

المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين

د. فدى محمد بسام القحف¹

¹ مدرس، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم أصول التربية.
(fida.kahef@damascusuniversity.edu.sy)

المخلص:

هدف البحث التعرف إلى المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق، ومعرفة الفروق حول مشكلات التدريب لدى أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير (الجنس والخبرة). اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للبحث، حيث تكونت من أربعة محاور: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ خطة البرامج التدريبية، تقييم خطة البرامج التدريبية). وبلغ حجم العينة (44) عاملاً وعاملة في جامعة دمشق الخاضعين للتدريب الإداري، تم اختيارهم بالطريقة المقصودة، وطُبقت عليهم استبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق، وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها. وقد توصل البحث إلى النتائج التالية: وجود درجة متوسطة في المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق، وقد جاءت المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق بالترتيب الآتي: (تقييم الخطة، تصميم البرنامج، تحديد الاحتياجات، تنفيذ الخطة). إضافة لعدم جود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة وفقاً لمتغير الجنس والخبرة.

الكلمات المفتاحية: المشكلات، تدريب، العاملين في جامعة دمشق.

تاريخ الإيداع: 2023/10/2

تاريخ القبول: 2023/12/8



حقوق النشر: جامعة دمشق -

سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق

النشر بموجب الترخيص

CC BY-NC-SA 04

Problems Encountered The Training Of Damascus University Employees From The perspective Of The Trainees

Dr. Feda Muhammad Bassam Al- Kahef¹

¹ Instructor at Damascus University, Faculty of Education, Department of Foundations of Education. fida.kahef@damascusuniversity.edu.sy

Abstract:

The study aims at identifying the problems encountered the training of Damascus University employees from the perspective of the Trainees. It also aims at identifying the difference in the problems of the training among the members of the sample of the study according to the gender and the experience variables .

The descriptive analytical approach was used in this study. The instrument of this study was a questionnaire, it consisted of four dominoes: (Identifying the training needs, designing the training program, implementing the training programme plan, evaluating the training programme plan). The sample of this study was (44) male and female workers at Damascus University who received administrative training. This sample was chosen intentionally. Then, the questionnaire was applied after verifying its validity and reliability. The results revealed that: There is a moderate degree in the problems encountered the training of Damascus University employees. The problems encountered the training came as follows: (evaluating the plan, designing the programme, identifying the training needs, implementing the plan). In addition, there is no statistically significant difference between the average scores of the study sample members on the questionnaire according to gender and experience variable.

Key Words: Problems, Training, Damascus University Employees.

Received: 2/10/2023

Accepted: 8/12/2023



Copyright: Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under
a CC BY- NC-SA

1. المقدمة:

يعدّ العنصر البشري أحد أهم العناصر المؤثرة في جودة عمل أي مؤسسة، الأمر الذي جعل الاهتمام به في تلك المؤسسات ورفع مستواه من أهم أولوياتها، ولاسيما في المجال التربوي، فهو يعدّ نقطة الارتكاز ووسيلة للوصول إلى الأهداف المرجوة، لذا كان لابد من التركيز على العاملين لديها لتوجيه طاقاتهم واستثمارها بالشكل الأمثل في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم. ونظراً للدور الذي يقوم به العاملون في الجامعات بوصفهم مورداً مهماً من موارد المؤسسة بما يحملونه من معارف وخبرات تولدت لديهم نتيجة احتكاكهم بالعمل، فمن المهم تتبع عمل هؤلاء العاملين ووضع برامج تدريبية لتطوير عملهم بما يواكب التطورات الحاصلة في مجال العمل. فالتدريب مهم وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، فهو مصدر من مصادر تطوير الكوادر البشرية وكفاءتها الإدارية، ووسيلة تجعل الأفراد أكثر تقبلاً للتطوير، فهو يضم مجموعة من النشاطات التي ترتبط فيما بينها وفق منهجية علمية محدّدة تتّصف بالتسلسل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة. إلا أن خطة البرامج التدريبية قد لا تحقق جميع أهدافها وذلك قد يعود لأسباب تتعلق بتصميم تلك البرامج أو تنفيذها أو تقويمها، وبالتالي إن نجاح الأطر البشرية العاملة في الجامعة يظهر من خلال العملية التخطيطية لتدريب تلك الموارد ومن هذا المنطلق أصبح الاهتمام بخطة تدريب الأطر البشرية ضرورة ملحة، فهو أسلوب في التفكير يرمي إلى تحديد الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف المرسومة، وهو وسيلة المجتمع لتحقيق التقدم، يسهم في تحسين العمل الإداري من زاوية العنصر البشري، حيث أشار (Halawi&Haydara,2018) أنه على "المستوى العالمي تقوم المنظمات بتسجيل موظفيها في برامج التدريب لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم حيث تعمل على تطوير تلك البرامج لتلبية احتياجاتهم الوظيفية".

إن الأطر البشرية المدربة هي آلية رئيسية لضمان المعرفة والمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة فالعنصر البشري محور التنمية والنشاط في أي عملية إدارية، وبالتالي فقصور العامل عن تأدية وظائفه على الوجه الأكمل سينعكس سلباً على مجمل نموه المهني، فالعامل الناجح هو الذي يستجيب لتطورات الحياة من خلال القدرة على الانخراط مع الخطط التدريبية المحددة لتطوير أدائهم في العمل.

ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به تدريب العاملين في جامعة دمشق في توفير أطر بشرية مؤهلة تسعى لتحقيق أهداف الجامعة، كان لابدّ لإدارة الجامعة أن تولي اهتمامها بتلبية الحاجات التدريبية للعاملين لديها باستمرار، والتي لا يمكن إشباعها إلا من خلال التغلب على المشكلات التي تواجه التدريب الموجه لهم.

وانطلاقاً مما سبق فإنّ هذا البحث يأتي ليكشف عن المشكلات التي قد تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق، لاقتراح مجموعة من الحلول لتلافيها، الأمر الذي قد يسهم في التطوير ومواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة.

2. مشكلة البحث:

يعدّ العنصر البشري العامل في قطاع التعليم الجامعي مكوناً أساسياً من مكونات الجامعة، والتي لا تستطيع مواصلة عملها بمعزل عنه، لذا فمن المهم أن تضع الخطط التدريبية المناسبة لهم لتطوير عملهم ومتابعتهم بما يواكب التطورات العالمية المستمرة، وبما يضمن احتفاظها بهم لتولد الدافع لديهم، وتنمّي مهاراتهم على النحو الذي يمكنهم من الاطلاع على أدوارهم المنسجمة مع متطلبات العصر. ووفقاً لدراسة (Anggara&Ruslan,2021) ودراسة (Angela,2014) اللتين هدفتا التعرف إلى تأثير تدريب الموارد

البشرية على أداء الموظفين، ودراسة (عباس، 2018) التي هدفت التعرف إلى أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين فقد تبين أن للتدريب تأثير كبير على العاملين من حيث الأداء والانضباط بالعمل. فهناك أثر إيجابي وعلاقة طردية قوية بين تدريب العاملين وأدائهم. لذا أوصت العديد من الدراسات كدراسة (بن عزة، 2016) ودراسة (الشهري وبن شحبل، 2020) على ضرورة وضع برامج تدريبية بشكل مستمر وتطبيقها على العاملين في كافة المستويات. وعلى الرغم من حيوية دور الجامعة بالاهتمام بتدريب العاملين لديها، إلا أن الإدارة في جامعة دمشق قد تواجه نقصاً في عملية التدريب للعاملين لديها، وقد يقتصر على مستويات إدارية معينة، حيث أكدت العديد من الدراسات على تلك المشكلة كدراسة (حاجي، 2021) التي هدفت التعرف إلى معوقات التدريب من وجهة نظر المدربين والمتدربين لتحديد الخطط اللازمة لعملية التدريب، والتي قد توصلت إلى أهم المعوقات التي تقف عائقاً أمام عملية التخطيط للتدريب، وهي نقص القاعات قياساً بإعداد الخطة السنوية وأعداد الموظفين، وعدم استخدام الطرق الحديثة في عملية التدريب، وصعوبة التواصل بين المدرب والمتدرب، بالإضافة لعدم توفر المستلزمات الرئيسية لعملية التدريب.

ودراسة (أبو لطيف، 2018) التي هدفت التعرف إلى واقع التدريب الإداري ومعوقاته في وزارة التربية، حيث بينت مدى إسهام الدورات التدريبية في تنمية الإبداع لدى العاملين، وكان من أهم معوقات التدريب ضعف التنسيق بين إدارات الإدارة التربوية المركزية في عملية تدريب العاملين، وقد أكد على تلك المشكلات أيضاً دراسة (ثابت، 2010) التي هدفت التعرف إلى أهم مشاكل العملية التدريبية للمؤسسات العاملة غير الحكومية في قطاع غزة، حيث بينت الافتقار إلى عملية متابعة المتدربين بعد إتمام البرنامج التدريبي، الاعتماد إلى حد كبير على وسيلة تدريبية واحدة، عدم كفاية الميزانية الخاصة بالتدريب، عدم وجود متخصصين في تقييم البرامج، عدم مطابقة بعض البرامج لطبيعة الاحتياجات التدريبية، في حين بينت دراسة (أحمد، 2019) التي هدفت التعرف إلى معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم إلى أن من أهم تلك المعوقات كان إجراء التقويم دون إعداد خطة لذلك، الشكلية في إعداد خطة التدريب، قلة تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة عند تصميم البرنامج التدريبي، القصور في نظام تدريب العاملين في الجامعة حيث يتم تدريب القلة ممن ترشحهم السلطة العليا. وهذا ما لاحظته الباحثة من خلال المقابلات التي قامت بها مع بعض العاملين في جامعة دمشق حيث تبين أن الخطة التدريبية قد تواجه بعض المشكلات ومنها عدم الالتزام بتوقيت الدورة نتيجة لضغوط العمل، اعتذار المدرب أحياناً لعدم وجود مردود مادي يناسب عمله، عدم وجود جاهزية تامة من المعدات للقاعات المستخدمة، بالإضافة لوجود فعاليات مقامة فيها أحياناً وبالتالي غياب التنسيق، ومن هنا تبرز مشكلة التخطيط لتدريب العاملين في جامعة دمشق. إذاً أصبحت الحاجة لوضع خطط تدريبية للعاملين في جامعة دمشق، استناداً إلى الحاجات التدريبية بشكل يتناغم مع الإمكانيات المتوفرة ضرورة ملحة، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاطلاع على المشكلات التي قد تواجه تدريب العاملين لإثراء الخطة التي مازالت في طور النشوء لتكون محددة وفق احتياجات العاملين.

وبناءً على ما سبق ذكره تصاغ مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي:

ما المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين ؟

3. أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية الأطر البشرية في عملية الإنتاج، وضرورة وضع خطة تدريبية لرفع سوية الأطر العاملة في جامعة دمشق، والذي أصبح مطلباً ضرورياً ومهماً، حيث تعدّ جامعة دمشق منارة للعلم والمعرفة وتحتل مكانة مرموقة، ولكن إذا ما أريد لهذه المكانة أن توتي ثمارها تجاه المجتمع، فإنها بحاجة لتطوير كوادرها البشرية باستمرار، ولا يتم هذا التطوير إلا إذا توفرت الخطط التدريبية الكفيلة بتوفير أطر بشرية مؤهلة تسعى لتحقيق الأهداف التي تسعى لها الجامعة. فتحقيق التطور في الأنظمة والتجديد في التجهيزات قد لا يؤدي بالضرورة إلى أية نتائج إيجابية إن لم يرافقها تزويد العاملين، بالمعرفة والخبرات اللازمة لاستخدامها. وهذا يتطلب التعرف على المشكلات التي تواجه تلك الخطط بغية وضع الحلول المناسبة لها. وبناءً عليه يمكننا إجمال أهمية البحث في الجوانب الآتية:

- 1- **الأهمية النظرية:** حيوية الدور الذي يقوم به العاملون في جامعة دمشق في تسيير عمل الجامعة والارتقاء بمستواها، والذي لن يتحقق إلا عن طريق التدريب على المعارف والمهارات اللازمة لعملهم، فرفع الكفاءات وزيادة سوية التدريب هما حجر الزاوية في أي عملية تطوير، والخطة التدريبية تعدّ من المفاتيح الأساسية لتحقيق أهداف الجامعة وتطوير أداء العاملين فيها، ونجاحها يتطلب عناية فائقة في التصميم والتنفيذ والمتابعة، وهنا تبرز ضرورة الاطلاع على مشكلات الخطة التدريبية للكوادر البشرية العاملة فيها، مما سيكون له أثر في تحسين الجانب الإداري والارتقاء به، وبالتالي زيادة كفاءة العاملين وفعاليتهم وتحقيق الأهداف المرسومة.
- 2- **الأهمية التطبيقية:** يأتي هذا البحث للكشف عن المشكلات التي قد تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق، وتقديم المقترحات التي قد تساعد في تطوير خطط التدريب المستقبلية. ومن المؤمل أن تفيد نتائج هذا البحث في لفت نظر المعنيين بالتخطيط في إدارة الجامعة والباحثين في هذا المجال، لتلك المشكلات لمواجهتها والحد منها والتغلب عليها. وتحفيزهم لإعداد خطط تدريبية مستقبلية تتلافى المشكلات التي قد واجهتها الخطط السابقة.

4. أهداف البحث: يهدف البحث التعرف إلى:

- 1- ترتيب المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين.
- 2- درجة مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين.
- 3- درجة مشكلات تصميم البرامج التدريبية للعاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين.
- 4- درجة مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية للعاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين.
- 5- درجة مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية للعاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين.
- 6- الفروق بين آراء أفراد عينة البحث حول المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق تبعاً لمتغيري (الجنس والخبرة).
- 5- **أسئلة البحث:** سيجيب البحث عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما ترتيب المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين؟
- 2- ما درجة مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين؟
- 3- ما درجة مشكلات تصميم البرامج التدريبية للعاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين؟
- 4- ما درجة مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية للعاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين؟

5- ما درجة مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية للعاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين؟

6- متغيرات البحث : تتحدد متغيرات البحث بالآتي:

1- المتغير المستقل: الجنس: ذكر، أنثى - عدد سنوات الخبرة: أقل من 5سنوات، 5-10سنوات، أكثر من 10 سنوات.

2- المتغير التابع: آراء أفراد عينة البحث حول مشكلات تدريب العاملين في جامعة دمشق.

7- فرضيات البحث: تم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05):

1- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث حول المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق تبعاً لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث حول المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق تبعاً لمتغير الخبرة.

8- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

- المشكلة: موقف غامض يثير قلق الباحث، ويولد لديه الرغبة في الكشف عن هذا الغموض.(منصور وآخرون، 2009، 211) وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الصعوبة التي تؤثر سلباً على الخطة التدريبية للعاملين في جامعة دمشق والتي قد تقف عائقاً أمام القائمين عليها، وتتضمن مشكلة (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ خطة البرامج التدريبية، تقييم خطة البرامج التدريبية) وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على استبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق.

- تدريب العاملين: هي الخطة التي تشمل النشاطات التدريبية التي ستقدم للموظفين، بهدف تطوير معارفهم وخبراتهم، وتشمل على الأهداف المنشودة من التدريب والموضوعات التي سيتم التدريب عليها، والأساليب التدريبية المتبعة.(النجار، 2011، 48) وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة الدروس المصممة بطريقة مترابطة، والتي تبدأ بتحديد الهدف العام ثم الأهداف الفرعية، ثم الطرق التدريبية والوسائل التعليمية والزمن المناسب بالإضافة للتقييم والتي تقدم للعاملين الإداريين في جامعة دمشق بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها في عملهم.

9- الإطار النظري:

1- التدريب في جامعة دمشق:

تعدّ جامعة دمشق هي كبرى الجامعات الخمس القائمة في القطر العربي السوري وأقدمها، وهي الجامعة الأم التي ترجع نشأتها الأولى إلى مستهل القرن العشرين، وهي لا تزال ماضية في رفع راية الفكر والعلم والمعرفة، وباعتبار أن التدريب فيها هو استثمار مستقبلي يساهم في رفد الجامعة بأطر مؤهلة تساعد في رفع سوية الخدمات المقدّمة، تمّ تفعيل عمل مديرية التعليم المستمر في الشهر التاسع من عام 2011 للتأكيد على اهتمام الجامعة بالعاملين لديها كأداة للتنمية و ضرورة أساسية من أجل استمرارية تطوير المؤسسة، فمديرية التعليم المستمرّ تعدّ مركز تدريب تنموي يهتم بتنمية وتطوير قدرات العاملين في جامعة دمشق من إداريين وأعضاء هيئة تدريسية من خلال تنفيذ دورات تدريب على مستويات مختلفة، وفيما يخدم حاجات العاملين ويساعدهم على

تطوير مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم، حيث تتألف من الأقسام التالية: قسم تدريب العاملين الإداريين والعلميين في الجامعة وقسم تدريب تدريب الطلاب على مهارات سوق العمل وتتبع الخريجين.

ومن أهدافها:

1 - توفير دورات باختصاصات متنوعة لتأهيل خريجي الجامعات في الاختصاصات ذات التطور التقني المستمر، وبما يتناسب مع المهن التي يعملون بها لضمان حصولهم على أحدث المعلومات عالمياً.

2- توفير برامج التدريب والتأهيل والاطلاع لتدريب العاملين الإداريين والعلميين في الجامعة من النواحي الإدارية والفنية.

3- توفير التدريب لطلاب الجامعة في المهارات الأساسية المؤهلة لسوق العمل والمساعدة في تأمين فرص العمل إضافة لتتبع الخريجين لخلق شبكة من المعلومات تساعد على تدعيم مبدأ ربط الجامعة بالمجتمع.

4- المساهمة في إعداد الكوادر الفنية الوسيطة التي تحتاج إليها بعض القطاعات الاقتصادية وحماية المتدربين من تقادم معلوماتهم وإعطائها طابع الاستمرارية والترابط.

5- وضع الإمكانيات العلمية الموجودة في جامعة دمشق في خدمة احتياجات المجتمع ومؤسساته وأفراده من خلال تقدير هذه الاحتياجات وتصميم الدورات قصيرة وطويلة الأمد لسدها.

6- متابعة التطورات والاتجاهات العلمية و التقنية الحديثة ونقلها إلى شرائح المجتمع المعنية بالأسلوب الأمثل.

7- الاستفادة من الطاقات و الكوادر المجتمعية البارزة والمبدعة من خلال مظلة الجامعة لتقديم برامج متنوعة من أجل تنمية مهارات و خبرات أفراد المجتمع (جامعة دمشق، 2019، عن الانترنت).

وفي إطار تطوير الأطر الإدارية في جامعة دمشق، وإكسابها المعلومات والمهارات الأساسية المساعدة في تطوير العمل وتحسينه، أقامت مديرية شؤون العاملين في جامعة دمشق بالتعاون مع مديرية شؤون الطلاب والمتابعات، ببناء محتوى تدريبي يتم تقديمه للعاملين في جامعة دمشق وذلك في مبنى رضا سعيد للمؤتمرات، لتأهيل كادر مدرب يمكن الاستعانة به في مفاصل الإدارة المختلفة. ويتضمن برنامج التدريب إعداد كوادر مدربة في الأعمال الإدارية والامتحانات وشؤون الطلاب والمهارات القيادية المحاور الآتية: الأعمال الإدارية وشؤون العاملين، الامتحانات وشؤون الطلاب، المهارات القيادية والشخصية، البحث العلمي، الدراسات العليا. واستهدفت الدورة التدريبية شريحة من العاملين في إدارات وكليات الجامعة، وذلك ضمن خطة الجامعة لإقامة دورات مستمرة بهدف تطوير وتحسين آلية العمل الإداري بما يساهم في زيادة كفاءة ومهارة العاملين المشاركين في مجال أعمالهم المختلفة والتقليل من الأخطاء التي قد تكون ناتجة عن قلة خبرة وكفاءة عند بعض العاملين (جامعة دمشق، 2021، عن الانترنت).

كما نظمت جامعة دمشق بالتعاون مع المعهد العالي للتنمية الإدارية بالجامعة ورشة تدريبية للقيادات الإدارية والعلمية في الكليات والمعاهد العليا من العمداء والنواب ورؤساء الأقسام، وذلك في قاعة رضا سعيد للمؤتمرات. وهدفت الورشة إلى تقديم المعلومات والمعارف وفق آخر مستجدات الاتجاهات الحديثة في القيادة والإدارة ومهارات القيادة المتميزة والتعرف على مفهوم الإدارة الحديثة في المنظمات ومسؤوليات المدير في بناء الإدارة الحديثة والمهارات القيادية والسلوكية للمدراء والأساليب والآليات الحديثة في حل المشكلات واتخاذ القرارات. حيث تناولت الورشة التدريبية المحاور الآتية:

- عناصر التنمية الإدارية وأهميتها بالنسبة للمديرين والموظفين من خلال التواصل الإيجابي بين المدير والموظفين، صفات القائد الإداري المتميز الذي يصحح الأخطاء ويعترف بها ويعامل الجميع بعدالة ويكون قادر على استخدام صلاحياته بالشكل المناسب لتحقيق أهداف المنظمة التي يقودها.
- المهارات التي يجب أن يمتلكها القادة الإداريين والأخلاقيات والسلوكيات التي يجب أن يتحلوا بها و ضرورة تحفيز الموظفين وتقديرهم من أجل تحقيق إنتاجية عالية وخلق بيئة عمل تسودها المحبة والثقة بين المدير وموظفيه.
- طرق تطوير المهارات الشخصية للمدراء وقواعد صنع القرار، والقيادة بين السلطة والنفوذ (التأثير) وآليات تعيين القيادات الإدارية وإلى أنواع الذكاء وتطوير المفاهيم الأولية تجاه الذكاء العاطفي والدارسات المتعلقة بهذا الشأن.
- دور القيادة في المنظمات بوصفها عملية اجتماعية بهدف تحقيق التفاهم والتوافق على اعتبار أن القادة الناجحين يجعلون الموظفين ينجزون أعمالهم بشكل طوعي بعيدا عن المصلحة الخاصة لضمان الاستمرارية للمنظمة. (جامعة دمشق، 2022، عن الانترنت).
- وبناءً على ما سبق يمكننا القول بأن التدريب هو سلسلة من النشاطات التدريبية التي تنظمها جامعة دمشق، للعاملين الموجودين لديها وفق برنامج مخطط يهدف لتزويد العاملين بكل ما هو جديد وصقل خبراتهم.

2- مراحل الخطة التدريبية:

يعدّ العنصر البشري غاية التنمية وأداتها، والإشكاليات التي قد يواجهها في سعيه للحصول على التدريب المناسب يستدعي التخطيط له، حيث يساعد تخطيط برامج التدريب على تحقيق الأهداف وتلافي الهدر.

فالتدريب تلك الأطر هو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تسهم في تأهيل الأفراد من أجل القيام بعمل ما. (بصبوص، 2023، 117) وهو أحد أهم أنشطة الموارد البشرية والذي يهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين، داخل المنظمة وإبقائهم على دراية ومعرفة بأحدث التطورات العلمية في مجال تخصصهم وأعمالهم الوظيفية (المطيري، 2020، 23) وهكذا ينظر إلى خطة تدريب العاملين بأنها العملية التي تبدأ بتحديد أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين لتعزيز مهاراتهم وأدائهم، والموضوعات والمهارات المستهدفة واختيار طرق التدريب المناسبة، مثل: ورش العمل أو التعلم عن بُعد، هذا ويُعدّ جدول البرنامج وتقييم نتائجه جزءاً أساسياً من التخطيط، إلى جانب أهمية أن تكون الخطة قابلة للتطوير والتعديل حسب احتياجات المؤسسة والعاملين (العبد السلام، 2023، عن الانترنت) فهي سلسلة من النشاطات التي ترتبط فيما بينها وفق منهجية علمية محددة، ويأتي من ضمنها تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميمها ووضعها موضع التنفيذ وتقييمها (عباس، 2018، 9). وفيما يلي عرض لمراحل خطة البرنامج التدريبي:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: تعدّ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ذات فوائد كثيرة لأنها، الأساس الذي تقوم عليه عملية التدريب والمؤشر الذي يوجه عمليات التدريب في الاتجاه الصحيح، كما أنها توضح من هم المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب لهم ومداه، ويعبر تخطيط الاحتياجات التدريبية عن جهد منظم يستند إلى دراسة عملية للكشف عن الاحتياجات التدريبية، وتحديد الأهداف بوضوح، واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وذلك بمراعاة الإمكانيات المتاحة حيث يندرج

تخطيط الاحتياجات التدريبية ضمن مراحل الآتية: **المرحلة الأولى: تحليل احتياجات المؤسسة:** تتضمن تحديد ما إذا كان البرنامج المقرر تنفيذه سوف يتناسب مع الاحتياجات المحددة مسبقاً لتطوير وتنمية العمل بالمؤسسة.

المرحلة الثانية: تحليل المهام الوظيفية: ويقصد بها تحليل كل مهمة من المهام الوظيفية إلى عناصرها أو مكوناتها الأساسية مثل دراسة الآراء والاتجاهات (رأي المدير المباشر - مقترحات العاملين أنفسهم - شكاوي الجمهور والمتعاملين) التقارير ومشاريع الخطط المرحلة الثالثة: تحليل احتياجات المتدربين: تتضمن هذه الخطوة تجميع بيانات عن المتدربين أنفسهم مثل، العدد المتوقع للمتدربين، موقع أو مواقع عمل المتدربين، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، متطلبات أداء العمل، أساليب تحفيز المتدربين، الصفات السلوكية للمتدربين.

2- تصميم البرنامج التدريبي: مرحلة التصميم يجب أن تراعي مجموعة من الخطوات عند تخطيط البرامج التدريبية ويمكن تلخيصها في الخطوات التالية:

2-1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي: يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف العامة والتفصيلية للبرنامج التدريبي. فالأولى تركيز على الغايات الرئيسية التي يسعى البرنامج لتحقيقها، أما الثانية التفصيلية فتتضمن المهام والظروف التي يتم فيها العمل إضافة إلى معايير الأداء المطلوب تحقيقها..

2-2- بناء المنهج التدريبي: تحدد فيها المعارف والمهارات والقيم اللازمة لكل هدف سلوكي، أي بناء المنهج التدريبي والموضوعات التي ستقدم للمتدربين خلال أيام البرنامج التدريبي والتسلسل المنطقي للمحتوى. وفي هذا الحال يلجأ المصمم إلى أساليب عديدة مثل ترتيب حسب تسلسل أداء الوظيفة أو المنطقية أو حسب المشكلات المطلوب التركيز عليها

3-3- اختيار الأساليب والمواد التدريبية: وفي هذه الخطوة يجب مراعاة عدد من العوامل أهمها: (١) التوازن بين الأهداف التدريبية واحتياجات المتدرب. (٢) طبيعة المحتوى أو المنهج التدريبي. (٣) المتدربون وخلفياتهم الوظيفية والتعليمية. (٤) التسهيلات اللازمة وتصميم قاعة التدريب والمدربون ومهاراتهم في التقديم والعرض. (٦) الوقت المخصص للمادة التدريبية. (٧) تكاليف المواد التدريبي والحصول على الإمكانيات التدريبية ويعدّ من أهم أمثلة هذه الإمكانيات التدريبية هيئة التدريب، المساعدات التدريبية، الوسائل السمعية والبصرية، التسهيلات اللازمة لأنفاق على التدريب، والميزانية اللازمة لأنفاق على التدريب.

3- تنفيذ خطة البرنامج التدريبي: وفي هذه المرحلة تتم عملية التدريب، وإخراج البرنامج إلى حيز التنفيذ، حيث تستمر مهمة مصمم المنهج التدريبي كذلك في عملية تنفيذ البرنامج، وذلك بهدف التأكد من أن التنفيذ جاء مطابقاً لما وصفه وملياً للاحتياجات التي عقد البرنامج من أجلها بما يساعده على تطوير تصميم البرامج التالية. (هيئة التخطيط والتعاون الدولي، 2012، 18-20).

4- تقييم خطة البرنامج التدريبي: وتأتي مرحلة تقييم خطة التدريب في آخر مراحل العملية التدريبية، وتهدف إلى قياس مدى فاعلية العملية التدريبية وكفاءتها، ومحاولة التعرف إلى نقاط الضعف والقوة؛ لتحسين عملية التدريب وتطويرها.

ويتمّ التقييم بمراحل عدّة وهي: **المرحلة الأولى: التقييم قبل التنفيذ:** يتمّ في هذه المرحلة تحديد أهداف التدريب، والتأكد من الترتيبات الإدارية ومن توفر المادة العلمية الخاصة بالتدريب، والتأكد من توافر المكان المناسب للتدريب، ومن وجود المدرب المناسب والمتخصص للتدريب، وأيضاً تحديد المتدربين الذين تنطبق عليهم شروط التدريب.

المرحلة الثانية: التقييم أثناء التدريب: يتمّ في هذه المرحلة متابعة التدريب أثناء تنفيذه؛ للتأكد من سير العملية التدريبية كما خطط

لها، ومعرفة مستوى الأساليب والوسائل المستخدمة وملاءمتها في عملية التدريب، ومدى انتظام المتدربين في البرنامج، ومدى حرصهم على الحضور والاستفادة من التدريب.

المرحلة الثالثة: التقييم بعد التنفيذ: في هذه المرحلة يتم تقييم سلبيات العملية التدريبية وإيجابياتها، ومنها المتدرب والمادة العلمية والمدرب، وتحديد نقاط الضعف والقوة للاستفادة منها في البرامج التدريبية المستقبلية.

وهناك عدد من النماذج لقياس عملية تقييم التدريب، أشهرها: نموذج "كيرك باتريك" الذي وضع أربعة مستويات لتقييم برامج التدريب، وأصبح هذا النموذج من أكثر النماذج استعمالاً في عملية تقييم التدريب، وهذه المستويات الأربعة متتالية، حيث يجب الانتقال من مستوى إلى آخر بطريقة منتظمة؛ لأن نتائج كل مستوى تؤثر في المستوى الذي يليه، وفي كل مستوى يصبح التقييم من خلاله أصعب وأكثر تكلفة، ويحتاج إلى مهارة أكثر في عملية التقييم، وهي باختصار:

المستوى الأول: قياس مقدار ردة الفعل" وفي هذا المستوى يتم قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب وأسلوبه، ويتم ذلك باستخدام استقصاءات توزع عليهم.

المستوى الثاني: قياس المهارات المكتسبة" مستوى التعلم ويقاس هذا المستوى ما تعلمه المشاركون من البرنامج التدريبي، ويتم القياس من خلال اختبارات تجرى للمشاركين في نهاية البرنامج التدريبي.

المستوى الثالث: قياس مقدار التغيير في سلوكيات أداء العمل وفي هذا المستوى يتم قياس تأثير التدريب على الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم، ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب.

المستوى الرابع: قياس النتائج وأثر البرنامج التدريبي، وهو أعقد مستويات قياس العائد على التدريب، ويتم فيه قياس نوعية العائد. (عباس، 2018، 18-19).

إذاً تُحدّد خطة برنامج تدريب الموارد البشرية الأنشطة والاحتياجات والأهداف والمنهاج الذي سيتم استخدامه لتدريب العاملين في المؤسسة ونجاح تلك الخطة يتطلّب عناية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة حتى يتمكن العامل من أداء عمله بالشكل المطلوب.

3- المشكلات التي تواجه تدريب العاملين:

إنّ خطة تدريب العاملين قد تواجه العديد من المشكلات التي تؤثر في تطوير الكفاءة الإدارية للعاملين في أي مؤسسة، ويمكن تلخيص أهم تلك المشكلات بمايلي:

- عدم وعي إدارة المؤسسات بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الإسراع بتنفيذ الخطة التدريبية، مما لا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية.
- الاهتمام بالكّم دون الكيف، أي عدد المتدربين الذين يتجاوزون الدورات التدريبية وليس نوع المهارات الذي يكتسبونه من هذه الدورات.
- إسناد عملية التدريب لغير المتخصّصين.
- عدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط تعاوني، بمعنى أنّه لكي ينجح التدريب ينبغي تعاون كل من الإدارة والمدربين والمتدربين (السيد محمد، 2020، عن الانترنت).

- عدم وجود رغبة لدى بعض المتدربين لحضور أي برامج تدريبية.
 - قلة ميزانيات التدريب لتنشيط التدريب.
 - عدم توافر الأماكن المناسبة المجهزة بصورة سليمة للعملية التدريبية، كنفص اللوازم السمعية البصرية الحديثة.
 - عدم الاهتمام بالحوافز التدريبية و إغفال ربط الترقّي بنتيجة التدريب.
 - التناقض بين ما يقوم المدرب بتقديمه وبين الواقع الفعلي لبيئة العمل التي يعيشها العامل (عضيات، 2022، عن الانترنت).
 - شكلية عملية التقييم، وعدم التعاون بين الجهة المنفذة والجهة الطالبة لتقييم البرامج التدريبية.
 - صياغة أهداف البرامج التدريبية بطريقة عامة أو غير قابلة للقياس.
 - عدم التخطيط الدقيق لعملية التدريب.
 - عدم الاقتناع بأهمية التدريب، سواء من قبل القيادات العليا أو المديرين أو المتدربين.
 - عدم شمولية التقييم (قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي) (أبو عزيز، 2014، 64).
- إذاً تعد مواجهة مشكلات تدريب العاملين أمراً بالغ الأهمية لنجاح الجامعة وتطورها، إذ يجب أن تكون الخطة مبنية على تحديد الاحتياجات العاملين وتتضمن طرائق تدريب متنوعة، كما ينبغي تقييم تلك البرامج لتحسين البرامج المستقبلية.

10- إجراءات البحث الميدانية:

أولاً: حدود البحث: تمّ تطبيق البحث الحالي ضمن الحدود الآتية:

- 1- الحدود الزمانية: تمّ تطبيق هذا البحث خلال الربع الأول من العام 2023م.
- 2- الحدود المكانية والبشرية: تشمل العاملين الخاضعين للتدريب الإداري في جامعة دمشق

ثانياً: منهج البحث:

نظراً لما يتطلبه البحث من بيانات ومعلومات خاصة بمجتمع البحث، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يمكن بواسطته جمع الحقائق الواقعية والمعلومات عن الموضوع المدروس، وذلك من خلال استبانة لاستطلاع آراء العاملين الخاضعين للتدريب حول المشكلات التي قد تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق، ومن ثم تفريغ البيانات وتصنيفها وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة البحث وفرضياته.

ثالثاً: المجتمع الأصلي للبحث وعينته:

تكوّن المجتمع الأصلي للبحث من جميع العاملين الإداريين الخاضعين للتدريب في جامعة دمشق، والبالغ عددهم (59) عاملاً وعاملة (مديرية شؤون العاملين جامعة دمشق، 2023). ونظراً لقلّة عدد أفراد المجتمع الأصلي تمّ إجراء البحث على جميع أفراد المجتمع الأصلي، باستثناء أفراد العينة الاستطلاعية البالغة (15) عاملاً وعاملة، وبذلك تكون عينة البحث عينة مقصودة (44) عاملاً وعاملة لشمولها أفراد المجتمع الأصلي، والجدول الآتي يبيّن الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث.

الجدول(1): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث

العدد	سنوات الخبرة	العدد	الجنس
5	اقل من 5 سنوات	9	ذكر
20	من 5-10 سنوات	35	أنثى
19	أكثر من 10 سنوات		
44		44	المجموع الكلي

رابعاً: أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث في تعرف المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق، تم إعداد استبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق وفق الخطوات الآتية:

1. تحديد هدف الاستبانة: الكشف عن المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق.

2. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية: تم إعداد الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كدراسة (أحمد، 2019) ودراسة (ثابت، 2010) ودراسة (عباس، 2017). وفي ضوء ذلك أعدت الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (34) بند، موزعة على أربعة محاور: المحور الأول: مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية بـ (7) بنود. المحور الثاني: مشكلات تصميم البرامج التدريبية بـ (9) بنود. المحور الثالث: مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية بـ (11) بند. المحور الرابع: مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية بـ (7) بنود وتم تحديد بدائل الإجابة بـ (مرتفعة، متوسطة، منخفضة).

3- دراسة الخصائص السيكومترية لاستبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق:

أولاً: صدق الاستبانة: قامت الباحثة بالتحقق من صدق استبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق وفق الطرائق الآتية:

1- الصدق الظاهري: قامت الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة في المجال التربوي (كلية التربية، مديرية شؤون العاملين في جامعة دمشق) (الملحق 3) لإبداء ملاحظاتهم فيما يأتي: ملاءمة الاستبانة لرصد المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق، ملاءمة البنود للمحاور الفرعية للاستبانة، سلامة الصياغة اللغوية لبنود الاستبانة، إضافة أو حذف أو اقتراح التعديلات التي يرونها مناسبة على بنود الاستبانة بما يتناسب وموضوع البحث.

وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم حذف بعض البنود وكان عددها خمسة بنود. وكذلك تم إعادة صياغة بعض البنود وكان عددها بنوداً. وبذلك أصبح العدد النهائي لفقرات الاستبانة (29) بنوداً، موزعة على أربعة محاور: المحور الأول: مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية بـ (6) بنود. المحور الثاني: مشكلات تصميم البرامج التدريبية بـ (8) بنود. المحور الثالث: مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية بـ (10) بنود. المحور الرابع: مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية بـ (5) بنود (الملحق 2)

2- صدق التكوين الفرضي: قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة من العاملين في جامعة دمشق خارج عينة البحث الأساسية بلغ عدد أفرادها (15) عاملاً وعاملة، ثم حُسبت معاملات ارتباط البنود مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، ومعاملات ارتباط المحاور الفرعية للاستبانة مع بعضها البعض، وبوضوح الجدولان الآتيان معاملات الارتباط الناتجة:

الجدول (2): معاملات ارتباط كل بند مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية						مشكلات تصميم البرامج التدريبية					
البند	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	البند	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	البند	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	البند	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	.614**	.000	5	.693**	.000	7	.655**	.000	11	.710**	.000
2	.649**	.000	6	.604**	.000	8	.659**	.000	12	.685**	.000
3	.763**	.000				9	.794**	.000	13	.805**	.000
4	.609**	.000				10	.666**	.000	14	.725**	.000
مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية						مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية					
البند	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	البند	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	البند	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	البند	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
15	.802**	.000	20	.668**	.000	25	.630**	.000	28	.820**	.000
16	.614**	.000	21	.732**	.000	26	.689**	.000	29	.780**	.000
17	.718**	.000	22	.809**	.000	27	.787**	.000			
18	.794**	.000	23	.780**	.000						
19	.847**	.000	24	.815**	.000						

** دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه تراوحت بين (0.604-0.820)، وكانت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يشير إلى الصدق البنائي لاستبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق.

الجدول (3): معاملات ارتباط محاور استبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق مع بعضها البعض

المحاور الفرعية	مشكلات تصميم البرامج التدريبية	القيمة الاحتمالية	مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية	القيمة الاحتمالية	مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية	القيمة الاحتمالية
مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية	.834**	.000	.807**	.000	.799**	.000
مشكلات تصميم البرامج التدريبية	—	—	.786**	.000	.769**	.000
مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية	—	—	—	—	.827**	.000

** دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط المحاور الفرعية مع بعضها البعض تراوحت ما بين (0.769-0.834) وهي معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على أن المحاور الفرعية للاستبانة متسقة مع بعضها البعض، ويعطي مؤشراً على الصدق البنائي للاستبانة.

3- **الصدق التمييزي:** قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة البحث السيكمترية، ثم حسبت درجاتهم، ورتبت تنازلياً، وتم أخذ أعلى (27%) وأدنى (27%) منها، ثم حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة على المحاور الفرعية للاستبانة، وتم استخدام اختبار مان ويتي لتعريف دلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات أفراد المجموعتين، كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (4): نتائج اختبار مان ويتي لدلالة الفروق بين متوسطي رتب درجات المجموعتين العليا والدنيا على استبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين

المحاور الفرعية	العدد	المجموعة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	القيمة الاحتمالية	القرار
مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية	4	العليا	6.50	26.00	2.337	.019	دال عند مستوى الدلالة (0.05)
	4	الدنيا	2.50	10.00			
مشكلات تصميم البرامج التدريبية	4	العليا	6.50	26.00	2.337	.019	دال عند مستوى الدلالة (0.05)
	4	الدنيا	2.50	10.00			
مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية	4	العليا	6.50	26.00	2.337	.019	دال عند مستوى الدلالة (0.05)
	4	الدنيا	2.50	10.00			
مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية	4	العليا	6.50	26.00	2.352	.020	دال عند مستوى الدلالة (0.05)
	4	الدنيا	2.50	10.00			

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (Z) دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطي رتب درجات المجموعتين العليا والدنيا، وهذه الفروق لصالح المجموعة العليا، مما يشير إلى صدق استبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق بدلالة (الصدق التمييزي).

ثانياً: **ثبات الاستبانة:** قامت الباحثة بالتحقق من ثبات استبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق وفق الطريقتين الآتيتين:

1- **الثبات بطريقة معادلة ألفا-كرونباخ:** تم استخدام معادلة ألفا-كرونباخ لدرجات عينة الدراسة السيكمترية على استبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق، وتراوحت قيم معاملات الثبات بهذه الطريقة بين (0.752-0.841) وتشير إلى درجة ثبات مرتفعة للاستبانة.

2- **الثبات بطريقة التجزئة النصفية:** حسب معامل ثبات التجزئة النصفية لاستبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق، ثم صحح معامل الثبات بمعادلة سبيرمان براون، وتراوحت قيم معاملات الثبات بهذه الطريقة بين (0.771-0.849)، وهي معاملات ثبات مرتفعة تشير إلى اتصاف الاستبانة بالثبات وفق طريقة التجزئة النصفية، ويوضح الجدول (5) معاملات الثبات الناتجة:

الجدول (5): معاملات ثبات استبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين بطريقتي (ألفا-كرونباخ، والتجزئة النصفية)

المحاور الفرعية	عدد البنود	ألفا-كرونباخ	التجزئة النصفية
مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية	6	.780	.794
مشكلات تصميم البرامج التدريبية	8	.825	.830
مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية	10	.841	.849
مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية	5	.752	.771

يتضح مما سبق أن نتائج الدراسة السيكمترية لاستبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق تتصف بمؤشرات جيدة جداً للصدق والثبات تجعل استخدامها ممكناً في البيئة المحلية، وفق حدود عينة البحث المتمثلة بالعاملين الخاضعين للتدريب الإداري في جامعة دمشق.

11- نتائج البحث وتفسيرها:

نتائج السؤال الأول: ما ترتيب المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين؟ للإجابة عن هذا السؤال، أعطيت كل درجة من درجات مشكلات تدريب العاملين في جامعة دمشق على الاستبانة قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة المشكلات باستخدام القانون الآتي¹:

$$0.66 = \frac{1 - 3}{3} = \frac{1 - \text{عدد مستويات ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (6): درجة مشكلات تدريب العاملين في جامعة دمشق والقيم الموافقة لها

درجة المشكلات	القيم المعطاة لكل درجة	فئات قيم المتوسط الحسابي الرتبي لكل درجة
مرتفعة	3	3 - 2.33
متوسطة	2	2.32 - 1.67
منخفضة	1	1.66 - 1

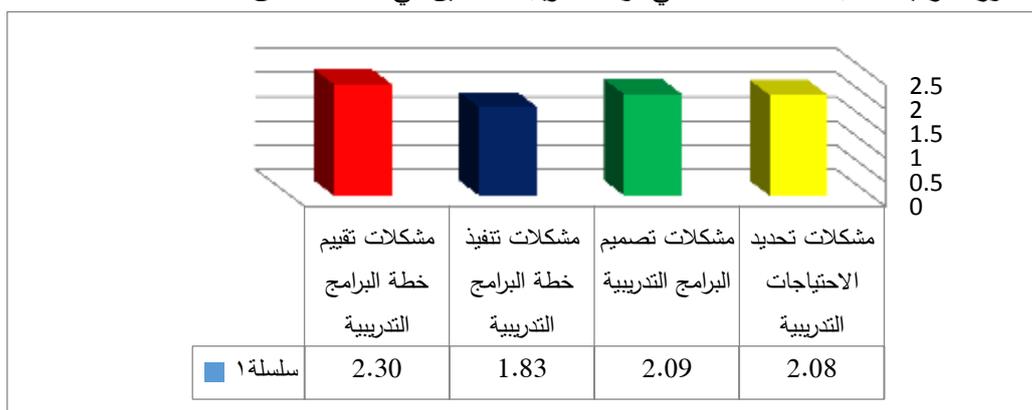
لتعرف ترتيب المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق تم استخراج المتوسطات الحسابية الرتبية والانحرافات المعيارية لكل محور من المحاور الفرعية للاستبانة كما يوضح الجدول الآتي:

الجدول (7): قيم الإحصاء الوصفي للمحاور الفرعية للاستبانة

الترتيب	درجة المشكلة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الرتبي	المتوسط الحسابي	المحاور الفرعية
3	متوسطة	.275	2.08	12.45	مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية
2	متوسطة	.362	2.09	16.73	مشكلات تصميم البرامج التدريبية
4	متوسطة	.264	1.83	18.27	مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية
1	متوسطة	.550	2.30	11.48	مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية

تم اعتماد هذا القانون في أثناء الإجابة عن جميع أسئلة البحث

كما يُلاحظ أن ترتيب المحاور الفرعية لاستبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق جاء على النحو الآتي: جاء محور (مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي رتبي (2.30) وهو بدرجة متوسطة، يليه محور (مشكلات تصميم البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي رتبي (2.09) وهو بدرجة متوسطة، يليه محور (مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية) بمتوسط حسابي رتبي (2.08) وهو بدرجة متوسطة، وأخيراً محور (مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي (1.83) وهو بدرجة متوسطة. ويوضح المخطط البياني الآتي المتوسطات الحسابية الرتبية لدرجات أفراد عينة البحث على المحاور الفرعية لاستبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق:



المخطط البياني (1) المتوسطات الحسابية الرتبية لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق

نتائج السؤال الثاني: ما درجة مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين؟

ولتحديد درجة مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في جامعة دمشق تم حساب المتوسطات الحسابية الرتبية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود المحور الفرعي (مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية) والدرجة الكلية للمحور كما يأتي:

الجدول (8): قيم الإحصاء الوصفي لمحور (مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية)

البند	محور (مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية)	المتوسط الحسابي الرتبي	الانحراف المعياري	درجة المشكلة
1	غياب الدراسات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	1.91	.362	متوسطة
2	ضعف مشاركة العاملين بتحديد احتياجاتهم التدريبية	1.39	.579	منخفضة
3	عدم تحديد أهداف البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين	2.39	.813	مرتفعة
4	عدم الاعتماد على تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	2.52	.698	مرتفعة
5	عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناءً على التقييم السنوي لهم	2.43	.695	مرتفعة
6	عدم مناسبة البرامج التدريبية لطبيعة الاحتياجات التدريبية للعاملين	1.82	.657	متوسطة
	الدرجة الكلية لمحور (مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية)	2.08	.275	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية الرتبية لدرجات أفراد عينة البحث في المحور الفرعي (مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية) تراوحت بين (2.52) كحد أعلى للبند: (عدم الاعتماد على تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية

للعاملين) وهو بدرجة مرتفعة، و(1.39) كحد أدنى للبند: (ضعف مشاركة العاملين بتحديد احتياجاتهم التدريبية)، وهو بدرجة منخفضة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للمحور (2.08) وهي بدرجة متوسطة. وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحليل الوظيفة التي تتطلب جمع معلومات لإعداد توصيفات وظيفية تربط المتطلبات الوظيفية بالاحتياجات التدريبية، فهي تشمل عمليات عقلية وسلوكية وبالتالي لا يكون من السهل ملاحظة العامل عند أدائه العمل.

وفيا يلي عرض لقيم الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومدى الدرجات في المحور الفرعي (مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية).

الجدول (9): قيم الإحصاء الوصفي لمحور (مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية)

المحور الفرعي	القيم	درجة مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية	العدد	18	24	2
	النسبة المئوية	%40.91	%54.54	%4.55
	المتوسط	2.36	1.93	1.5
	الانحراف المعياري	0.16	0.07	0
	أدنى قيمة	2.33	1.67	1.5
	أعلى قيمة	2.59	2.17	1.5
	المدى	0.26	0.5	0

نتائج السؤال الثالث: ما درجة مشكلات تصميم البرامج التدريبية للعاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين؟

لتحديد درجة مشكلات تصميم البرامج التدريبية للعاملين في جامعة دمشق تم حساب المتوسطات الحسابية الرتبوية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود المحور الفرعي (مشكلات تصميم البرامج التدريبية) والدرجة الكلية للمحور كما يأتي:

الجدول (10): قيم الإحصاء الوصفي لمحور (مشكلات تصميم البرامج التدريبية)

البند	محور (مشكلات تصميم البرامج التدريبية)	المتوسط الحسابي الرتبي	الانحراف المعياري	درجة المشكلة
7	عدم مشاركة العاملين في تصميم البرامج التدريبية	1.52	.731	منخفضة
8	عدم كفاية الميزانية المخصصة لخطة البرامج التدريبية الخاصة بالعاملين	2.07	.501	متوسطة
9	عدم مراعاة الأسس العلمية في تصميم البرامج التدريبية للعاملين	2.23	.803	متوسطة
10	ضعف كفاية القائمين على تصميم البرامج التدريبية	2.18	.922	متوسطة
11	ضعف مراعاة الاحتياجات التدريبية للعاملين عند تصميم البرامج التدريبية	2.30	.795	متوسطة
12	عدم مراعاة احتياجات سوق العمل عند تصميم البرامج التدريبية	2.14	.905	متوسطة
13	عدم مراعاة التوقيت المناسب للعاملين عند تصميم البرامج التدريبية	1.95	.526	متوسطة
14	عدم مراعاة التطور الحاصل في مجالات التدريب عند تصميم البرامج التدريبية	2.34	.680	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمحور (مشكلات تصميم البرامج التدريبية)	2.09	.362	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية الرتبية لدرجات أفراد عينة البحث في المحور الفرعي (مشكلات تصميم البرامج التدريبية) تراوحت بين (2.34) كحد أعلى للبند: (عدم مراعاة التطور الحاصل في مجالات التدريب عند تصميم البرامج التدريبية) وهو بدرجة مرتفعة، و(1.52) كحد أدنى للبند: (عدم مشاركة العاملين في تصميم البرامج التدريبية)، وهو بدرجة منخفضة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للمحور (2.09) وهي بدرجة متوسطة. وربما يعود ذلك إلى صعوبة تقبل بعض القائمين على تصميم البرامج التدريبية أي تغيير في مسار عملهم التقليدي، فقد يجدون صعوبة في التكيف مع التغيرات العلمية والتكنولوجية التي تتطور بسرعة في مجال عملهم.

وفيما يلي عرض لقيم الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومدى الدرجات في المحور الفرعي (مشكلات تصميم البرامج التدريبية)

الجدول (11): قيم الإحصاء الوصفي لمحور (مشكلات تصميم البرامج التدريبية)

المحور الفرعي	القيم	درجة مشكلات تصميم البرامج التدريبية		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
مشكلات تصميم البرامج التدريبية	العدد	15	22	7
	النسبة المئوية	34.09%	50%	15.91%
	المتوسط	2.45	2.05	1.49
	الانحراف المعياري	0.16	0.18	0.11
	أدنى قيمة	2.38	1.75	1.38
	أعلى قيمة	3	2.25	1.63
	المدى	0.62	0.5	0.21

نتائج السؤال الرابع: ما درجة مشكلات تنفيذ البرامج التدريبية للعاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين ؟

لتحديد درجة مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية للعاملين في جامعة دمشق تم حساب المتوسطات الحسابية الرتبية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود المحور الفرعي (مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية) والدرجة الكلية للمحور كما يأتي:

الجدول (12): قيم الإحصاء الوصفي لمحور (مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية)

البند	محور (مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية)	المتوسط الحسابي الرتبي	الانحراف المعياري	درجة المشكلة
15	عدم وضوح الهيكل التنظيمي لإدارة التدريب	1.66	.568	منخفضة
16	غياب الجانب الموضوعي في ترشيح العاملين للبرامج التدريبية	2.45	.697	مرتفعة
17	عدم التزام العاملين بحضور الدورات التدريبية	1.77	.605	متوسطة
18	ضعف الوعي بأهمية البرامج التدريبية من قبل بعض المشرفين	2.34	.745	مرتفعة
19	عدم مناسبة محتوى البرامج التدريبية مع مدة التدريب	1.34	.645	منخفضة
20	عدم اختيار مكان التدريب بما يتناسب مع نوعية البرامج التدريبية	1.89	.538	متوسطة
21	ضعف خبرات المدربين العلمية والعملية اللازمة لتدريب العاملين	1.68	.561	متوسطة
22	عدم توفير التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ذات مستوى عال	1.30	.553	منخفضة
23	الاعتماد إلى حد كبير على وسيلة تدريبية واحدة وهي المحاضرة	1.55	.697	منخفضة
24	ضعف متابعة سير خطة البرامج التدريبية بشكل مستمر أثناء التنفيذ	2.30	.765	متوسطة
	الدرجة الكلية لمحور (مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية)	1.83	.264	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية الرتبية لدرجات أفراد عينة البحث في المحور الفرعي (مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية) تراوحت بين (2.45) كحد أعلى للبند: (غياب الجانب الموضوعي في ترشيح العاملين للبرامج التدريبية) وهو بدرجة مرتفعة، و(1.30) كحد أدنى للبند: (عدم توفير التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ذات مستوى عال)، وهو بدرجة منخفضة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للمحور (1.83) وهي بدرجة متوسطة. وربما يعود ذلك إلى تداخل مهام الإدارة التي تعنى بعملية ترشيح العاملين للتدريب، والآلية التقليدية التي يتم من خلالها الترشيح، وعدم وجود معايير معينة لها وضعف تزويد القائمين على ذلك بالمعلومات الدقيقة حول درجة حاجة كل عامل للتدريب. وفيما يلي عرض لقيم الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومدى الدرجات في المحور الفرعي (مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية)

الجدول (13): قيم الإحصاء الوصفي لمحور (مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية)

المحور الفرعي	القيم	درجة مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية		
		منخفضة	متوسطة	مرتفعة
مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية	العدد	11	31	2
	النسبة المئوية	%25	%70.45	%4.55
	المتوسط	1.46	1.92	2.4
	الانحراف المعياري	0.14	0.12	0
	أدنى قيمة	1.3	1.7	2.4
	أعلى قيمة	1.6	2	2.4
	المدى	0.3	0.3	0

نتائج السؤال الخامس: ما درجة مشكلات تقييم البرامج التدريبية للعاملين في جامعة دمشق من وجهة نظر المتدربين ؟

لتحديد درجة مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية للعاملين في جامعة دمشق تم حساب المتوسطات الحسابية الرتبية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود المحور الفرعي (مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية) والدرجة الكلية للمحور كما يأتي:

الجدول (14): قيم الإحصاء الوصفي لمحور (مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية)

البند	محور (مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية)	المتوسط الحسابي الرتبي	الانحراف المعياري	درجة المشكلة
25	قلة استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء العاملين	2.30	.851	متوسطة
26	غياب الجانب الموضوعي في تقييم خطة البرامج التدريبية للعاملين	1.86	.668	متوسطة
27	عدم الاستفادة من تقييم خطة برامج التدريب الحالية لتطوير برامج تدريبية جديدة	2.34	.805	مرتفعة
28	عدم وجود متخصصين في تقييم خطة البرامج التدريبية	2.55	.697	مرتفعة
29	الافتقار إلى عملية متابعة العاملين بعد إتمام البرامج التدريبية	2.43	.759	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمحور (مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية)	2.30	.550	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية الرتبية لدرجات أفراد عينة البحث في المحور الفرعي (مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية) تراوحت بين (2.55) كحد أعلى للبند: (عدم وجود متخصصين في تقييم خطة البرامج التدريبية) وهو بدرجة مرتفعة، و(1.86) كحد أدنى للبند: (غياب الجانب الموضوعي في تقييم خطة البرامج التدريبية للعاملين)، وهو بدرجة متوسطة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للمحور (2.30) وهي بدرجة متوسطة. وربما يعود ذلك إلى رؤية الإدارة أن

عملية تقييم خطة البرامج التدريبية عملية شكلية ويشار إليها بشكل سريع وغير مدروس ، بالإضافة للخوف من عملية التقييم والنظر إليها على أنها تصيد للأخطاء .
وفيما يلي عرض لقيم الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومدى الدرجات في المحور الفرعي (مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية)

الجدول (15): قيم الإحصاء الوصفي لمحور (مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية)

المحور الفرعي	القيم	درجة مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية		
		منخفضة	متوسطة	مرتفعة
مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية	العدد	8	10	26
	النسبة المئوية	18.18%	22.73%	59.09%
	المتوسط	1.45	1.9	2.71
	الانحراف المعياري	0.18	0.17	0.18
	أدنى قيمة	1.2	1.8	2.4
	أعلى قيمة	1.6	2.2	3
	المدى	0.4	0.4	0.6

نتائج فرضيات البحث: تمّ التحقق من صحة الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05):

نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق تبعاً لمتغير الجنس".

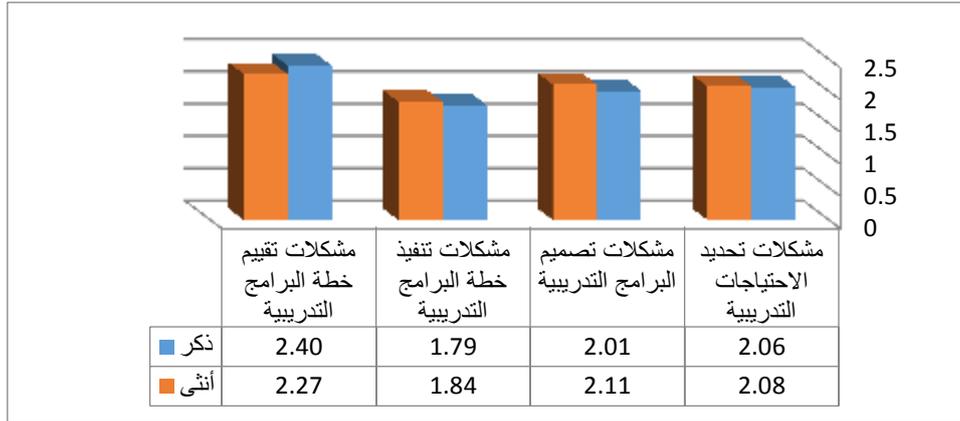
للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدم اختبار (T-Test) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطي الدرجات، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (16): نتائج اختبار (T-Test) لدلالة الفروق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس

المحاور الفرعية	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية	ذكر	9	2.06	.276	.245	42	.808	غير دال إحصائياً
	أنثى	35	2.08	.278				
مشكلات تصميم البرامج التدريبية	ذكر	9	2.01	.356	.711	42	.481	غير دال إحصائياً
	أنثى	35	2.11	.366				
مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية	ذكر	9	1.79	.242	.485	42	.630	غير دال إحصائياً
	أنثى	35	1.84	.271				
مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية	ذكر	9	2.40	.436	.635	42	.529	غير دال إحصائياً
	أنثى	35	2.27	.578				

يتضح من الجدول (16) أن قيمة (ت) قد بلغت على التسلسل بالنسبة لكل محور من المحاور الفرعية للاستبانة: (0.245، 0.711، 0.485، 0.635) عند القيم الاحتمالية (0.808، 0.481، 0.630، 0.529) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، وبالتالي: تُقبل الفرضية الصفرية؛ أي: لا يوجد فرق ذات دال إحصائياً بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق تبعاً لمتغير الجنس. وتفسر الباحثة عدم وجود فروق بين آراء العاملين الذكور والإناث على استبانة المشكلات التي تواجه التدريب وجود العاملين الذكور والإناث في مكان عمل

واحد يتيح تبادل الخبرات وإتاحة جو من التعاون والتآلف بينهم، فهم يعايشون هذا الواقع ويتعاملون معه بشكل متقارب مع متغيراته المتغيرة، ويتبعون لنظام عمل واحد ووزارة واحدة، وهذا ما يجعل الفروق بينهم في تقييم المشكلات متقارب إلى حد كبير. ويوضح المخطط البياني الآتي المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس:



المخطط البياني (2) المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير الجنس

نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (17): قيم الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحاور الفرعية	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية	أقل من 5	5	2.00	.312
	(5-10)	20	2.07	.283
	أكثر من 10	19	2.11	.268
مشكلات تصميم البرامج التدريبية	المجموع	44	2.08	.275
	أقل من 5	5	1.93	.420
	(5-10)	20	2.16	.344
مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية	أكثر من 10	19	2.06	.366
	المجموع	44	2.09	.362
	أقل من 5	5	1.70	.255
مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية	(5-10)	20	1.90	.274
	أكثر من 10	19	1.78	.242
	المجموع	44	1.83	.264
مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية	أقل من 5	5	2.00	.583
	(5-10)	20	2.32	.637
	أكثر من 10	19	2.35	.436
المجموع	44	2.30	.550	

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما يوضح الجدول (18):

الجدول (18): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	القيمة الاحتمالية	القرار
مشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	.047	2	.023	.300	.742	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	3.201	41	.078			
	المجموع	3.247	43				
مشكلات تصميم البرامج التدريبية	بين المجموعات	.259	2	.130	.988	.381	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	5.377	41	.131			
	المجموع	5.636	43				
مشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية	بين المجموعات	.246	2	.123	1.841	.171	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	2.741	41	.067			
	المجموع	2.987	43				
مشكلات تقييم خطة البرامج التدريبية	بين المجموعات	.500	2	.250	.820	.448	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	12.499	41	.305			
	المجموع	12.999	43				

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (f) بلغت على التسلسل بالنسبة للمحاور الفرعية للاستبانة (0.300، 0.933، 1.841، 0.820) عند القيم الاحتمالية (0.742، 0.381، 0.171، 0.448) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث، وبالتالي: تقبل الفرضية الصفرية؛ أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. وتعرزو الباحثة هذه النتيجة في ضوء ما لاحظته أثناء تطبيق أداة البحث إلى وجود بعض العوامل التي أثرت على العاملين باختلاف سنوات الخبرة الوظيفية التي يملكونها، ومنها على سبيل المثال أن أغلب العاملين يفتقرون إلى الدافعية والرغبة في تطوير أنفسهم، إضافة لسيادة الروتين والتمسك بالأفكار القديمة وعدم قبول الأفكار الإبداعية لدى الكثير منهم، ربما هذه الأمور جعلت سنوات الخبرة الوظيفية الطويلة لبعض العاملين غير مجدية في إظهار الفروق بينهم وبين العاملين الذين يملكون سنوات خبرة وظيفية أقل.

12- الاستنتاجات العامة للبحث: وبناءً على النتائج السابقة توصلت إلى النتائج التالية:

1- وجود درجة متوسطة في المشكلات التي تواجه تدريب العاملين في جامعة دمشق، وقد جاءت المشكلات التي تواجه تدريب العاملين بالترتيب الآتي: (تقييم الخطة التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تحديد الاحتياجات، تنفيذ الخطة).

2- بالنسبة لمشكلات تحديد الاحتياجات التدريبية جاءت في المرتبة الأولى مشكلة عدم الاعتماد على تحليل الوظائف لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، في حين كانت من أكثر مشكلات تصميم الاحتياجات التدريبية، عدم مراعاة التطور الحاصل في التدريب عند تصميم البرامج التدريبية، وبالنسبة لمشكلات تنفيذ خطة البرامج التدريبية فقد جاء غياب الجانب الموضوعي في ترشيح العاملين للتدريب بالمرتبة الأولى من بين مشكلات التنفيذ، بالإضافة إلى أن عدم وجود متخصصين في تقييم خطة البرامج التدريبية كانت من أهم مشاكل تقييم خطة البرامج التدريبية.

3- عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على الاستبانة وفقاً لمتغير الجنس والخبرة.

13- مقترحات البحث:

1- تحديد الاحتياجات الفعلية للعاملين وفقاً للتوصيف الوظيفي للعاملين في الجامعة، من خلال تشكيل فريق عمل متكامل تشرف عليه مديرية التعليم المستمر بهدف دراسة تلك الاحتياجات بشكل دوري.

2- تدريب القائمين على إعداد خطة البرامج التدريبية، من خلال إنشاء مراكز للتدريب المتخصص في مجال التخطيط.

3- الاستفادة من خبرات التربويين العاملين في المؤسسات الجامعية في تحديد المبادئ الأساسية لتصميم برامج الخطة التدريبية.

4- تأمين كافة المتطلبات المادية والاقتصادية لتطوير الخطط التدريبية.

5- توفير متخصصين مؤهلين (خريجي التخطيط) تكون مهمته تصميم دليل عمل لإعداد الخطط التدريبية يبين كيفية تجاوز المشكلات التي تواجه الخطط التدريبية.

6- الموضوعية في الترشيح لحضور الدورات، من خلال اعتماد معايير محددة لترشيح العاملين في الجامعة للبرامج التدريبية.

7- إقامة ندوات توعية للعاملين بجامعة دمشق حول أهمية البرامج التدريبية المقدمة لهم في صقل خبراتهم وترقيتهم.

8- توفير أساليب تحفيزية لترغيب العاملين في الجامعة بالتدريب، كربط التدريب بسلم الرواتب والحوافز.

9- قياس أثر التدريب بشكل مستمر، وإلزام القائمين على التدريب الاطلاع على نماذج تقييم البرامج التدريبية كنموذج "كيرك باتريك

التمويل:

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

Funding:

this research is funded by Damascus university – funder No. (501100020595).

المراجع:

1. أبو عزيز، ناجي عبد الله سالم.(2014). مدى فعالية برامج التدريب من وجهة نظر العاملين بمديرية التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية -الأونروا- مكتب غزة الاقليمي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال.جامعة الأزهر . غزة.
2. أحمد، غدي رجائي عبد المنعم.(2019). معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية.(13):175-225.
3. أبولطيف، آصف.(2018). معوقات التدريب الإداري في الادارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر العاملين الاداريين فيها. مجلة جامعة حماه.1(3):51-71.
4. بن عزة. فردوس.(2016). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الاقتصادية.جامعة قاصدي مرباح. الجزائر .
5. بصبوص، أمل أحمد عبد ربه.(2023).أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية.المجلة العربية للنشر العلمي.(54):115-123.
6. ثابت، وائل محمد.(2010). مشاكل التدريب الاداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة- فلسطين.مجلة جامعة الأزهر 12(1):133-164.
7. جامعة دمشق .(2019). مديرية التعليم المستمر، تاريخ الدخول 2023/11/15 damascusuniversity.edu.sy
8. جامعة دمشق .(2022). ورشة تدريبية لتنمية المهارات القيادية والشخصية للقادة الإداريين بجامعة دمشق، تاريخ الدخول damascusuniversity.edu.sy 2023/11/15
9. جامعة دمشق.(2021). مديرية شؤون العاملين، تاريخ الدخول2023/2/12 damascusuniversity.edu.sy
10. حاجي، محمد محمود ثامر.(2021). التدريب المهني للموظفين وأثره في رفع إنتاجية العمل في وحدات مديرية تربية ديبالى. مجلة دراسات الاعمال والإدارة. 3 (1): 25-37
11. السيد محمد ،ايهاب ابراهيم.(2020) الخطط التدريبية رابطة بين الاحتياجات التدريبية ورؤية وأهداف المؤسسة، تاريخ الدخول 2023/3/18 new-educ.com
12. الشهري، فاطمة، وبن شحبل، سلوى.(2020). واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التخطيط التربوي. جامعة الإمام بن سعود. السعودية .
13. عباس، منير.(2018). أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في أداء العاملين" دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.34(1): 405-442
14. العبد السلام، عبد الملك.(2023). كيفية إعداد خطة لتدريب وتطوير الموظفين، تاريخ الدخول 6/23/2023 ae.linkedin.com
15. عضيبات، ولاء.(2022). مشاكل تدريب الموارد البشرية، تاريخ الدخول 2023/2/10 e3arabi.com
16. منصور، علي وآخرون.(2009). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. مركز التعليم المفتوح. كلية التربية. جامعة دمشق.

17. المطيري، عبد الله سعود.(2020).أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي. المجلة العربية للنشر العلمي.(15):19-38
18. النجار، عفاف أحمد. (2011). البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل " واقع وطموحات". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل. فلسطين.
19. هيئة التخطيط والتعاون الدولي.(2012). نشرة التخطيط والتعاون الدولي. دمشق.
20. Anggara, Abdul Aji Kresna Tri & Ruslan, Sangkala. (2021). The Effect Of Training,Work Discipline and Organizational Commitment On Employee Performance At The Building Plant T Department Of Tire Company In Banten. Dinasti International Journal Of Digital Business Managemant, 2(3),413-431
21. Angela ، G. (2014). Effects of Training on Employee Performance: A Case Study ofUnited Nations Support Office for the African Union Mission in Somalia. ChandariaUnited States International University ، Nairobi. Retrieved on March United States International University
22. Halawi & Haydar, Sanders. (2018). Concepts Strategic Management: Pearson education In ternational, printed in the united states of America.

