

الأكاديمية العربية في الدنمارك
كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

أثر استراتيجية التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق إنموذجاً .

رسالة تقدم بها الطالب
أحمد هشام السامرائي
وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة
الماجستير في العلوم الإدارية

إشراف
الدكتور فارس رشيد البياتي
٢٠١٠

توصية المشرف

أشهد بأن إعداد هذه الرسالة الموسومة ((أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق إنموذجاً))

قد أنجزت تحت إشرافي في الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك كلية الإدارة والاقتصاد. وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية.

التوقيع :

المشرف : الدكتور فارس رشيد البياتي

توصية القسم

بناءً على التوصيات أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

رئيس قسم إدارة الأعمال

د.

التاريخ: / /

قرار لجنة المناقشة

نشهد إننا أعضاء لجنة المناقشة بأنه قد اطلعنا على الرسالة الموسومة أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق إنموذجاً.

وجرت مناقشة الطالب (أحمد هشام السامرائي) في محتوياتها وفيما له علاقة بها، ونعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية.

وأجيزت بتاريخ:...../...../.....

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب العلمي	الاسم	الصفة في اللجنة	التوقيع
.....
.....
.....
.....

مصادقة مجلس الكلية

صدق من قبل مجلس الكلية " كلية الإدارة والاقتصاد " في الأكاديمية العربية
المفتوحة في الدانمارك.

التوقيع:

الاسم:

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.

التاريخ:

تحويل...

إنني الطالب أحمد هشام السامرائي القائم بإعداد هذا البحث بإشراف الدكتور فارس رشيد البياتي.. أخول بهذا مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الأكاديمية العربية بالدنمارك بالتصرف العلمي التام بالرسالة ومنها الطباعة والأهداء لدى المكتبات والأفراد دون أي التزام أو حقوق قانونية تترتب على ذلك.

أحمد هشام السامرائي

شكر و تقدير

دائماً هي سطور الشكر تكون في غاية الصعوبة عند الصياغة ربما لأنها تشعرنا دوماً ، بقصورها وعدم إيفائها حق من نهديه هذه الأسطر..

واليوم اواجه الصعوبة ذاتها بتقديمي وافر الشكر والامتنان الى استاذي الفاضل د. فارس رشيد البياتي الذي لم يدخر جهداً ولم يبخل بنصيحة خلال دراستي للماجستير واعدادي لهذه الاطروحة كما اتقدم بوافر الشكر والتقدير الى لجنة التقييم والمناقشة على الوقت الثمين الذي بذلوه في فحص الرسالة وابداء النصح لاجراجها بالشكل المطلوب كما اشكر المديرية العامة للتدريب والتطوير في وزارة الكهرباء جمهورية العراق للمساعدات القيمة التي قدموها لي ختاماً اود ان اشير بأني المسؤول الوحيد عن كل ما ورد في هذه الرسالة ووحدني اتحمل اي خطأ يمكن ان يكون قد ورد فيها فالكمال لله وحده

" وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ "

الإهداء

الى روح المرحوم والدي
وامي الحنون
وزوجتي وابنائي الاحبة

فهرس المحتويات

ج	قرار لجنة المناقشة.....
و	شكرو وتقدير.....
ز	الإهداء.....
ح	فهرس المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
ل	قائمة الأشكال.....
ل	قائمة الملاحق.....
ل	استبانه.....
ل	الدراسة.....
م	الملخص باللغة العربية.....
ن	ABSRTACT.....
١	الفصل الأول.....
١	الإطار العام للدراسة.....
٢	١-١ مقدمة.....
٥	٢-١ مشكلة الدراسة:.....
٧	٣-١ أهمية دراسة.....
٨	٤-١ أهداف الدراسة:.....
٩	٥-١ فرضيات الدراسة:.....
١١	٦-١ أنموذج الدراسة:.....
١٢	٧-١ التعريف الإجرائي للمصطلحات:-.....
١٣	٨-١ منهجية الدراسة:.....
١٣	٩-١ مجتمع وعينة الدراسة:.....
١٤	١٠-١ أداة الدراسة:.....
١٥	١١-١ صدق أداة الدراسة وثباتها :.....
١٥	١٢-١ أساليب تحليل البيانات:.....

١٧ ١٣-١ الدراسات السابقة:
٢٢ الفصل الثاني
٢٢ الإطار النظري للدراسة
٢٥ المبحث الأول : مفهوم التدريب وأهدافه:
٢٧ المبحث الثاني: التطور التاريخي للتدريب
٣١ المبحث الثالث: عناصر العملية التدريبية
٥٠ المبحث الرابع: فوائد التدريب الإداري:
٥٢ الفصل الثالث
٥٢ عرض النتائج واختبار الفرضيات
٨٦ الفصل الرابع
٨٦ الاستنتاجات والتوصيات
٨٧ الاستنتاجات:
٨٩ التوصيات :
٩٠ المراجع:
٩٥ الملاحق:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
٥٢	التوزيع التكراري والنسب المئوية لمفردات عينة الدراسة (المتدربين)	١
٥٤	التوزيع التكراري والنسب المئوية لمفردات عينة الدراسة (المدرسين)	٢
٥٦	ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالمدرسين	٣
٥٦	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمدرسين	٤
٥٧	ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بمناهج برامج التدريب	٥
٥٨	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بمناهج برامج التدريب	٦
٥٩	ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة برغبتهم في التدريب	٧
٥٩	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة برغبتهم في التدريب	٨
٦٠	ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي	٩
٦٠	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي	١٠
٦٢	ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بتحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية	١١
٦٣	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بتحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية	١٢
٦٤	ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالدافعية	١٣
٦٤	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالدافعية	١٤
٦٥	إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالرغبة في التغيير	١٥
٦٦	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالرغبة في التغيير	١٦
٦٧	إجابات المدرسين على الفقرات الخاصة بأهم العوامل المفعلة لعملية التدريب	١٧
٦٨	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالعوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب	١٨
٦٩	ملخص إجابات المدرسين على الفقرات الخاصة بأهم المشكلات التي تواجه المدرسين أثناء عملية التدريب	١٩
٧٠	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بأهم المشكلات التي تواجه المدرسين أثناء عملية التدريب	٢٠
٧١	نتائج تحليل T- Test	٢١
٧٢	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط إجابات المتدربين لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس	٢٢
٧٣	نتائج تحليل التباين ف	٢٣
٧٣	نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسّطات الحسابية حسب متغير العمر	٢٤

٧٤	نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية حسب متغير المؤهل العلمي	٢٥
٧٥	نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية حسب متغير عدد سنوات الخبرة	٢٦
٧٦	معامل ارتباط بيرسون	٢٧
٧٧	نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الثانية	٢٨
٧٨	نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (المدرّبون) في تطوير الموارد البشرية	٢٩
٧٨	نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (المدرّبون) في تطوير الموارد البشرية	٣٠
٧٩	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	٣١
٧٩	نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (مناهج برامج التدريب) في تطوير الموارد البشرية	٣٢
٨٠	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	٣٣
٨١	نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (رغبة المتدربين في التدريب) في تطوير الموارد البشرية	٣٤
٨٢	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	٣٥
٨٢	نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) في تطوير الموارد البشرية	٣٦

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	أنموذج الدراسة	١١
٢	العملية التدريبية	٣٠
٣	هيراريكية الأهداف التدريبية	٣١

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	استبانة الدراسة	٩٣

الملخص باللغة العربية

" أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي " دراسة حالة : قطاع الكهرباء في العراق.

إعداد

أحمد هشام السامرائي

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.، حيث قام الباحث بتطوير مقياس تكون من (52) فقرة أمام كل فقرة تدريج خماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً)، وقد تم توزيع (60) استبانته على جميع أفراد مجتمع الدراسة متدربين، استرجع منها (51) استبانته أي بنسبة (85%) و(21) للمدربين استرجع منها (16) استبانته أي بنسبة (76%)، وقد كانت جميع الاستبانات المرتجعة صالحة للتحليل .

ولغايات تحليل البيانات فقد اعتمدت الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، و منها مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى اختباري الانحدار المتعدد والبسيط لقياس و. أخيراً تم استخدام تحليل واختبارات (t- Test) (وتحليل التباين الأحادي ف (ANOVA)) توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق. كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها: ضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به في وزارة الكهرباء في العراق

الكلمات الدالة :التدريب، تطوير الموارد البشرية

ABSRTACT

“The Affecting Of Training On Development Of Human Resources, Case Study: The Ministry Of Electricity In Iraq ”

By:Ahmed Al Sammarraie

This study aimed to identify the affecting of training on development of human recourses, in the ministry of electricity in Iraq. The researcher developed a questionnaire consists of (52) items, using Likert scale. The researcher distributed 60 questionnaires to the study population "trainers", 51 were retrieved with a percent of (85%), and 21 questionnaires to the "trainees", 51 were retrieved with a percent of (76%) and they were suitable for statistical analysis. The study reached at a number of findings, the most significant of which is that the independent variables of the study showed significant impact on the dependent variable.

To analyze data and to test the research hypotheses, appropriate methods were used. They included: the descriptive statistics, simple and multiple regressions tests, T-test, and one way ANOVA. The results showed too that there were significant effects of the independent variables on the dependent variables; based on the study results, the researcher recommends some recommendations, one of which is the development of the system of motivation in the ministry.

Keywords: training, development of human resources

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ١-١ مقدمة
- ٢-١ مشكلة الدراسة
- ٣-١ أهمية الدراسة
- ٤-١ أهداف الدراسة
- ٥-١ فرضيات الدراسة
- ٦-١ أنموذج الدراسة
- ٧-١ التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
- ٨-١ منهجية الدراسة
- ٩-١ مجتمع و عينة الدراسة
- ١٠-١ أداة الدراسة
- ١١-١ صدق أداة الدراسة وثباتها
- ١٢-١ أسلوب تحليل البيانات
- ١٣-١ الدراسات السابقة

١-١ مقدمة

يمثل العنصر البشري احد أهم موارد المنظمات – إن لم يكن أهمها على الإطلاق- حيث انه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها و تنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد و بناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة و العمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة و الاحترام المتبادل و الشعور بالمسؤولية و الانتماء و بث روح التعاون و الولاء في العمل^١.

و قد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا و خاصة مع بداية الألفية الجديدة. كما أن للتطور المتسارع في التكنولوجيا أثره على المؤسسات العالمية منها و المحلية، و كذلك البيئة الديموغرافية للقوى العاملة و الانتشار عالميا، و التأكيد المتزايد على الجودة و المرونة في إنتاج السلعة و تقديم الخدمة جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير. و يرى بنس Bennis^٢ " أن التغيير ليس سهلا حتى بالنسبة لمن يكرسون أنفسهم له، و انه من الصعب تناسي السلوكيات التي جعلتنا ناجحين في الماضي، و يرى كذلك أن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، تعتمد على أفكار و مهارات العاملين و قيمهم". و في عصر العولمة و الانفتاح الذي يميز عالم اليوم و ما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحا و مرونة^٣، فقد أصبح التدريب الإداري للعاملين موضع الاهتمام و النقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، و ذلك لترسيخ روح المسؤولية و الاعتزاز لدى قوة العمل. فطرح العديد من المقترحات و الأفكار و أجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتدريب الإداري. و لكي تكون المنظمات مواكبة و ملائمة للظروف الراهنة، و أكثر قابلية للنمو و الازدهار و تحقيقا للكفاءة

^١ الخاجة، فاطمة عبد الحميد، (٢٠٠٦). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.

^٢ Bennis,W,(1999).The End Of Leadership:Exemplary Leadership Is Impossible Without Full Inclusion, Initiative, And Coopertion Of Followers,**Organizational Dynamics**, ,28(1),71-80.

^٣ الحراشنة، محمد و الهيتي، صلاح، (٢٠٠٦). أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية:دراسة ميدانية.دراسات العلوم الإدارية،٣٣(٢)،٢٤٠-٢٦٦.

و الفاعلية، و مستجيبة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت أدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات، و تطوير دوافع العاملين، و زيادة الإنتاجية من خلال التدريب الإداري للقوى العاملة لديها.

وحقيقة الأمر انه لا احد ينكر أهمية التدريب في خلق معنى أعظم لحياة الفرد و أهمية اكبر للعمل الذي يقوم به. وإذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريب و كفاءته و مهارته و معرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة عليه و عدم التخلي عنه بسهولة و عدم القبول باستبداله بطرق اقل تكلفة ، و لكنها قد تكون اقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل^٤.

والتدريب ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهو نمذجة للسلوك. وهو بذلك عنصر مهم من عناصر التنمية الإدارية للمنظمات. لذا فإن المنظمات التي تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم مثل التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية وأهمية العمل وفتح قنوات الاتصال ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة فلا معنى أن نتوقع من العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية دون أن يتم تدريبهم مسبقاً، وإلا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير^٥.

ومما سبق، نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليباً مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين^٦:

- تغيير المعارف والمعلومات
- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات
- تغيير المهارات والقدرات

^٤ ملحم، سليم، (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر، (ط١)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

^٥ الخاجة، مرجع سابق، ص ١٥
^٦ عبدالباقي، صلاح الدين (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط١، القاهرة

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج ايجابية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنشأة.

وانطلاقاً من أهمية التدريب فقد أرتأى الباحث تخصيص هذه الدراسة حول التدريب في وزارة الكهرباء في العراق، حيث سيتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من أهداف وأهمية وفرضيات ودراسات سابقة، أما الفصل الثاني فسيتناول الإطار النظري المتعلق بتعريف التدريب وأهدافه وأساليبه وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية، وسيخصص الباحث الفصلين الثالث والرابع لعرض ومناقشة نتائج الدراسة وطرح التوصيات .

٢-١ مشكلة الدراسة:

يعتبر تدريب العاملين من الاهتمامات الإدارية الحديثة التي شاعت في الربع الأول من القرن الماضي في الفكر و التطبيق الإداري، وبالرغم من ذلك ومن خلال ملاحظة الباحث للاهتمام بالتدريب في بعض من الوزارات والمؤسسات العراقية وجد انه قسما منها تفتقر إلى رؤية واضحة لتبني مفهوم التدريب و تطبيقه، إذ أن إدراك أهمية العلاقة بين تدريب العاملين و قدراتهم على ابتكار أساليب جديدة لأداء أعمالهم في تلك الوزارات ما زال محدودا. كما أن بعض المديرين ما زالوا يعتقدون أن تدريب العاملين و تقويتهم معرفيا و نفسيا سيكون على حساب نفوذهم و سلطتهم، مما ينعكس ذلك في ضعف الثقة بالعاملين و عدم إفساح المجال لهم لتطوير مهاراتهم و التعبير عن قدراتهم الخلاقة في العمل.

و من الملاحظ بشكل كبير انه في كثير من الأجهزة الحكومية العراقية يحل موعد الإحالة للتقاعد على بعض الموظفين من شاغلي المناصب القيادية، حيث يتعين أن تتوفر وتتاح الفرصة للأجيال التالية سواء من الشباب أو ممن هم فوق مرحلة الشباب. لكن المشكلة أن هذه الصفوف التالية لا تكون مؤهلة بنفس القدر من المعرفة والخبرة التي توافرت لتاركي هذه المناصب.

وبالرغم من تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة على المستوى الحكومي في العراق بتحسين الأداء الإداري من خلال التوجه إلى الإصلاح الإداري إلا أننا لا زلنا نلاحظ البطء في إنجاز المعاملات والإجراءات وما يرافقه من استهلاك للجهد والوقت ويمكن أن يعود ذلك إلى الالتزام بالمركزية في اتخاذ القرارات وعدم استخدام الأساليب الإدارية الحديثة وتدريب الموظفين على السرعة في إنجاز المعاملات.

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض مهام العاملين في الوزارات والمؤسسات العراقية وجد انه وان توفرت وسائل التكنولوجيا الحديثة في أماكن عملهم فان العديد منهم يشكون من ضعف قدرتهم على استخدام تلك الوسائل الحديثة وأنهم يعانون من نقص التدريب وهذا بالطبع يؤدي إلى عدم قدرتهم على التكيف والاستجابة لمتطلبات العمل الجديدة في ظل عصر العولمة والتقدم التكنولوجي. من هنا وجد الباحث ضرورة تناول موضوع التدريب من أجل دراسته لما له من أهمية في تطوير العنصر البشري وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين.

لذا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة تحديد أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي- وقد اختار الباحث وزارة الكهرباء في العراق للدور الحيوي الذي تقوم به وزارة الكهرباء مما لها دور كبير في الاقتصاد العراقي وكذلك ان الطاقة الكهربائية تعتبر العصب الرئيس للمجتمعات عموماً، وانطلاقاً من أهمية تطوير هذا القطاع وخاصة في مجال التدريب للموارد البشرية بشكل عام، حيث أن طبيعة عملهم تتطلب منهم التدريب المستمر والإمام بكل ما هو جديد- من ذلك ارتأى الباحث ان تكون محاور الدراسة تجيب عن الأسئلة التالية:

أولاً: هل هناك أثر لاستراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق من وجهة نظر المتدربين؟

ثانياً: هل هناك أثر للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) على نجاح دور التدريب في تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق؟

ثالثاً: ما هي أهم المشكلات والعوائق التي تواجه المدربين في العملية التدريبية؟ وما هي أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظرهم؟

٣-١ أهمية دراسة

إن عملية تبني تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة ومن أهمها التدريب الإداري تعد من المتطلبات الهامة لمواكبة التطورات والتحديات المستمرة التي تواجه المنظمات، لذا فإنه يجب على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية أن تولي اهتماما خاصا لتطبيق هذه المفاهيم وترجمتها على أرض الواقع بما يضمن توفير المستلزمات الأساسية والمتطلبات الخاصة بنجاحها.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها:

أولاً: تهتم بشكل مباشر بالفرد العامل و بكيفية مساعدته في تعزيز إنتاجيته من خلال إطلاق قدراته و مواهبه الكامنة، و إعطاء اهتمام خاص بمبادراته الفردية من اجل تجنب الركود الإداري و من اجل مواجهة التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات المعاصرة مثل حيازة رأس المال الفكري وجودة الأداء.

ثانياً: محاولة للتعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق من وجهة نظر المتدربين، وأهم المشكلات التي تواجه المدربين والعوامل المفعلة لنجاح التدريب من وجهة نظر المدربين.

ثالثاً: أنها تتناول مفهوما إداريا حديثا وهو التدريب الإداري والذي يعتبر ضرورة حتمية للمنظمات العربية في ظل المنافسة الحالية وتحديات العولمة.

رابعاً: محدودية عدد الدراسات التي عالجت مشكلة التدريب في القطاع الحكومي العراقي عموماً وقطاع الكهرباء بصورة خاصة. حيث ان معظمها طبقت في منظمات غير حكومية.

خامساً: و تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من إثراء المعرفة النظرية في مجال دراسة أثر التدريب الإداري على تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق، و تكمن أهميتها التطبيقية فيما تقدمه من نتائج و توصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية في وزارة الكهرباء العراقية عند تبني تطبيق التدريب الإداري.

١-٤ أهداف الدراسة:

أولاً: تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التدريب الإداري.
ثانياً: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.

ثالثاً: التعرف على أثر العوامل الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) على درجة نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

رابعاً: التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المدربين في العملية التدريبية وأهم العوامل المفعلة لنجاح التدريب في وزارة الكهرباء في العراق.

تقديم اقتراحات و توصيات إلى المعنيين في وزارة الكهرباء في العراق على ضوء النتائج التي ستصل إليها الدراسة فيما يتعلق بأثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية.

١- ٥ فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية للدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب(المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.

وينبثق عن هذه الفرضية المساقات الفرعية التالية :-

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين المدربين وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين مناهج برامج التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين رغبة المتدربين في التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

٦-١ أنموذج الدراسة:

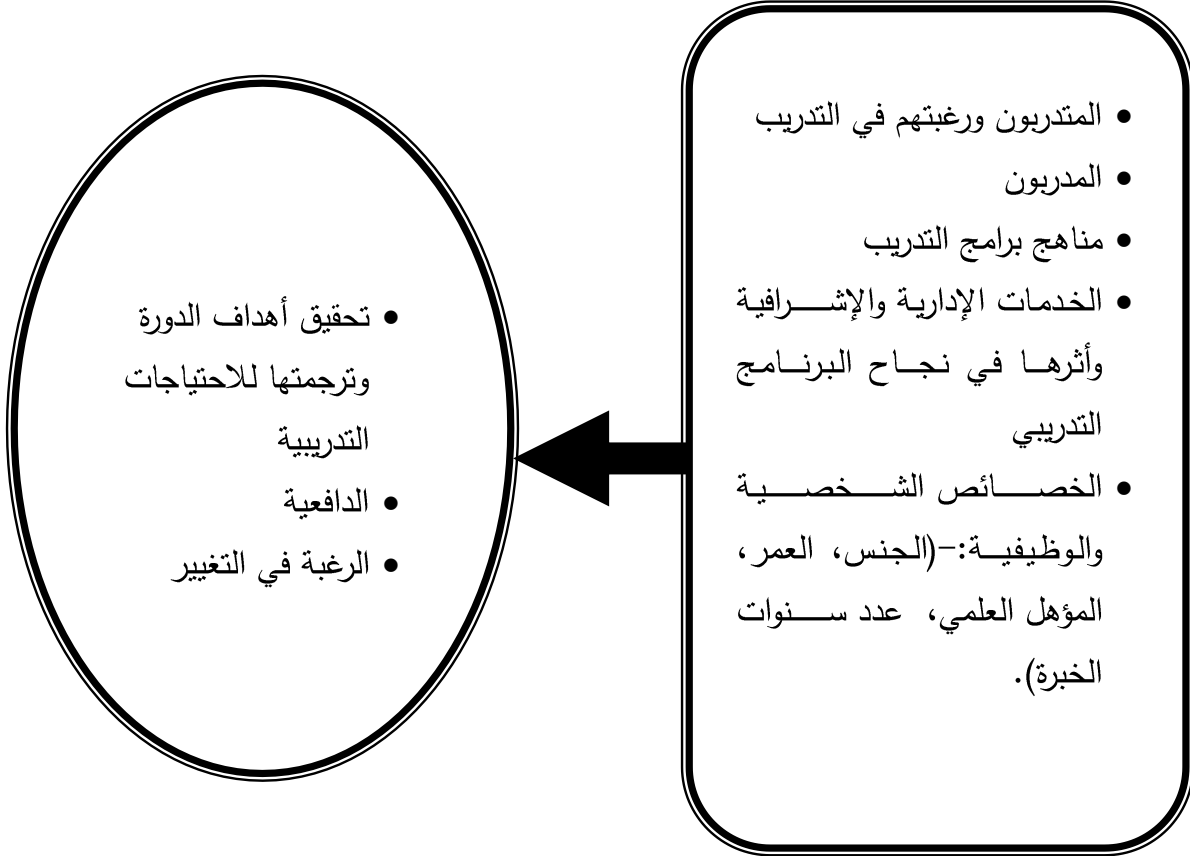
المتغيرات المستقلة

استراتيجيات التدريب

(

المتغيرات التابعة

تطوير الموارد البشرية^٧)



شكل رقم (١) أنموذج الدراسة

^٧ جرادات، علي (١٩٩٣). تقويم البرامج التدريبية، دراسة ميدانية عن دورات القيادة الوسطى في أكاديمية الشرطة الملكية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

٧-١ التعريف الإجرائي للمصطلحات:-

تم تعريف متغيرات و أبعاد الدراسة إجرائيا على النحو التالي:

- التدريب الإداري: زيادة التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات المورد البشري في المنظمة الذي من شأنه زيادة الأداء وخلق تفاهم مشترك بين العاملين وتقليل نطاق الرقابة وارتفاع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين .
- المدربون : وهم الأشخاص القائمين على تقديم الدورات التدريبية للمشاركين والذين يجب أن تتوفر فيهم صفات خاصة من اجل نجاح عملية التدريب
- مناهج برامج التدريب: وهي تتعلق بالمادة العلمية التي يتم طرحها في الدورات
- الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي: ويقصد بها متابعة الدورات والإشراف عليها من قبل جهة مختصة او موظفين مختصين من قبل الإدارة
- الاحتياجات التدريبية: وتمثل المتطلبات الحقيقة التي تهدف إليها الدورات التدريبية حيث يتم تحليل الاحتياجات التدريبية قبل البدء في إعداد البرنامج التدريبي لضمان مناسبة هذا البرنامج للاحتياجات الفعلية للمتدربين
- الاستراتيجية: هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على التكتيكات والإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير.

٨-١ منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج التاريخي الذي أعتمد على البيانات التاريخية من منابعها لدى الدوائر ذات العلاقة والمنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات عن طريق الاستبانة و تحليلها إحصائيا من اجل اختبار صحة فرضيات الدراسة كما تعتمد على المسح المكتبي و الحاسوبي للاستفادة من الكتب و الدوريات العلمية في بناء الإطار النظري.

مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين لجمع المعلومات:-

- ١- المصادر التي إنتهجت مبدأ المسح المكتبي والأدبيات الإدارية الباحثة في موضوع التدريب الإداري بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- ٢- المصادر الأولية: والتي اعتمدت على البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على أداة الدراسة. و التي تشمل:
القسم الأول: قسم المعلومات العامة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية وتشمل (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والعمر).
القسم الثاني: يقيس المتغير المستقل التدريب الإداري وهو خاص بالمتدربين
القسم الثالث: يقيس العامل التابع تطوير الموارد البشرية وهو خاص بالمتدربين
القسم الرابع: ويتعلق بالمشكلات التي تواجه المدربين في عملية التدريب وأهم العوامل المفعلة لنجاح التدريب.

٩-١ مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة بنسبة ٨٥% مديري المديریات ورؤساء الأقسام في مقر ديوان وزارة الكهرباء في العراق كمتدربين والبالغ عددهم ٥١ متدربا، ونسبة ٧٦% من المدربين في قسم التدريب في الوزارة والبالغ عددهم ١٦ مدربا .

١ - ١٠ أداة الدراسة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة وانسجاماً مع أهداف الدراسة ولغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم تطوير استبانته مكونة من جزأين هما:

الجزء الأول: ويتضمن معلومات شخصية عن أفراد عينة الدراسة (المتدربين)، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). إضافة إلى الفقرات المتعلقة باستراتيجيات التدريب وعددها (٣٤) فقرة وتغطي هذه الفقرات متغيرات الدراسة والمتمثلة في بعض العوامل المؤثرة في تطوير الموارد البشرية (المتغيرات المستقلة) وتشمل :

استراتيجيات التدريب المتدربون ورغبتهم في التدريب،المدرّبون،مناهج برامج التدريب،الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي،الخصائص الشخصية والوظيفية:- (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)

والمتغير التابع (تطوير الموارد البشرية) بأبعاده ويشمل: (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية،الدافعية،الرغبة في التغيير).

الجزء الثاني : ويتضمن معلومات شخصية عن أفراد عينة الدراسة (المدرّبين)، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). إضافة إلى الفقرات المتعلقة بأهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب وعددها (١٨) فقرة كما تغطي هذه الفقرات أهم المشكلات التي تواجه المدرّبين أثناء عملية التدريب.

١-١ صدق أداة الدراسة وثباتها :

عرضت أداة الدراسة المطورة على عدد من المتخصصين في الجامعات الرسمية الأردنية، حيث تم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات القيمة والهامة للدراسة. أما ثبات أداة الدراسة فقد تم استخراجها عن طريق معامل الارتباط كرونباخ ألفا، للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده وكانت معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة (٠,٨٤) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

١-٢ أساليب تحليل البيانات:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لأغراض الدراسة:

- ١- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures) : والتي تعتمد على استخدام النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية.
- ٢- تحليل الاعتمادية (Reliability): وذلك للتأكد من مدى صدق أداة القياس بالاعتماد على استخراج قيمة معامل كرونباخ ألفا.
- ٣- اختبار (ت) (T- Test) : وذلك لاختبار فرضيات الدراسة للتعرف على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية أو عدمها تعزى للخصائص الشخصية للمبحوثين، وذلك للمتغيرات ذات الفئتين (الجنس).
- ٤- تحليل التباين الأحادي (ف) (Anova) : وذلك لاختبار فرضيات الدراسة للتعرف على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية أو عدمها تعزى للخصائص الشخصية للمبحوثين، وذلك للمتغيرات ذات أكثر من فئتين (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

٥- الارتباطات (Correlations): وذلك بالاعتماد على معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

٦- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Regression Analysis): وذلك لقياس العلاقة ما بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

١-٣ الدراسات السابقة:

إن الدراسات الميدانية العربية و المحلية التي تناولت موضوع التدريب تعتبر قليلة نسبياً، و سيقوم الباحث باستعراض ما توفر لديه من الدراسات العربية و المحلية بالإضافة إلى عرض بعض الدراسات الأجنبية.

الدراسات العربية:-

- دراسة قام بها (الخطوي، ٢٠٠٧)^٨ بعنوان " أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وان المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة
- وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية .

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب، واختيار المدربين من لهم خبرة في هذا المجال.

- دراسة أجراها (مفتاح، ١٩٩٦)^٩ بعنوان " الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية" حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية.

^٨ الخطوي، صالح (٢٠٠٧). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن
^٩ مفتاح، أحمد مفتاح (١٩٩٦). الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن

وقد أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها : تعميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية تلبي احتياجاتهم التدريبية في مجال (التخطيط- التنظيم- التنسيق- الاتصال – القيادة- اتخاذ القرار- العلاقات الإنسانية- إدارة الوقت- إدارة التغيير والإبداع والرقابة وتقييم الأداء، التي كشفت عنها الدراسة. وإقامة وحدات مختصة بالتطوير والتدريب الإداري في الجامعات الليبية لمتابعة الاحتياجات التدريبية للكادر الإداري فيها.

- دراسة أجرتها (الزعيبي، ١٩٩١) ^{١٠} بعنوان " الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها" حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري الدوائر – المديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والتعرف إلى البرامج التدريبية التي اشتركوا بها خلال عملهم في الجامعات.

وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات من أهمها: عقد برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في المهارات المتعلقة بمجالات الدراسة مع التركيز على البرامج التدريبية في مجالات التخطيط، والقيادة والتوجيه واتخاذ القرارات.

- دراسة قام بها (شيبان، ١٩٩٠) ^{١١} بعنوان " منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة عمان". وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على منهجية تخطيط التدريب الإداري على مستوى الأجهزة المركزية للخدمة المدنية والوحدات الحكومية نفسها. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- لا تعتبر الاحتياجات التدريبية لكافة الجهات الحكومية حقيقية، حيث أكدت ٣٧,٢% فقط هذه الجهات أن احتياجاتها فعلية.
- تعكس الاحتياجات التدريبية في (٥٥,٦%) من الجهات الحكومية المتطلبات الحالية فقط . وفي (٣٢,٥%) من الجهات الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

^{١٠} الزعيبي، دلال (١٩٩١). الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان
^{١١} شيبان، أمة اللطيف بنت شرف (١٩٩٠). منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة عمان، الإداري، (٤٠)، ١٧٥-٢٢٠.

- دراسة أجراها (حسنين، ١٩٨٧) بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديتها". وهدفت إلى التعرف على أهداف التدريب الإداري في الوزارات والمؤسسات العامة، ودراسة الطرق والأساليب التي تتبعها هذه الأجهزة في تحديد احتياجاتها التدريبية وأنواع هذه الاحتياجات بالنسبة للمستويات التنظيمية المختلفة و دور معهد الإدارة العامة في تلبيتها، وقد خلص الباحث إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تحتاج إلى الدراسة المستفيضة والتحليل والتشاور المستمر مع الجهات المستفيدة من التدريب وأوصى بإنشاء وحدات للتدريب في كل وزارة وجهاز ومؤسسة تقوم بجمع المعلومات والإحصائيات، وحصر الاحتياجات التدريبية ووضع خطط للتدريب وتنفيذها.

- دراسة أجراها (عبدالوهاب، ١٩٨١) بعنوان " التدريب والتطوير -مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الاحتياجات التدريبية لعدد من الموظفين الذين يعملون في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية التدريب في المواضيع التالية:

- وظيفة التخطيط وتحديد الغايات والأهداف
- تفويض الصلاحيات
- العلاقات الإنسانية
- وظيفة الرقابة
- وضع السياسة العامة للتدريب

^{١٢} حسنين، محمد حامد (١٩٨٧). تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

^{١٣} عبدالوهاب، علي محمد (١٩٨١). التدريب والتطوير -مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة.

الدراسات الأجنبية:-

- دراسة أجراها (ويتكار، ١٩٨٧)^{١٤} لتحديد الاحتياجات التدريبية لبعض مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصناعية في انديانا بوليس وانديانا، ومن أجل تحديد نوع التدريب المفضل فيها أثناء العمل، وأظهرت النتائج أن أعلى عشر مهارات يحتاج المستخدمون في مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصناعية للتدريب عليها لتحسين أدائهم في العمل تتضمن مفاهيم تتعلق بالإدارة والعلاقات الإنسانية وتبين ان المؤسسات المتشابهة لها احتياجات متشابهة.

- دراسة أجراها (باريش، ١٩٨٦)^{١٥} بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية لطبقة المديرين فيما يتعلق بالمهارات الفنية والإنسانية والتصورية" وقد هدفت إلى إعطاء معلومات مفيدة عن برامج التنمية الإدارية للمديرين والتي يتم عقدها في الجامعات. وبينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة بين الاحتياجات التدريبية للمديرين على المهارات السابقة ومتغيرات العمر والمستوى التعليمي والإداري وسنوات الخبرة في الإدارة. كذلك بينت النتائج أن هناك حاجة لتدريب المديرين على النواحي الإنسانية والفنية والتصورية على الترتيب.

- دراسة قام بها (سورنسن، ١٩٥٨)^{١٦} بعنوان " تقويم مدى فعالية برنامج تدريبي عن طريق قياس السلوك الوظيفي" والتي أجراها على برنامج كروتونفيل للإدارة المتقدمة التابع لشركة جنرال اليكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي سميت بدراسة " بحث المتغيرات الملاحظة" وكان الهدف منها الإجابة على التساؤل التالي: هل لوحظ تغيير في أسلوب الإدارة الذي يتبعه المديرون الذين اشتركوا في برنامج الإدارة المتقدمة لشركة جنرال اليكتريك. وكانت نتائج هذه الدراسة تشير الى أن هناك أثرا ايجابيا لتنفيذ برنامج التدريب في سلوك المشاركين نتيجة التحليل الذي أجري على أوجه التشابه والاختلاف في التغييرات الملاحظة على المشاركين بمقارنتهم مع غير المشاركين في البرنامج.

¹⁴ Whittaker,B.J.B(1988).Identification Of Training Needs And Providers In Selected Business And Industry,(Doctoral Dissertation, Indiana University,1987), **Dissertation Abstracts International**, 48,2224A.

¹⁵Parrish,Ph,W(1986).An Assessment Of The Management Development Learning Needs Of Managers,(Doctoral Dissertation, The George Washington University,1986), **Dissertation Abstracts International**, 47585A.

¹⁶Sorensen,Olav(1958).**The Observed Changes Enquiry**, General Electric Company, Manager Development Consulting Service,Grotonville,N.Y.

دراسة قام بها (دونالد كير باتريك، ١٩٥٧)١٧ بعنوان " تقييم التدريب " وقد هدفت إلى حث المهتمين بالتدريب على النظر بتمعن إلى التقويم كون مستقبل برامجهم التدريبية يعتمد إلى حد كبير على استخدام نتائج التقويم كهدف إلى توضيح معنى التقويم، ويكون ذلك من خلال تحليله إلى رد الفعل والتعلم والسلوك والنتائج، بحيث يمكن لمديري التدريب أن يتقدموا تدريجيا نحو استخدام استمارة رد الفعل الذاتي البسيط الى قياس النتائج الملموسة.وقد اهتمت الدراسة بالتغيرات التي طرأت على سلوك العمل نتيجة التدريب، وعلى النتائج الملموسة للبرنامج التدريبي في مجالات تحقيق التكلفة وتحسين النوعية والإنتاجية.

١٧دونالد كير باتريك(١٩٥٧). تقييم التدريب .ترجمة فارس حلمي،المجلة العربية للتدريب،دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية،الرياض،١(١).١١١-١٤٥

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : مفهوم التدريب وأهدافه
المبحث الثاني: التطور التاريخي للتدريب
المبحث الثالث: عناصر العملية التدريبية
المبحث الرابع: فوائد التدريب الإداري

مقدمة:

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بالمنشأة، إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية. ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنشآت الكبيرة أو الصغيرة، ولكن هذه المنشآت مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متباينة لإنجاز متطلباتها من التدريب، فتستطيع المنشآت الكبيرة أن توفر بإمكاناتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب، ونجد أن المنشآت المتوسطة والصغيرة تعتمد في تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المنشأة^{١٨}. ويعرف التدريب بأنه هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله^{١٩}.

ويعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في دراسة الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية لأي منظمة، فقد أصبح يحتل مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من الدول الصناعية بشكل عام والدول النامية بوجه خاص. لأنه احد السبل المهمة لخلق جهاز صالح للدولة وسد العجز والقصور في الكفايات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، بالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة وأفرادها العاملين بها^{٢٠}.

^{١٨} عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط، المركز العالمي، القاهرة، ص: ٢٠٧
^{١٩} السلمي، علي (١٩٨٣). كتيب رقم ١، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية، الرياض المملكة العربية السعودية، ص: ١٢
^{٢٠} ياغي، محمد (١٩٩٣). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، ص: ٣

وتعتبر وظيفة التدريب مكتملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ذلك لأن الإنسان البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة مثلا يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة. وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات^{٢١}.

لذا، فإن التدريب الإداري جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية وواحد من مداخلها ولا يمكن أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك إطار موحد متناسق لكل مداخل التنمية الإدارية الأخرى من تنظيم وإعادة وتحديث للأنظمة واللوائح وتبسيط وتطوير الإجراءات والأساليب المتبعة^{٢٢}.

ونظرا للدور الهام الذي يلعبه التدريب في تنمية الموارد البشرية سيتم تخصيص هذا الفصل للحديث عن مفهوم التدريب و أهدافه وأهميته وأساليبه والتوسع في دراسة الجوانب المتعلقة بالتدريب الإداري.

^{٢١} عبد الباقي، مرجع سابق، ص: ٢٠٧
^{٢٢} عبد الرحمن، أسامة (١٩٨٢). البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية كمدخل إلى دراسة إدارة التنمية في دول الجزيرة المنتجة للنفط، الكويت: عالم المعرفة، ص: ١٣٨.

المبحث الأول : مفهوم التدريب وأهدافه:

يعرف برعي (١٩٧٣) التدريب بأنه " عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق"^{٢٣}.

ويعرفه آخرون بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب"^{٢٤}.

وهناك تعريف آخر للتدريب وهو " أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"^{٢٥}.

وأخيرا يعرفه احد خبراء التدريب الإداري بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات"^{٢٦}.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نعرف التدريب بأنه نشاط لنقل المعرفة وتنمية نماذج التفكير وأنماط العمل للأفراد العاملين من اجل تغيير سلوكهم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب.

أما بالنسبة لأهداف التدريب فإنها تعني الغايات التي يسعى التدريب للوصول إليها، وقد صنفها Odiorne (١٩٧٠)^{٢٧} إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي :

١- أهداف تدريبية روتينية : وتعني الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر.

^{٢٣} برعي، محمد جمال(١٩٧٣). **التدريب والتنمية**، القاهرة: عالم الكتاب،ص:٢٩.

^{٢٤} السلمي، علي(١٩٧٠). **التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد ٨٠، ص:٦.

^{٢٥} عبدالوهاب، علي(١٩٨١). **التدريب والتطوير :مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات**، الرياض، معهد الإدارة العامة:ص١٩.

^{٢٦} العبد،جعفر(١٩٦٩). **القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية**، مجلة الإدارة، العدد الثالث،ص٨٨.

^{٢٧} George,Odiorne(1970). **Training By Objectives: An Economic Approach To Management Training** , London:The Macmillan Company,Pp:101-106.

- ٢- أهداف تدريبية لحل المشكلات : وتتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة ومحاولة تعرف المشكلات والمعوقات التي تعوق الأداء.
- ٣- أهداف تدريبية ابتكاريه: وتعد هذه الأهداف أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تعمل على إضافة أنواعا وأساليب جديدة لتحسين نوعية الإنتاج من أجل تحقيق نتائج غير عادية. ويمكن أن نستخلص عددا من الأهداف التي تهدف المنظمات تحقيقها عند وضع البرامج التدريبية^{٢٨}:
- ١- يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء الفرد مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية
 - ٢- يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم
 - ٣- يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه^{٢٩}.
 - ٤- يخلق التدريب علاقة ايجابية بين المنظمة وإفرادها مما يولد إحساس الفرد بالانتماء للمنظمة^{٣٠}.
 - ٥- يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وهذا يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية
 - ٦- يعمل التدريب على تحسين المناخ العام في المنظمة وتزويد الأفراد العاملين بالخبرات اللازمة والمهارات المختلفة التي تساعدهم في تحسين أعمالهم

^{٢٨} ياغي، مرجع سابق:ص٩

²⁹ Johnson ,R(1976). **Organization And Management Training** , 2nd Ed,N.Y:Mcgraw-Hill Book Co.P:2

³⁰ Bennis,W.C(1966).Training Requirements For Organization Of The Future .**Training And Development Journal**, London,20(7),Pp:22.

المبحث الثاني: التطور التاريخي للتدريب

ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها^{٢١}. ويقصد بتعبير التدريب هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط وليس عن طريق الكتابة والقراءة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهنيين بالقراءة والكتابة. فالتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات شخص ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ، فيغرس فيه روح العمل. وخير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العمل. وأما بالنسبة لتجميع المعلومات فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري. ولأسباب موضوعية، وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية، فقد اختير عام ١٧٥٠م ليكون تاريخاً فاصلاً بين عهدين للتدريب. الأول ويشمل التدريب في الحضارات القديمة، والثاني يبدأ بالنهضة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية وما إلى ذلك من تأثير في النتاج الفكري والإنساني^{٢٢}.

أولاً: التدريب في الحضارات القديمة:

إن تاريخ التدريب ليس حديثاً، بل إنه قديم قدم المجتمعات المنظمة، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات، كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارة والمدنية.

فأصحاب الحرف والفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة، وبذلك فإن التدريب في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط^{٢٣} حيث يتلقى الصبي تدريباً من خلال التعليمات المباشرة، والمشاهدة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي. ونتيجة لعملية

^{٢١} الحلبي، حسن (١٩٧٣). تدريب الموظف، بيروت: منشورات عويدات، ص: ١٤ - ٢٥.

^{٢٢} ياغي، مرجع سابق، ص: ٢٢.

^{٢٣} ياغي، مرجع سابق، ص: ٢٤.

التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة والمهارة إلى أشخاص مبتدئين. وبقي نظام الحرف (نظام التدريب) حتى عام ٢١٠٠ قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تدريب الحرفيين. ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط بل تعدتهم إلى بعض المهن الأخرى كالطب والمحاماة والتعليم^{٣٤}.

ثانياً: التدريب في الإسلام

لقد أولى الإسلام اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين اهتماماً بالغاً بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات، وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى، وكان حين ينصب والياً يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات^{٣٥}. وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعملائه وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم. وكان عمر أيضاً يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعظهم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية^{٣٦}.

ثالثاً: التدريب في عصر النهضة الصناعية

لقد شهدت الفترة الواقعة بين عام ١٧٠٠ و ١٧٨٥ م أضواء على النهضة الصناعية الإنجليزية التي انبثقت خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة، وخلال هذه الفترة القصيرة في عمر الزمن تحولت إنجلترا جزئياً من أمة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره. فقد كانت أول أمة تتم بنجاح عملية الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي^{٣٧}. وقد مر هذا التحول بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المنزلي والذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب حتى يتقنوا العمل .

^{٣٤} الدوري، حسين (١٩٧٦). الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مطبعة العاصمة، ص: ٧٩-٨٥.

^{٣٥} أبوسن، أحمد (١٩٨١). الإدارة في الإسلام، دبي: المطبعة العصرية، ص: ٨٩.

^{٣٦} ياغي، مرجع سابق، ص: ٢٦.

^{٣٧} كلودس، جورج الابن (١٩٧٢)، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة أحمد حمودة، القاهرة، مكتبة الوعي العربي، ص: ٨٩-٩٤.

والمرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج اسر بأكملها، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة نظام المصنع (النهضة الصناعية) حيث تم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل اكبر والاهتمام بشكل اكبر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين.

لقد اقتضى الاهتمام بالمطالب الإنسانية للعاملين أن يستعين أصحاب العمل في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي بفئات جديدة من الموظفين هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية ومفتشي المصانع لتتخصص مهامهم في المحافظة على أنظمة وإرشادات الصحة والسلامة وأنظمة العمل والقرارات الإدارية والاهتمام بسجلات العاملين في العمل وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية واقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسره^{٣٨}. وبذلك كانت نواة أعمال شؤون الموظفين وبرامج التدريب في العلاقات الإنسانية في الثلاثينات كمبادئ لها أهميتها. ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين التي أيقظت رجال الأعمال وفتت أنظارهم إلى أهمية العنصر البشري في الإنتاج. كما أنها هي التي ركزت على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم حسب متطلبات الوظائف.

وأما فترتي الحرب العالمية الأولى (١٩١٤ - ١٩١٨ م) والحرب العالمية الثانية (١٩٣٩- ١٩٤٥) فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار وتدريب وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ودراسة معوقات الأداء سواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين ورفع معدلات الإنتاج. ففي حلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي أعقبها مباشرة أخذت المشروعات تعد برامج تدريبية لتدريب صغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد بهدف ملء الوظائف الإدارية الشاغرة. ومن أشهر هذه البرامج برنامج التدريب في مجال الصناعة وبرنامج تدريب المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب^{٣٩}.

وبشكل عام بقدر تطور التدريب في القطاع العام في مختلف الدول نذكر منها الهند حيث كان الهنود على علم بالتدريب الإداري في القطاع العام منذ قديم الزمان، وفتحت في الهند مدارس وأكاديميات خاصة بالتدريب الإداري، وكذلك الأمر في بريطانيا والولايات المتحدة، وفرنسا، حيث انه في العشر سنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية قامت أكثر من اثنتي عشرة دولة في العالم

^{٣٨} فهمي، محمد (١٩٨١). مذكرات إدارة شؤون الموظفين. دار المعارف السعودية للطباعة والنشر والتوزيع، ص: ٩٠.

^{٣٩} ياغي، مرجع سابق، ص: ٣٠.

بإقرار برامج تدريبية لموظفيها. وبذلك اكتسب التدريب الذي كان لسنوات خلت يتم بصورة نادرة غير منتظمة طابع الانتظام والاستمرار في معظم دول العالم^{٤٠}، ولم يكن هذا التطور ثمرة عمل دولي منفرد وإنما جاء نتيجة للمؤتمرات والأبحاث التي لعبت فيها الأمم المتحدة دورا هاما. أما على الصعيد العربي فقد أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية عام ١٩٦٩ تحقيقا لأغراض ميثاق الجامعة العربية والتي من بينها التعاون في سبيل تقدم العلوم الإدارية والعمل على تحسين الجهاز الإداري في الدول العربية.

^{٤٠} الحلبي، مرجع سابق، ص: ١١

المبحث الثالث: عناصر العملية التدريبية

التدريب في واقعہ يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره^{٤١}.

وأما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي^{٤٢}:

١. تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب

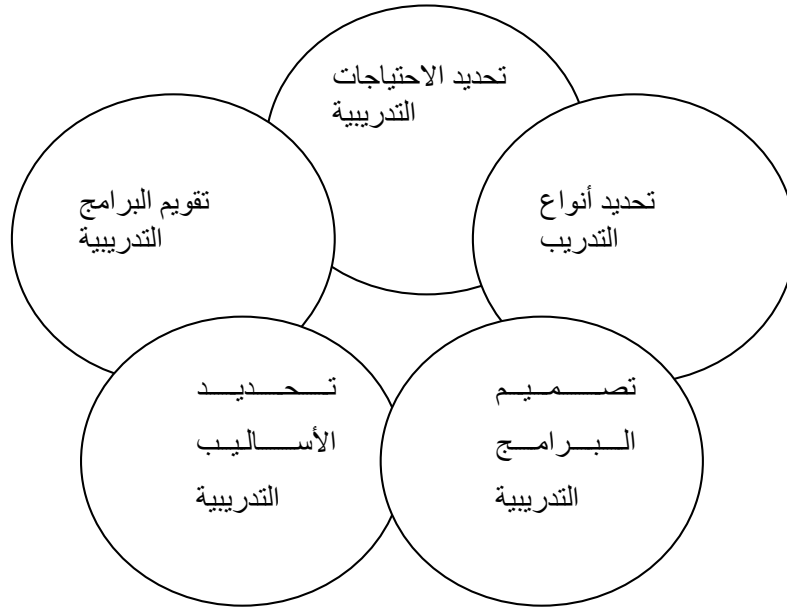
٢. تحديد أنواع التدريب

٣. تصميم البرامج التدريبية

٤. تحديد الأساليب التدريبية

٥. تقييم البرامج التدريبية

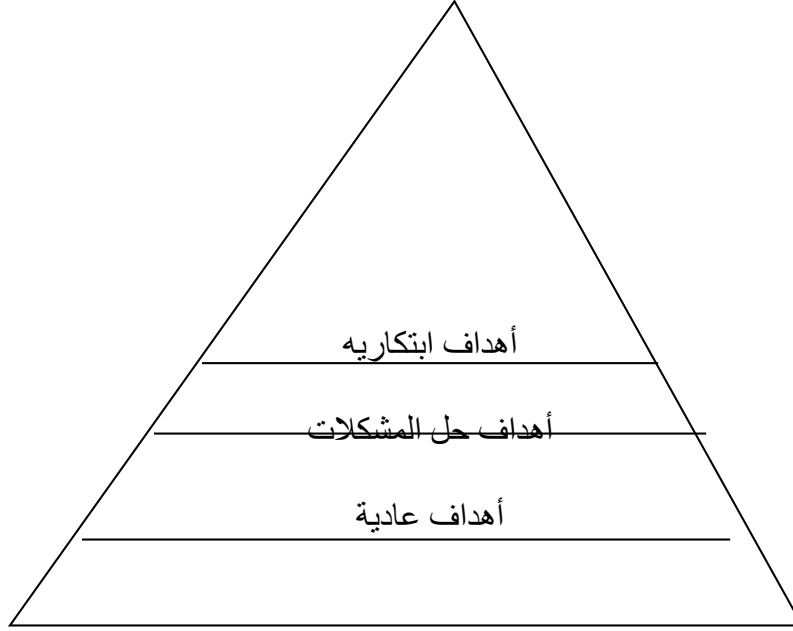
ويمكن تصور العملية التدريبية على الشكل التالي:



الشكل (٢) العملية التدريبية

^{٤١} ياغي، مرجع سابق، ص: ٧٣
^{٤٢} عبد الباقي، مرجع سابق، ص: ٢٠٥-٢٥٥

ويرى جورج اوديرون أن الاحتياجات التدريبية عبارة عن أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمنظمة يمكن التعبير عنها دائما بمعايير سلوكية واقتصادية^{٤٣}. وقد صنف اوديرون الأهداف التدريبية إلى ثلاث مجموعات أساسية مرتبة ترتيبا هيراريا وحسب أهميتها(الشكل ٣):



الشكل (٣) هيراركية الأهداف التدريبية

والأهداف العادية هي الأهداف التي تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات إلى مجالات غير عادية، أما أهداف حل المشكلات فان غرضها الرئيس هو الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، ثم تحليل أسبابها ودوافعها وبالتالي تصميم العملية التدريبية من اجل توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها. أما بالنسبة للأهداف التدريبية الابتكارية أو الإبداعية فتعتبر من أعلى مستويات المهام التدريبية حيث أنها تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق بذلك تميزا واضحا في موقف التنظيم بالقياس إلى التنظيمات الأخرى أو المماثلة^{٤٤}.

^{٤٣} اوديرون، مرجع سابق، ص: ١٠٤

^{٤٤} السلمي، علي وارسلان، ساطع(١٩٧٤). تحديد الاحتياجات التدريبية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد ١٦٣، ص: ١٧.

طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية:

وهي الطرق التي ينبغي على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنيا على أسس علمية سليمة ودقيقة وهذه الطرق هي^{٤٥}:

- ١- تحليل التنظيم
- ٢- تحليل العمليات
- ٣- تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) وسنتناول كل منها بشكل موجز.

١- **تحليل التنظيم**: ويقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب ضروريا والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في منظمة ما وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها(ياغي،١٩٩٣: ٨٠).

ومن أهم النقاط المكونة لتحليل التنظيم :

١- تحليل أهداف المنظمة: وهي الحالة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والتي يمكن وصفها كميًا عن طريق وحدات للتأثير المرغوب انجازه في وقت زمني محدد وباستخدام المصادر المتاحة^{٤٦}.

٢- تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة : والخريطة التنظيمية هي صورة لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها^{٤٧}، ويقوم المخطط للتدريب بالتعرف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة، ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التي تتكون منها الخريطة شاملة عددها وأهدافها واختصاصاتها . ثم يقوم المخطط للتدريب بفحص العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز أو التفويض

^{٤٥} عبدالوهاب، مرجع سابق، ص٦٧-٧٧

^{٤٦} Mowitze, Robert(1973). The design and implementation of pennsylvanias' institute administration.

Pennsylvania state university, p:16

^{٤٧} عصفور، محمد شاكر(١٩٧٣). أصول التنظيم والأساليب، الرياض: دار الشروق، ص:١٠٥

٣- في السلطة، ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأشخاص وطبيعة الأعمال التي يؤديونها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطيلها^{٤٨}.

٤- تحليل المقومات النظامية: وتتضمن عملية تحليل المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد. والغرض من هذه الخطوة هو الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها^{٤٩}.

٥- دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة: يقوم المخطط للتدريب هنا بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوة العاملة في المنظمة من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارة والكفاءة. وكل ذلك يتم من أجل تحديد ملائمة أفراد التنظيم للمنظمة، ونوع التدريب المطلوب وما إذا كان هذا التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون في المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفراداً جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم^{٥٠}.

٦- تحليل معدلات الكفاءة: يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الإنتاج ومؤشرات الأداء للأفراد ومؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد، وجودة السلعة أو الخدمة، ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات، وخسائر الآلات واختناقات الإنتاج، وأسباب البطء، ودوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة، وعدم الرضا عن الأداء، وتكلفة توزيع السلطة أو الخدمة. والمرفوض أو المعاد من الإنتاج، ومعدل العائد، وشكاوي المستفيدين من الخدمة، وما إلى ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية^{٥١}.

^{٤٨} ياغي، مرجع سابق، ص: ٨٣

^{٤٩} عبدالوهاب، مرجع سابق، ص: ٦٨

^{٥٠} عبدالوهاب، المرجع السابق، ص: ٦٨

^{٥١} ياغي، مرجع سابق، ص: ٨٤

٧- تحليل المناخ التنظيمي: لقد أكد كل من ماجي وتايلر أن الروح المعنوية واتجاهات الأفراد تلعب دوراً مهماً في تحديد الاحتياجات التدريبية. ويقولان أن المناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم. فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقه وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم، فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية. الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة^{٥٢}. وتوجد عدة طرق يمكن للباحث أن يتبعها لتحليل المناخ التنظيمي منها: الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين، إجراء المقابلات معهم، تحليل معدلات الغياب، اقتراحات العاملين والشكاوي والتظلمات.

٨- تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة: حيث يقوم المخطط للتدريب بدراسة الأوضاع والظروف المستقبلية للأنشطة بالمنظمة. والتدريب يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والدائبة التطور والتغيير من ناحية أخرى. ومن ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير^{٥٣}. ومن أهم مجالات التغيير في التنظيمات التي يجب أن تنعكس في الخطط التدريبية ما يلي^{٥٤}:

- التغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم في ظلها
- التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات جديدة لنشاط
- التغيير في أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية أو أشكال الآلات والمعدات المستخدمة
- التغيير في نوعية الأفراد العاملين بالتنظيم وتباين مستويات تعليمهم

⁵² Mcghee,W.And Thayer,R(1964). **Training In Business And Industry** . New York:Wiley,P:31

^{٥٣} ياغي،مرجع سابق،ص:٨٣

^{٥٤} السلمي وارسلان،مرجع سابق،ص:١١

٢- تحليل العمليات:

تهدف تحليل المعلومات إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم. وتركز على المهمة أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل أو المهمة. وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وإمكانياتها ومتطلباتها واحتياجاتها والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها حتى يستطيع أن يؤدي عمله على خير وجه ، وكذلك يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها. والغرض من ذلك كله هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة. وبالإضافة إلى ذلك يقوم المخطط للتدريب بتحليل واجبات ومسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالبا ما يؤخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات. ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرب عليه الموظف^{٥٥}.

٣- تحليل الفرد (شاغل الوظيفة):

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل ، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية. ويتضمن تحليل الفرد أيضا دراسة الدوافع، وذلك لان التدريب يمكن أن يشبع بعض هذه الدوافع أو يمهّد الطريق لإشباعها أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها، كما أن التدريب يمكن أن يغير دوافع الفرد ويطورها أو يعدل فيها، ومن ثم يجب التعرف على دوافع الأفراد والتي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به^{٥٦}.

^{٥٥} ياغي، مرجع سابق، ص: ٨٧
^{٥٦} عبدالوهاب، مرجع سابق، ص: ٧٥

ثانيا : تحديد أنواع التدريب:

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية^{٥٧}:

١- من حيث الزمن: ويشمل: أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل ب- التدريب أثناء الخدمة ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.

٢- من حيث المكان: ويشمل: أ - التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل

ب- التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل

٣- من حيث الهدف ويشمل هذا النوع من التدريب أ- التدريب لتجديد المعلومات ب- تدريب

المهارات ج- التدريب السلوكي د- التدريب للترقية

وفيما يلي شرحاً موجزاً لكل نوع من أنواع التدريب السالفة الذكر:

أولاً : التدريب من حيث الزمان : وكما ذكرنا يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى :

أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد بذلك إعداد الفرد علمياً وعملياً ومسلحياً إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل. ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل.

- التدريب التمهيدي أو التوجيهي : وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهها عاماً في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة^{٥٨}.

- التدريب على العمل: ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي، وهو عبارة عن مجموعة من

^{٥٧} عبد الباقي، مرجع سابق، ص: ٢٠٥-٢٣٠

^{٥٨} Craig, Robert (1976). **Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development.** New York. Mcgraw-Hill Book Company, P:7-15

- التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف، ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيرا مرحلة الإشراف العملي وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف⁵⁹.

ب-التدريب أثناء الخدمة : ويعني تدريب الموظفين الحاليين(جميع أفراد التنظيم) والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل ويعتبر هذا النوع من التدريب مهما جدا وضروريا لأسباب عدة من أهمها⁶⁰:

- تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي أو التدريب الإخباري، ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية
- تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقليا أو فكريا وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصه
- تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية)
- تجديد اتصالات الأفراد بأخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التي يواجهونها.

⁵⁹ Niaz, Mohammad(1969).Training Programs For Various Categories Of Civil Servants.Brussels :International Institute Of Administrative Science,P:21

⁶⁰ ياغي، مرجع سابق، ص: ١٠٣

ويدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من :

- التدريب على العمل: حيث يتلقى الموظفون مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات وظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة أو عن طريق رؤسائهم المباشرين أو عن طريق المدربين^{٦١}.
- التدريب خارج العمل : حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة من الوقت يلتحق أثناءها في برنامج تدريبي يعقد خارج منظمته مثل معاهد الإدارة العامة أو مراكز التدريب.

ويتضمن التدريب أثناء الخدمة البرامج التدريبية التالية(ياغي،١٩٩٣: ١٠٤):

- برامج التدريب على الأعمال المكتبية والسكرتاريا
- برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول الذي يتكون من رؤساء الأقسام والوحدات
- برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى
- برامج التدريب لمستوى الإدارة العليا

ثانيا : التدريب من حيث المكان :

والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما:

- ١- التدريب داخل المنظمة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة^{٦٢}.
- ٢- التدريب خارج المنظمة : وقد تم الحديث عنه سابقا، ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

⁶¹ Edgar F.Huse And James L.Bowditch(1973).**Behavior In Organizations: A System Approach To Managing-Mass**, Addison-Wesley Publishing Company,Inc,P:231

^{٦٢} السلمي،مرجع سابق،ص:٣٥

- ثالثا : من حيث أهداف التدريب :** هنالك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها :
- ١- التدريب لتجديد المعلومات : حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.
 - ٢- تدريب المهارات : ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء
 - ٣- التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبناها المديرين والموظفون في أداء أعمالهم^{٦٣}.

وحتى ينجح التدريب السلوكي فإنه يتطلب الما بالمدابئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب وأهمها^{٦٤}:

- إن التدريب عملية شخصية تقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب، معنى ذلك انه لا يمكن فرض التدريب وجعله إجباريا
- إن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالدوافع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها الموظف، لأنه لا جدوى من التدريب إن لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل.
- التدريب للترقية: ويهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة، ويهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن له مجالات للترقية في المستقبل^{٦٥}.

^{٦٣} السلمي، المرجع السابق، ص: ٣٣

^{٦٤} حنوش، زكي (١٩٨٠). الإدارة والسلوك، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص: ١٣٨

^{٦٥} ياغي، مرجع سابق/ص: ١١٣

ثالثاً: تصميم البرامج التدريبية

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض ، ومن أجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى.

ولكن هذا لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتياً، فالفرد بطبيعة الحال هو المسؤول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه^{٦٦}.

وفيما يلي عرضاً للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية^{٦٧}:

١- تحديد أهداف البرنامج التدريبي: عند تصميم البرنامج التدريبي يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل اخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها إلى التنفيذ. ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة وواضحة ليعرفوا بوضوح ما هو متوقع منهم نتيجة لهذا التدريب.

وقد وضع تراسي عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية يمكن تلخيصها فيما يلي^{٦٨} :

- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف، وتشارك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟ أي هل يجب تحصيل هذه المعلومات والمهارات بغض النظر عن اختلاف الوظائف التي يشغلها الأفراد؟ وهل يمكن تعلمها في الوظيفة أو يلزم لتعلمها برنامج تدريبي معين؟
- ما درجة صعوبة المعلومات والمهارات المطلوب تحصيلها، وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب نفسه، أم يجب أن يكون هناك أسلوب أو طريقة خاصة لتعلمها؟
- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة؟ وما هو أثر عدم توفرها؟

^{٦٦} هاشم، زكي محمود (١٩٧٢). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: دار المعارف بمصر، ص: ٣٣١
^{٦٧} عبد الباقي، مرجع سابق، ص: ٢٢٦

^{٦٨} Tracy, W(1971). *Designing Training And Development Systems*. New York, American Management Association, P:86-92

- ما مدى تكرار استعمال المهارات أو المعلومات المطلوبة؟ وهل هناك طريقة مثلى لتعلم هذه المهارات والمعلومات في الوظيفة او في برنامج تدريبي خاص؟
- ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟ وهل سيكون أكفأ أداء من الشخص الذي لم يدرّب في هذا المجال؟
- ما مدى إمكانية تحصيل المهارات أو المعلومات المطلوبة – هل يستطيع المتدربون اكتسابها؟ وهل تتناسب المعايير الموضوعية مع قدراتهم ودوافعهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ومستويات نضوجهم؟
- ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة بحيث لا تكون أعلى أو أقل من هذه المتطلبات ، وبحيث يستطيع الفرد المتوسط الإفادة منها؟
- ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة؟
- ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي يكتسبها، هل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات والمهارات في وظيفته؟ وما المستوى أو المعيار الذي يجب أن يبلغه في نهاية البرنامج التدريبي، والذي يكفي للتأكد من أنه سيحتفظ بما تعلم حتى يستعمله في وظيفته؟
- ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب، وما المستوى المطلوب تحقيقه في المتدرب في برنامج تدريبي أو مرحلة تدريبية قبل البدء في برنامج أو مرحلة أخرى، أو قبل البدء في متابعة التدريب أثناء الأداء الفعلي للوظيفة؟

٢- تحديد المادة التدريبية: تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي^{٦٩}.

^{٦٩} ياغي، مرجع سابق، ص: ١٣٥

ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبي :

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة
- أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي
- تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها
- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.

ويجب أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية، حيث تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.

٣- اختيار الوسائل التدريبية : يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب الى المتدربين (Social SecurityAdministration.Training Aids (Washington,1970: 1).

ومن الوسائل التدريبية ما هو بسيط مثل الطباشير والقلم، ومنها ما هو أكثر حداثة مثل الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني أو الانتمار عن بعد.

وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة كما يخيل إلينا، والسبب في ذلك يعود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها. كما وانه لا يوجد طريقة موحدة يمكن إتباعها من قبل المدربين. إلا أن هناك عدة امتيازات لا بد من مراعاتها مثل القيام بعملية الاختيار ويمكن تلخيصها كالآتي ٧٠ :

- الاعتبارات العلمية: وتشمل وسيلة التدريب وثمرتها وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدة انعقاد البرنامج.

٧٠ زلاطيمو، فاروق(١٤٠١هـ). اختيار الوسائل التعليمية، بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة ما بين ٢١-٢٤ جمادى الثانية، ص: ٣٥-٤٠.

- اعتبارات تتعلق بالمتررب: وتشمل نوعية ومستوى المترربين التنظيمية ومستواهم العقلي والنضوجي وخلفيتهم العلمية والعملية والاجتماعية وميولهم واهتماماتهم وخبراتهم الأخرى.
- اعتبارات تتعلق بمحتوى المادة التي سوف يدرسها المترربون : فعلى مصمم البرنامج التدريبي أن يربط علاقة وسيلة التدريب بمحتوى المادة
- اعتبارات تتعلق بالمدررب : ومن الضروري أن يتم اختيار وسيلة التدريب التي يكون بمقدور المدررب التعامل معها واستعمالها قبل شرائها أو اختيارها والتأكد من أن الوسيلة يمكن استخدامها لمجموعة كبيرة أو صغيرة من المترربين أو تستعمل من قبل فرد واحد أو استعمالها أثناء الجلسة أو بعد الانتهاء منها أو تستعمل لتقديم معلومات دون تدخل المدررب أو أن تسهم في توضيح بعض الأمور الفنية.
- الاعتبارات الاقتصادية والحضارية: يجب أن تكون عملية اختيار الوسائل التدريبية ضمن الثمن والأسعار المعقولة ومتماشية مع الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض. وكذلك يجب أن تكون متوافقة مع حضارة المجتمع.

٤- مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده:

تتضمن عملية اعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة ليشمل الفترة التي يستغرقها التدريب. ويختلف كل من مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج.

٥- اختيار المترربين :

ان العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تنظيم إداري، كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرامج التدريبية يمكن إجمالها فيما يلي^{٧١}:

^{٧١} الدوري، مرجع سابق، ص: ١٧٦

-أن يكون المتدرب شاعرا بالمشكلة التي يعاني منها، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لا بد أن يكون لديه إحساسا قويا بحاجته لها.

- أن يكون لدى المتدرب استعدادا عاليا للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته
- -توافر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.
- -توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أم التقويم والتطوير
- ومن الجدير بالذكر أن عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم تليها عملية توزيع المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية الملائمة. وعلى مصمم البرامج أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين^{٧٢}:

- تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم
- وجود تجانس بين المتدربين في برنامج واحد

٦- اختيار المدربين: إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب. وتتخلص عملية اختيار المدربين في مرحلتين أساسيتين:

- مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمدربين :

- وتوجد عدة شروط يجب أن تتوفر في المدرب الكفاء يمكن إجمالها فيما يلي^{٧٣}:
- أن يكون مقتنعا تماما بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية حريصا على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين
- أن يكون متحمسا ومهتما بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديدين
- أن يكون ملما بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها لان الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب من أهم الصفات التي ينبغي أن تتوفر في المدرب حتى يحظى باحترام واهتمام المتدربين
- أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العلمية

^{٧٢} ياغي، مرجع سابق، ص: ١٣٤
^{٧٣} عصفور، مرجع سابق، ص: ٢٢٥

- أن يكون موصلا جيدا قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات بالإضافة إلى قدرته التامة للتعبير عن نفسه وبشكل واضح ومقنع
- أن تكون لديه القدرة على المبادأة ومواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة
- أن يكون تفكيره منظما وعقله بارعا في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها، وذلك حتى يكون قادرا على تنمية روح الابتكار لدى المتدربين.
- أن تكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات تتعلق بمجال تخصصه وفي مجال التدريب، وذلك حتى يجدد أفكاره ومعلوماته مما يساعده على تنمية ذاته
- أن يكون ملما بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم، وذلك حتى تساعده في فهم المتدربين وتجعله أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحساسا بمشكلاتهم ودوافعهم، وتحليل المواقف الإدارية وتشخيصها أي دراسة دوافع السلوك الإنساني في المواقف الإدارية وتدريبهم على أعمل العقل والبصيرة في تفهم الجوانب السلوكية.
- أن تتصف أحكامه (على الآخرين) بالأمانة والنضج والموضوعية، وأن تكون أبعد ما تكون عن التحيز، ومدارة ذوي النفوذ والسلطان.
- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه والمهارة على التخطيط والتنظيم وإدارة الجلسات والتوجيه والمتابعة.

- مرحلة اختيار المدربين :

في حال توافرت الشروط السابق ذكرها فانه توجد مجموعات يمكن أن يتم اختيار المدربين منها وهي^{٧٤} :

- الاختصاصيون في مختلف الحقول
- الخبراء الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة، سلوكية وتنظيمية وغيرها
- أساتذة الجامعات في مختلف التخصصات
- المدربون الممارسون والذين يمتازون بالخبرة العملية

^{٧٤} عبدالوهاب، مرجع سابق، ص: ١٢٠

- أعضاء الإدارة العليا في المنظمة التي يعمل فيها المتدربون
- المسؤولون في جهاز معين له صلة بأعمال المتدربين
- الزائرون من الخارج، والذين قد يكونون خبراء أو ممارسين في المجال الذي يدور فيه التدريب

٧- عداد ميزانية التدريب: تعرف الميزانية بأنها خطة مالية لبرنامج عمل ينوي مركز التدريب القيام به لسنة قادمة، وتحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات ويجب المصادقة عليها من الجهات التشريعية قبل أن تصبح قابلة للتنفيذ^{٧٥}.

وبذلك فإن الدور الذي يجب أن يلعبه مخطط التدريب هو تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر التخطيط للتدريب لكل برنامج تدريبي بدقة تامة ثم تحديد الميزانية الكلية لكل البرامج التدريبية التي ينوي مركز التدريب عقدها خلال السنة حتى يخرج في النهاية بالتكلفة العامة لكل برنامج وتكلفة تنفيذ الخطة التدريبية ووضع الميزانية المقترحة في الشكل النهائي لعرضها على الجهات المختصة للمصادقة عليها قبل عملية التنفيذ.

^{٧٥} الشباني، محمد عبدالله (١٤٠٤). الميزانية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص: ١٩

رابعاً : تحديد الأساليب التدريبية

إن تحديد الأساليب التدريبية يركز في الأساس على تحديد الأهداف التدريبية ويمكن تقسيم

الأساليب التدريبية إلى مجموعتين^{٧٦}:

المجموعة الأولى : حسب طرق استخدامها:

١- أساليب إخبارية : وتشمل المحاضرة ، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات، أسلوب المصادفة

٢- أساليب مشاهدة: وتشمل الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسومات البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية وغيرها.

٣- أساليب العمل: وتشمل : تمثيل الأدوار(للمشاركين)، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة وغيرها.

المجموعة الثانية: حسب الأهداف: وتتضمن :

١- أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين: مثل المحاضرة، المؤتمرات، الندوات، المناقشات، دراسة الحالات

٢- أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات: مثل : سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات، تحليل المواقف، أسلوب الإيضاح التجريبي وغيرها.

٣- أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم: مثل : تمثيل الأدوار، تحليل المعاملات، أسلوب الإيضاح التجريبي ودراسة الحالات والأفلام وغيرها.

ومن أجل الاختيار السليم لأسلوب التدريب توجد عدة معايير يجب إتباعها في المفاضلة بين الأساليب المختلفة للتدريب^{٧٧}:

- ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد موضع التدريب
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية
- إمكانية توافر أجهزة عرض للمواد التدريبية التي تحتاج إلى أجهزة مثل : سلايدات، بروجكتر.
- درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي

^{٧٦} عبد الباقي، مرجع سابق، ص: ٢٢١-٢٥٥

^{٧٧} السلمي، مرجع سابق، ص: ٤٠-٤١

- مدى ملاءمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع ميزانية التدريب
- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي
- نوع البرنامج التدريبي (هل هو خارج المنظمة أم داخل المنظمة)

خامسا: تقويم البرامج التدريبية:

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى^{٧٨}:

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد
 - تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها
 - عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس
- والتقويم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة لتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لانجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها المقررة^{٧٩}.
- ويعرف تريسلي التقويم بأنه عملية تحديد ما إذا كان قد تم تحقيق أي تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية ضمن مدة زمنية معينة وبتكاليف معقولة^{٨٠}.
- ويعرفه نياز بقوله انه عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم نحو الأهداف الموضوعية ضمن معدل وتكاليف معقولة^{٨١}

وتقويم التدريب يتضمن في جوهره محاولة للإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يلبي التدريب الذي يقدم احتياجات المتدربين؟
- هل يلبي التدريب احتياجات المنظمة؟
- ما هي نقاط الضعف في التدريب الحالي، وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما هو التدريب اللازم في المستقبل؟

^{٧٨} سليمان، حنفي (١٩٨٢). إدارة الأفراد، القاهرة، دار الجامعات المصري، ص: ٣٧٠

^{٧٩} ياغي، مرجع سابق، ص: ١٩٤

^{٨٠} Tracy, op.cit,p:12

^{٨١} Niaz,op.cit,p:39

المبحث الرابع: فوائد التدريب الإداري:

يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد^{٨٢}:

١- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل

٢- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:

- المهارات القيادية
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة
- القدرة على تحليل المشاكل
- القدرة على اتخاذ القرارات
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة

٣- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعامل
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل
- تنمية الشعور بالمسؤولية
- تنمية الروح الجماعية للعمل
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء

^{٨٢} السلمي، مرجع سابق، ص: ١٩٨٣

- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشأة
- الاتجاه لتفصيل العمل بالمنشأة

ويرى عبد الباقي (٢٠٠٢) أنه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للأفراد العاملين اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسؤوليات أكبر، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، كما يرى انه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للمنظمة، هو اعداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات في المنظمة، بالإضافة إلى أن التدريب يمنح المتدربين مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة^{٨٣}.

^{٨٣} عبد الباقي، مرجع سابق، ص: ٢١٠

الفصل الثالث

عرض النتائج واختبار الفرضيات

خصائص عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المديریات ورؤساء الأقسام في وزارة الكهرباء في العراق كمتدربين والبالغ عددهم ٦٠ متدرباً، وجميع المدربين في قسم التدريب في الوزارة والبالغ عددهم ٢١ مدرباً وقد تم توزيع (٦٠) استبانة للمتدربين استرجع منها (٥١) استبانة، كما تم توزيع (٢١) استبانة واسترجع منها (١٦) استبانة.

الجزء الأول: المتدربين

لقد تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف إجابات عينة الدراسة نحو فقرات الجزء الأول من الاستبانة والجدول رقم (١) يوضح ذلك:

جدول (١) التوزيع التكراري والنسب المئوية لمفردات عينة الدراسة (المتدربين)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٣٢	٦٢,٧
	أنثى	١٩	٣٧,٣
العمر	٣٠ سنة فأقل	٣٢	٦٢,٧
	٣١-٤٠ سنة	١٦	٣١,٤
	٤١-٥٥ سنة	٣	٥,٩
	٥٦ سنة فأكثر	-	-
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	١٥	٢٩,٤
	دبلوم متوسط	١٨	٣٥,٣
	دبلوم عالي	-	-
	بكالوريوس	١٨	٣٥,٣
	ماجستير	-	-
	دكتوراه	-	-
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٩	١٧,٦
	٦-١٠ سنوات	١٧	٣٣,٣
	١١-١٥ سنة	١٠	١٩,٦
	١٦ سنة فأكثر	١٥	٢٩,٤

يبين الجدول رقم (١) أن غالبية أفراد العينة (المتدربين) كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (٦٢,٧%) في حين بلغت نسبة الإناث (٣٧,٣%)، وأن غالبية أفراد العينة كانوا في الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل)، حيث شكلوا ما نسبته (٦٢,٧%)، في حين بلغت نسبتهم في الفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة حوالي ٣١,٤%، أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي للمتدرب، فقد احتلت المستويات التعليمية بكالوريوس، ودبلوم متوسط أعلى نسبة، حيث بلغت (٣٥,٣%) لكل منهما، يلي ذلك المستوى التعليمي ثانوية عامة فأقل بنسبة (٢٩,٤%) . أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة: فقد احتلت فئة (٦- ١٠ سنوات) أعلى نسبة، حيث بلغت (٣٣,٣%)، يلي ذلك فئة (١٦ سنة فأكثر) بنسبة (٢٩,٤%)، في حين جاءت فئة الخبرة (١١ - ١٥ سنة) بنسبة (١٩,٦%)، وأخيراً جاءت فئة (٥ سنوات فأقل) بنسبة (١٧,٦%).

الجزء الثاني: المدربين

تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف إجابات عينة الدراسة نحو فقرات الجزء

الثاني من الاستبانة والجدول رقم (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢) التوزيع التكراري والنسب المئوية لمفردات عينة الدراسة (المدربين)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	١١	٦٨,٨
	أنثى	٥	٣١,٣
العمر	٣٠ سنة فأقل	-	-
	٣١-٤٠ سنة	٩	٥٦,٣
	٤١-٥٥ سنة	٧	٤٣,٨
	٥٦ سنة فأكثر	-	-
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	-	-
	دبلوم متوسط	١	٦,٣
	دبلوم عالي	٢	١٢,٥
	بكالوريوس	١٣	٨١,٣
	ماجستير	-	-
	دكتوراه	-	-
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	١	٦,٣
	٦-١٠ سنوات	٢	١٢,٥
	١١-١٥ سنة	٤	٢٥,٠
	١٦ سنة فأكثر	٩	٥٦,٣

يبين الجدول رقم (٢) أن غالبية أفراد العينة (المدربين) كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (٦٨,٨%)، في حين بلغت نسبة الإناث (٣١,٣%)، وأن غالبية أفراد العينة كانوا في الفئات العمرية (٤٠-٣١) سنة و (٥٥-٤١) سنة، حيث شكلوا ما نسبته (٥٦,٣%) في الفئة العمرية (٤٠-٣١) سنة، في حين بلغت نسبتهم في الفئة العمرية (٥٥ – ٤١) سنة حوالي ٤٣,٨%، وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي للمدرب، فقد احتل المستوى التعليمي بكالوريوس أعلى نسبة، حيث بلغت (٨١,٣%)، يلي ذلك المستوى التعليمي دبلوم عالي بنسبة (١٢,٥%)، وأخيراً جاء المستوى التعليمي دبلوم متوسط بنسبة (٦,٣%) . أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد احتلت فئة (١٦ سنة فأكثر) أعلى نسبة، حيث بلغت (٥٦,٣%)، يلي ذلك فئة (١١ – ١٥ سنة) بنسبة (٢٥%)، في حين جاءت فئة الخبرة (١٠ – ٦ سنوات) بنسبة (١٢,٥%)، وأخيراً جاءت فئة (٥ سنوات فأقل) بنسبة (٦,٣%).

عرض نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي ملخص إجابات المتدربين والمدربين على الفقرات الخاصة بأبعاد الدراسة، قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة كما يلي : دائما (٥)، غالبا (٤)، أحيانا (٣)، نادرا (٢)، إطلاقا (١).

واستناداً إلى ذلك فإنّ قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: مرتفع (٣,٥ فما فوق)، متوسط (٢,٥-٣,٤٩)، منخفض (١-٢,٤٩). وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (٣,٥) فيكون مستوى التقييم مرتفعاً، أمّا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٥-٣,٤٩) فإنّ مستوى التقييم متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقلّ من (٢,٤٩) فيكون مستوى التقييم منخفضاً.

الجزء الأول: المتدربتن

أولاً: نتائج الفقرات المتعلقة باستراتيجيات التدريب:

١. النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول المدربين:
يظهر الجدول رقم (٣) ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالمدربين:

الجدول رقم (٣): ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالمدربين

رقم الفقرة في الاستبانة	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة
	دائما	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية	
١	٣٥	٦٨,٦	١٥	٢٩,٤	١	٢,٠	-	-	
٢	٣٥	٦٨,٦	١٣	٢٥,٥	٣	٥,٩	-	-	
٣	٣٣	٦٤,٧	١٦	٣١,٤	٢	٣,٩	-	-	
٤	٢٥	٤٩,٠	٢٤	٤٧,١	٢	٣,٩	-	-	
٥	٣١	٦٠,٨	١٨	٣٥,٣	٢	٣,٩	-	-	

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المتدربين حول الفقرات الخاصة بالمدربين:

الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمدربين

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
١	إن المدربين القائمين على تنفيذ برنامج الدورات يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المتدربين وتوضيح الفائدة منها	٤,٦٧	٠,٥٢	٩٣,٤	١	مرتفع
٢	يتمتع مدربو الدورات بشخصيات قوية تساعد على توصيل المعلومات	٤,٦٣	٠,٦٠	٩٢,٦	٢	مرتفع
٣	تتنوع أساليب التدريب المستخدمة من قبل المدربين	٤,٦١	٠,٥٧	٩٢,٢	٣	مرتفع
٤	يتميز المدربون بربطهم للمعلومات والمواد بالتطبيق العملي	٤,٤٥	٠,٥٨	٨٩,٠	٥	مرتفع
٥	تتنوع الوسائل التدريبية التعليمية المستخدمة من قبل المدربين	٤,٥٧	٠,٥٧	٩١,٤	٤	مرتفع
	المتوسط الكلي لإجابات هذا البعد	٤,٥٨		٩١,٧	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٤) أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول فقرات الأسئلة الخاصة بالمدرّبين جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٨) وبأهمية نسبية بلغت (٩١,٧%)، وقد احتلت الفقرة رقم (١) (إن المدرّبين القائمين على تنفيذ برنامج الدورات يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المتدربين وتوضيح الفائدة منها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٧) وقد يعزى ذلك إلى مهارة المدرّبين القائمين على عملية التدريب، في حين جاءت الفقرة رقم (٤) (يتميز المدرّبون بربطهم للمعلومات والمواد بالتطبيق العملي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٥)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

٢. النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول مناهج برامج التدريب:

الجدول رقم (٥): ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بمناهج برامج التدريب

الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		رقم الفقرة في الاستبيان
النسبة المئوية	إطلاقاً	النسبة المئوية	نادراً	النسبة المئوية	أحياناً	النسبة المئوية	غالباً	النسبة المئوية	دائماً	
-	-	-	-	٢,٠	١	٧,٨	٤	٩٠,٢	٤٦	٦
-	-	٢,٠	١	٢,٠	١	٢٣,٥	١٢	٧٢,٥	٣٧	٧
٢,٠	١	٢,٠	١	٤٣,١	٢٢	٤٩,٠	٢٥	٣,٩	٢	٨

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المتدربين حول الفقرات الخاصة بمناهج برامج التدريب:

الجدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بمناهج برامج التدريب

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٦	معلومات الدورات قريبة من واقع العمل	٤,٨٨	٠,٣٨	٩٧,٦	١	مرتفع
٧	الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها تكون كافية	٤,٦٧	٠,٦٢	٩٣,٤	٢	مرتفع
٨	تتضمن الدورات إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني	٣,٥١	٠,٧٠	٧٠,٢	٣	مرتفع
	المتوسط الكلي لإجابات هذا البعد	٤,٣٥		٨٧,١	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٦) أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول فقرات الأسئلة الخاصة بمناهج برامج التدريب جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٥) وبأهمية نسبية بلغت (٨٧,١%)، وقد احتلت الفقرة رقم (٦) (معلومات الدورات قريبة من واقع العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٨٨)، في حين جاءت الفقرة رقم (٨) (تتضمن الدورات إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥١) وهذا يدل على رغبة المتدربين بضرورة ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

٣. النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول رغبتهم في التدريب:

الجدول رقم (٧): ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة برغبتهم في التدريب

رقم الفقرة في الاستبانة	الإيجابية		الإيجابية		الإيجابية		الإيجابية	
	النسبة المنوية	دائما	النسبة المنوية	نادرا	النسبة المنوية	أحيانا	النسبة المنوية	غالبا
٩	٤٠	٧٨,٤	-	-	-	-	٢١,٦	١١
١٠	٣٨	٧٤,٥	-	-	٣,٩	٢	٢١,٦	١١
١١	٣٥	٦٨,٦	-	-	٥,٩	٣	٢٥,٥	١٣
١٢	٤٦	٩٠,٢	-	-	-	-	٩,٨	٥

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المتدربين حول الفقرات الخاصة برغبتهم في التدريب:

الجدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة برغبتهم في التدريب

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المنوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٩	تتوفر لدي الرغبة في التدريب	٤,٧٨	٠,٤٢	٩٥,٦	٢	مرتفع
١٠	أقوم بعمل جيد عند تدريبي	٤,٧١	٠,٥٤	٩٤,٢	٣	مرتفع
١١	أحرص على تنمية مهارتي ومعارفي من خلال التدريب	٤,٦٣	٠,٦٠	٩٢,٦	٤	مرتفع
١٢	يخلق لدي التدريب إحساسا بالانتماء لمكان عملي	٤,٩٠	٠,٣٠	٩٨,٠	١	مرتفع
	المتوسط الكلي لإجابات هذا البعد	٤,٧٥		٩٥,١	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٨) أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول فقرات الأسئلة الخاصة برغبتهم في التدريب جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٧٥) وبأهمية نسبية بلغت (٩٥,١%)، وقد احتلت الفقرة رقم (١٢) (يخلق لدي التدريب إحساسا بالانتماء لمكان عملي عملهم المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٩٠)) ويدل هذا على أهمية التدريب في خلق الشعور الإيجابي تجاه مكان ، في حين جاءت الفقرة رقم (١١) (أحرص على تنمية مهارتي ومعارفي من خلال التدريب) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٣)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

٤. النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في

نجاح البرنامج التدريبي:

الجدول رقم (٩): ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي

الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		رقم الفقرة في الاستبانة
النسبة المئوية	إطلاقا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	دائما	
٥,٩	٣	١١,٨	٦	٢١,٦	١١	٢٧,٥	١٤	٣٣,٣	١٧	١٣
-	-	-	-	-	-	١٥,٧	٨	٨٤,٣	٤٣	١٤
٢,٠	١	٢,٠	١	٥,٩	٣	١٩,٦	١٠	٧٠,٦	٣٦	١٥
-	-	-	-	٣,٩	٢	٩,٨	٥	٨٦,٣	٤٤	١٦

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المتدربين حول الفقرات الخاصة بالخدمات الإدارية والإشرافية:

الجدول رقم (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
١٣	لقد كان لدور المشرف الإداري أثر كبير في تدليل العقبات وحل المشكلات المتعلقة بالمشاركين بشكل ناجح	٣,٧١	١,٢٢	٧٤,٢	٤	مرتفع
١٤	تقوم العلاقة بين المتدرب والمشرف على الاحترام وتتركز على الإرشاد والتوجيه	٤,٨٤	٠,٣٧	٩٦,٨	١	مرتفع
١٥	إن المدة الزمنية للدورات قياسا بحجم المواد التي تدرس فيها مناسبة	٤,٥٥	٠,٨٦	٩١,٠	٣	مرتفع
١٦	يتم التجهيز والاستعداد المسبق للدورات التي يتم عقدها بشكل جيد	٤,٨٢	٠,٤٨	٩٦,٤	٢	مرتفع
	المتوسط الكلي لإجابات هذا البعد	٤,٤٨		٨٩,٦	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (١٠) أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٨٤)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٩,٦%)، وقد احتلت الفقرة رقم (١٤) (تقوم العلاقة بين المتدرب والمشرف على الاحترام وتتركز على الإرشاد والتوجيه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٨٤) ويدل هذا على وجود الثقة والاحترام بين المدربين والمتدربين، في حين جاءت الفقرة رقم (١٣) (لقد كان لدور المشرف الإداري أثر كبير في تذليل العقبات وحل المشكلات المتعلقة بالمشاركين بشكل ناجح) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانيا: نتائج الفقرات المتعلقة بتطوير الموارد البشرية:

١. النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية:
الجدول رقم (١١): ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بتحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية

الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		رقم الفقرة في الاستبانة
النسبة المنوية	إطلاقا	النسبة المنوية	نادرا	النسبة المنوية	أحيانا	النسبة المنوية	غالبا	النسبة المنوية	دائما	
-	-	-	-	٢,٠	١	٢٧,٥	١٤	٧٠,٦	٣٦	١٧
-	-	-	-	٢,٠	١	١٥,٧	٨	٨٢,٤	٤٢	١٨
-	-	-	-	٣,٩	٢	٢,٠	١	٩٤,١	٤٨	١٩
-	-	-	-	٥,٩	٣	١٩,٦	١٠	٧٤,٥	٣٨	٢٠
-	-	-	-	٢,٠	١	٥,٩	٣	٩٢,٢	٤٧	٢١
-	-	-	-	-	-	٣٣,٣	١٧	٦٦,٧	٣٤	٢٢
-	-	-	-	٩,٨	٥	٣٩,٢	٢٠	٥١,٠	٢٦	٢٣
-	-	-	-	١٥,٧	٨	٣٣,٣	١٧	٥١,٠	٢٦	٢٤
-	-	-	-	٣١,٤	١٦	٣١,٤	١٦	٣٧,٣	١٩	٢٥
-	-	-	-	١٩,٦	١٠	٤٥,١	٢٣	٣٥,٣	١٨	٢٦

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المتدربين حول الفقرات الخاصة بتحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية:

الجدول رقم (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بتحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
١٧	أهداف الدورات معلنة و واضحة للجميع منذ البداية	٤,٦٩	٠,٥١	٩٣,٨	٣	مرتفع
١٨	إن موضوعات الدورات لها علاقة بطبيعة العمل الذي أقوم به في وظيفتي	٤,٨٠	٠,٤٥	٩٦,٠	٢	مرتفع
١٩	لقد لمست أن أهداف الدورة تتوافق مع مضمون مواردها العلمية والعملية	٤,٩٠	٠,٤١	٩٨,٠	١	مرتفع
٢٠	إن أهداف الدورات المعلنة تتوافق مع ما نكتشف لي من حاجات تدريبية في العمل الميداني	٤,٦٩	٠,٥٨	٩٣,٨	٣	مرتفع
٢١	لقد أضفنا لي الدورة شيئاً جديداً من المعارف العملية والمهارات السلوكية	٤,٩٠	٠,٣٦	٩٨,٠	١	مرتفع
٢٢	أحصل على اتجاهات و أفكار جديدة نتيجة اشتراكي بالدورات التدريبية	٤,٦٧	٠,٤٨	٩٣,٤	٤	مرتفع
٢٣	لقد أصبحت أكثر اقتداراً على استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط لكيفية تنفيذ الواجبات الموكولة إلي	٤,٤١	٠,٦٧	٨٨,٢	٥	مرتفع
٢٤	لقد تحسنت مهارتي في تنظيم القوى البشرية والإمكانات المادية المتوفرة في سبيل الوصول بها إلى أعلى إنتاجية ممكنة وبأقل التكاليف	٤,٣٥	٠,٧٤	٨٧,٠	٦	مرتفع
٢٥	لقد أثرت الدورة علي بزيادة قدراتي على اتخاذ القرارات الرشيدة بحيث قلت نسبة القرارات الخاطئة عما كانت عليه من قبل الدورة في القضايا الإدارية	٤,٠٦	٠,٨٣	٨١,٢	٨	مرتفع
٢٦	لقد حصلت من الدورة مهارات ومعلومات ساعدتني في عملية تطوير أساليب العمل في وظيفتي وتبسيط قرارات العمل بما يكفل سرعة تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن	٤,١٦	٠,٧٣	٨٣,٢	٧	مرتفع
	المتوسط الكلي لإجابات هذا البعد	٤,٥٦		٩١,٣	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (١٢) أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٦) وبأهمية نسبية بلغت (٩١,٣%)، وقد احتلت الفقرتان رقم (١٩) (لقد لمست أن أهداف الدورة تتوافق مع مضمون مواردها العلمية والعملية) و (٢١) (لقد أضفت لي الدورة شيئاً جديداً من المعارف العملية والمهارات السلوكية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٩)، في حين جاءت الفقرة رقم (٢٥) (لقد أثرت الدورة عليّ بزيادة قدراتي على اتخاذ القرارات الرشيدة بحيث قلت نسبة القرارات الخاطئة عما كانت عليه من قبل الدورة في القضايا الإدارية) وفي المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٦)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة ويدل ذلك إلى التأثير الإيجابي للدورات التدريبية في اتخاذ القرارات الرشيدة من قبل المتدربين.

٢. النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول الدافعية:

الجدول رقم (١٣): ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالدافعية

الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		رقم الفقرة في الاستبانة
النسبة المئوية	إطلاقاً	النسبة المئوية	نادراً	النسبة المئوية	أحياناً	النسبة المئوية	غالباً	النسبة المئوية	دائماً	
-	-	-	-	٥٦,٩	٢٩	٢٧,٥	١٤	١٥,٧	٨	٢٧
-	-	٧٨,٤	٤٠	٩,٨	٥	٣,٩	٢	٧,٨	٤	٢٨
-	-	-	-	٣,٩	٢	١٧,٦	٩	٧٨,٤	٤٠	٢٩
-	-	-	-	٩,٨	٥	٣١,٤	١٦	٥٨,٨	٣٠	٣٠

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المتدربين حول الفقرات الخاصة بالدافعية:

الجدول رقم (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالدافعية

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٢٧	يقوم مكان عملي بإيجاد الدافعية لدى العاملين	٣,٥٩	٠,٧٥	٧١,٨	٣	مرتفع
٢٨	نظام الحوافز المعمول به في مكان عملي يشجع على تدريب العاملين	٢,٤١	٠,٩٠	٤٨,٢	٤	منخفض
٢٩	يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع	٤,٧٥	٠,٥٢	٩٥,٠	١	مرتفع
٣٠	توجد دافعية لدى العاملين للتدريب من أجل تحسين عملهم	٤,٤٩	٠,٦٧	٨٩,٨	٢	مرتفع
	المتوسط الكلي لإجابات هذا البعد	٣,٨١		٧٦,٢	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (١٤) أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول الدافعية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨١) وبأهمية نسبية بلغت (٧٦,٢%)، وقد احتلت الفقرة رقم (٢٩) (يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٧٥)، في حين جاءت الفقرة رقم (٢٨) (نظام الحوافز المعمول به في مكان عملي يشجع على تدريب العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤١)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة عدا الفقرة رقم (٢٨) حيث جاءت بدرجة منخفضة ويدل ذلك على ضعف أنظمة الحوافز المطبقة وعدم تلبيتها لمتطلبات العاملين.

٣. النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول الرغبة في التغيير:

الجدول رقم (١٥): ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالرغبة في التغيير

رقم الفقرة في الاستبانة	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		النسبة المئوية
	دائما	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية	
٣١	٨	١٥,٧	٨	١٥,٧	٣٥	٦٨,٦	-	-	-
٣٢	٤١	٨٠,٤	٥	٩,٨	٥	٩,٨	-	-	-
٣٣	٣٨	٧٤,٥	٦	١١,٨	٧	١٣,٧	-	-	-
٣٤	٤١	٨٠,٤	٤	٧,٨	٦	١١,٨	-	-	-

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المتدربين حول الفقرات الخاصة بالرغبة في التغيير:

الجدول رقم (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالرغبة في التغيير

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٣١	يواكب مكان عملي التطورات الحديثة لتغيير أساليب العمل	٣,٤٧	٠,٧٦	٦٩,٤	٤	متوسط
٣٢	تدريب العاملين يخلق لديهم الرغبة في تحديث أساليب وأدوات العمل	٤,٧١	٠,٦٤	٩٤,٢	١	مرتفع
٣٣	يوازن مكان عملي بين تدريب العاملين وإدخال الأساليب الحديثة في العمل	٤,٦١	٠,٧٢	٩٢,٢	٣	مرتفع
٣٤	تدريب العاملين يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل	٤,٦٩	٠,٦٨	٩٣,٨	٢	مرتفع
	المتوسط الكلي لإجابات هذا البعد	٤,٣٧		٨٧,٤	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (١٦) أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول الرغبة في التغيير جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٧) وبأهمية نسبية بلغت (٤,٨٧%)، وقد احتلت الفقرة رقم (٣٢) (تدريب العاملين يخلق لديهم الرغبة في تحديث أساليب وأدوات العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٧١)، في حين جاءت الفقرة رقم (٣١) (يواكب مكان عملي التطورات الحديثة لتغيير أساليب العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة عدا الفقرة رقم (٣١) حيث جاءت بدرجة متوسطة وقد يدل ذلك على عدم مواكبة مكان عملهم لأساليب العمل الحديثة .

الجزء الثاني: المدرب

١. النتائج المتعلقة بإجابات المدربين حول أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب:

الجدول رقم (١٧): ملخص إجابات المدربين على الفقرات الخاصة بأهم العوامل المفعلة لعملية التدريب

الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		رقم الفقرة في الاستبانة
النسبة المئوية	إطلاقا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	دائما	
-	-	-	-	-	-	٦,٣	١	٩٣,٨	١٥	٣٥
-	-	-	-	-	-	١٨,٨	٣	٨١,٣	١٣	٣٦
-	-	-	-	-	-	١٨,٨	٣	٨١,٣	١٣	٣٧
-	-	٦,٣	١	١٢,٥	٢	١٢,٥	٢	٦٨,٨	١١	٣٨
-	-	-	-	٦,٣	١	١٢,٥	٢	٨١,٣	١٣	٣٩
-	-	-	-	-	-	٤٣,٨	٧	٥٦,٣	٩	٤٠
-	-	١٢,٥	٢	١٢,٥	٢	٣١,٣	٥	٤٣,٨	٧	٤١
-	-	-	-	١٢,٥	٢	٢٥,٠	٤	٦٢,٥	١٠	٤٢
-	-	-	-	٥٠,٥	٨	٥٠,٠	٨	-	-	٤٣

ولمعرفة أهم العوامل المفعلة لعملية التدريب فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للفقرات الخاصة بهذا البعد وذلك حسب ما يظهر في جدول رقم (١٨):

الجدول رقم (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالعوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٣٥	المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية	٤,٩٤	٠,٢٥	٩٨,٨	١	مرتفع
٣٦	إيجاد الثقة بين المدرب والمتدرب من خلال التعامل الواضح والصريح	٤,٨١	٠,٤٠	٩٦,٢	٢	مرتفع
٣٧	تحديد المهام والصلاحيات بدقة	٤,٨١	٠,٤٠	٩٦,٢	٢	مرتفع
٣٨	تحفيز المتدربين على تقبل التدريب من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات	٤,٤٤	٠,٩٦	٨٨,٨	٦	مرتفع
٣٩	تفعيل البنود الخاصة بعملية تدريب العاملين في قوانين وأنظمة العمل الإداري في القطاع الحكومي	٤,٧٥	٠,٥٨	٩٥,٠	٣	مرتفع
٤٠	تأكد المدرب من سلامة استخدام المتدرب للمعلومات التي حصل عليها من التدريب	٤,٥٦	٠,٥١	٩١,٢	٤	مرتفع
٤١	متابعة المدرب عملية التدريب من خلال عقد الاجتماعات و اللقاءات الدورية	٤,٠٦	١,٠٦	٨١,٢	٧	مرتفع
٤٢	تسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين المدرب والمتدرب	٤,٥٠	٠,٧٣	٩٠,٠	٥	مرتفع
٤٣	رغبة وقابلية العامل للتدريب	٣,٥٠	٠,٥٢	٧٠,٠	٨	مرتفع

تظهر النتائج في الجدول رقم (١٨) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المدربين حول فقرات العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (٣٥): (المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٩٤) وأهمية نسبية ٩٨,٨ % الأمر الذي يدل على أن هذا العامل هو أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب وذلك من وجهة نظر المدربين، في حين جاءت الفقرة رقم (٤٣): (رغبة وقابلية العامل للتدريب) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٠) وهو مستوى مرتفع أيضا.

٢. النتائج المتعلقة بإجابات المدربين على الفقرات الخاصة بأهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب.

يبين الجدول التالي ملخص إجابات المدربين على الفقرات الخاصة بأهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب:

الجدول رقم (١٩)

ملخص إجابات المدربين على الفقرات الخاصة بأهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب

الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		رقم الفقرة في الاستبانة
النسبة المئوية	إطلاقا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	غالبيا	النسبة المئوية	دائما	
-	-	٦٢,٥	١٠	١٢,٥	٢	٢٥,٠	٤	-	-	٤٤
-	-	٥٦,٣	٩	٢٥,٠	٤	١٨,٨	٣	-	-	٤٥
٦,٣	١	٥٠,٠	٨	٢٥,٠	٤	١٨,٨	٣	-	-	٤٦
٦٨,٨	١١	١٢,٥	٢	١٨,٨	٣	-	-	-	-	٤٧
٦٢,٥	١٠	١٢,٥	٢	٦,٣	١	١٨,٨	٣	-	-	٤٨
٦,٣	١	٥٦,٣	٩	١٨,٨	٣	١٨,٨	٣	-	-	٤٩
١٢,٥	٢	٥٦,٣	٩	١٨,٨	٣	٦,٣	١	٦,٣	١	٥٠
١٢,٥	٢	٦٢,٥	١٠	٢٥,٠	٤	-	-	-	-	٥١
٦,٣	١	٥٦,٣	٩	-	-	٣١,٣	٥	٦,٣	١	٥٢

ولمعرفة أهم المشاكل التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للفقرات الخاصة بهذا البعد وذلك كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بأهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٤٤	عدم رغبة المتدرب بالتدريب	٢,٦٣	٠,٨٩	٥٢,٦	٢	متوسط
٤٥	عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة	٢,٦٣	٠,٨١	٥٢,٦	٢	متوسط
٤٦	عدم توفر أماكن مناسبة لعملية التدريب	٢,٥٦	٠,٨٩	٥١,٢	٣	متوسط
٤٧	عدم وجود التخطيط المسبق لعملية التدريب	١,٥٠	٠,٨٢	٣٠,٠	٨	منخفض
٤٨	عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدرب بشكل دقيق	١,٨١	١,٢٢	٣٦,٢	٧	منخفض
٤٩	عدم مواكبة المواد والأساليب التدريبية للتطورات الحديثة	٢,٥٠	٠,٨٩	٥٠,٠	٤	متوسط
٥٠	أوقات التدريب تكون غير مناسبة للمتدربين بحكم أوقات عملهم	٢,٣٨	١,٠٢	٤٧,٦	٥	منخفض
٥١	عدم التزام المتدربين بمواعيد التدريب	٢,١٣	٠,٦٢	٤٢,٦	٦	منخفض
٥٢	عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب	٢,٧٥	١,١٨	٥٥,٠	١	متوسط

حيث يظهر من الجدول رقم (٢٠) أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة أو منخفضة، حيث احتلت الفقرة رقم (٥٢) (عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٥) وأهمية نسبية ٥٥% مما يدل على أهمية هذه المشكلة من وجهة نظر المدربين، وقد توافقت هذه النتيجة أيضاً مع إجابات المتدربين من حيث ضرورة ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي، في حين جاءت الفقرة رقم (٤٧) (عدم وجود التخطيط المسبق لعملية التدريب) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (١,٥٠) وأهمية نسبية ٣٠% فقط الأمر الذي يدل على أن هذه المشكلة لا تواجه المدربين بشكل كبير أثناء عملية التدريب.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

١. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمتدربين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

٢. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمتدربين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

أولاً: لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار (ت) (T- Test) وذلك للتعرف على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية أو عدمها تعزى للخصائص الشخصية للمبحوثين، وذلك للمتغيرات ذات الفئتين (الجنس). وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول رقم (٢١) : نتائج تحليل T- Test

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق في المتوسط	قيمة T	مستوى الدلالة
الجنس	ذكور	٣٢	٤,٨٢	٠,١٥٦	٠,٧١٥	*١٠,٥٦	٠,٠٠٠
	إناث	١٩	٤,١٠	٠,٣٢٦			

يبين الجدول رقم (٢١) أن قيمة ت ١٠,٥٦ وهي دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ ، وهذا يشير إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تعزى لمتغير جنس المتدربين. مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يتعلق بهذه المتغير.

ولمعرفة وتحديد لصالح أي من الفئتين (ذكور، إناث) كانت الفروق تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (٢٢) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسط إجابات المتدربين لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس	المتغيرات التابعة
٠,١٥	٤,٨٢	ذكر	استراتيجيات التدريب
٠,٣٢	٤,١٠	أنثى	

ويبين الجدول رقم (٢٢) أن متوسط الإجابات لدى الذكور أعلى منها عند الإناث حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (٤,٨٢) وانحراف معياري (٠,١٥) في حين بلغ المتوسط للإناث (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٣٢) حيث يرى الذكور أن استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل أكبر في تطوير الموارد البشرية وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الذكور بشكل أكبر في الحصول على مهارات ومعارف جديدة في عملهم.

ثانياً: تم إجراء تحليل التباين ف (ONE Way ANOVA) وذلك لاختبار فرضيات الدراسة للتعرف على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية أو عدمها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمتدربين وذلك للمتغيرات ذوات أكثر من فئتين (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وفيما يلي عرض لهذه النتائج: الجدول رقم (٢٣): نتائج تحليل التباين ف

المتغير	المتغيرات التابعة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	استراتيجيات التدريب	٦,٠٦	٢	٣,٠٣	*٥٣,٤	٠,٠٠٠
المؤهل العلمي		٣,٤٩	٢	١,٧٤	*١٥,٨	٠,٠٠٠
عدد سنوات الخبرة		٣,٦٨	٣	١,٢٢	*١١,٢	٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$

تظهر النتائج في جدول رقم (٢٣) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمتدربين (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يتعلق بهذه المتغيرات.

ولمعرفة مصادر الفروقات بين فئات هذه المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) ولتحديد لصالح من كانت الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

أولاً: العمر

لمعرفة مصادر الفروقات بين فئات متغير العمر في أثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية لدى المتدربين تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الجدول رقم (٢٤)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	٣٠ سنة فأقل	٤٠-٣١ سنة	٥٥-٤١ سنة
٣٠ سنة فأقل	٤,٧٩	-	*٠,٥٤	*١,١٩
٤٠-٣١ سنة	٤,٢٥	*٠,٥٤-	-	*٠,٦٤
٥٥-٤١ سنة	٣,٦٠	*١,١٩-	*٠,٦٤-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$

يبين الجدول (٢٤) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين تبلغ أعمارهم ٣٠ سنة فأقل ومتوسط الفئة ٣١-٤٠ سنة ولصالح المتدربين الذين أعمارهم ٣٠ سنة فأقل، وأن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين تبلغ أعمارهم ٣٠ سنة فأقل ومتوسط الفئة ٤١-٥٥ سنة ولصالح المتدربين الذين أعمارهم ٣٠ سنة فأقل.

ويبين الجدول أيضا أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين تتراوح أعمارهم بين ٣١-٤٠ سنة ومتوسط الفئة ٤١-٥٥ سنة ولصالح المتدربين الذين تتراوح أعمارهم بين ٣١-٤٠ سنة.

ونلاحظ هنا انه الفروقات في متوسطات إجابات المتدربين جاءت في كل مره لصالح الفئات العمرية الأقل وقد يعزى ذلك إلى أن الفئات الأقل عمرا لديهم اهتمامات اكبر بعملية التدريب حيث أنهم بحاجة أكبر لتطوير مهاراتهم في العمل .

ثانيا: المؤهل العلمي

لمعرفة مصادر الفروقات بين فئات متغير المؤهل العلمي في أثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية لدى المتدربين تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الجدول رقم (٢٥)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فأقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس
ثانوية عامة فأقل	٤,٩٢	-	*٠,٦٥	*٠,٤٠
دبلوم متوسط	٤,٢٧	*٠,٦٥-	-	-
بكالوريوس	٤,٥٢	*٠,٤٠-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq ٠,٠٥$)

يبين الجدول (٢٥) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين مستوى تعليمهم ثانوية عامة فأقل ومتوسط فئة المتدربين من حملة الدبلوم المتوسط ولصالح المتدربين الذين مستوى تعليمهم ثانوية عامة فأقل.

ويبين الجدول أيضا أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين مستوى تعليمهم ثانوية عامة فأقل ومتوسط فئة المتدربين من حملة البكالوريوس ولصالح المتدربين الذين مستوى تعليمهم ثانوية عامة فأقل.

وقد يعزى ذلك إلى أنه لم تتاح لهم الفرصة للحصول على المهارات اللازمة بسبب عدم حصولهم على مؤهل علمي أعلى من الثانوية العامة حيث أن الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى قد تكون أتيحت لهم فرصة أكبر لتطوير مهاراتهم أثناء دراستهم.

ثالثا: عدد سنوات الخبرة

لمعرفة مصادر الفروقات بين فئات متغير عدد سنوات الخبرة في أثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية لدى المتدربين تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الجدول رقم (٢٦)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	٥ سنوات فأقل	١٠-٦ سنوات	١١-١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر
٥ سنوات فأقل	٤,٥٦	-	-	-	-
١٠-٦ سنوات	٤,٨٣	-	-	-	*٠,٦٦
١١-١٥ سنة	٤,٦٥	-	-	-	*٠,٤٨
١٦ سنة فأكثر	٤,١٧	-	*٠,٦٦-	*٠,٤٨-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$

يبين الجدول (٢٦) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين عدد سنوات خبرتهم يتراوح بين ١٠-٦ سنوات ومتوسط فئة المتدربين ذوي الخبرة ١٦ سنة فأكثر ولصالح المتدربين الذين عدد سنوات خبرتهم يتراوح بين ١٠-٦ سنوات.

ويبين الجدول أيضا أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين عدد سنوات خبرتهم يتراوح بين ١١-١٥ سنة ومتوسط فئة المتدربين ذوي الخبرة ١٦ سنة فأكثر ولصالح المتدربين الذين عدد سنوات خبرتهم يتراوح بين ١١-١٥ سنة.

ولمعرفة مدى الارتباط (Correlations) بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة الخاصة بمعرفة أثر استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) في تطوير الموارد البشرية تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل ارتباط بيرسون ٠,٧٣٣ وهو دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0,01$) وذلك حسب ما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (٢٧)

مستوى الدلالة	تطوير الموارد البشرية	استراتيجيات التدريب	المتغيرات	
٠,٠٠٠	*٠,٧٣٣	١,٠٠٠	استراتيجيات التدريب	معامل ارتباط بيرسون
	١,٠٠٠	*٠,٧٣٣	تطوير الموارد البشرية	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,01$)

اختبار فرضيات الانحدار:

الفرضية الثانية:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.

جدول رقم (٢٨)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الثانية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	٤	٦,٣٢	١,٥٨	٢٩,٣٧٦	٠,٠٠٠
الخطأ	٤٦	٢,٤٧	٠,٠٥		
الكلية	٥٠	٨,٨٠			

معامل التحديد $(R^2) = 0,719$ قيمة $r = 0,848$

يتبين من معطيات جدول رقم (٢٨) أن قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق، وتعد هذه العلاقة قوية كون قيمة الارتباط $= 0,848$ استناداً إلى قيمة $r = (0,848)$ ، ويتضح من نفس الجدول أن العوامل المستقلة المضمنة في هذا النموذج

(المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) تُفسر ما مقداره (٧١,٩%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً لهذه العوامل في المتغير التابع وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار فرضيات الدراسة الفرعية، حيث سيتم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط لكل عامل من العوامل المستقلة على حدة.

المساق الفرعي الأول:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين المدربين وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين المدربين وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

جدول رقم (٢٩)

نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	١	٢,٥٠٧	٢,٥٠٧	١٩,٥٠٤	٠,٠٠٠
الخطأ	٤٩	٦,٢٩٩	٠,١٢٩		
الكلي	٥٠	٨,٨٠٧			

معامل التحديد (R^2) = ٠,٢٨٥ قيمة $F = ٠,٥٣٤$

يتبين من معطيات جدول رقم (٢٩) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استناداً إلى أن قيمة (F) دالة إحصائية، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (المدربين) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٢٨,٥%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية)، وهي قوة تفسيرية معتدلة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً معتدلاً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (٣٠)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (المدرّبون) في تطوير الموارد البشرية

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R ²	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المدرّبون	تطوير الموارد البشرية	٠,٤٥٣	٠,٢٨٥	٠,٥٣٤	٤,٤١٦	٠,٠٠٠

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (٣٠) إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (المدرّبون)، في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية)، حيث أن قيمة (T) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ، وأن المتغير المستقل (المدرّبون) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٢٨,٥ %) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين المدرّبين وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r) في الجدول ٠,٥٣٤.

المساق الفرعي الثاني:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين مناهج برامج التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين مناهج برامج التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

جدول رقم (٣١)

نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	١	٢,٧٣٦	٢,٧٣٦	٢٢,٠٨٩	٠,٠٠٠
الخطأ	٤٩	٦,٠٧٠	٠,١٢٤		
الكلي	٥٠	٨,٨٠٧			

معامل التحديد $(R^2) = 0.311$ قيمة $r = 0,557$

يتبين من معطيات جدول رقم (٣١) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استناداً إلى أن قيمة (F) دالة إحصائياً، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (مناهج برامج التدريب) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٣١,١%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

جدول رقم (٣٢)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (مناهج برامج التدريب) في تطوير الموارد البشرية

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R ²	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
مناهج برامج التدريب	تطوير الموارد البشرية	٠,٤٩٩	0.311	٠,٥٥٧	٤,٧٠٠	٠,٠٠٠

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (٣٤) إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (مناهج برامج التدريب)، في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية)، حيث أن قيمة (T) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$)، وأن المتغير المستقل (مناهج برامج التدريب) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٣١,١%) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين مناهج برامج التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r) في الجدول ٠,٥٥٧.

المساق الفرعي الثالث:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين رغبة المتدربين في التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين رغبة المتدربين في التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

جدول رقم (٣٣)

نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	١	٥,٥٤٨	٥,٥٤٨	٨٣,٤٤٠	٠,٠٠٠
الخطأ	٤٩	٣,٢٥٨	٠,٠٦٦		
الكلي	٥٠	٨,٨٠٧			

معامل التحديد (R^2) = 0.630 قيمة $r = 0,794$

يتبين من معطيات جدول رقم (٣٣) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استناداً إلى أن قيمة (F) دالة إحصائياً، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (رغبة المتدربين في التدريب) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (63.0%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً كبيراً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول رقم (٣٤)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (رغبة المتدربين في التدريب) في تطوير الموارد البشرية

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R^2	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
رغبة المتدربين في التدريب	تطوير الموارد البشرية	0.886	٠,٦٣٠	0.794	٩,١٣٥	٠,٠٠٠

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (٣٤) إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (رغبة المتدربين في التدريب)، في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية)، حيث أن قيمة (T) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ، وأن المتغير المستقل (رغبة المتدربين في التدريب) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٦٣,٠ %) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين رغبة المتدربين في التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r) في الجدول ٠,٧٩٤.

المساق الفرعي الرابع:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

جدول رقم (٣٥)

نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	١	٥,١٥٧	٥,١٥٧		
الخطأ	٤٩	٣,٦٥٠	٠,٠٧٤	٦٩,٢٢٩	٠,٠٠٠
الكلي	٥٠	٨,٨٠٧			

معامل التحديد $(R^2) = 0,586$ قيمة $r = 0,765$

يتبين من معطيات جدول رقم (٣٥) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة استناداً إلى أن قيمة (F) دالة إحصائياً، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٥٨,٦ %) من التباين في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً كبيراً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول رقم (٣٦)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) في تطوير الموارد البشرية

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R^2	Bet a	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي	تطوير الموارد البشرية	٠,٦٠ ٧	٠,٥٨٦	٠,٧٦ ٥	٨,٣٢٠	٠,٠٠٠

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (٣٦) إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي)، في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية)، حيث أن قيمة (T) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ، وأن المتغير المستقل (الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٥٨,٦ %) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ بين الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r) في الجدول ٠,٧٦٥.

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

١. تبين أن أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على التدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية كما تبين أن أهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب وهذا ما اتفقت عليه معظم الدراسات سواء كانت عربية أم اجنبية.

٢. تبين انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمتدربين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

حيث يرى الذكور أن استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل اكبر في تطوير الموارد البشرية وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الذكور بشكل اكبر في الحصول على مهارات ومعارف جديدة في عملهم.

وفيما يتعلق بالعمر جاءت الفروقات في متوسطات إجابات المتدربين في كل مره لصالح الفئات العمرية الأقل وقد يعزى ذلك إلى أن الفئات الأقل عمرا لديهم اهتمامات اكبر بعملية التدريب حيث أنهم بحاجة أكبر لتطوير مهاراتهم في العمل . اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي تبين أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين مستوى تعليمهم ثانوية عامة فأقل ومتوسط فئة المتدربين من حملة البكالوريوس ولصالح المتدربين الذين مستوى تعليمهم ثانوية عامة فأقل. وقد يعزى ذلك كما ذكرنا سابقا إلى أنه لم تتاح لهم الفرصة للحصول على المهارات اللازمة بسبب عدم حصولهم على مؤهل علمي أعلى من الثانوية العامة حيث أن الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى قد تكون أتاحت لهم فرصة أكبر لتطوير مهاراتهم أثناء دراستهم. اما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فتبين وجود فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين ولصالح المتدربين الذين عدد سنوات خبرتهم اكبر في كل مرة.

٣. تبين انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.

حيث تبين انه :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين المدربين وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين مناهج برامج التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين رغبة المتدربين في التدريب وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي وتطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق.

التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة توصل الباحث إلى التوصيات التالية:

- ١ تطوير نظام الحوافز المعمول به في وزارة الكهرباء في العراق
- ٢ مواكبة أساليب العمل الحديثة وتطوير طرق العمل لتمكين العاملين من أداء العمل بشكل أفضل
- ٣ ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التدريب
- ٤ الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بالتدريب وتطوير الموارد البشرية
- ٥ شمول كافة مفاصل الوظيفة والمستويات الإدارية بعملية التطوير والتدريب دون إهمال أو ضعف مشاركة لبعض المهام الوظيفية على حساب غيرها.
- ٦ الأهتمام بتدريب الأناث بنسبة أكبر من الواقع الحالي وتشجيعهن على الإنضمام للدورات القصيرات والطويلة والمتخصصة.
- ٧ التركيز على تدقيق وأختبار نتائج التدريب وتدفق المعلومات التي حصل عليها الموظف خلال عملية التدريب او الدورات التطويرية.
- ٨ إعداد الدراسات الاقتصادية التي تبين مدى تحقيق العوائد الأنتاجية والمالية من خلال المقارنة بكلف التدريب بالأعتماد على معايير فحص كفاءة الأداء الأنتاجية والإدارية.
- ٩ أيجاد العلاقة الإرتباطية بين مؤسسات التدريب وخاصة الخارجية ونتائج التطوير لدى الموظفين والبحث عن إدخال البرامج والأفكار التطويرية.

المراجع:

المراجع العربية :

- أبوسن، أحمد (١٩٨١). الإدارة في الإسلام، دبي: المطبعة العصرية،
- برعي، محمد جمال (١٩٧٣). التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتاب،
- جرادات، علي (١٩٩٣). تقويم البرامج التدريبية، دراسة ميدانية عن دورات القيادة الوسطى في أكاديمية الشرطة الملكية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.
- الحراحشة، محمد و الهيتي، صلاح، (٢٠٠٦). أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. دراسات العلوم الإدارية، ٣٣(٢)، ٢٤٠-٢٦٦.
- حسنين، محمد حامد (١٩٨٧). تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.
- الحلبي، حسن (١٩٧٣). تدريب الموظف، بيروت: منشورات عويدات.
- حنوش، زكي (١٩٨٠). الإدارة والسلوك، الرياض، معهد الإدارة العامة
- الخاجة، فاطمة عبد الحميد، (٢٠٠٦). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- الدوري، حسين (١٩٧٦). الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مطبعة العاصمة.
- الزعبي، دلال (١٩٩١). الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان
- زلاطيمو، فاروق (٥١٤٠١). اختيار الوسائل التعليمية، بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة ما بين ٢١-٢٤ جمادى الثانية.

- دونالد كير باتريك (٥١٤٠٧). تقييم التدريب. ترجمة فارس حلمي، المجلة العربية للتدريب، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية، الرياض، ١(١). ١١١-١٤٥.
- السلمي، علي وارسلان، ساطع (١٩٧٤). تحديد الاحتياجات التدريبية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد ١٦٣.
- السلمي، علي (١٩٧٠). التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ٨٠.
- السلمي، علي (١٩٨٣). كتيب رقم ١، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية، الرياض المملكة العربية السعودية.
- سليمان، حنفي (١٩٨٢). إدارة الأفراد، القاهرة، دار الجامعات المصري.
- الشباني، محمد عبدالله (١٤٠٤). الميزانية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- شيبان، أمة اللطيف بنت شرف (١٩٩٠). منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة عمان، الإداري، (٤٠)، ١٧٥-٢٢٠.
- عبدالباقي، صلاح الدين (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط، المركز العالمي، القاهرة.
- العبد، جعفر (١٩٦٩). القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد الثالث.
- عبد الرحمن، أسامة (١٩٨٢). البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية كمدخل إلى دراسة إدارة التنمية في دول الجزيرة المنتجة للنفط، الكويت: عالم المعرفة.
- عصفور، محمد شاکر (١٩٧٣). أصول التنظيم والأساليب، الرياض: دار الشروق.
- العطوي، صالح (٢٠٠٧). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن.
- عبدالوهاب، علي (١٩٨١). التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة.

- فهمي، محمد (١٩٨١). مذكرات إدارة شؤون الموظفين. دار المعارف السعودية للطباعة والنشر والتوزيع.
- كلودس، جورج الابن (١٩٧٢)، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة احمد حمودة، القاهرة، مكتبة الوعي العربي.
- ملحم، سليم، (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر، (ط١)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- مفتاح، أحمد مفتاح (١٩٩٦). الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن
- هاشم، زكي محمود (١٩٧٢). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: دار المعارف بمصر
- ياغي، محمد (١٩٩٣). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات

المراجع الأجنبية:

- Bennis,W,(1999).The End Of Leadership:Exemplary Leadership Is Impossible Without Full Inclusion, Initiative, And Coopertion Of Followers,**Organizational Dynamics** , ,28(1),71-80.
- Bennis,W.C(1966).Training Requirements For Organization Of The Future .**Training And Development Journal**, London,20(7).
- Craig, Robert(1976). **Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development**. New York.Mcgraw-Hill Book Company,
- Edgar F.Huse And Jamesl L.Bowditch(1973).**Behavior In Organizations**: A System Approach To Managing-Mass, Addison-Wesley Publishing Company,Inc
- George,Odiorne(1970). **Training By Objectives**: An Economic Approach To Management Training , London:The Macmillan Company.
- Johnson ,R(1976). **Organization And Management Training** , 2nd Ed,N.Y:Mcgraw-Hill Book Co.
- Mcghee,W.And Thayer,R(1964). **Training In Business And Industry** . New York:Wiley
- Mowitze, Robert(1973). The design and implementation of pennsylvanias' institute administration. Pennsylvania state university
- Niaz, Mohammad(1969).Training Programs For Various Categories Of Civil Servants.Brussels :**International Institute Of Administrative Science**

- Parrish, Ph, W(1986).An Assessment Of The Management Development Learning Needs Of Managers,(Doctoral Dissertation, The George Washington University,1986), **Dissertation Abstracts International**, 47585A.
- Sorensen, Olav(1958).**The Observed Changes Enquiry**, General Electric Company, Manager Development Consulting Service, Grotonville, N.Y.
- Tracy, W(1971).**Designing Training And Development Systems**. New York, American Management Association
- Whittaker, B.J.B(1988).Identification Of Training Needs And Providers In Selected Business And Industry,(Doctoral Dissertation, Indiana University,1987), **Dissertation Abstracts International**, 48,2224A.

الملاحق:

استبانة الدراسة:

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان " أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي " دراسة حالة : قطاع الكهرباء في العراق.
لذا، أرجو قراءة فقرات هذه الاستبانة بتمعن والإجابة عليها بكل أمانة علما بأن هذه الإجابات التي سنتكرمون بها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

المشرف

الدكتور فارس رشيد البياتي

الباحث

أحمد هشام السامرائي

الجزء الأول: (خاص بالمتدربين) معلومات عامة:

١- الجنس: ذكر أنثى

٢- العمر: ٣٠ سنة فأقل ٣١-٤٠ ٤١-٥٥ ٥٦ فأكثر

٣- المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل دبلوم متوسط دبلوم عالي بكالوريوس ماجستير دكتوراه

-الخبرة: ٥ سنوات فأقل ٦-١٠ سنوات ١١-١٥ سنة ١٦ سنة فأكثر

٥- المستوى الوظيفي: مدير إدارة أو وحدة رئيس قسم

الفقرات المتعلقة باستراتيجيات التدريب:

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
أولا: المدربون						
١-	إن المدربين القائمين على تنفيذ برنامج الدورات يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المتدربين وتوضيح الفائدة منها					
٢-	يتمتع مدربي الدورات بشخصيات قوية تساعد على توصيل المعلومات					
٣-	تتنوع أساليب التدريب المستخدمة من قبل المدربين					
٤-	يتميز المدربون بربطهم للمعلومات والمواد بالتطبيق العملي					
٥-	تتنوع الوسائل التدريبية التعليمية المستخدمة من قبل المدربين					
ثانيا: مناهج برامج التدريب						
٦-	معلومات الدورات قريبة من واقع العمل					
٧-	الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها تكون كافية					
٨-	تتضمن الدورات إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني					
ثالثا: المتدربون ورغبتهم في التدريب						
٩-	تتوفر لدي الرغبة في التدريب					
١٠-	أقوم بعملية بشكل جيد عند تدريبي					
١١-	أحرص على تنمية مهارتي ومعارفي من خلال التدريب					
١٢-	يخلق لدي التدريب إحساسا بالانتماء لمكان عملي					
رابعا: الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي						
١٣-	لقد كان لدور المشرف الإداري أثر كبير في تذليل العقبات وحل المشكلات المتعلقة بالمشاركين بشكل ناجح					
١٤-	تقوم العلاقة بين المدرب والمشرف على الاحترام وتتركز على الإرشاد والتوجيه					
١٥-	إن المدة الزمنية للدورات قياسا بحجم المواد التي تدرس فيها مناسبة					
١٦-	يتم التجهيز والاستعداد المسبق للدورات التي يتم عقدها بشكل جيد					

الفقرات المتعلقة بتطوير الموارد البشرية:

الرقم	الفقرة	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
أولاً: تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية						
١٧-	أهداف الدورات معلنة و واضحة للجميع منذ البداية					
١٨-	إن موضوعات الدورات لها علاقة بطبيعة العمل الذي أقوم به في وظيفتي					
١٩-	لقد لمست أن أهداف الدورة تتوافق مع مضمون مواردها العلمية والعملية					
٢٠-	إن أهداف الدورات المعلنة تتوافق مع ما تكشف لي من حاجات تدريبية في العمل الميداني					
٢١-	لقد أضافت لي الدورة شيئاً جديداً من المعارف العملية والمهارات السلوكية					
٢٢-	أحصل على اتجاهات و أفكار جديدة نتيجة اشتراكي بالدورات التدريبية					
٢٣-	لقد أصبحت أكثر اقتداراً على استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط لكيفية تنفيذ الواجبات الموكولة إلي					
٢٤-	لقد تحسنت مهارتي في تنظيم القوى البشرية والإمكانات المادية المتوفرة في سبيل الوصول بها إلى أعلى إنتاجية ممكنة وبأقل التكاليف					
٢٥-	لقد أثرت الدورة علي بزيادة قدراتي على اتخاذ القرارات الرشيدة بحيث قلت نسبة القرارات الخاطئة عما كانت عليه من قبل الدورة في القضايا الإدارية					
٢٦-	لقد حصلت من الدورة مهارات ومعلومات ساعدتني في عملية تطوير أساليب العمل في وظيفتي وتبسيط قرارات العمل بما يكفل سرعة تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن					

ثانياً: الدافعية					
				يقوم مكان عملي بإيجاد الدافعية لدى العاملين	٢٧-
				نظام الحوافز المعمول به في مكان عملي يشجع على تدريب العاملين	٢٨-
				يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع	٢٩-
				توجد دافعية لدى العاملين للتدريب من أجل تحسين عملهم	٣٠-
ثالثاً: الرغبة في التغيير					
				يواكب مكان عملي التطورات الحديثة لتغيير أساليب العمل	٣١-
				تدريب العاملين يخلق لديهم الرغبة في تحديث أساليب وأدوات العمل	٣٢-
				يوازن مكان عملي بين تدريب العاملين وإدخال الأساليب الحديثة في العمل	٣٣-
				تدريب العاملين يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل	٣٤-

الجزء الثاني : خاص بالمدرّبين:
القسم الأول :معلومات عامة:

١- الجنس: ذكر أنثى

٢- العمر: ٣٠ سنة فأقل ٣١-٤٠ ٤١-٥٥ ٥٦ فأكثر

٣-المؤهل العلمي: ثانوية عامة فأقل دبلوم متوسط دبلوم عالي
 بكالوريوس ماجستير دكتوراه

٤-الخبرة: ٥ سنوات فأقل ٦-١٠ سنوات ١١-١٥ سنة ١٦ سنة فأكثر

٥- المستوى الوظيفي: مدير إدارة أو وحدة رئيس قسم

القسم الثاني:

من وجهة نظرك كمدرّب ما هي أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
٣٥	المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية					
٣٦	إيجاد الثقة بين المدرب والمتدرب من خلال التعامل الواضح والصريح					
٣٧	تحديد المهام والصلاحيات بدقة					
٣٨	تحفيز المتدربين على تقبل التدريب من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات					
٣٩	تفعيل البنود الخاصة بعملية تدريب العاملين في قوانين وأنظمة العمل الإداري في القطاع الحكومي					
٤٠	تأكد المدرب من سلامة استخدام المتدرب للمعلومات التي حصل عليها من التدريب					
٤١	متابعة المدرب عملية التدريب من خلال عقد الاجتماعات و اللقاءات الدورية					
٤٢	تسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين المدرب والمتدرب					
٤٣	رغبة وقابلية العامل للتدريب					

ما هي أهم المشكلات التي تواجهك أثناء عملية التدريب

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
٤٤	عدم رغبة المتدرب بالتدريب					
٤٥	عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة					
٤٦	عدم توفر أماكن مناسبة لعملية التدريب					
٤٧	عدم وجود التخطيط المسبق لعملية التدريب					
٤٨	عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدرب بشكل دقيق					
٤٩	عدم مواكبة المواد والأساليب التدريبية للتطورات الحديثة					
٥٠	أوقات التدريب تكون غير مناسبة للمتدربين بحكم أوقات عملهم					
٥١	عدم التزام المتدربين بمواعيد التدريب					
٥٢	عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب					