتشابهت مع جميع الدراسات السابقة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتشابهت هذه الدراسة من حيث مجتمع الدراسة مع دراسة (الحسنات، ٢٠٠٩) حيث طبقت الدراسات على موظفي المجلس الأعلى للشباب. واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث طبيعة العينة كدراسة برايس (price, 1989) التي جعلت من المشرفين وموظفي الخدمة المباشرة عينة لها، ودراسة جوردون (Gordon, 1987) والزميلي (٢٠٠٥) التي جعلت من مديري المؤسسات ورؤساء الأقسام كعينة لها ودراسة غنام (٢٠١٠) التي جعلت العاملين في قطاع التأمين كعينة لها، كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الحدود الجغرافية حيث أجريت هذه الدراسة في الأردن بينما أجريت العديد منها في دول عربية وأخرى اجنبية كدراسة جوردون (Gordon, 1987) وبرائيس (price, 1989) و(أيوبكر وآخرون، ٢٠١٠) و(الزميلي، ٢٠٠٥) و(حمدان وآخرون، ٢٠١٠). وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها اقتصرت بدراسة أثر التدريب في تطوير أداء الموظفين في المجلس الأعلى للشباب في الأردن والتي قد تكون الأولى من نوعها

كما أجرى غنام وآخرون (٢٠١٠) دراسة هدفت التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين، استخدم الباحثون استبانته للقياس، وأظهرت النتائج إلى أن هناك علاقة بين التدريب وتحسين الأداء في العمل كما يؤدي التدريب إلى زيادة روح الانتماء لشركه وتحسين نوعية الخدمات.

وأجرت بريس (price, 1989) دراسة هدفت الكشف عن تقييم الحاجات التدريبية للمديرين والمشرفين وموظفي الخدمة المباشرة والعوامل المؤثرة فيها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧) مديراً وموظفاً، و(٩٠) موظف خدمة، وأشارت النتائج إلى أن للعوامل (العمر والخبرة والمستوى التعليمي) الأثر الواضح في الحاجة إلى المزيد من التدريب، كما بينت الدراسة أن لتحليل الوظيفي طريقة مفيدة لتقييم الاحتياجات التدريبية، وأظهرت النتائج كذلك أن مهمات الإشراف الفني والتخطيط كانت المهام الأكثر أهمية للمديرين والمشرفين.

بينما أجرى جوردون (Gordon, 1987) بدراسة في ولايتي أوريغون وواشنطن هدفت إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمديري المؤسسات ورؤساء الأقسام في مجالات الأعمال الإدارية والمالية والمناهج والتدريس، وأظهرت النتائج وجود اتفاق في وجهات النظر بين مديري الدوائر ورؤساء الأقسام حول المهارات التي يمتلكونها، إضافة إلى حاجة المديرين ورؤساء الأقسام إلى التدريب على الأعمال الإدارية والتدريب والتطوير.

التعليق على الدراسات السابقة: من خلال عرض الدراسات السابقة قامت الباحثة بعرض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وما تميزت به الدراسة الحالية

أسئلة الدراسة :

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١ - ما أثر التدريب في تطوير أداء الموظفين بالمجلس الأعلى للشباب في الأردن؟
- ٢ - ما عوامل القوة والضعف في تقييم الدورات التدريبية التي يعقدها المجلس؟
- ٣ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر الدورات التدريبية في تطوير أداء الموظفين بالمجلس الأعلى للشباب تبعاً لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)؟

أهمية الدراسة :

تناولت هذه الدراسة أثر التدريب وعلاقته بتطوير الأداء وبيان أهميته وفائدته والهدف الأساسي منه تنمية مهارات العاملين وتطوير أداءهم وتزويدهم بالقدرات التي تجعلهم في مواجهة التغيرات المستمرة، وقد جاءت أهمية هذه الدراسة بما يلي:

- أنها تسلط الضوء على الواقع الحالي للدورات التدريبية في المجلس الأعلى للشباب.
- أنها تساهم في بناء قدرات العاملين بالمجلس في إعداد الدراسات العلمية.
- أنها تقدم للمسؤولين في المجلس دراسة علمية حول واقع التدريب وأثره على العاملين الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تطوير أداء العاملين.
- أنها تبين عوامل القوة والضعف المتعلقة بالواقع التدريبي في المجلس من أجل تعظيم نقاط القوة ومعالجة وتحسين الضعف.

فيما يخص تدريب موظفي المجلس (مساعد الأمين العام، مستشار، مدير، رئيس قسم، موظف)، ولعل الدراسة الحالية تصبح ذات فائدة في إظهار أثر الدورات التدريبية على أداء العاملين ورفع كفاءتهم لشموليتها كافة الفئات، كما تميزت بتتبع مستوياتها تنازلياً (المستوى المؤسسي، المستوى الوظيفي، المستوى الفردي).

مشكلة الدراسة :

تساهم الدورات التدريبية في تطوير ورفع كفاءة الأداء لدى الموظفين في جميع مراحل مسارهم الوظيفي، ويعد التدريب من أهم سلاسل البناء الوظيفي للموظف طيلة فترة عمله، كما يسعى المجلس الأعلى للشباب إلى تنفيذ العديد من الدورات والبرامج التي تسعى للإرتقاء بمستوى الأداء لدى الموظفين بناءً على حصر الإحتياجات التدريبية حسب المسار الوظيفي لكل فئة وظيفية، ولا يحقق بقاء العاملين في وظائفهم بصورة مستمرة وهم يعملون على وتيرة واحدة لا يضمن بها تحقيق الفعالية المنشودة، لذا يجب أن تسعى المنظمة إلى إكسابهم المعارف وصقلهم بالمعلومات وتمييزهم بالمهارات المتعددة التي ترتبط بعملهم، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال النشاطات التدريبية، والحاجة إلى الشمولية للموظفين والبرامج. كما إنه لم يتم سابقاً تقييم أثر الدورات التدريبية على تطوير أداء الموظفين في المجلس الأعلى للشباب -في حدود علم الباحثة-، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للمساهمة في حل المشكلة بقياس وتقييم الأثر التدريبي في تطوير أداء الموظفين ومعرفة مدى التحسن الذي طرأ نتيجة مشاركتهم ببرامج تدريبية وهل أدت هذه البرامج إلى تنمية خبراتهم بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المجلس.

أهداف الدراسة :

- في ضوء أهمية الدراسة وضرورتها فإن الدراسة الحالية تهدف إلى:
- التعرف على الواقع الحالي للدورات التدريبية وتوضيح أثر التدريب على أداء العاملين بالمجلس الأعلى للشباب.
- تشخيص المشكلة بالتعرف على عوامل القوة والضعف في تقييم الدورات التدريبية.
- التعرف على الاختلافات الجوهرية في تقييم موظفي المجلس للدورات التدريبية وفقاً لتغيرات الدراسة.
- المساعدة في تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المستمرة من خلال وضع برامج تدريبية لتحقيق أهداف المجلس.

مصطلحات الدراسة :

الدورات التدريبية: هي مجموعة البرامج التي تزود المتدرب بالمهارات والخبرات والاتجاهات، محدثة تغيرات إيجابية في سلوكه ومستوى أدائه.

التدريب: هو نشاط يحدث تغيرات إيجابية للفرد المتدرب من ناحية أداءه ومهاراته ومعلوماته وهو ما يجعل مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل أفضل مما كانت عليه قبل التدريب (العمياني، ٢٠٠٤).

تطوير الأداء: الارتقاء بمستوى العمل الوظيفي بما ينعكس على المؤسسة بشكل إيجابي.

الشباب: تعني كلمة الشباب لغة (الفتوة والفتاء) بمعنى: الحيوية والقوة والديناميكية، وإصطلاحاً فهي المرحلة التي تتحدد زمنياً وعمرياً من سن (١٥-٢٤) سنة (السرطان، ٢٠٠٦).

المجلس الأعلى للشباب: مؤسسة حكومية أردنية تعد المظلة الرسمية لرعاية الشباب الاردني.

مجالات الدراسة : (مجال المستوى المؤسسي،

مجال المستوى الوظيفي، مجال المستوى الفردي).

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة الحالية على موظفي المجلس الأعلى للشباب في المملكة الأردنية الهاشمية في النصف الأول من العام ٢٠١٤.

أداة الدراسة :

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم البحث في ثلاثة مجالات (المجال المؤسسي، والمجال الوظيفي، والمجال الفردي) وكان مجموع فقرات الاستبانة (٢١) فقرة مقسمة بالتساوي على مجالات الدراسة.

صدق الأداة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات الثلاثة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية.

ثبات الاداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه (Test-Retest) على عينة مكونة من (١٠) موظفين من موظفي المجلس الأعلى للشباب بفارق زمني مقداره أسبوعين لمعرفة معاملات الاستقرار.

إجراءات الدراسة :

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من موظفي المجلس الأعلى للشباب بكافة محافظات المملكة من كلا الجنسين، باستثناء موظفي الفئة الثالثة، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (٧٧٤) موظفاً وموظفة.

- المستوى التعليمي: ويشتمل على (دراسات عليا، بكالوريوس، دبلوم، ثانوية فما دون).
- المسمى الوظيفي: ويشتمل على (مساعد امين عام/ مستشار - مدير - رئيس قسم - موظف).

ب - المتغير التابع: وهو مجموعة إستجابة افراد عينة الدراسة على أداة الدراسة حول أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء الموظفين بالمجلس الأعلى للشباب، حيث تعتبر مستويات الدراسة الثلاثة المستوى (المؤسسي والوظيفي والفردى) متغيرات تابعة.

المعالجة الاحصائية :

تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS) في التحليل والمعالجة حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي، (One Way Anova) وذلك للوصول إلى نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة :

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أثر الدورات التدريبية في تطوير أداء الموظفين بالمجلس الأعلى للشباب؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك .

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (١٥٧) موظفاً وموظفة بنسبة (٢٠٪) من مجتمع الدراسة، إذ تعد العينة كافية لتمثيل مجتمع الدراسة والجدول رقم (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الديمغرافية.

الجدول (١)

توزيع افراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	٧٨	٤٩,٤
	اناث	٧٨	٤٩,٤
الخبرة	١-٥ سنوات	١٨	١١,٤
	٥-١٠ سنوات	٥٢	٣٢,٩
	١٠ سنوات فأكثر	٨٧	٥٥,١
المؤهل العلمي	دراسات عليا	٢٧	١٧,١
	بكالوريوس	٤٨	٣٠,٤
	دبلوم	٤٥	٢٨,٥
المسمى الوظيفي	ثانوية فأقل	٣٦	٢٢,٨
	مساعد أمين عام	٧	٤,٤
	ومستشار	٧	٤,٤
المسمى الوظيفي	مدير	٧	٤,٤
	رئيس قسم	٦٥	٤١,١
	موظف	٧٦	٤٨,١

متغيرات الدراسة :

أ - المتغيرات المستقلة :

- الجنس : (ذكر - انثى)
- الخبرة: وتشتمل على (٥ سنوات فأقل، من ٥ - ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)

الجدول (٢).

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة على مجال الدراسة الأول (المستوى المؤسسي)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	أرقام الفقرات
٣	١,٢٩١	٢,٨٧	تسجم الدورات التدريبية مع رؤيا ورسالة المجلس الاعلى للشباب	١
٥	١,٢٤١	٢,٦٤	تسهم الدورات التدريبية في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للشباب	٢
٦	١,٣١٥	٢,٥١	تتفق الدورات التدريبية مع اهداف الخطة الاستراتيجية للمجلس	٣
٤	١,٣١١	٢,٨١	تسجم الدورات التدريبية مع الاهداف الوطنية للشباب	٤
١	١,٢٣٠	٣,٦٢	تعزز الدورات التدريبية العمل بروح الفريق في المجلس الاعلى للشباب	٥
٢	١,٣٦٩	٣,٤٤	يوجد في المجلس الاعلى للشباب خطة تدريبية واضحة لتطوير اداء العاملين	٦
٧	١,٤٢٥	٢,٩٧	لا تسهم الدورات التدريبية في تطوير رعاية الشباب في الاردن	٧

يشير الجدول رقم (٢) والخاص بالمستوى المؤسسي على ما يلي:

حصلت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على «تعزز الدورات التدريبية العمل بروح الفريق في المجلس الاعلى للشباب» على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٢) والانحراف المعياري (١,٢٣٠).

تليها الفقرة رقم (٦) التي نصت على «يوجد في المجلس الاعلى للشباب خطة تدريبية واضحة لتطوير اداء العاملين» بمتوسط حسابي (٣,٤٤) والانحراف المعياري (١,٣٦٩).

بينما حصلت الفقرة رقم (٧) والتي نصت على «لا تسهم الدورات التدريبية في تطوير رعاية الشباب في الأردن» على أدنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (١,٤٢٥).

الجدول (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة على مجال الدراسة الثاني (المستوى الوظيفي)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	أرقام الفقرات
٣	١,٠٦٨	٣,٢٦	تتميز الدورات التدريبية بالشمول لمختلف الوحدات التدريبية في المجلس	٨
٢	١,٠٤٥	٣,٣٩	تعزز الدورات التدريبية من تحسين اجراءات العمل في المجلس	٩
٤	١,٠٦٧	٣,٢٢	تسهم الدورات التدريبية في تكامل العمل الشبابي في المجلس	١٠
٤	١,١١٢	٣,٢٢	تستهدف الدورات التدريبية جميع العاملين في المجلس الاعلى للشباب	١١
٦	١,١٤١	٣,١٤	تسجم الدورات التدريبية مع التطور التكنولوجي في مجال رعاية الشباب	١٢
١	١,٣٦٤	٣,٤١	تسهم الدورات التدريبية في تنمية التعاون بين الوحدات الادارية المختلفة	١٣
٧	١,٤٢١	٢,٥٢	لا تسهم الدورات التدريبية في تنمية التنسيق بين جميع الوحدات الادارية	١٤

الدورات التدريبية من تحسين إجراءات العمل في المجلس“ حصلت على متوسط حسابي (٣,٣٩) وإنحراف معياري (١,٠٤٥).

- حصلت الفقرة رقم (١٤) التي نصت على “لا تسهم الدورات التدريبية في تنمية التنسيق بين جميع الوحدات الإدارية” هي الأقل في المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٣) والإنحراف المعياري (١,٤٢١).

يشير الجدول رقم (٣) والخاص بالمستوى الوظيفي الى ما يلي:

- حصلت الفقرة رقم (١٣) والتي تنص على أنه «تسهم الدورات التدريبية في تنمية التعاون بين الوحدات الإدارية المختلفة» على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٤١) وإنحراف معياري (١,٣٦٤).

- تليها الفقرة رقم (٩) والتي نصت على “تعزز

الجدول (٤)

المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة على مجال الدراسة الثالث (المستوى الفردي)

أرقام الفقرات	الفقرة	المتوسط	الإنحراف المعياري	الترتيب
١٥	تسجم الدورات التدريبية مع المسار الوظيفي بالمجلس	٣,٣٧	١,٠٣٣	٤
١٦	تسجم الدورات التدريبية مع الاحتياجات التدريبية للموظف بالمجلس	٣,٣٨	١,٠٦٨	٣
١٧	تسهم الدورات التدريبية في تعزيز التراكم المعرفي التخصصي لدى الموظفين	٣,٥٤	١,٠٥٨	١
١٨	تسجم الدورات التدريبية مع متطلبات الترقية لدى الموظفين بالمجلس	٣,٥٤	١,٢٠٢	١
١٩	تعزز الدورات التدريبية من مفاهيم الانتماء المؤسسي لدى الموظفين في المجلس	٣,٣٠	١,٢٤٨	٥
٢٠	تسهم الدورات التدريبية في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس	٣,٢٦	١,١٢٥	٦
٢١	لا تسهم الدورات التدريبية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس	٢,٨٣	١,٤٩٩	٧

حيث حصلت على متوسط حسابي (٠,٥٤٣) وإنحراف معياري (١,٠٥٨).

- بينما حصلت الفقرة رقم (٢١) والتي نصت على “لا تسهم الدورات التدريبية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس” على أدنى المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٣) والإنحراف المعياري (١,٤٩٩).

- يشير الجدول رقم (٤) والخاص بالمستوى الفردي إلى أن الفقرة رقم (١٨) والتي تنص على أنه «تسجم الدورات التدريبية مع متطلبات الترقية لدى الموظفين بالمجلس» حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٤) وإنحراف معياري (١,٢٠٢).

- تساوت معها الفقرة رقم (١٧) بالنتيجة

الجدول (٥)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجالات الدراسة

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير	الرتبة
٣	المستوى الفردي	٣,٢١	.٨٥٧	متوسط	١
٢	المستوى الوظيفي	٣,٢١	.٧٧٢	متوسط	٢
١	المستوى المؤسسي	٢,٩٨	.٨١١	متوسط	٣
	الأداة ككل	٣,١٦	.٦٩١	متوسط	

معياري (٠.٨١١)، ويشير متوسط الأداة ككل إلى متوسط حسابي (٣,١٦) وانحراف معياري (٠.٦٩١) بدرجة تقدير متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما عوامل القوة والضعف في تقييم الدورات التدريبية التي يعقدها المجلس؟ ويمكن توضيح عوامل القوة من خلال الجدول التالي:

يشير الجدول رقم (٥) إلى أن المتوسط الحسابي للمستوى الفردي كان الأعلى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢١) والانحراف المعياري (٠.٨٥٧)، تلاها المستوى الوظيفي حيث حصل على متوسط حسابي (٣,٢١) وانحراف معياري (٠.٧٧٢)، تلاها المستوى المؤسسي حيث حصل على متوسط حسابي (٢,٩٨) وانحراف

جدول (٦)

عوامل القوة والضعف في تقييم الدورات التدريبية التي يعقدها المجلس

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
٥	تعزز الدورات التدريبية العمل بروح الفريق في المجلس الأعلى للشباب	٣,٦٢	١,٢٣٠
١٧	تسهل الدورات التدريبية في تعزيز التراكم المعرفي التخصصي لدى الموظفين بالمجلس	٣,٥٤	١,٠٥٨
١٨	تتسجم الدورات التدريبية مع متطلبات الترقية لدى الموظفين بالمجلس	٣,٥٤	١,٢٠٢

في تعزيز التراكم المعرفي التخصصي لدى الموظفين بالمجلس“ على متوسط حسابي (٣,٥٤) وانحراف معياري (١,٠٥٨).

وحصلت الفقرة رقم (١٨) من المجال الفردي والتي تنص على «تتسجم الدورات التدريبية مع متطلبات الترقية لدى الموظفين بالمجلس» على متوسط حسابي (٣,٥٤) وانحراف معياري (١,٢٠٢). ويمكن توضيح عوامل الضعف من خلال الجدول رقم (٧)

يظهر في الجدول رقم (٦) أن الفقرات التي حصلت على أعلى المتوسطات وهي الفقرة رقم (٥) من المجال المؤسسي والتي تنص «تعزز الدورات التدريبية العمل بروح الفريق في المجلس الأعلى للشباب» حيث حصلت على متوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (١,٢٣٠).

وحصلت الفقرة رقم (١٧) من المجال الفردي والتي تنص على «تسهل الدورات التدريبية

الجدول (٧)

عوامل الضعف في الدورات التدريبية في المجلس الأعلى للشباب

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	تسجم الدورات التدريبية مع رؤيا ورسالة المجلس الأعلى للشباب	٢,٨٧	١,٢٩١
٤	تسجم الدورات التدريبية مع الأهداف الوطنية للشباب	٢,٨١	١,٣١١
٢	تسهم الدورات التدريبية في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للشباب	٢,٦٤	١,٢٤١
٣	تتفق الدورات التدريبية مع أهداف الخطة الإستراتيجية للمجلس	٢,٥١	١,٣١٥

متوسط حسابي (٢,٨١) وانحراف معياري (١,٣١١).

- تليها الفقرة رقم (١) من المجال المؤسسي والتي تنص على "تسجم الدورات التدريبية مع رؤيا ورسالة المجلس الأعلى للشباب" وحصلت على متوسط حسابي (٢,٨٢) وانحراف معياري (١,٢٩١).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) حسب متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أثر الدورات التدريبية في تطوير أداء الموظفين بالمجلس الأعلى للشباب تبعاً للمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)؟ والجدول (٨) يوضح نتائج اختبارات العينات المستقلة والمتعلقة بمتغير الجنس وعلى جميع مستويات الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (٧) ان هناك أربع فقرات حصلت على أدنى متوسطات حسابية حيث يتم ترتيبها تصاعدياً كما يلي:

- أدنى الفقرات هي الفقرة رقم (٣) من المجال المؤسسي والتي تنص على "تتفق الدورات التدريبية مع أهداف الخطة الإستراتيجية للمجلس" وحصلت على متوسط حسابي (٢,٥١) وانحراف معياري (١,٣١٥).

- تليها الفقرة رقم (٢) من المجال المؤسسي والتي تنص على "تسهم الدورات التدريبية في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للشباب" وحصلت على متوسط حسابي (٢,٦٤) وانحراف معياري (١,٢٤١).

- تليها الفقرة رقم (٤) من المجال المؤسسي والتي تنص على "تسجم الدورات التدريبية مع الأهداف الوطنية للشباب" وحصلت على

الجدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات الدراسة

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
المستوى المؤسسي	ذكر	٧٧	٢,١٠	.٧٨٥	.٠٨٩
	انثى	٧٨	٢,٨٩	.٨١٢	.٠٩٢
المستوى الوظيفي	ذكر	٧٧	٢,٢٥	.٦٨٠	.٠٧٧
	انثى	٧٨	٢,٢٠	.٨٣٦	.٠٩٥
المستوى الفردي	ذكر	٧٧	٢,٢٨	.٨٤٠	.٠٩٦
	انثى	٧٨	٢,٢٧	.٨٤٥	.٠٩٦
الاداة ككل	ذكر	٧٧	٢,٢٤	.٦٣٦	.٠٧٢
	انثى	٧٨	٢,١٢	.٧١٣	.٠٨١

كما يبين الجدول رقم (٩) نتائج اختبارات العينات المستقلة والمتعلقة بمتغير الجنس:

جدول (٩)

اختباراً ودرجات الحرية لنتائج اختبارات العينات المستقلة والمتعلقة بمتغير الجنس

المجال	ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المستوى المؤسسي	١,٦٣٠	١٥٢	.١٠٥
المستوى الوظيفي	.٤٤٦	١٥٢	.٦٥٦
المستوى الفردي	.٧٥٧	١٥٢	.٤٥٠
الاداة ككل	١,١٢٥	١٥٢	.٢٦٢

يشير الجدول رقم (٩) والخاص بتحليل نتائج اختبارات العينات المستقلة والمتعلقة بمتغير الجنس أن قيمة (t) المحسوبة للأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس كانت (١,١٢٥) وهذه النسبة أقل من قيمة (t) الجدولية (١,٩٦)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (١٠)

تحليل التباين الاحادي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المجال	المستوى التعليمي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
المستوى المؤسسي	Between Groups	٤,٥٢٩	٣	١,٥١٠	٢,٤٠١	.٠٧٠
	Within Groups	٩٤,٩٧٠	١٥١	.٦٢٩		
	Total	٩٩,٤٩٩	١٥٤			
المستوى الوظيفي	Between Groups	٢,٨٤٦	٣	.٩٤٩	١,٦٧٢	.١٧٦
	Within Groups	٨٥,٦٨٨	١٥١	.٥٦٧		
	Total	٨٨,٥٣٣	١٥٤			
المستوى الفردي	Between Groups	.٨٦٣	٣	.٢٨٨	.٤٠٥	.٧٥٠
	Within Groups	١٠٧,٣١٤	١٥١	.٧١١		
	Total	١٠٨,١٧٦	١٥٤			
الاداة ككل	Between Groups	١,٣١٧	٣	.٤٣٩	.٩٦٠	.٤١٣
	Within Groups	٦٩,٠٣٦	١٥١	.٤٥٧		
	Total	٧٠,٣٥٣	١٥٤			

يشير الجدول (١٠) والخاص بتحليل التباين الأحادي تبعاً للمستوى التعليمي إلى أن قيمة (ف) المحسوبة للأداة ككل تبعاً لمتغير المستوى التعليمي كانت (٠.٩٦٠). وهذه النسبة أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣,٠٦)، وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول (١١)

تحليل التباين الأحادي تبعاً لمستوى المسمى الوظيفي

الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المسمى الوظيفي	المجال			
.٤٣١	.٩٢٣	.٥٨٧	٣	١,٧٦٠	Between Groups	المستوى المؤسسي			
					Within Groups		٩٥,٣٣٤	١٥٠	.٦٣٦
					Total		٩٧,٠٩٤	١٥٣	
.٠٠٩	٤,٠١٤	٢,١٨٢	٣	٦,٥٤٦	Between Groups	المستوى الوظيفي			
					Within Groups		٨١,٥٣٨	١٥٠	.٥٤٤
					Total		٨٨,٠٨٤	١٥٣	
.٢٦٦	١,٣٣٣	.٩٤٣	٣	٢,٨٣٠	Between Groups	المستوى الفردي			
					Within Groups		١٠٦,١٧٢	١٥٠	.٧٠٨
					Total		١٠٩,٠٠٢	١٥٣	
.١٧٣	١,٦٨٣	.٧٦٢	٣	٢,٢٨٦	Between Groups	الاداة ككل			
					Within Groups		٦٧,٨٩٩	١٥٠	.٤٥٣
					Total		٧٠,١٨٥	١٥٣	

يشير الجدول رقم (١١) والخاص بتحليل التباين الأحادي لمستوى المسمى الوظيفي إلى أن قيمة (ف) المحسوبة لمتغير المستوى الوظيفي كانت (٤,٠١٤) وهذه النسبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية (٣,٠٦)، وبالتالي يتبين أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند المستوى الوظيفي لصالح مساعد أمين عام ومستشار ومدير، مقارنة برئيس قسم وموظف.

الجدول (١٢)

تحليل التباين الأحادي تبعاً لسنوات الخدمة/ الخبرة:

الانحرافات	المتوسط	العينة	سنوات الخبرة	المجال
.٦٧	٢,٩٩	١٨	٥-١ سنوات	المستوى المؤسسي
.٨٦	٣,١٥	٥١	١٠-٥ سنوات	
.٧٨	٢,٨٩	٨٧	١٠ فأكثر	
.٨٠	٢,٩٩	١٥٦	الكلية	

المستوى الوظيفي	١ - ٥ سنوات	١٨	٣,١٣	.٧٨
	٥ - ١٠ سنوات	٥١	٣,٣٠	.٨٣
	١٠ فأكثر	٨٧	٣,١٨	.٧٢
	الكلية	١٥٦	٣,٢٢	.٧٦
المستوى الفردي	١ - ٥ سنوات	١٨	٣,٤٩	.٦٦
	٥ - ١٠ سنوات	٥١	٣,٤٤	.٨٧
	١٠ فأكثر	٨٧	٣,٢٢	.٨٥
	الكلية	١٥٦	٣,٢٢	.٨٤
الاداة ككل	١ - ٥ سنوات	١٨	٣,٢٠	.٥٤
	٥ - ١٠ سنوات	٥١	٣,٣٠	.٧١
	١٠ فأكثر	٨٧	٣,١٠	.٦٧
	الكلية	١٥٦	٣,١٨	.٦٨

وضع خطة استراتيجية ذات أهداف مؤسسية مرتبطة بأهداف التدريب وسيتم اعدادها خلال فترة قصيرة.

كما أشار الجدول رقم جدول رقم (٢) وبعد تحليل النتائج والمتعلق بنتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على مجال الدراسة الأول (المستوى الوظيفي) فقد تبين أن الدورات التدريبية تسهم في تنمية التعاون بين الوحدات الإدارية المختلفة، وهذا منسجم لما جاءت به نتائج الجدول (٢) حيث أن التعاون والاندماج بين أفراد الوحدات الإدارية المختلفة يؤدي لزيادة الانسجام والعمل بروح الفريق الواحد، كما أن الدورات التدريبية تعزز من تحسين إجراءات العمل في المجلس ويعزى ذلك إلى الترابط بين الوحدات الإدارية في عمل المجلس وإلى استفادة الموظفين من مخرجات الدورات التدريبية كما يعزى ذلك إلى أن البرامج التدريبية تنفذ بعد دراسة وتحليل الاحتياج الفعلي للدورات اللازمة للموظفين.

وأشار الجدول رقم (٤) والمتعلق بنتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد

يشير الجدول رقم (١٢) والخاص بتحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير الخبرة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0,05$) يعزى لمتغير الخبرة.

مناقشة النتائج :

مناقشة السؤال الأول

أشار الجدول رقم (٢) وبعد تحليل النتائج والمتعلق بنتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على مجال الدراسة الأول (المستوى المؤسسي) فقد تبين أن الدورات التدريبية تعزز العمل بروح الفريق، ويعزى ذلك لإنسجام الموظفين في العمل وخروجهم عن روتين العمل المألوف مما يعزز روح العمل الجماعي لديهم، كما أشار الجدول إلى أنه يوجد في المجلس خطة تدريبية واضحة لتطوير أداء العاملين ويعزى ذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية المسبقة وبناء برامج تدريبية مناسبة لتطوير امكاناتهم، كما بينت النتائج أن الدورات التدريبية لا تتفق مع أهداف الخطة الاستراتيجية للمجلس، ويعزى ذلك إلى أن القيادة العليا بالمجلس ما زالت بصدد

مناقشة السؤال الثاني

أشار الجدول رقم (٦) المتعلق بنتائج عوامل القوة في تقييم الدورات التدريبية إلى ظهور أعلى نتائج للمتوسطات الحسابية بالجدول وهي أن الدورات التدريبية تعزز العمل بروح الفريق في المجلس الأعلى للشباب وتسهم الدورات التدريبية في تعزيز التراكم المعرفي التخصصي لدى الموظفين بالمجلس، كما أنها تتسجم مع متطلبات الترقية لدى الموظفين ويعزى ذلك إلى مشاركة الموظفين في الدورات المرتبطة بطبيعة وخصوصية العمل.

وأشار الجدول رقم (٧) المتعلق بنتائج عوامل الضعف في تقييم الدورات التدريبية إلى بيان أدنى نتائج للمتوسطات الحسابية بالجدول حيث إن الدورات التدريبية تتفق مع أهداف الخطة الإستراتيجية للمجلس بمستوى ضعيف، كما إنها تسهم في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للشباب بمستوى متوسط وذلك يعزى إلى عدم وجود خطة استراتيجية للمجلس حتى الآن، كما أن الاستراتيجية الوطنية للشباب تعني بتنفيذها معظم مؤسسات الدولة وترتبط معظم الدورات التدريبية بالجوانب الفردية والوظيفية أكثر من الجوانب المؤسسية، حيث إن فقرات الاستراتيجية المرتبطة بالدراسة في المستوى المؤسسي هو الأقل للمتوسطات الحسابية مما يدعو الإدارة العليا للاسراع في إعداد الخطة الاستراتيجية للمجلس وربطها بالأهداف الوطنية للشباب.

مناقشة السؤال الثالث

أشارت النتائج الواردة بالجدول رقم (٨) والجدول رقم (٩) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة

الدراسة على مجال الدراسة الأول (المستوى الفردي) إلى أن الدورات التدريبية تسهم في تعزيز التراكم المعرفي التخصصي لدى الموظفين، إضافة إلى انسجامها مع متطلبات الترقية لدى الموظفين بالمجلس، كما أن الدورات التدريبية تتسجم مع الاحتياجات التدريبية للموظف بالمجلسوتعمل الباحثة ذلك بسبب الدراسة التحليلية للاحتياجات التدريبية للموظفين وتصميم البرامج بناءً على هذه الاحتياجات الفعلية. كما أن تعدد الدورات وتنوعها تساهم في تعزيز التراكم المعرفي لدى الموظفين.

وأشار الجدول رقم (٥) الخاص بتحليل نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الدراسة فقد تبين وجود أثر للتدريب في تطوير أداء الموظفين على المستوى الفردي وذلك بنسبة أعلى من المستوى الوظيفي والمؤسسي ويعزى ذلك إلى الاهتمام الأكبر في وضع الخطط والبرامج الخاصة بتطوير أداء الافراد على المستوى الوظيفي أكثر من الاهتمام بمستوى الأداء المؤسسي، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود مديرية خاصة تعنى بتطوير الأداء المؤسسي بالمجلس، بالإضافة إلى الفروق الفردية بين الموظفين في تحسين مساهمهم التدريبي مع مساهمهم الوظيفي وسعيهم نحو تحقيق الرضى الوظيفي والاشباع الوظيفي لتطوير الأداء، وبالرغم من منطوقية النتائج المتعلقة بالسؤال الأول إلا أن الباحثة لمست اهتمام الموظف بالتدريب سعياً نحو تحقيق ضمان الترقيات والترفيعات الجوازية والوجوبية في حين أنه من الاصوب أن يكون توجه الموظف متوازناً نحو الاستفادة من التدريب الذي يغذي خبراته في مختلف المجالات على المستوى الفردي والمؤسسي والوظيفي.

إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند المستوى الوظيفي لصالح مساعد أمين عام ومستشار، ومدير، مقارنة برئيس قسم وموظف حيث أن قيمة (ف) المحسوبة لمتغير المستوى الوظيفي كانت (٤,٠١٤) وهذه النسبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية، ويعزى ذلك لكبر حجم التشاركية لدى الموظفين ذوي المسميات الوظيفية الأعلى نتيجة امتداد عمرهم الوظيفي، وقد توقعت الباحثة هذه النتيجة بسبب حجم الدورات التدريبية التي شاركوا بها فئة المساعدين والمستشارين والتي تفوق عدد الدورات لباقي الفئات بالإضافة إلى رغبتهم بالمشاركة لرصد عدد من ساعات تدريبية أكثر ضمن متطلبات الترفيع خاصة الترفيع للدرجة الخاصة الذي يتطلب التدريب (١٠٠) ساعة تدريبية.

وأشارت النتائج الواردة بالجدول رقم (١٢) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة، حيث ظهرت قيمة (ف) المحسوبة للأداة ككل (١,٤٠٩) وهي قيمة أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣,٠٦) ويعزى ذلك إلى نسبة عدد الأفراد الذين تزيد خدمتهم عن (٥) سنوات من أفراد عينة الدراسة والتي تزيد عن ٨٥٪ وبالتالي تتقارب خبراتهم وتنعكس آرائهم على نتيجة الدراسة كما أن الحجم الكبير للدورات التي يشارك بها موظفو المجلس تساهم في توافق آرائهم حول أثر الدورات التدريبية في تطوير الأداء لديهم.

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة استنتجت الباحثة ما يلي:
- الأثر الواضح للدورات التدريبية في تطوير أداء

إحصائية تعزى لمتغير الجنس، حيث أن قيمة (ت) المحسوبة للأداة ككل كانت (١,١٢٥) وهذه النسبة أقل من قيمة (ت) الجدولية (١,٩٦)، ويعزى ذلك لتشابة دور الموظفين وظيفياً وحصولهم على الدورات التدريبية أثناء الخدمة والتي تهدف إلى تنمية قدراتهم الوظيفية في مختلف المجالات، كما أن المجلس يقوم بتنفيذ دورات جندرية باستثناء دورات الكشافة والمرشدات، إضافة إلى أن برامج التدريب تنفذ بنفس الآلية على جميع الموظفين من كلا الجنسين، حيث توصلت الدراساتين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس في العوامل المادية والاجتماعية والسياسية تبعاً لمتغير الجنس، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العواودة، ٢٠١٠) بوجود آثار ذات دلالة إحصائية لجميع المتغيرات المستقلة للدراسة.

وأشارت النتائج الواردة بالجدول رقم (١٠) لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وإن قيمة (ف) المحسوبة للأداة ككل تبعاً لمتغير المستوى التعليمي كانت (٠,٩٦٠). وهذه النسبة أقل من قيمة (ف) الجدولية (٣,٠٦) ويعزى ذلك إلى أن الدورات التدريبية التي يعقدها المجلس ذات مستويات متعددة وتناسب مع مختلف المؤهلات العلمية كما تتيح الفرصة لجميع الموظفين للمشاركة بالدورات التي يعقدها المجلس في جميع المستويات التعليمية بالإضافة إلى الدورات التي تعقد بالمؤسسات التدريبية الأخرى لموظفي المجلس والتي تشمل كافة الموظفين، وهناك دورات خارجية تعقدها معاهد التدريب بالدول العربية الشقيقة تعنى بتقديم برامج قيادية خصوصية.

وأشارت النتائج الواردة بالجدول رقم (١١)

- الموظفين بما ينعكس على قدراتهم في صياغة خطط النشاطات والمشاركات المتعددة في مختلف المناسبات.
- أن أكثر عوامل القوة في تقييم أثر التدريب، هي أن الدورات التدريبية تعزز العمل بروح الفريق كما إنها تسهم في تنمية التعاون بين الوحدات الإدارية المختلفة.
- تسهم الدورات التدريبية في تعزيز التراكم المعرفي التخصصي لدى الموظفين، إضافة إلى انسجامها مع متطلبات الترقية لدى الموظفين بالمجلس.
- يوجد في المجلس خطة تدريبية واضحة، كما أنها تتسجم مع الاحتياجات التدريبية للموظفين.
- تعزز الدورات التدريبية من تحسين إجراءات العمل.
- تتميز الدورات التدريبية بالشمول لمختلف الوحدات التدريبية في المجلس.
- يوجد أثر واضح للتدريب في تطوير أداء الموظفين على المستوى الفردي.
- لا تتفق أهداف الخطة التدريبية مع أهداف الخطة الاستراتيجية للمجلس وذلك لعدم وجود خطة استراتيجية بالمجلس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) تعزى لمتغير الجنس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) تعزى لمتغير الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند المستوى الوظيفي لصالح كبار موظفي المجلس.
- عدم وجود خطة تدريبية تعنى بتطوير الأداء المؤسسي.
- هناك ضعف واضعربط أهداف الخطة التدريبية بالأهداف الوطنية ورؤيا ورسالة المجلس.
- التوصيات:**
- استناداً إلى الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة، وفي ضوء تحليل ومناقشة النتائج توصي الباحثة بما يلي:
- المباشرة بإعداد خطة استراتيجية للمجلس الأعلى للشباب ذات أهداف وطنية للشباب تتبثق عنها أهداف خطة التدريب.
- تكثيف البرامج التدريبية لصالح فئة صغار الموظفين (رئيس قسم، موظف، فما دون) وضمان التوازن بين المسار الوظيفي والتدريبي.
- إعداد خطة ذات أهداف واضحة تعنى بتطوير الأداء المؤسسي للمجلس وعقد الدورات التدريبية التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي.
- ضرورة ربط الأهداف التدريبية بالأهداف الوطنية ورؤيا ورسالة المجلس الأعلى للشباب.
- المراجع:**
- أبو بكر، مها والجلاد، ربا وخالد، إكرام. (٢٠١٠).
اثر البرامج التدريبية التقنية على كفاءة العاملين في السوق المالي الفلسطيني، بحث تخرج غير منشور، جامعه النجاح، فلسطين.
- الحسنات، سالم محمد. (٢٠٠٩). «بناء منظومة إدارية لتطوير أداء القيادات الشبابية في

- غنام وآخرون، أيمن. (٢٠١٠). اثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين، بحث تخرج غير منشور، جامعة النجاح، فلسطين.
- المدني، احمد بن بشير بن محمد. (٢٠٠٩). اثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة، دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، مصر .
- ميللر، جون. (١٩٨٢). اضطرابات الاتصال، مطبعة الفتح، القاهرة، مصر.
- المراجع باللغة الأجنبية:
- Brooks, Jill (1995), Training and Development of Competence. London: Kogan Page.
- Dessler, Gary A.(2012). Human Resources management. 13 edition, New York, Prentice Hall, U.S.A.
- Gordon, M.P. (1987). The Roles and Training Needs of Chair Persons in Community Colleges in Oregon & Washington. DAI-A, Vol. 42-No. 29.
- Price, S.N.L. (1989). Task Analysis: A Potential Meal Hot For Assessing Training Needs in Human Services. DAI- A, Vol, 46. NO.4.
- الاردن، أطروحة دكتوراة، كلية التربية الرياضية: الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.
- حمدان، عمر ودغلس، يوسف والدويكات، علاء. (٢٠١٠). أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية لدى الموظفين في مصنع الزيوت النباتية في نابلس، بحث تخرج غير منشور، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين .
- رشيد، مازن فارس. (٢٠٠١). ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
- الزميلي، تمام. (٢٠٠٥). الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، غزة، فلسطين .
- السرحدان، محمود قطام. (٢٠٠٦). كيف نساعد الشباب، سلسلة التثقيف الشبابي (٦٢)، المجلس الأعلى للشباب، عمان، الاردن.
- سعد، نادية. (٢٠١٢). دليل تقييم البرامج التدريبية، المعهد القضائي الفلسطيني، برنامج تعزيز العدالة الفلسطينية، فلسطين .
- العوادة، وليد. (٢٠١٠). أثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية في جامعة آل البيت الأردنية، دراسة ميدانية، الاردن .