

## **Training needs from the workers in vocational education in Hebron Governorate upon their request**

**Dr. Hakam Hijje and Fadia Badr**

**Abstract:** This study aimed to identify the training needs from the point of view of workers in vocational and technical education in the Hebron Governorate. The study population consisted of all workers in vocational education in government schools, amounting to (162) male and female employees during the academic year 2019-2020, and the study sample consisted of (79) male and female employees who were selected in a stratified random manner from the study population, and the researchers adopted the descriptive approach for its suitability for the purposes of The study and they built a questionnaire consisting of (28) items, and its validity and reliability were confirmed by appropriate statistical methods. The study questions were answered and hypotheses were examined using the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS).

The results of the study showed that the degree of measuring the training needs of workers in vocational education represented in (management support, the existence of a system, obstacles) came to a medium degree for the total degree with an arithmetic mean (2.7027) and a standard deviation (0.42972).

The study came out with a set of recommendations, the most important of which is the need to develop a written, organized and integrated plan for training based on training needs.

**Keywords:** training needs, vocational education, Hebron Governorate.

## الإحتياجات التدريبية من وجهة نظر العاملين في التعليم المهني في محافظة الخليل

د. حكيم رمضان حجة/استاذ مشارك /جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع العروب

أ. فاديا محمد بدر/معلمة مهني/ مدرسة العروب الزراعية الثانوية /مديرية التربية والتعليم شمال الخليل

By: **Dr. Hakam Hijje and Fadia Badr** [Hakam.hijje@ptuk.edu.ps](mailto:Hakam.hijje@ptuk.edu.ps)

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الإحتياجات التدريبية من وجهة نظر العاملين في التعليم المهني والتقني في محافظة الخليل. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في التعليم المهني في المدارس الحكومية والبالغ عددهم (١٦٢) موظفاً وموظفة خلال العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠، وتكونت عينة الدراسة من (٧٩) موظفاً وموظفة تم إختيارها بطريقة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي لمناسبته لأغراض الدراسة وقاما ببناء إستبانة مكونة من (28) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وتم الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات بإستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة قياس الإحتياجات التدريبية لدى العاملين في التعليم المهني المتمثلة في (دعم الإدارة، وجود نظام، المعوقات) جاءت بدرجة متوسطة للدرجة الكلية بمتوسط حسابي (٢٠٢٧,٧) وإنحراف معياري (٠,٤٢٩٧٢). وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة وضع خطة مكتوبة ومنظمة ومتكاملة للتدريب بناءً على الإحتياجات التدريبية.

**الكلمات المفتاحية:** الإحتياجات التدريبية، التعليم المهني، محافظة الخليل.

**المقدمة:** يشهد العالم تقدم علمي وتقني متسارعين في جميع مجالات حياة الانسان، واصبح العالم يعيش عصر السرعة بما توفره وسائل الاتصال من تسهيلات،. لهذا اهتمت الحكومات في جميع دول العالم بتدريب وتأهيل القوى العاملة لمواكبة هذا التقدم المتسارع من أجل النهوض بأبنائها، فأصبح التدريب من أهم وسائل تزويدهم بالخبرات العلمية، والمهارات الفنية والإدارية التي تمكنهم من زيادة الكفاءة، وتحديث الأنظمة و اللوائح، وتطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية القادرة على البقاء والمنافسة في القرن الحادي والعشرين.

يعتبر التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبما يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة (أبو سلمية، ٢٠٠٧).

ونعتبر الإحتياجات التدريبية بمثابة قاطرة التدريب التي توجه مسارات التدريب بفعاليتها المختلفة، ان القيادة الفعالة لهذه القاطرة وحسن تشغيلها وتوجيهها تؤمن تحقيق فعاليات وأنشطة التدريب لأهدافها (توفيق، ٢٠٠٦). ولهذا يكتسب موضوع تحديد الإحتياجات التدريبية أهمية خاصة، حيث أنه الأساس لعملية التدريب ونقطة بدايتها، ومشكلة تحديد الإحتياجات التدريبية من أهم المشاكل التي تؤدي إلى إضعاف فاعلية التدريب، وبالتالي عدم الوصول للأهداف المرجوة فالأساس المنطقي لإجراء تحديد لإحتياجات الفئة المستهدفة التدريبية هو تحديد مستويات الكفاءة وأولويات إحتياجاتهم التدريبية وتحديد أدوات وأساليب التقييم وتعميم اثره (Lusata, 2013).

**مشكلة الدراسة:** يشير الأدب النظري الى أن هناك عدم إهتمام ببعض مراحل التدريب مثل تحديد الإحتياجات التدريبية (الطراونة، ٢٠١٠). ويرى الباحثان من خلال عملها مع وزارة التربية والتعليم انه رغم تنفيذ العديد من البرامج التدريبية أثناء الخدمة إلا أنهما لم يلاحظا التقدم المطلوب في أداء العاملين أو تحقيق الأهداف المرجوة من هذه البرامج. و لكي يكون لبرامج التدريب المقدمة للعاملين أثناء الخدمة فاعلية وأثر مقبولين لا بد أن تتكامل مع السياسات الأخرى لأدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع الإحتياجات التدريبية. لهذا جاءت هذه الدراسة لتضع بين يدي المسؤولين في وزارة التربية والتعليم وصناع القرار مجموعة من التوصيات والاقتراحات في هذا المجال، وعليه تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على مدى فاعلية تحديد الإحتياجات التدريبية ومقترحات تحسينها. وبالتحديد تحاول الدراسة الإجابة عن اسئلة الدراسة الآتية:

١. ما الدرجة الكلية لتحديد الإحتياجات التدريبية في المدارس المهنية من وجهة نظر العاملين في التعليم المهني في محافظة الخليل؟

٢. هل تختلف تقديرات العاملين في التعليم المهني في محافظة الخليل لتحديد الإحتياجات التدريبية في المدارس المهنية باختلاف متغيرات: (المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخدمة، فرع التعليم المهني، طبيعة العمل)؟ وينبثق عن هذا السؤال فرضيات الدراسة الآتية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية في المدارس المهنية من وجهة نظر العاملين في التعليم المهني في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية في المدارس المهنية من وجهة نظر العاملين في التعليم المهني في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية في المدارس المهنية من وجهة نظر العاملين في التعليم المهني في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في الدرجات الكلية للاحتياجات التدريبية في المدارس المهنية من وجهة نظر العاملين في التعليم المهني في محافظة الخليل تعزى لمتغير فرع التعليم المهني.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في الدرجات الكلية للاحتياجات التدريبية في المدارس المهنية من وجهة نظر العاملين في التعليم المهني في محافظة الخليل تعزى لمتغير طبيعة العمل.

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الإحتياجات التدريبية للعاملين في المدارس المهنية. والتعرف الى وجود اي اختلاف في تقديرات افراد العينة للاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، الجنس ، سنوات الخدمة ، فرع التعليم المهني ، طبيعة العمل).

**حدود الدراسة:** اقتصرت الدراسة على الإحتياجات التدريبية في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين في التعليم المهني. وتم تطبيق هذه الدراسة في المدارس المهنية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وهي (مديرية وسط الخليل، مديرية شمال الخليل، مديرية جنوب الخليل، مديرية يطا) ، وواجريت في العام الدراسي (٢٠١٩ / ٢٠٢٠).

#### مصطلحات الدراسة

**التعليم المهني:** ذلك التعليم النظامي الذي يتضمن الإعداد التربوي والتوجيه السلوكي بالإضافة إلى إكتساب المهارات والقدرات المهنية التي تقوم بها مؤسسات نظامية بمستوى الدراسة الثانوية لغرض إعداد عمال مهرة من مختلف المجالات والتخصصات المهنية، مما يجعلهم قادرين على تنفيذ المهام التي توكل اليهم. بالمساهمة في الإنتاج الفردي والجماعي، ويكونان حلقة وصل بين المهارات التقنية (خريجو معاهد التعليم التقني) والعمال غير المهرة، ويستغرق الإعداد في مثل هذا النوع من التعليم مدة من (٢ - ٣) سنوات عادةً ويكون بعد مرحلة التعليم الأساسية والفئات العمرية التي بلغت ١٥ سنة فأكثر (فلاته، ١٩٩٩).

**المدارس الثانوية المهنية الفلسطينية:** هي مؤسسات نظامية ومدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تُعد الطلبة تربوياً وتوجههم سلوكياً وتكسيهم مهارات وقدرات مهنية في أحد برامج التعليم المهني الصناعي أو الزراعي أو الفندقية أو الإقتصاد المنزلي، بعد إنهاء الصف العاشر بنجاح. ( أبو عصبه، ٢٠٠٥).

**الإحتياجات التدريبية:** هي الفجوة بين ما يملك الفرد من معارف ومهارات وإتجاهات حالية، وبين معارف ومهارات وإتجاهات مطلوبة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بفاعلية وكفاءة (عقيلي، ٢٠١٤).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة: للتدريب أهمية في رفع الكفاءة المهنية للعنصر البشري داخل المؤسسات التعليمية وأصبح أحد أهم القضايا التي تستحوذ على إهتمام هذه المؤسسات في الآونة الأخيرة نظراً لأهمية الدور الذي يقع على العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية للحصول على منتج تعليمي تتوافر فيه معايير الجودة، ويعد توفر المعلومات والمعارف والمهارات والقناعات في الكوادر البشرية داخل المؤسسة من العوامل التي تساعد في الوصول إلى أعلى درجات الإتقان في أداء الأعمال الموكلة لها، مما يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها. (أبو شيخة، ٢٠١٠)

ويرى الباحثان، أن التدريب المبني على أسس علمية صحيحة بأنة الآلية المضمونة لإكساب العاملين المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة للتحسين المستمر لأدائهم، وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في كافة المجالات والميادين نتيجة التقدم العلمي المتلاحق والمتسارع، الذي يُحتم على المؤسسات تقييم أداء كوادرها والعمل على تحسينها وتطويرها عن طريق تبني عمليات التدريب المنظم والمستمر. ونتيجةً لذلك زاد إهتمام المؤسسات التعليمية بالتدريب وارتفعت المخصصات المالية له، وتؤكد الإحصاءات الحديثة أن ما يتم صرفه على التدريب والتطوير في العالم أكثر من ٨٠٠ مليار دولار سنوياً، وهنا يجب أن نشير إلى أن الإنفاق على التدريب وتنمية الموارد البشرية يجنب المؤسسة الإنفاق المضاعف على الإجراءات التصحيحية المطلوبة لأخطاء العاملين بالمؤسسة. (ابو بكر، ٢٠٠٤). يخلط البعض بين مصطلح التعليم والتدريب على الرغم من وجود فارق كبير بينهما حيث يركز التدريب على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يُعبر التعليم عن زيادة في المعارف والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد، (Miller, 1999)

مفهوم التدريب: ومن أهم تعريفات للتدريب التي تعرضت لها مصادر مختلفة.

١- "النشاطات المصممة لتقدم للمتدرب المعرفة والمهارة التي يحتاجها لوظيفته الحالية" (Noe, 2005 , &Mondy) (P202).

٢- "التدريب هو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الإستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يولي أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل". (الهيبي، ٢٠٠٣، ص ٢٢٥).

٣- التدريب هو " ذلك الجهد المنظم الذي يهدف إلى تزويد الأفراد بمعارف معينة، ومحاولة إحداث تغيير إيجابي في مهاراتهم وقدراتهم من ناحية وفي سلوكهم وإتجاهاتهم من ناحية أخرى ". ( Shahrouz، ٢٠١٥).

بهذا يتضح من التعريفات السابقة أن التدريب يركز على إكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل، كما أنه يدور حول الجهود المخططة والمتغيرة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمؤسسة على إختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبناءً على ما سبق من تعريفات فإن الباحثان تبني التعريف الإجرائي الآتي للتدريب وذلك بأنه نشاط مُنظم مُستمر يهدف إلى تزويد المتدرب بالمعرفة والمهارة اللازمة لرفع مستوى أداءه وتغيير سلوكه في الإتجاه المطلوب.

**أهمية التدريب للعاملين في المدارس المهنية:** التدريب مهم لكونه نشاط يهتم بتزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات، ويغير سلوكهم وإتجاههم إيجابياً، للوفاء بمتطلبات أدوارهم الحالية والجديدة، لمواكبة التغيير المستمر في ظل التطور والتقدم التكنولوجي. وتحقق برامج التدريب الفوائد التالية حسب ما أشار كلاً من (السيد، ٢٠٠٧، الطائي وآخرون، ٢٠٠٦، Armstrong، 2001):

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، سواءً الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة، وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل المستويات.
- يساعد في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل.
- يساعد في تجديد وتحديث المعلومات لصياغة الأهداف بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.

**أهمية التدريب للأفراد العاملين:** تحقق برامج التدريب الفوائد التالية للأفراد العاملين حسب ما بينها كلاً من (السكرانة، ٢٠٠٩، السيد، ٢٠٠٧، عباس، ٢٠٠٦، Leopold، ٢٠٠٢).

- مساعدتهم في تحسين فهمهم وتوضيح أدوارهم.
- مساعدتهم في حل المشاكل التي يواجهونها في عملهم.

- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرص للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- يساعد على إستقرار العمالة ورفع الروح المعنوية والثقة والرضا عن العمل.

#### أهداف التدريب: تنمية المعارف والمهارات والإتجاهات (القريوتي، ٢٠١٠): -

**تنمية المعارف:** فالتدريب يجب أن يُغطي ما يحتاج اليه المتدرب من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا إستهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم، لذا يجب إختيار مواد التدريب المفيدة للمتدربين، بحيث تمدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب.

**تنمية المهارات :** بهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل وبأقل قدر ممكن من الجهد، وأهمها (أبو شيخة، ٢٠٠٠):

**المهارات الفنية:** مهارات كتابة التقارير والتحليل المالي وإعداد الوصف الوظيفي.

**المهارات الذهنية:** المتمثلة في تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي وإدارة الإجتماعات.

**المهارات الإنسانية:** المتمثلة في مراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة.

**تنمية الإتجاهات الإيجابية في العمل:** من خلال تأييد سياسة المنظمة والدفاع عنها والتعاون مع الزملاء والرؤساء، وتنمية روح العمل الجماعي.

**تحسين مستويات الأداء:** تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم العاملين المتدربين خلال فترة التدريب حيث أن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المنظمة بالفائدة، لذلك يجب على جميع الإدارات المعنية بالأفراد العاملين في كافة المنظمات أن يكون الهدف من التدريب زيادة فاعلية الأداء التنظيمي، بحيث تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المنظمات، وان تسعى لتوفير المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتدرب على نقل خبراته من التدريب إلى الممارسة (المدهون، ٢٠٠٥).

### تحديد الإحتياجات التدريبية:

ان مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية من المسلمات الأكثر قبولاً في الأوساط التدريبية أن التدريب يجب أن يصمم لمواجهة الإحتياجات التدريبية، كما أن هذه الإحتياجات وحصرها تمثل محور الإرتكاز لبناء الخطط والبرامج التدريبية لتلبية هذه الإحتياجات، لأن هذه الإحتياجات هي بمثابة أهداف تسعى الإستراتيجية إلى تلبيتها وتغطيتها، ولكي يكتسب التدريب الفاعلية المنشودة يتحتم أن يُسبق بنشاط علمي هادف ، يعتمد الدراسة العلمية والعملية من أجل الكشف الدقيق عن الإحتياجات التدريبية بغرض تصميم البرامج والدورات التدريبية اللاحقة (الطعاني، ٢٠٠٢)، حيث يعد تحديد الإحتياجات التدريبية بمثابة قاطرة التدريب التي توجه كل مسارات التدريب بفاعليته المختلفة، وإن القيادة الفعالة لهذه القاطرة، وحسن تشغيلها، وتوجيهها تؤمن بتحقيق فعاليات وأنشطة التدريب لأهدافها (توفيق، ٢٠٠٧).

هناك العديد من التعريفات للإحتياجات التدريبية التي تبناها الكتاب الذين تناولوا موضوع تحديد الإحتياجات التدريبية في الأدب الإداري، فمنهم من عرفها بأنها معلومات ومهارات وإتجاهات وقدرات فنية وسلوكية، يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها وتنميتها لدى المتدرب، لتواكب تغييرات معاصرة ونواحي تطويرية (الطعاني، ٢٠٠٢).

وعرفها (عقيلي، ٢٠١٤) بأنها فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات، أو المعارف، أو السلوكيات والتصرفات من جهة ثانية.

وتمثل مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة لتدريب مواردها البشرية، وهي تنسم بكونها متجددة ومستمرة، وحاليه ومستقبلية (التلبياني، ٢٠١١م، ١٤٣١هـ).

ويزخر الأدب الإداري بالعديد من التعريفات التي تناولت عملية تحديد الإحتياجات التدريبية حيث عرفها (توفيق، ٢٠٠٥) بأنها عملية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى. وعرفتها (رزق، ٢٠٠٩) بأنها العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الإحتياجات التدريبية وإتخاذ القرارات بشأن هذه الإحتياجات.

كما عرفها (الشتري، ٢٠٠٤) بأنها العملية التي يمكن من خلالها تحديد مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات وإتجاهات وسلوك العاملين، للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج.

أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية: ويحتاج القيام بتحديد الإحتياجات التدريبية إلى جهود كبيرة من المؤسسات في جمع المعلومات وتحليلها، وسنعرض فيما يلي أهم الطرق المختلفة في عملية جمع البيانات عن طريق تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد (عقيلي، ٢٠١٤).

١. اللجان الإستشارية: يتم تشكيل هذه الجان على مستوى القطاعات الرئيسية في المؤسسة لتقصي مشكلات العمل، فإذا ما لاحظت هذه اللجان أن هذه المشكلات ترتبط بالحاجة الفعلية للتدريب فإنها تقدم توصيتها إلى الإدارة العليا بتحديد موقع الحاجة، والإفراد المعنيين، والبرنامج التدريبي المطلوب.

٢. مراكز التقييم الإداري: تعدد إستخدامات هذه المراكز فهي تارةً تقوم بالمساهمة في عملية إختيار المتقدمين للوظائف، وتارةً تقوم بعملية تطوير الإداريين، ويضاف إلى ذلك دورها في تقييم مدى حاجة الأفراد للتدريب. ويتم ذلك عادةً من خلال إجراء المقابلات والإختبارات لفحص جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد قياساً بما تتطلب وظائفهم. ومن ثم التوصية بالبرامج التدريبية اللازمة.

٣. إستبيانات الإتجاهات: تساهم المعلومات المتجمعة في هذا الأسلوب في كشف درجة الرضا الوظيفي للموظفين. غير أنه يمكن إستخلاص بعض المعلومات التي تحدد مدى الحاجة إلى بعض البرامج التدريبية للموظفين.

٤. المناقشات الجماعية: وتتم بين الرئيس والمرؤسين، حيث يتناقشون طبيعة المهام والأهداف الموكلة إليهم وجوانب القوة والضعف في أدائها ومدى الحاجة إلى بعض البرامج التدريبية لتحسين وتطوير أدائها، إن من مزايا هذا الأسلوب هو إيجاد نوع من الإلتزام الجماعي والعاطفي لبرامج التدريب الأمر الذي يُساعد في النهاية على تحقيق أهدافها.

٥. مقابلات الموظفين: وتتعدى هذه الطريقة قيام المسؤولين في التدريب بمقابلة الموظفين لمعرفة حاجتهم للتدريب، ويؤخذ على هذه الطريقة بأنها تستغرق وقتاً طويلاً قياساً بالطرق الأخرى في جمع البيانات.

٦. مقابلات الخارجين من الخدمة: قد يكون إزدياد دوران العمل مؤشراً إلى بعض المشكلات القائمة بالعمل. وتقوم بعض المؤسسات بمقابلات الخروج من الخدمة للتعرف على مثل هذه المشكلات، وقد تكون هذه المشكلات مرتبطة بطريقة أو بأخرى بطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤس، وتحتاج مثل هذه المقابلات إلى مهارة من جانب القائم

بالمقابلة وأمانة في الإجابة من جانب الخارج من الخدمة، وقد تكشف نهاية المقابلات الحاجة إلى نوعية تدريب في بعض المجالات الإدارية داخل المؤسسة.

ويُضاف إلى ما سبق طرق أخرى منها (عبد الرحمن، ٢٠١٠):-

- **ملاحظة السلوك والتصرفات:** وتتم الملاحظة إما من خلال الرئيس أو المديرين الخاصين، ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الوظائف الفنية، وقد ينجم من ملاحظة السلوك والتصرفات الحاجة إلى تدريب الموظف، ولعل أهم عيب في هذه الطريقة هو مقدار الجهد والوقت اللازمين لأدائها بطريقة فعالة.
- **تقويم الأداء:** يحدد أسلوب تقويم أداء الموظفين من خلال الطرق المتعددة التي تُستخدم فيه، مدى حاجة الموظف إلى التدريب، وفي أي جانب، وتمتاز هذه الطريقة بأنها أقل تكلفة نظراً لوجود المعلومات المسبقة. كما أنها تتميز بالالتزام عاطفي من كل من الموظف ورئيسه تجاه تطوير جوانب ضعف الأداء من خلال التدريب.
- **قوائم الأستقصاء:** ويتم توزيعها على الموظفين الذين يقومون بدورهم بتعبئة البيانات الموجودة فيها والتي تتضمن غالباً، أنواع المهارات ودرجة أهميتها ومدى حاجة الموظف لتطوير أي جانب من جوانب هذه المهارات، ويتميز هذا الأسلوب بإنخفاض التكلفة وتوفر حجم جيد من المعلومات وقصر الفترة التي يمكن فيها جمع هذه المعلومات.
- **إختبارات المهارات:** يستخدم هذا الأسلوب في بعض الوظائف الفنية والمهنية مثل الطباعة على الآلة الكاتبة، برمجة الحاسب الآلي، قيادة السيارات وتشغيل الآلات ومن المهم جداً في حالة إختبار هذه الطريقة أن يكون هناك إرتباطاً فعلياً بين هذه الإختبارات وجوانب المهارات المتعلقة بنجاح الأداء.
- **طلب من الإدارة أو من الرئيس المسؤول:** وفي هذه الحالة يقوم المشرف المباشر على الموظف أو أحد أعضاء الإدارة المسؤولين عن قطاع إداري بطلب إحالة الموظفين أو بعضهم إلى برامج تدريبية متخصصة، وذلك إما بغرض تحسين أدائهم أو بغرض تهيئتهم لمناصب أعلى. وينبغي في هذه الحالة التأكد من الحاجة فعلاً للتدريب وأن يحدد على وجه الدقة نوع التدريب المطلوب.

**القائمون على عملية تحديد الإحتياجات التدريبية:** تعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية نتيجة جهود مشتركة وتعاون عدد من الأفراد وضحتها (الصيرفي، ٢٠٠٩) كما يلي:

١- **العامل الذي يؤدي العمل:** ويعتبر مصدراً أساسياً في تحديد الإحتياجات التدريبية، حيث إنه الشخص الذي يعرف تفاصيل العمل وجزئياته ويواجه مشكلاته اليومية.

٢- **المدير المباشر:** الذي يشرف على العاملين ويعرف طبيعة عملهم وعلاقتهم بالأعمال الأخرى، وما يلزم مرؤوسيه من معلومات ومهارات لأداء العمل على الوجه المطلوب.

٣ - إختصاصي التدريب بالمنظمة: وهو شخص متفرغ ضمن مسؤولياته عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، لذلك فهو دائم الإتصال بالعاملين، ويحصل منهم على البيانات اللازمة لتحليلها والخروج منها بتحديد دقيق للإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.

٤ - مُستشار خارجي: ينتمي إلى هيئة تدريبية أو إستشارية مستقلة تتخصص في هذا النوع من الأنشطة، ويقوم بدور إختصاصي التدريب.

### معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية:

عند تحديد الإحتياجات التدريبية تواجهنا معوقات لا بُد من وضع الحلول المناسبة لها لكي تصل المنظمة إلى تحديد الإحتياجات بالشكل السليم وبالتالي الوصول إلى أهداف تدريبية فعالة ومحددة وأهم هذه المعوقات وضّحها (بطاينة، ٢٠٠٣) ومنها:

١- عدم تحديد الإحتياجات التدريبية بالشكل العلمي.

٢- عدم وعي إدارات المنظمات بأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية.

٣- السرعة في تنفيذ البرامج التدريبية وبالتالي عدم إعطاء الوقت الكافي لتحديد الإحتياجات.

٤- الإهتمام بالكم دون الكيف في البرنامج التدريبية.

٥- عدم دعم إدارة المنظمة عملية تحديد الإحتياجات التدريبية مادياً.

٦- إنسان عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لغير المتخصصين أو عديمي الخبرة.

وأضاف كلاً من (السيد، ٢٠٠٧، ص ٢٤٤، توفيق، ٢٠٠٥، ص ٣٥٥) عدداً من المعوقات منها:

١ . عدم شمول عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لكل العاملين على كل المستويات بناء التنظيم الإداري للمنظمة.

٢ . عدم وجود خطط وسياسات واضحة للعملية التدريبية ككل ولتحديد الإحتياجات التدريبية، تستهدف الوصول إلى تحقيق أهداف محددة ومتفق عليها.

ثمة عدد من الأخطاء قد يقع فيها مخطوطو العملية التدريبية عند تحديد الإحتياجات التدريبية لمنظمتهم وضع (أبو شيخة، ٢٠١٠) أهمها:

١ - عدم القدرة على التمييز بين الإحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية، فقد يرغب مديرٌ ما في أن يُلحق أحد العاملين معه في برنامج معين يُشبع إحتياجات تدريبية حقيقية لذلك الشخص، بقدر ما يُحقق رَغبات هذا الشخص (أو رَغبات رئيسة) في الإلتحاق في مثل هذا البرنامج، ويكون لهذا الخطأ آثارٌ ضارة، إذ أن الفُرصة التي مُنحت للفرد كانت على حساب فردٍ آخر في المنظمة.

٢ - عدم الفحص الدقيق للآراء التي تُبديها الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة عند التعبير عن إحتياجاتهم التدريبية، مما قد يؤدي الى بذل جهد وتحمل نفقات ليست ضرورية.

٣ - تحديد الإحتياجات التدريبية في وحدة تنظيمية ما بمعزلٍ عن الإحتياجات التدريبية للوحدات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود.

٤ - الإعتقاد الخطأ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها من خلال التدريب، في حين إن هناك مشكلات لا تعود في أسبابها إلى إنعدام أو ضعف المعرفة والمهارة اللازمتين لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفة ما.

٥ - الإعتماد على الحدس والتخمين والتقليد لمنظمات أخرى بدلا من إجراء تحديد للإحتياجات.

٦ - التركيز على الإحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الإحتياجات التدريبية المستقبلية مما يجعل التحديد غير دقيق.

#### الدراسات السابقة:

دراسة (القاضي، ٢٠١٦) التي هدفت الى الكشف عن الإحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الأساسية من وجهة نظر المشرفين في محافظة المفرق. وقد أظهرت النتائج أن الإحتياجات التدريبية كانت عالية على الصعيد المهني أو الأدائي، أي أنها تعكس وعباً لدى المشرفين من حيث تحديد آثار طبيعة الإحتياجات، وكذلك تحديد نوعية تلك الإحتياجات سواءً على الصعيد المهني أو الأدائي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس أو المؤهل العلمي في جميع مجالات أداة الدراسة.

دراسة (جاد الله، ٢٠١١) التي هدفت إلى تحديد الإحتياجات التدريبية لدى معلمي المرحلة الأساسية بمحافظة غزة، وأظهرت النتائج ترتيباً للإحتياجات التدريبية حسب الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة ومنها بناء الخطط العلاجية، إختيار طرائق التدريس المناسبة، إمتلاك مهارات طرح الأسئلة، والتعرف إلى محتوى مادة التخصص، إثارة دافعية الطلبة، التعامل مع الواجبات البيتية وتوظيف الحاسوب والإنترنت في التعليم.

دراسة (السراج، ٢٠١٠) والتي هدفت إلى التعرف على واقع الإحتياجات التدريبية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر المدراء التنفيذيين. وقد أظهرت نتائج الدراسة دعم الإدارة العليا للمنظمات غير الحكومية لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية بنسبة (٧٢,٤٩%)، كما أظهرت وجود نظام لتحديد الإحتياجات التدريبية في هذه المنظمات بنسبة (٧٠,٢٦%)، وأن تحديد الإحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة بنسبة (٦٨,٠٦%) وعلى مستوى الوظيفة بنسبة (٧١,٩٩%) وعى مستوى الفرد بنسبة (٧٤,٩٥%)، ووجود معوقات لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية أهمها: عدم وجود موارد مالية كافية تدعم عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، وعدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمنظمة، وعدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، وإفتقار القائمين على تحديد الإحتياجات التدريبية للخبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الإحتياجات التدريبية.

دراسة (أبو دولة وأيوب، ٢٠٠٣) التي هدفت للتعرف على واقع عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية بقطاع البنوك الأردنية، وكذلك التعرف على الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية وعلى المستويات التنظيمية التي يتم عندها تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسات المصرفية، وكانت من أبرز نتائج الدراسة أنه يوجد لدى البنوك الأردنية أنظمة خاصة لوصف الوظائف وتقييم الأداء وتقييم الدورات التدريبية إلا أنه يوجد ضعف في التنسيق بين هذه الأنظمة وبين عملية تحديد الإحتياجات التدريبية وأنه لا يتم تحديد الإحتياجات التدريبية إلا على مستوى الفرد والوظيفة، وضعف تحديدها على مستوى المنظمة، أن العاملين يترددوا بالافصاح عن إحتياجهم التدريبي، ووجود خطة تدريبية شاملة لجميع المستويات، وأن القائمين على عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لديهم المؤهل العلمي، لكن تنقصهم الخبرة في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، وأن أكثر الأساليب استخداماً هو أسلوب التقييم المستمر والمنظم للأداء، بينما كان أقل الأساليب استخداماً هو أسلوب الإستعانة بإستشاري أو خبير خارجي، وأن من يقوم بالتدريب وبتحديد الإحتياجات التدريبية تنقصهم الخبرات العملية والعلمية، وأن أكثر العقبات التي تواجه المدراء في عملية تحديد الإحتياجات هو عدم وجود خطط إستراتيجية وأهداف واضحة لعملية تحديد الإحتياجات.

**منهج الدراسة :** لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المدارس المهنية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل والتي تضم (مديرية التربية والتعليم في وسط الخليل، مديرية التربية والتعليم في شمال الخليل، مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل، مديرية التربية والتعليم في يطا) والبالغ عددهم (١٦٤) وذلك في العام الدراسي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠.

**عينة الدراسة:** تكونت العينة من (١١٠) افراد من مجتمع الدراسة، إلا أن (٢٥) من الباحثين لم يستجيبوا لتعبئة الإستبانة بسبب عدم تلقيهم أي تدريب، وتم إلغاء (٦) عينات بسبب الإجابة على جميع الأسئلة نفس الإجابة. وتم تعبئة (٧٩) إستبانة بصعوبة بالغة بسبب جائحة كورونا وعدم إنتظام الدوام. وملحق(٢) يوضح الخصائص اليمغرافية لعينة الدراسة.

**أداة الدراسة:** إعتد الباحثام الإستبانة كأداة لجمع البيانات الملحق رقم (١) وتكونت الإستبانة من قسمين، ضم القسم الأول معلومات عامة عن الباحثين من حيث (المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخدمة، فرع التعليم المهني، طبيعة العمل) القسم الثاني فكان عن الإحتياجات التدريبية وتكون من ثلاثة محاور (دعم الإدارة العليا للإحتياجات التدريبية، وجود نظام لتحديد الإحتياجات التدريبية، معوقات عملية تحديد الإحتياجات التدريبية). وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لفقرات الاستبانة.

**صدق أداة الدراسة:** قام الباحثان بإستخدام صدق المحكمين للأداة بعرض الإستبانة على (٥) محكمين من ذوي الإختصاص بهدف التأكد من مناسبة الإستبانة لما أعدت من أجله وسلامة صياغة فقراتها، تم الأخذ بالتعديلات والتوصيات المقدمة من قبل المحكمين. كما تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للأداة بحساب معامل إرتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور مع الدرجة الكلية للمحور نفسه. ويبين ملحق رقم (٢) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (أداء العمل) والدرجة الكلية للمحور نفسه. الذي يشير إلى الإتساق الداخلي وبذلك يعتبر المحور صادق يقيس ما وضع لقياسه.

يبين ملحق رقم (٤) نتائج معامل إرتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (وجود نظام لتحديد الإحتياجات التدريبية) والدرجة الكلية للمحور. والذي يشير إلى الإتساق الداخلي وبذلك يعتبر المحور صادق يقيس ما وضع لقياسه. ويبين ملحق رقم (٥) نتائج معامل إرتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (معوقات التدريب) والدرجة الكلية للمحور. والذي يشير إلى الإتساق الداخلي وبذلك يعتبر المحور صادق يقيس ما وضع لقياسه.

والتحقق من الصدق البنائي الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، والذي يبين مدى إرتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة والجدول (٨,٣) يبين معاملات الإلتباط في جميع محاور الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

#### جدول رقم (١) معامل الإرتباط بين كل محور من محاور الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

الرقم	العبارة	معامل الإرتباط	الدلالة الإحصائية
١.	دعم الإدارة العليا لتحديد الإحتياجات التدريبية	294.**	009.
٢.	وجود نظام لتحديد الإحتياجات التدريبية	340.**	002.
٣.	معوقات عملية تحديد الإحتياجات التدريبية	504.**	000

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الإرتباط في جميع محاور الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوي ( $\alpha \geq 0.05$ ). وبذلك تعتبر جميع محاور الإستبانة صادقة تقيس ما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة : تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الإتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (٦).

#### الجدول (٢) نتائج معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة Alpha
ثبات الأداة ( الإستبانة )	٧٩	٥٢	٠,٨٧٥

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (٠,٨٧٥) وبذلك تتمتع الإستبانة بدرجة عالية من الثبات وعلى القارىء أن يثق بنتائجها بمقدار (٨٧,٥ %).

المتغيرات المستقلة:

المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير)

الجنس: وله مستويان (ذكر، انثى)

سنوات الخدمة: وله ثلاث مستويات (اقل من ١٠، من ١٠-٢٠، أكثر من ٢٠)

فرع التعليم المهني: وله اربع مستويات (صناعي، اقتصاد منزلي، فندقي، زراعي)

طبيعة العمل: وله ثلاث مستويات (اداري، معلم مهني، فني)

المتغير التابع: يتمثل في استجابة العاملين في التعليم المهني على ادوات الدراسة .

المعالجة الإحصائية: وللإجابة على فرضيات الدراسة تم استخدام الإختبارات التالية.

١- معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation) .

٢- معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

٣- إختبار ت (T- test).

٤- إختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance).

وتم ذلك باستخدام الحاسوب بإستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). ولفهم نتائج الدراسة يمكن الإستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول (٣): مفتاح المتوسطات الحسابية

التقدير	المتوسط الحسابي
منخفضة	أقل من ٢,٣٣
متوسطة	٢,٣٤ - ٣,٦٧

مرتفعة	أكبر من ٣,٦٧
--------	--------------

### نتائج واستنتاجات الدراسة:

نتائج السؤال الاول: ما الدرجة الكلية لتحديد الإحتياجات التدريبية في المدارس المهنية من وجهة نظر العاملين في التعليم المهني في محافظة الخليل؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الاول قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة ومجالاتها والدرجة الكلية، وبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية.

### جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية لتحديد الإحتياجات التدريبية في المدارس المهنية مرتبة تنازلياً

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	وجود نظام	٢,٧٢٧٨	٠,٧٥٤٢٠	متوسطة
٢	دعم الإدارة	٢,٧٠٧٣	٠,٨٢١٨٥	متوسطة
٣	المعوقات	٢,٦٧٧٢	٠,٧٢٢٧	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢,٧٠٢٠	٠,٤٢٩٧٢	متوسطة

يلاحظ من الجدول (٤) ان المتوسطات الحسابية لتقديرات الباحثين من أفراد عينة الدراسة (العاملين في المدارس المهنية في محافظة الخليل) على مجالات الدراسة والدالة على الإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية جاءت بدرجة متوسطة للدرجة الكلية، وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٧٠٢٧)، وانحراف معياري مقداره (٠,٤٢٩٧٢)، كما يتبين أن أعلى متوسط حسابي كان لمجال وجود نظام بمتوسط حسابي (٢,٧٢٧٨) وبدرجة متوسطة، ثم يليه مجال دعم الإدارة بمتوسط حسابي (٢,٧٠٧٣) وبدرجة متوسطة، وكان أقل المتوسطات لمجال المعوقات بمتوسط حسابي (٢,٦٧٧٢) وبدرجة متوسطة. وهذا يعني أن مجال وجود نظام جاء في مقدمة المجالات للإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية.

أما تقديرات المبحوثين على مجالات أداة الدراسة، فقد جاءت كما هو مبين في الجداول اللاحقة:

أولاً: مجال دعم الإدارة: قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين على مجال دعم الإدارة وهي مرتبة تنازلياً حسب الجدول (٥).

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمجال دعم الإدارة

الرقم	أهمية دعم الإدارة العليا للإحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الإستجابة
1	تقوم الإدارة العليا بشرح إجراءات عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لعاملها	2.80	1.018	متوسطة
2	توجد وحدة متخصصة مسؤولة عن التدريب	2.76	1.089	متوسطة
3	تعمل الإدارة العليا على التغلب على المعوقات التي تعترض عملية تحديد الإحتياجات التدريبية	2.72	0.999	متوسطة
4	تقوم الإدارة العليا بتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين	2.72	0.999	متوسطة
5	تعتمد الإدارة على نتائج تحديد الإحتياجات التدريبية في تحديد طبيعة التدريب المطلوب	2.70	0.952	متوسطة
6	تهتم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء عاملها	2.68	0.994	متوسطة
7	تقوم الإدارة العليا بتوفير الوقت الكافي للقيام بتحديد الإحتياجات التدريبية لعاملها	2.67	0.957	متوسطة
8	تقوم الإدارة العليا بتوفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية الإحتياجات التدريبية	2.61	0.953	متوسطة

متوسطة	0.82185	2.7073	الدرجة الكلية لأهمية دعم الإدارة العليا
--------	---------	--------	---

يتبين من الجدول (٥) أن مؤشر دعم الإدارة العليا في تحديد الإحتياجات التدريبية كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المحور (٢,٧٠٧٣) وإنحراف معياري (٠,٨٢١٨٥) وجاء في مقدمة الفقرات التي نصها (تقوم الإدارة العليا بشرح إجراءات عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لعامليها) بمتوسط حسابي (٢,٨٠) وإنحراف معياري (١,٠١٨) وتلتها الفقرة (توجد وحدة متخصصة مسؤولة عن التدريب) بمتوسط حسابي (٢,٧٦) وإنحراف معياري (١,٠٨٩) ، ثم الفقرة (تعمل الإدارة العليا على التغلب على المعوقات التي تعترض عملية تحديد الإحتياجات التدريبية) بمتوسط حسابي (٢,٧٢) وإنحراف معياري (٠,٩٩٩) ومما سبق يرى الباحثان أن الإدارة العليا تدعم عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لعامليها بدرجة متوسطة حيث أنه من الصعب أن تنجح عملية تحديد الإحتياجات التدريبية إلا إذا كان هناك دعم وتأييد كبير للإدارة العليا لهذه العملية، وهي تحتاج إلى دعم مادي وتوفير الوقت وتوفير الكوادر المتخصصة والخبرة في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية .

ويعزو الباحثان أنه لا يوجد في المؤسسة التعليمية كادر متخصص لتحديد الإحتياجات التدريبية. وتختلف مع دراسة (السراج، ٢٠١٠) حيث أظهرت نتائج الدراسة دعم الإدارة العليا للمنظمات غير الحكومية لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية بنسبة (٧٢,٤٩%)، وتختلف كذلك مع دراسة (أبو سلمية، ٢٠٠٧) التي أكدت على مدى دعم الإدارة العليا الإيجابي للعملية التدريبية. وتختلف أيضاً مع دراسة (بلقاسم، ٢٠١٧) حيث أن المؤسسة تعتمد في وضع برامج التدريب على طلب الرئيس دون الأخذ بعين الإعتبار طلب العامل.

**ثانياً : مجال وجود نظام:** قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لتقديرات الباحثين على مجال وجود نظام وهي مرتبة تنازلياً حسب الجدول (٦).

**جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لتقديرات الباحثين مجال وجود نظام**

الرقم	مؤشرات وجود نظام في تحديد الإحتياجات التدريبية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	تقدير الإستجابة
1	توجد خطة تدريب شاملة لكل المستويات الإدارية	2.84	0.966	متوسطة

متوسطة	0.962	2.81	تراعى شكاوي المستفيدين من التدريب عند تحديد الإحتياجات التدريبية	2
متوسطة	0.970	2.78	تراعى نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة المقدمة للعاملين عند تحديد إحتياجاتهم التدريبية	3
متوسطة	0.947	2.77	يراعى المسار الوظيفي للعاملين عند تحديد إحتياجاتهم المستقبلية	4
متوسطة	0.964	2.76	يراعى نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد إحتياجاتهم التدريبية	5
متوسطة	1.009	2.73	تقوم المؤسسة بتحديد الإحتياجات التدريبية لعاملها بشكل منظم	6
متوسطة	0.904	2.66	تُبنى عملية تحديد الإحتياجات التدريبية على خطة المؤسسة التعليمية	7
متوسطة	0.9198	2.47	يتردد العاملين بالمؤسسة التعليمية في الإعراف بأنهم بحاجة لبعض القدرات	8
متوسطة	0.7542	2.7278	الدرجة الكلية لوجود نظام لتحديد الإحتياجات التدريبية	

يتبين من الجدول السابق أن أهمية وجود نظام لتحديد الإحتياجات التدريبية يأتي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المحور (٢,٧٢٧٨) وإختراف معياري (٠,٧٥٤٢) وكان في مقدمة الفقرات الفقرة والتي نصها (توجد خطة تدريبية شاملة لكل المستويات الإدارية) بمتوسط حسابي (٢,٨٤) وإختراف معياري (٠,٩٦٦) ، وتلتها الفقرة (تراعى شكاوي المستفيدين من التدريب عند تحديد الإحتياجات التدريبية) بمتوسط حسابي (٢,٨١) وإختراف معياري (٠,٩٦٢) ثم الفقرة (تراعى نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة المقدمة للعاملين عند تحديد إحتياجاتهم التدريبية) بمتوسط حسابي (٢,٧٨) وإختراف معياري (٠,٩٧٠). ومما سبق يرى الباحثان أن أهمية وجود نظام لتحديد الإحتياجات التدريبية كان بدرجة متوسطة مما يدل على أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين تكون بشكل غير منظم ومدروس.

ويعزو الباحثان أنه لا يوجد مراعاة لنتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة كمدخل في تحديد الإحتياجات التدريبية وتختلف مع دراسة (السراج، ٢٠١٠) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود نظام لتحديد الإحتياجات التدريبية في هذه المنظمات بنسبة (٧٠,٢٦ %)، وهي تتفق مع دراسة (أبو دولة وأيوب، ٢٠٠٣) التي تشير إلى وجود أنظمة خاصة لوصف الوظائف وتقييم الأداء وتقييم الدورات التدريبية إلا أنه يوجد ضعف في التنسيق بين هذه الأنظمة وبين عملية تحديد الإحتياجات التدريبية وأنه لا يتم تحديد الإحتياجات التدريبية إلا على مستوى الفرد والوظيفة، وضعف تحديدها على مستوى المنظمة.

**ثالثاً : مجال المعوقات:** قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات الباحثين على مجال المعوقات وهي مرتبة تنازلياً حسب الجدول (٧).

**جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات الباحثين لمجال المعوقات**

الرقم	المعوقات التي تواجه التدريب المنفذ في المدارس المهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الإستجابة
1	عدم إيمان العاملين بأهمية عملية تحديد الإحتياجات التدريبية	2.95	0.999	متوسطة
2	عدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على عملية تحديد الإحتياجات التدريبية	2.82	0.984	متوسطة
3	عدم قناعة بعض المدراء بأهمية إشراك المرؤوسين في تحديد إحتياجاتهم التدريبية	2.81	1.156	متوسطة
4	عدم دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية	2.72	0.973	متوسطة
5	الإعتماد على الإدارة العليا وحدها في تحديد الإحتياجات التدريبية للمنظمة وللوظيفة وللعاملين	2.68	1.092	متوسطة
6	إفتقار القائمين على تحديد الإحتياجات التدريبية إلى الخبرة في تحديد الإحتياجات التدريبية	2.62	1.054	متوسطة

متوسطة	0.899	2.59	عدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمنظمة	7
متوسطة	0.997	2.56	عدم وجود نظام بشكل منتظم لتحديد الإحتياجات التدريبية	8
متوسطة	1.084	2.54	عدم وضوح سياسات التدريب لدى المؤسسة التعليمية	9
متوسطة	0.945	2.47	عدم وجود خطط واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية	10
متوسطة	<b>0.77227</b>	<b>2.6772</b>	الدرجة الكلية لأهم المعوقات	

يبين الجدول السابق أن مؤشرات المعوقات لتحديد الإحتياجات التدريبية جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المحور (٢,٦٧٧٢) وإنحراف معياري (٠,٧٧٢٢٧) وكان في مقدمة الفقرات الفقرة التي نصّها (عدم إيمان العاملين بأهمية عملية تحديد الإحتياجات التدريبية) بمتوسط حسابي (٢,٩٥) وإنحراف معياري (٠,٩٩٩) ، تلتها الفقرة (عدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على عملية تحديد الإحتياجات التدريبية) بمتوسط حسابي (٢,٨٢) وإنحراف معياري (٠,٩٨٤) ، ثم الفقرة (عدم قناعة بعض المدراء بأهمية إشراك المرؤوسين في تحديد إحتياجاتهم التدريبية) بمتوسط حسابي (٢,٨١) وإنحراف معياري (١,١٥٦) مما سبق يرى الباحثان أن معوقات تحديد الإحتياجات التدريبية والتي كان أبرزها عدم إيمان العاملين بتحديد الإحتياجات وكذلك عدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على تحديد الإحتياجات وكذلك عدم قناعة بعض المدراء بأهمية إشراك المرؤوسين في تحديد إحتياجاتهم التدريبية، فتكون عمليات التدريب بدون تنسيق أو حسب ما تمليه الجهة الممولة لعملية التدريب.

ويعزو الباحثان أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لا يكون وفق خطط مدروسة وغالباً ما يتم حسب الممولين لهذه البرامج التدريبية. وتتفق مع دراسة (السراج، ٢٠١٠) حيث أظهرت وجود معوقات لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية أهمها: عدم وجود موارد مالية كافية تدعم عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، وعدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمنظمة، وعدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، وإفتقار القائمين على تحديد الإحتياجات التدريبية للخبرة في تطبيق الأساليب المختلفة لتحديد الإحتياجات التدريبية.

**نتائج السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات العاملين في التعليم المهني في محافظة الخليل لتحديد الاحتياجات التدريبية في المدارس المهنية باختلاف متغيرات: (المؤهل العلمي ، الجنس ، سنوات الخدمة ، فرع التعليم المهني ، طبيعة العمل)؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وهي كالآتي:

**نتائج الفرضية الصفرية الاولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية في المدارس المهنية من وجهة نظر العاملين في التعليم المهني في محافظة الخليل تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لإختبار الفرضية الصفرية الاولى قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الباحثين للإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في جدول (٨)

**جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الباحثين للإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.**

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دعم الإدارة	دبلوم	14	2.3750	0.67046
	بكالوريوس	55	2.7159	0.82125
	ماجستير فاعلى	10	3.1250	0.88976
وجود نظام	دبلوم	14	2.4375	0.74477
	بكالوريوس	55	2.7591	0.72443
	ماجستير فاعلى	10	2.9625	0.88398
المعوقات	دبلوم	14	2.6714	0.82874

0.78298	2.7091	55	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.67897	2.5100	10	ماجستير فاعلى	
0.53212	2.5082	14	دبلوم	
0.40896	2.7266	55	بكالوريوس	
0.32423	2.8385	10	ماجستير فاعلى	

يبين الجدول (٨) ان هناك فروقاً ظاهرية في قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات الباحثين حول الإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو موضح في جدول (٩).

جدول (٩) نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية في محافظة الخليل بأبعادها المتمثلة في (دعم الإدارة، وجود نظام، المعوقات) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	٢	٣,٢٩٥	١,٦٤٧	٢,٥٣٥	٠,٠٨٦
	داخل المجموعات	٧٦	٤٩,٣٨٩	٠,٦٥٠		
	المجموع	٧٨	٥٢,٦٨٤	-----		
وجود نظام	بين المجموعات	٢	١,٧٨٥	٠,٨٩٢	١,٥٩٢	٠,٢١٠
	داخل المجموعات	٧٦	٤٢,٥٨٣	٠,٥٦٠		

		-----	٤٤,٥١٩	٧٨	المجموع	
٠,٧٥٩	٠,٢٧٦	٠,١٦٨	٠,٣٣٦	٢	بين المجموعات	المعوقات
		٠,٦٠٨	٤٦,١٨٣	٧٦	داخل المجموعات	
		-----	٤٦,٥١٩	٧٨	المجموع	
٠,١٣٣	٢,٠٧٣	٠,٣٧٣	٠,٧٤٥	٢	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٠,١٨٠	١٣,٦٥٩	٧٦	داخل المجموعات	
			١٤,٤٠٤	٧٨	المجموع	

أشارت نتائج تحليل إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في الدرجات الكلية لأبعاد الإحتياجات التدريبية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية لدى المستفيدين من التدريب بأبعادها المتمثلة في (دعم الإدارة، وجود نظام، المعوقات) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت (٠,٠٨٦)، (٠,٢١٠)، (٠,٧٥٩) على الترتيب وكانت للدرجة الكلية (٠,١٣٣) وهي أكبر من (٠,٠٥) وهذه تعني قبول الفرضية.

ويعزو الباحثان أن تحديد الإحتياجات التدريبية لا تختلف تبعاً لمؤهلهم العلمي، وتختلف عن دراسة (القاضي، ٢٠١٦) حيث أظهرت النتائج أن الإحتياجات التدريبية كانت عالية على الصعيد المهني أو الأدائي، أي أنها تعكس وعياً لدى المشرفين من حيث تحديد آثار طبيعة الإحتياجات، وكذلك تحديد نوعية تلك الإحتياجات سواءً على الصعيد المهني أو الأدائي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات أداة الدراسة.

**نتائج الفرضية الصفريّة الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية في المدارس المهنية من وجهة نظر العاملين في التعليم المهني في محافظة الخليل تُعزى لمتغير الجنس.

لإختبار الفرضية الصفرية الأولى قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الباحثين للإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في جدول (١٠)

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الباحثين للإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دعم الإدارة	ذكر	٥١	٢,٧٢٥٥	٠,٨١٧٠١
	أنثى	٢٨	٢,٦٧٤١	٠,٨٤٤٦٠
وجود نظام	ذكر	٥١	٢,٦٥٢٠	٠,٧٥٩٢٤
	أنثى	٢٨	٢,٨٦٦١	٠,٧٣٨٢٨
المعوقات	ذكر	٥١	٢,٦٠٠٠	٠,٦٩٩٧١
	أنثى	٢٨	٢,٨١٧٩	٠,٨٨٥٧١
الدرجة الكلية	ذكر	٥١	٢,٦٥٤٦	٠,٤٤٣٠٦
	أنثى	٢٨	٢,٧٨٨٥	٠,٣٩٧٤٤

للتحقق من الفرضية السابقة تم استخدام إختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) للفروق في الدرجات الكلية لأبعاد الإحتياجات التدريبية في المدارس المهنية في محافظة الخليل تُعزى لمتغير الجنس والجدول رقم (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١) نتائج إختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) للفروق في الدرجات الكلية لأبعاد الإحتياجات التدريبية في المدارس المهنية في محافظة الخليل تُعزى لمتغير الجنس.

الأبعاد	الجنس	العدد	متوسط حسابي	إنحراف معياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دعم الإدارة العليا	ذكر	٥١	٢,٧٢٥٥	٠,٨١٧٠١	٧٧	٠,٢٦٤	٠,١٦٨
	أنثى	٢٨	٢,٦٧٤١	٠,٨٤٤٦٠			
وجود نظام	ذكر	٥١	٢,٦٥٢٠	٠,٧٥٩٢٤	٧٧	-١,٢١١	٠,٠٣٠
	أنثى	٢٨	٢,٨٦٦١	٠,٧٣٨٢٨			
المعوقات	ذكر	٥١	٢,٦٠٠٠	٠,٦٩٩٧١	٧٧	-١,٢٠٣	٢,٩٨٨
	أنثى	٢٨	٢,٨١٧٩	٠,٨٨٥٧١			
الدرجة الكلية	ذكر	٥١	٢,٦٥٤٦	٠,٤٤٣٠٦	٧٧	-١,٣٣١	٠,٠٣٢
	أنثى	٢٨	٢,٧٨٨٥	٠,٣٩٧٤٤			

يتبين من الجدول السابق أن قيمة " ت " للدرجة الكلية (-١,٣٣١) ومستوى الدلالة (٠,٠٣٢) أي أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية في المدارس المهنية في محافظة الخليل بأبعادها المتمثلة في (دعم الإدارة، وجود نظام، المعوقات) تُعزى لمتغير الجنس، وكانت هذه الفروق في الدرجة الكلية لصالح الإناث بمتوسط حسابي (٢,٥١٨٦) مقابل (٢,٤٤٦٧) للذكور وفي بُعد وجود نظام لتحديد الإحتياجات التدريبية كانت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي (٢,٨٦٦١) مقابل (٢,٦٥٢٠) للذكور.

ويعزو الباحثان ذلك أن كلا الجنسين بحاجة إلى تحديد إحتياجاتهم التدريبية. وتختلف عن دراسة (القاضي، ٢٠١٦) حيث أظهرت النتائج أن الإحتياجات التدريبية كانت عالية على الصعيد المهني أو الأدائي، أي أنها تعكس وعياً لدى المشرفين من حيث تحديد آثار طبيعة الإحتياجات، وكذلك تحديد نوعية تلك الإحتياجات سواءً على الصعيد المهني أو الأدائي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات أداة الدراسة.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية في المدارس المهنية من وجهة نظر العاملين في التعليم المهني في محافظة الخليل تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

لإختبار الفرضية الصفرية الثالثة قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين للإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، كما هو موضح في جدول (١٢)

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين للإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دعم الإدارة	أقل من ١٠	38	2.6086	0.67231
	من ١٠-٢٠	26	3.0865	0.94787
	أكثر من ٢٠	15	2.3000	0.7024
وجود نظام	أقل من ١٠	38	2.686	0.51839
	من ١٠-٢٠	26	3.0721	0.90497
	أكثر من ٢٠	15	2.4333	0.80299
المعوقات	أقل من ١٠	38	2.9211	0.71817
	من ١٠-٢٠	26	2.3308	0.66979
	أكثر من ٢٠	15	2.6600	0.87977
الدرجة الكلية	أقل من ١٠	38	2.7287	0.35880

0.44935	2.7911	26	من ١٠-٢٠
0.50815	2.4795	15	أكثر من ٢٠

يبين الجدول (١٢) ان هناك فروقاً ظاهرية في قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين حول الإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة. ولمعرفة دلالة الفروق تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو موضح في جدول (١٣).

جدول (١٣) نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في الدرجات الكلية الإحتياجات التدريبية في محافظة الخليل بأبعادها المتمثلة في (دعم الإدارة، وجود نظام، المعوقات) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دعم الإدارة	بين المجموعات	٢	٦,٥٩٨	٣,٢٩٩	٥,٤٤١	٠,٠٠٦
	داخل المجموعات	٧٦	٤٦,٠٨٦	٠,٦٠٦		
	المجموع	٧٨	٥٢,٦٨٤	-----		
وجود نظام	بين المجموعات	٢	٤,٩٢٣	٢,٤٦٢	٤,٧٤٣	٠,٠١١
	داخل المجموعات	٧٦	٣٩,٤٤٤	٠,٥١٩		
	المجموع	٧٨	٤٤,٣٦٧	-----		

٠,٠٠٩	٤,٩٧٤	٢,٦٩٢	٥,٣٨٤	٢	بين المجموعات	المعوقات
		٠,٥٤١	٤١,١٣٥	٧٦	داخل المجموعات	
		-----	٤٦,٥١٩	٧٨	المجموع	
٠,٠٦٩	٢,٧٦٧	٠,٤٨٩	٠,٩٧٨	٢	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٠,١٧٧	١٣,٤٢٦	٧٦	داخل المجموعات	
		-----	١٤,٤٠٤	٧٨	المجموع	

أسفرت نتائج تحليل إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية في محافظة الخليل بأبعادها المتمثلة في (دعم الإدارة، وجود نظام، المعوقات) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة الى النتائج الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية لدى المستفيدين من التدريب بأبعادها المتمثلة في (دعم الإدارة، وجود نظام، المعوقات) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث بلغت (٠,٠٠٦)، (٠,٠١١)، (٠,٠٠٩) على الترتيب وكانت للدرجة الكلية (٠,٠٦٩) وهي أكبر من (٠,٠٥) وهذه تعني قبول الفرضية.

ويعزو الباحثان ذلك إلى قلة تحديد الإحتياجات التدريبية سواءً في العينات القديمة أو الحديثة.

نتائج الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية في المدارس المهنية من وجهة نظر العاملين في التعليم المهني في محافظة الخليل تُعزى لمتغير فرع التعليم المهني.

لإختبار الفرضية الصفرية الرابعة قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات الباحثين للإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير فرع التعليم المهني، كما هو موضح في جدول (١٤)

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين للإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير فرع التعليم المهني .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فرع التعليم	المجال
0.69413	2.5750	45	صناعي	دعم الإدارة
0.66764	2.4643	14	إقتصاد منزلي	
0.26517	2.4375	2	فندقي	
1.04096	3.2569	18	زراعي	
0.62285	2.6389	45	صناعي	وجود نظام
0.59797	2.6875	14	إقتصاد منزلي	
1.14905	2.3125	2	فندقي	
1.05680	3.0278	18	زراعي	
0.74949	2.7911	45	صناعي	المعوقات
0.73260	3.0857	14	إقتصاد منزلي	
0.70711	2.7000	2	فندقي	
0.53226	2.0722	18	زراعي	
0.37553	2.6778	45	صناعي	الدرجة الكلية
0.22602	2.7720	14	إقتصاد منزلي	
0.70711	2.5000	2	فندقي	

0.63446	٢,٧٣٠٨	18	زراعي	
---------	--------	----	-------	--

يبين الجدول (١٤) ان هناك فروقاً ظاهرية في قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات المبحوثين حول الإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير فرع التعليم المهني. ولمعرفة دلالة الفروق تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو موضح في جدول (١٥).

للتحقق من الفرضية السابقة استُخدم إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية في محافظة الخليل بأبعادها المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، وجود نظام، المعوقات) تُعزى لمتغير فرع التعليم المهني. والجدول رقم (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥) نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية في محافظة الخليل بأبعادها المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، وجود نظام، المعوقات) تُعزى لمتغير فرع التعليم المهني.

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دعم الإدارة	بين المجموعات	٣	٧,١٩٨	٢,٣٩٩	٣,٩٦٦	٠,٠١١
	داخل المجموعات	٧٥	٤٥,٤٨٦	٠,٦٠٦		
	المجموع	٧٨	٥٢,٦٨٤	-----		
وجود نظام	بين المجموعات	٣	٢,٣٤٣	٠,٧٨١	١,٣٩٤	٠,٢٥١
	داخل المجموعات	٧٥	٤٢,٠٢٤	٠,٥٦٠		
	المجموع	٧٨	٤٤,٣٦٧	-----		

٠,٠٠١	٦,٤٢٤	٣,١٧٠	٩,٥٠٩	٣	بين المجموعات	المعوقات
		٠,٤٩٣	٣٧,٠١٠	٧٥	داخل المجموعات	
		-----	٤٦,٥١٩	٧٨	المجموع	
٠,٧٩٩	٠,٣٣٧	٠,٠٦٤	٠,١٩١	٣	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٠,١٨٩	١٤,٢١٢	٧٥	داخل المجموعات	
		-----	١٤,٤٠٤	٧٨	المجموع	

أسفرت نتائج تحليل إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية في محافظة الخليل بأبعادها المتمثلة في (دعم الإدارة، وجود نظام، المعوقات) تُعزى لمتغير فرع التعليم المهني الى النتائج الآتية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية لدى المستفيدين من التدريب بأبعادها المتمثلة في (دعم الإدارة، وجود نظام، المعوقات) تُعزى لمتغير فرع التعليم المهني، حيث بلغت (٠,٠١١)، (٠,٢٥١)، (٠,٠٠١) على الترتيب وكانت للدرجة الكلية (٠,٧٩٩) وهي أكبر من (٠,٠٥) وهذه تعني قبول الفرضية. ويعزو الباحثان ذلك لكون معظم أفرع التعليم المهني تعاني من وجود بُس في تحديد الإحتياجات التدريبية.

نتائج الفرضية الصفريية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية في المدارس المهنية من وجهة نظر العاملين في التعليم المهني في محافظة الخليل تُعزى لمتغير طبيعة العمل. لإختبار الفرضية الصفريية الخامسة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الباحثين للإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير طبيعة العمل، كما هو موضح في جدول (١٦)

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الباحثين للإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير طبيعة العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	المجال
1.00608	2.9083	15	إداري	دعم الإدارة
0.76520	2.6290	62	معلم مهني	
0.35355	3.6250	2	فني	
1.04973	2.9583	15	إداري	وجود نظام
0.66420	2.6512	62	معلم مهني	
0.17678	3.3750	2	فني	
0.81609	2.4200	15	إداري	المعوقات
0.75371	2.7565	62	معلم مهني	
0.77782	2.1500	2	فني	
0.47594	2.7359	15	إداري	الدرجة الكلية
0.42132	2.6849	62	معلم مهني	
0.46234	209808	2	فني	

يبين الجدول (١٦) ان هناك فروقا ظاهرية في قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات الباحثين حول الإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير طبيعة العمل. ولمعرفة دلالة الفروق تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو موضح في جدول (١٧).

للتحقق من الفرضية السابقة استُخدم إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية المنفذ في المدارس المهنية محافظة الخليل بأبعادها المتمثلة في (دعم الإدارة، وجود نظام، المعوقات) تُعزى لمتغير طبيعة العمل. والجدول رقم (١٧) يوضح ذلك.

جدول (١٧) نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية في المدارس المهنية بأبعادها المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، وجود نظام، المعوقات) تُعزى لمتغير طبيعة العمل.

الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دعم الإدارة	بين المجموعات	٢	٢,٦٧	١,٣٣٥	٢,٠٢٩	٠,١٣٩
	داخل المجموعات	٧٦	٥٠,٠١٤	٠,٦٥٨		
	المجموع	٧٨	٥٢,٦٨٤	-----		
وجود نظام	بين المجموعات	٢	١,٩٩٩	٠,٩٩٩	١,٧٩٣	٠,١٧٤
	داخل المجموعات	٧٦	٤٢,٣٦٩	٠,٥٥٧		
	المجموع	٧٨	٤٤,٣٦٧	-----		
المعوقات	بين المجموعات	٢	١,٩٣٨	٠,٩٦٩	١,٦٥٢	٠,١٩٩
	داخل المجموعات	٧٦	٤٤,٥٨١	٠,٥٨٧		
	المجموع	٧٨	٤٦,٥١٩	-----		
	بين المجموعات	٢	٠,١٩١	٠,٠٥٩	٠,٥١٠	٠,٦٠٢

		٠,١٨٧	١٤,٢١٣	٧٦	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
		-----	١٤,٤٠٤	٧٨	المجموع	

أشارت نتائج تحليل إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في الدرجات الكلية لأبعاد الإحتياجات التدريبية تُعزى لمُتغير طبيعة العمل إلى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في الدرجات الكلية للإحتياجات التدريبية بأبعادها المتمثلة في (دعم الإدارة، وجود نظام، المعوقات) تُعزى لمُتغير طبيعة العمل وقد بلغت (٠,١٣٩)، (٠,١٧٤)، (٠,١٩٩) على الترتيب وكانت للدرجة الكلية (٠,٦٠٢) وهي أكبر من (٠,٠٥)، وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية.

ويعزو الباحثان ذلك إلى تشابه التحديات في تحديد الإحتياجات التدريبية.

**إستنتاجات الدراسة:** بعد الأطلاع على نتائج وتساؤلات وفرضيات الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها، فقد توصل الباحثان إلى الإستنتاجات الآتية :-

- أن هنالك ضعف في رغبة العاملين في التعليم المهني في حضور الدورات التدريبية لذلك كانت درجة قياس فاعلية التدريب منخفضة.
- ضعف ثقة العاملين في التعليم المهني بأن التدريب يعمل على تحسين أداءهم وتحسين قُدراهم المعرفية، وأن ما يُعقد من دورات غير مواكب للتطورات إضافةً إلى عدم وجود حوافز معنوية أو مادية لذلك.
- عدم تلقي العديد من العاملين في التعليم المهني للدورات التدريبية بالرغم من أنهم في الخدمة منذ سنوات ، وذلك كان سبباً في عزوفهم عن تعبئة إستبيان هذه الدراسة.
- دعم الإدارة في تحديد الإحتياجات التدريبية جاء بدرجة متوسطة بالرغم من أن المدراء أقدر الجهات معرفة بإحتياجات العاملين الذين يشرفون عليهم، نظراً للعلاقات المباشرة بينهم وبين العاملين وإطلاعهم عن كثب على أدائهم وتحسسهم لنقاط القوة والضعف للعاملين.
- عدم وجود نظام متكامل لتحديد الإحتياجات التدريبية وذلك من قبل وزارة التربية والتعليم.
- وجود العديد من المعوقات في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية أهمها إفتقار القائمين على تحديد الإحتياجات التدريبية للخبرة في معرفة ما يتطلبه العصر من إحتياجات وعدم توفر موارد كافية لذلك.

### التوصيات:

- ضرورة إنشاء وحدة خاصة تُعنى بالتدريب للعاملين في المجال المهني في المعهد الوطني للتدريب التابع لوزارة التربية والتعليم.
- وضع خطة مكتوبة ومنظمة ومتكاملة للتدريب تكون بناءً على الإحتياجات التدريبية.
- نشر ثقافة القياس وتقبل الآراء الفاعلة لإظهار مكامن الضعف والقوة في تحديد الإحتياجات التدريبية في ضوء أوضاع المتدربين أنفسهم بالتعليم المهني.
- ضرورة توعية العاملين بالتعليم المهني بأهمية تحديد الإحتياجات التدريبية لهم سواءً كانت الحالية أو المستقبلية لرفع مستوى أداءهم.

### المراجع العربية

- أبو دولة، جمال وأيوب، مرفت. (٢٠٠٣). واقع تحديد الإحتياجات التدريبية بمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية بقطاع البنوك الأردنية، أبحاث اليرموك، المجلد ١٩ ، العدد ١٣ ، أيلول ٢٠٠٣.
- أبو سلمية، باسمه. (٢٠٠٧). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأنروا الأقليمي بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة).
- أبو شيخة، نادر. (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع – عمان، الطبعة الأولى.
- أبو شيخة، نادر. (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية. إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- أبو عصبه، مي فتحي حسين. (٢٠٠٥). مشكلات التعليم المهني في المدارس الثانوية المهنية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين المهنيين والطلبة.
- بطاينة، محمد تركي. (٢٠٠٣). أسس تحديد الإحتياجات التدريبية لشركة الإتصالات الأردنية (إقليم الشمال)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- بلقاسم، إحمد وحاج، نزار (٢٠١٧). أثر التدريب على أداء العاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب) معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
- التلباني، عبد الهادي، وآخرون. (٢٠١١). واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ١٣، العدد ١.
- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٥). مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك.
- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٦). تحديد الإحتياجات التدريبية بين الهدر والإستثمار، الطبعة الأولى، القاهرة. مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك.

- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٧). موسوعة التدريب والتنمية البشرية: الجزء الرابع، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة – ميمك، الطبعة الثانية.
- جاد الله، فوزي. (٢٠١١). الإحتياجات التدريبية لدى مُعلمي المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- رزق، عزة. (٢٠٠٩). واقع برامج التدريب في المنظمات الأهلية في محافظات غزة (دراسة تحليلية في ضوء معايير الجودة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- السراج، رجب. (٢٠١٠). واقع عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر غزة.
- السكارنة، بلال. (٢٠٠٩). التدريب الإداري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- السكارنة، بلال. (٢٠١١). إتجاهات حديثة في التدريب. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.
- السيد، أمل. (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية، مطابع الدار الهندسية – القاهرة.
- الشترى، بندر. (٢٠٠٤): تقويم أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على مدينة الأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٩). التدريب الإداري: تحديد الإحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف والفضل، مؤيد والعبادي، هاشم. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الطراونة، تحسين. (٢٠١٠). الألتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد ٢٦، العدد ٥١، ٢٥٣ - ٢٨٤.
- الطعاني، حسن. (٢٠٠٢). التدريب مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، عمان: دار الشروق .
- عباس، سهيلة. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية. مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
- عبد الرحمن، أيمن. (٢٠١٠). واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، كلية إدارة الأعمال.
- عقيلي، عمر. (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بُعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فلاته، مصطفى. (١٩٩٩). إعداد مُعلم التعليم التقني والمهني في دول الخليج العربية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.

- القاضي، نجاح. (٢٠١٦). الإحتياجات التدريسية لمعلمي الأساسية من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة المفرق، مجلة كلية التربية للبنات، العدد السادس المجلد ٢٧.
- القريوتي، محمد. (٢٠١٠). الوجيه في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- المدهون، محمد. (٢٠٠٥). إدارة وتنمية الموارد البشرية.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية محل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

#### المراجع الأجنبية:

- Armstrong , Michael (2001) : “**Handbook of Human Resource Management Practice** “ , Eighth edition, kogan Page Limited , UAS .
- Guerci Marco , Bartezzaghi Emilio , Solari Luca , ( 2010 ) , **Training Evaluation in Italian Corporate Universities** : A Stakeholder – based analysis , International Journal of Training and Development November , Volume 14 , p 291- 308 .
- Leopold, John (2002): **Human Resource in Organizations** , Personnel education, Inc, Upper Saddle River, New jersey, Prentice Hall International , UK .
- Lusata, P.(2013). **The effectiveness of jop training to employees performance in public institutions**: The case study of Tanzania institute of Education The Open University of Tanzania.
- Miller, Vincent (1999), “ **The Guidebook for global Trainers. Massachusetts**”, Human Resource Development Pres. Inc.
- Monday, R. Wayne,m . Noe, & Premaut, Shaner (2005), “ **Human Resource Management** “ , Ninth Edition, Prentice Hall, USA.
- Shahrouz Farjad (2015). **The Evaluation Effectiveness of Training Courses in University by Kirkpartick Model** (case study of Islamshahr University), Periodica – Social and Behavioral Sciences, Volume 46.

- Wang Juite, Yung Lin, Shi-You- Hou (2015), **A data mining approach for training evaluation in simulation – based training, computers & Industrial Engineering**, Volume 80 February , Bages171 – 180.

الملاحق:

ملحق (١): الاستبانة

القسم الأول:

يتضمن هذا القسم معلومات شخصية عن خلفية المبحوثين، راجية الأجابة بوضع إشارة (x) في المكان المناسب

١- المؤهل العلمي:

دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراة ( )

٢- الجنس :

ذكر ( ) أنثى ( )

٣- سنوات الخدمة:

أقل من عشرة ( ) من عشرة إلى عشرين ( ) أكثر من عشرين ( )

٤- فرع التعليم المهني:

صناعي ( ) إقتصاد منزلي ( ) فندقي ( ) زراعي ( )

٥- طبيعة العمل:

إداري ( ) معلم مهني ( ) في ( )

### الإستبيان المحور الثاني: الإحتياجات التدريبية

اولا : دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء عاملها					
2	تقوم الإدارة العليا بتوفير الوقت الكافي للقيام بتحديد الإحتياجات التدريبية لعاملها					
3	توجد وحدة متخصصة مسؤولة عن التدريب					
4	تقوم الإدارة العليا بتوفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية الإحتياجات التدريبية					
5	تقوم الإدارة العليا بشرح إجراءات عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لعاملها					
6	تعمل الإدارة العليا على التغلب على المعوقات التي تعترض عملية تحديد الإحتياجات التدريبية					
7	تعتمد الإدارة على نتائج تحديد الإحتياجات التدريبية في تحديد طبيعة التدريب المطلوب					
8	تفرد الإدارة العليا بتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين					

ثانيا : وجود نظام لتحديد الإحتياجات التدريبية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					توجد خطة تدريب شاملة لكل المستويات الإدارية	1
					تقوم المؤسسة بتحديد الإحتياجات التدريبية لعاملها بشكل منتظم	2
					تراعي نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد إحتياجاتهم التدريبية	3
					تراعي نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة المقدمة للعاملين عند تحديد إحتياجاتهم التدريبية	4
					يراعي المسار الوظيفي للعاملين عند تحديد إحتياجاتهم المستقبلية	5
					تبني عملية تحديد الإحتياجات التدريبية على خطة المؤسسة التعليمية	6
					يتردد العاملون بالمؤسسة التعليمية في الإعتراف بأنهم بحاجة لبعض القدرات	7
					تراعي شكاوي المستفيدين من التدريب عند تحديد الإحتياجات التدريبية	8
					إفتقار القائمين إلى الخبرة الكافية لتحديد الإحتياجات التدريبية	9

ثالثاً: معوقات عملية تحديد الإحتياجات التدريبية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					عدم وجود خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية	1
					عدم وجود نظام بشكل منتظم لتحديد الاحتياجات التدريبية	2
					عدم دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية	3
					عدم إيمان العاملين بأهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	4
					عدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	5
					عدم وجود موارد مالية كافية تدعم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية	6
					إفتقار القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الخبرة في تحديد الاحتياجات التدريبية	7
					عدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمؤسسة التعليمية	8
					عدم فناعة بعض المدراء بأهمية إشراك المرؤوسين في تحديد إحتياجاتهم التدريبية	9
					الإعتماد على الإدارة العليا وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الوظائف المهنية	10

					عدم وضوح سياسات التدريب لدى المؤسسة التعليمية	11
--	--	--	--	--	---	----

محلقة (٢) الخصائص الديموغرافية للعينة

القيم الناقصة	النسبة المئوية %	العدد	المتغيرات
-			المؤهل العلمي
	17.7	14	دبلوم
	69.6	55	بكالوريوس
	12.7	10	ماجستير
-			الجنس
	64.6	51	ذكر
	35.4	28	أنثى
-			سنوات الخدمة
	48.1	38	أقل من عشرة
	32.9	26	من عشرة إلى عشرين
	19	15	أكثر من عشرين
-			فرع التعليم المهني
	57	45	صناعي

	17.7	14	إقتصاد منزلي
	2.5	2	فندقي
	22.8	18	زراعي
-			طبيعة العمل
	19	15	إداري
	78.5	62	معلم مهني
	2.5	2	فني

ملحق (٣) نتائج معامل إرتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الخور الاول (دعم الإدارة العليا للإحتياجات التدريبية) والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبرة	معامل الإرتباط	الدلالة
	تتم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل التي تعيق أداء عاملها	825.**	000
	تقوم الإدارة العليا بتوفير الوقت الكافي للقيام بتحديد الإحتياجات التدريبية لعاملها	811.**	000
	توجد وحدة متخصصة مسؤولة عن التدريب	787.**	000
	تقوم الإدارة العليا بتوفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية الإحتياجات التدريبية	858.**	000
	تقوم الإدارة العليا بشرح إجراءات عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لعاملها	861.**	000
	تعمل الإدارة العليا على التغلب على المعوقات التي تعترض عملية تحديد الإحتياجات التدريبية	897.**	000

000	880.**	تعتمد الإدارة على نتائج تحديد الإحتياجات التدريبية في تحديد طبيعة التدريب المطلوب	
000	694.**	تفرد الإدارة العليا بتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين	

ملحق رقم (٤) نتائج معامل إرتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل الإرتباط	الدلالة الإحصائية
	توجد خطة تدريب شاملة لكل المستويات الإدارية	791.**	000
	تقوم المؤسسة بتحديد الإحتياجات التدريبية لعاملها بشكل منتظم	759.**	000
	تراعى نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد إحتياجاتهم التدريبية	824.**	000
	تراعى نتائج تقييم الدورات التدريبية السابقة المقدمة للعاملين عند تحديد إحتياجاتهم التدريبية	883.**	000
	يراعى المسار الوظيفي للعاملين عند تحديد إحتياجاتهم المستقبلية	862.**	000
	تبني عملية تحديد الإحتياجات التدريبية على خطة المؤسسة التعليمية	854.**	000
	يتردد العاملين بالمؤسسة التعليمية في الإعتراف بأنهم بحاجة لبعض القدرات	594.**	000
	تراعى شكاوي المستفيدين من التدريب عند تحديد الإحتياجات التدريبية	750**	000

ملحق رقم (٥) يبين نتائج معامل إرتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث ( معوقات التدريب ) والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
	عدم وجود خطط واضحة لتحديد الإحتياجات التدريبية	744.**	000
	عدم وجود نظام بشكل منتظم لتحديد الإحتياجات التدريبية	791.**	000
	عدم دعم الإدارة العليا لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية	849.**	000
	عدم إيمان العاملين بأهمية عملية تحديد الإحتياجات التدريبية	766.**	000
	عدم توفر الوقت الكافي لدى القائمين على عملية تحديد الإحتياجات التدريبية	595.**	000
	إفتقار القائمين على تحديد الإحتياجات التدريبية إلى الخبرة في تحديد الإحتياجات التدريبية	744.**	000
	عدم التحديد الدقيق لمعايير الأداء النموذجي للعاملين بالمؤسسة التعليمية	805.**	000
	عدم قناعة بعض المدراء بأهمية إشراك المرؤوسين في تحديد إحتياجاتهم التدريبية	759.**	000
	الإعتماد على الإدارة العليا وحدها في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في الوظائف المهنية	707.**	000
	عدم وضوح سياسات التدريب لدى المؤسسة التعليمية	827.**	000