Syrian Arab Republic

الجممورية العربية السورية

Ministry of Higher Education

وزارة التعليم العالي

Syrian Virtual University

الجامعة الافتراضية السورية



دراسة تقييم البرامج التدريبية المنفذة في وزارة التنمية الإدارية ودورها في رفع مستوى الكفاءة البشرية Evaluating Training Programs and their role in raising competency

A Case Study of Ministry of Administrative Development

MBA بحث مقدّم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

إعداد:

Aya_76744

الطالبة آية محمد رفاعي

إشراف:

الأستاذ الدكتور أسامة الفراج

الملخص باللغة العربية

عام: 2017

الطالبة: آية رفاعي

العنوان: سوريا/دمشق

الجامعة الافتراضية السورية.

إشراف الأستاذ الدكتور: أسامة الفراج

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم البرامج التدريبية ودورها في رفع مستوى الكفاءة البشرية عند أفراد العينة، بالإضافة إلى التعرف على مراحل العملية التدريبية ومدى تأثير البرامج التدريبية في رفع الكفاءات وتنميتها وذلك من خلال دراسة تقييم برامج التدريب المنفذة في وزارة التنمية الإدارية، فقد أُجريت هذه الدراسة من خلال دراسة أبعاد برنامج التدريب (المدرب – المتدرب – بيئة ومكان التدريب – المادة التعليمية) بالإضافة إلى دراسة مستويات الكفاءة البشرية بأبعادها (المعرفة - الخبرة - المهارة - الأنماط السلوكية المكتسبة نتيجة التدريب الحاصل من وجهة نظر المتدربين. كما شملت الدراسة اكتشاف الفروق في مستوى الكفاءة البشرية لدى العينة لكل من الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة الإحصائية لتحليل البيانات وتفسير ها وتم استخدام برنامج SPSS الإصدار 23، وصُممت الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء العينة المكونة من المتدربين ضمن برامج تدريب وزارة التنمية الإدارية في دمشق التي بلغت 100 متدرباً فقد مثّل هذا العدد مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام أسلوب المسح العشوائي في الدراسة.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة خطية قوية وموجبة بين مستوى برامج التدريب ومستوى الكفاءة البشرية بأبعادها الأربعة. كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول البرامج التدريبية في رفع مستوى الكفاءة البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والتوصيات: اعتماد منهجية وأساليب مناسبة لتقدير وتحديد الاحتياجات من برامج التدريب بما يتناسب مع حاجات المتدربين والتنسيق بين الجهات والمؤسسات التي يعمل لديها المتدربون وبين الجهة المنفذة للتدريب لتحديد الاحتياجات ليتم وضع خطة التدريب في ضوء الاحتياجات ومتابعة تقييم برامج التدريب لقياس أثر التدريب على المؤسسة التي يعمل لديها المتدرب. الكلمات المفتاحية: التدريب، الكفاءة، التنمية الإدارية، التقييم.



قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا ۖ إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ صدّق الله العظيم سورة البقرة (32)

الإهداء

إلى مويتي وفنري في الوجود

وطنيي...

إلى ملجئي ومصدر إلمامي

والدي...

إلى من علمني أن الحياة جماد والعلم سلاح

أميي...

إلى سندي وملاذي

أخوتي...

إلى من شاركني أجمل هذه اللحظات

أحدةاني وزملاني...

إلى كل من ساندني وشبعني لإكمال بحثي ...

شكر وتقدير الحمد لله رب العالمين

أتقدم بجزيل الشكر إلى الكادر التدريسي في الجامعة السورية الافتراضية - قسم ماجستير إدارة الأعمال.

والشكر والتقدير موصول لأستاذ الدكتور أسامة الفرّاج لإشرافه على المشروع وعلى كل ما قدّمه لي من الدعم النفسي والمعنوي.

كما أتقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة والتحكيم الموقرة.

وأخص بالشكر وزيرة التنمية الإدارية الدكتورة سلام سفاف لكل ما قدمته من مساعدة وتسهيل لإنجاز البحث وللعاملين في الوزارة. وأشكر العاملين في مكتبة الأسد الوطنية. والشكر الجزيل لكل من قدّم المساعدة لإتمام إنجاز هذه الدراسة.

المحتويات

II	ىپة	الملخص باللغة الع
		الإهداء
		ŕ
	ر المنهجي للدراسة	
2.		مقدمة
	راسة	
	اسة	
		1-3 أهمية الدر
	الدراسات السابقة	4-1
	الدراسات العربية:	1-4-1
	الدر اسات الأجنبية:	2-4-1
	علاقة الدراسة بالدراسات السابقة	5-1
	مصطلحات الدراسة	6-1
	فرضيات الدراسة	7-1
	الفرضية الرئيسية الأولى:	1-7-1
	الفرضية الرئيسية الثانية:	2-7-1
	نموذج الدارسة	8-1
	حدود الدراسة	9-1
	متغيرات الدراسة	10-1
18	وم وفلسلفة التدريب	الفصل الثانى مفهر
19	·	مقدمة
	فاسفة التدريب	1-2
	مراحل العملية التدريبية	2-2
	مرحلة تحديد الاحتياجات:	1-2-2
	مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:	2-2-2
	مرحلة التنفيذ:	3-2-2
	مرحلة التقييم:	4-2-2
25	فاءة البشرية	الفصل الثالث: الكف
25		مقدمة
	أهم الكفاءات	3-1
	أنواع الكفاءات	2-3
27	تخطيط الكفاءات	3-3
	أبعاد الكفاءات	4-3
	تطوير وتنمية الكفاءات	5-3
	علاقة إدارة الكفاءات بتخطيط الموارد البشرية	6-3
31	اسة الميدانية	القصل الرابع الدر
32	منهج الدراسة	1-4
	أداة الدراسة	2-4
	مجتمع الدراسة	3-4
34	عينة الدراسة	4_4

34	إجراءات الدراسة (الخطوات والطريقة)	5-4
34	الأساليب الإحصائيةُ المستخدمة	6-4
35	موجز عن وزارة التنمية الإدارية (موضوع الدراسة) وأسباب اختيارها	4-7
35		1-7-4
38	ج الدراسة ومناقشتها	الفصل الخامس نتائ
39		عرض النتائج
39	صدق أداة الدراسة	1-5
40	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة	5-2
42	نتائج تحديد الاحتياجات للمشاركة في برامج التدريب	3-5
	النتائج المتعلقة بتقييم أبعاد برنامج التدريب	4-5
43	تقييم المدرب أ	1-4-5
45	تقييم المتدرب	2-4-5
	تقييم ٰبيئة ومكان التدريب	<i>3-4-5</i>
48	تقييم المادة التعليمية	4-4-5
49	عاد البرئامج التدريبي	نتائج تقييم أب
50	النتائج المتعلقة بمستوى الكفاءة البشرية	5-5
50	تقييم المعرفة	1-5-5
51	تقييم المهارة	2-5-5
52	تقييم الخبر ًة	5-5-3
53	تقييم الأنماط السلوكية والاتجاهات	4-5-5
54	عاد الكفاءة البشرية	نتائج تقييم أب
55	اختبار فرضيات الدراسة	6-5
55	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:	1-6-5
61	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:	2-6-5
66	عج الدراسة	الفصل السادس نتائ
67		الخلاصة
68		التوصيات
69		خاتمة
70		لمراجع
70	:	المراجع العربية:
		المراجع الأجنبية
		المراجع الالكترو
IF.		ARSTRACT

قائمة الجداول		
مقياس ليكرت	جدول 1 م	
ختبار ألفا كرونباخ	جدول 2 ا	
ختبار ألفا كرونباخ	جدول3 ا	
وزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول 4 ن	
نوزيع أفراد العينة حسب العمر	جدول 5 ن	
نوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	جدول 6 ن	
نوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	جدول 7 ن	
حديد الاحتياجات	جدول 8 ن	
توسط تقييم المدرب	جدول9 ه	
القيمة الاحتمالية لتقييم المدرب	جدول10	
متوسط تقييم المتدرب	جدول11	
القيمة الاحتمالية لتقييم المتدرب	جدول12	
متوسط تقييم بيئة التدريب	جدول13	
تقييم المادة التعليمية	جدول15	
القيمة الاحتمالية لتقييم المادة التعلميمة	جدول16	
القيمة الاحتمالية لأبعاد البرنامج التدريبي	جدول18	
متوسط المعرفة.	جدول19	
القيمة الاحتمالية لبعد المعرفة.	جدول20	
متوسط المهارة	جدول21	
القيمة الاحتمالية لبعد المهارة	جدول22	
متوسط بعد الخبرة	جدول23	
القيمة الاحتمالية لبعد الخبرة	جدول24	
متوسط بعد الأنماط السلوكية	جدول25	
القيمة الاحتمالية	جدول26	
متوسط الكفاءة البشرية بأبعادها	جدول27	
القيمة الاحتمالية لكفاءة البشرية بأبعادها	جدول28	
جدول علاقة برامج التدريب في اكتساب المعرفة الجديدة	جدول29	
علاقة برنامج التدريب في تعزيز المعرفة السابقة.	جدول30	
علاقة برنامج التدريب في اكتساب الخبرة الجديدة	جدول31	
علاقة برنامج التدريب في تعزيز الخبرة السابقة	جدول32	
علاقة برنامج التدريب في اكتساب المهارة الجديدة	جدول33	
علاقة برنامج التدريب في تعزيز المهارة السابقة	جدول34	
علاقة برنامج التدريب في اكتساب الأنماط السلوكية الجديدة	جدول35	
علاقة برنامج التدريب في تعزيز الأنماط السلوكية السابقة	جدول36	
متوسط الكفاءة البشرية لدى الذكور والاناث.	جدول37	
اختبار ليفين والقيمة الاحتمالية للكفاءة والجنس	جدول38	
اختبار التباينات لمتغير المؤهل العلمي	جدول39	
اختبار Anova لتحليل ليفين للمؤهل العلمي	جدول40	

64	4 اختبار التبينات لمتغير العمر	جدول11
64	 4 تحليل التباين القيمة الاحتمالية لمتغير الكفاءة والعمر 	جدول12
65	4 اختبار التباينات لمتغير سنوات الخبرة	جدول13
65	4 تحليل القيمة الاحتمالية واختبار ليفين لسنوات الخبرة.	جدول14

قائمة الأشكال		
16	الشكل 1 نموذج الدراسة	
21	الشكل 2 مراحل العملية التدريبية	
28	الشكل 3 أبعاد الكفاءة البشرية	
62	الشكل 4 اختبار العلاقة الخطية	

قائمة الملاحق		
В	1 – استبانة الدراسة	
E	2-موافقة وزارة التنمية على اجراء الدراسة	

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- الدراسات السابقة
- علاقة الدراسة بالدراسات السابقة
 - فرضيات الدراسة
 - نموذج الدراسة
 - حدود الدراسة

مقدمة

"إن قدرة المنظمة على التعلم وترجمة هذا التعلم بشكل سريع إلى أفعال، هو أقصى ميزة تنافسية" جاك ويلش المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال الكتريك

يعتبر تدريب وتنمية الموارد البشرية حاجة ملحة في المنظمات المعاصرة لمواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة والمذهلة في التكنولوجيا وتطور نظم العمل وأساليبه. هذه الأساليب والنظم لم تعد سهلة أو بسيطة بل معقدة وبحاجة لمهارات متعددة ومتنوعة ذات مستوى عالٍ وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التدريب والتنمية. (توفيق،2007).

فالهدف من التدريب هو التأثير في المعرفة والمهارات والسلوكيات والاتجاهات لدى الأفراد من خلال إحداث تغيير في كمية ونوعية معلومات الأفراد التي من شأنها أن تؤثر إيجابياً في مستوى مهاراتهم واتجاهاتهم وإدراكهم، والتي تشمل كفاءتهم وفاعليتهم بحيث ينعكس هذا المردود الإيجابي على حياتهم العملية داخل وخارج المنظمات وعلى المشروعات وعلى المجتمع. الأمر الذي يساهم في تنمية العمل ورفع الإنتاجية.

لقد ارتبط ظهور البرامج التدريبية وأهميتها ببروز التنمية الإدارية كظاهرة حضارية وسلوكية واقتصادية وقد قامت العديد من المؤسسات بتنظيم برامج تدريبية كنشاط إنساني ذو أهمية كبيرة لما له من أثر واضح في رفع وتنمية الكفاءة البشرية، الأمر الذي يستلزم صياغة قواعد لضبط وتقييم وتنظيم لهذه النشاطات حتى يتم التأكد من الوصول إلى الأهداف المرجوة بالشكل الصحيح والفعال من هنا تأتي أهمية القيام بتقييم البرامج التدريبية وفقاً لما يتم تنفيذه على أرض الواقع حسب الاحتياجات في المنظمات وسوق العمل. (توفيق،2007).

يُعتبر تقييم البرامج التدريبية التغذية الراجعة التي تبنى عليها القرارات المتعلقة بتعديل البرامج أو إثرائها، وتهدف عملية التقييم إلى توفير المعلومات للقائمين على البرامج التدريبية حول ملائمة هذه البرامج والتعرف إلى مايواجه هذه البرامج من عقبات في وقت مبكر، للعمل على تلافيها وتوفير المعلومات حول المساعدة الفنية اللازمة لتحقيق أهداف البرامج، كما تهدف عملية التقييم البرامج إلى تحديد أثر البرامج التدريبية في المشاركين. (الزيادات، خالد، 2011).

1-1 مشكلة الدراسة

في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها سورية وخلال ست سنوات من الأزمة السورية، تعاني منظمات الأعمال والجهات أو المؤسسات على اختلاف أنواعها سواء حكومية كانت أم خاصة ضعفاً في كفاءة الموارد البشرية الموجودة ونقصاً في الخبرات.

وقد برز مؤخراً دور وزارة التنمية الإدارية بشكل واضح في مجال تدريب العاملين بمختلف مستوياتهم حيث تنفق وزارة التنمية الإدارية أغلب موازنتها على تنفيذ مختلف الأنشطة والحقائب التدريبية، من خلال عدة برامج تقوم وزارة التنمية الإدارية بتنفيذها لمختلف الجهات والمؤسسات.

الأمر الذي يستدعي القيام بالعمل على تنفيذ تقييم وتحليل للبرنامج التدريبي الموجود في وزارة التنمية الإدارية لدراسة ومعرفة مدى قوة وفعالية البرامج التدريبية وما تحققه من مهارات ومكتسبات وأثر تلك البرامج على كفاءة الموارد البشرية، إضافة إلى نقاط القوة والضعف في تلك البرامج ليتم تقديم أفضل برنامج تدريبي في مجال التنمية الإدارية.

لذا تتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤلات التالية:

- 1. ما علاقة برامج التدريب المنفذة في وزارة التنمية الإدارية في رفع مستوى الكفاءة البشرية؟
- 2. ما مدى تناسب أبعاد برامج التدريب (المدرب، المتدرب، بيئة ومكان التدريب، المادة التعليمية) مع أهداف البرامج التدريبية المنفذة؟
 - هل يتم اختيار المتدربين للمشاركة في البرنامج التدريبي بناء على تحديد دقيق لاحتياجاتهم؟

1-2 أهداف الدراسة

إن تقييم البرامج التدريبية المنفذة في وزارة التنمية الإدارية وأهميتها في رفع مستوى الكفاءة البشرية أمر غاية في الأهمية لما يشهده التدريب من اهتمام لدى منظمات الأعمال من أجل تحقيق برامج تدريبية تهدف إلى رفع الكفاءة والقدرات إلى رفع الكفاءة والقدرات لدى الموارد البشرية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العملية التدريبية في وزارة التنمية الإدارية وتقييم أهمية تلك البرامج في رفع مستوى الكفاءة البشرية من وجهة نظر المتدربين، وذلك من خلال:

- التعرف على واقع برامج التدريب في وزارة التنمية الإدارية.
- تقييم العائد من برامج التدريب المنفذة في وزارة التنمية الإدارية على مستوى الكفاءة البشرية.

تقییم فعالیة برامج التدریب بكل أبعادها من وجهة نظر المتدربین.

1-3 أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من ضرورة تقييم برامج التدريب، إذ يتضح دون أدنى شك أن عملية التدريب تشكل أهمية بالغة في رفع الكفاءة البشرية في جميع المؤسسات الخدمية والإنتاجية وفي مختلف القطاعات الحكومية أو الخاصة. وينعكس إيجاباً على زيادة الانتاج وتحسين نوعيته وقد لوحظ ذلك في جميع المجتمعات الإحصائية التي سبق وأن تناولتها الدراسات البحثية على الرغم من تباينها الأمر الذي يؤكد على أهمية التدريب كعملية منهجية هادفة ومستمرة يتم من خلالها الوقوف على تحصيل المتدربين في البعدين الكمي والنوعي وعلى اختلاف القطاعات.

وهذا بدوره يجعل عملية تقييم التدريب عملية أساسية للحكم على نجاح العمليات التدريبية التي تستنزف الوقت والجهد والمال فمن الملاحظ أن جميع الدراسات أجمعت على أن عملية مراقبة وتقييم العمليات التدريبية تكتسب أهمية قصوى لضمان جودة أي نظام وتميز أي أداء لإنجاز المهام والأعمال.

وقد هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تقييم فاعلية التدريب بسبب افتقارها إلى التنظيم الإداري والكوادر البشرية الفنية المتخصصة، وغياب عملية تقييم البرامج التدريبية بشكل ملحوظ.

- ولأن كفاءة أداء المؤسسة باختلاف أنشطتها مرهون بكفاءة مواردها البشرية، ستقوم هذه الدراسة بتحليل وتقييم واقع البرامج التدريبية المنفذة في وزارة التنمية الإدارية.
- تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع التدريب بالنسبة للقطاع الحكومي خصوصاً وزارة التنمية الإدارية.
- ربط خطط برامج التدريب بخطط التنمية الإدارية لمواجهة التحديات وتزويد السوق السورية بكوادر
 عالية التأهيل
 - العمل على تأهيل المتدربين وفق ميولهم وقدراتهم لسد حاجات القطاع العام.

1-4 الدراسات السابقة

1-4-1 الدراسات العربية:

1-4-1 دراسة (الشمري،2012) بعنوان: تطوير نظام لتقييم الأداء كمدخل كفاءة وفاعلية أداء العاملين، جامعة حلب، كلية الاقتصاد.

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسات الحكومية في السعودية والتعرف على نقاط القوة والضعف وتقييم كفاءته وذلك من خلال:

- التركيز على المعايير في نماذج التقييم وهي الأداء الوظيفي-الصفات الشخصية العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.
 - التعرف على مدى الالتزام بتطبيق نظام تقييم عند إجراء عملية التقييم.
 - التعرف على ملائمة تقييم أداء العاملين لمختلف الوظائف.
- تطوير النظام الحالي والوصول إلى نظام يتسم بالموضوعية والشفافية وانعكاسه على تطوير أداء العاملين ورفع كفاءتهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لجمع المعلومات وتوزيعها على 150 موظفاً من المديريات التابعة لبعض الوزارات في مدينة تبوك، وكان من أهم نتائج الدراسة:

وجود علاقة طردية قوية جداً بين:

- وضوح أهداف التقييم وكفاءة وفاعلية أداء العاملين.
- موضوعية معايير التقييم وكفاءة وفاعلية أداء العاملين.
- ملائمة نظام التقييم الوظيفي وكفاءة وفعالية أداء العاملين.
 - كفاءة عناصر تقييم الأداء وكفاءة وفاعلية أداء العاملين.
- موضوعية ومستوى التدريب المقوم وكفاءة وفاعلية أداء العاملين.
 - كفاءة استخدام نتائج التقييم وكفاءة وفعالية أداء العاملين.

1-4-1 دراسة (مطر،2016) بعنوان: تقييم البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسات الإنتاجية وتحسينها وفق المواصفات القياسية 19015:1999.

هدفت الدراسة إلى تقييم الأنشطة التدريبية المطبقة في المؤسسات الإنتاجية لإظهار مكامن الضعف والخلل في العمليات التدريبية داخل المؤسسات، بالإضافة إلى تطبيق إرشادات المواصفة من خلال إجراء تحليل الفجوة لواقع العمل باستخدام طرائق موثقة لتحديد البنود في إحدى المؤسسات المدروسة (المؤسسة العامة للتبغ) للوصول إلى الأداء الأفضل، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات تفاوتت في تطبيق الإرشادات التي نصت عليها المواصفة وقد طبقت العديد من الإرشادات الواردة في المواصفة ISO10015:1999 وأن المراحل المتبعة في العمليات التدريبية المنفذة في المؤسسة المدروسة تتطابق مع إرشادات المواصفة ISO10015:1999 وتختلف معها في التفاصيل. وامتازت عملية المراقبة والتقييم وتحسين العمليات التدريبية بالضعف مقارنة مع باقي المراحل التدريبية.

اعتمدت الدراسة الطريقة التطبيقية حيث تم العمل على وضع قائمة للتحقق (checklist)من واقع العمل بما يتوافق مع أهداف البحث لقياس جودة العمليات التدريبية في بعض المنشآت المنتشرة في محافظة اللاذقية، إضافة إلى تحديد نتائج القياسات الموضوعية لأثر التدريب في كفاءة العاملين. وقد تم تقييم النتائج باستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة للوصول إلى المقترحات والتوصيات.

1-4-1 دراسة (السرحان، 2013) بعنوان: تقييم أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر البرامج التدريبية بعناصرها الرئيسة (تحديد الاحتياجات التدريبية – تقييم البرامج التدريبية – اختيار المتدربين – اختيار المدربين) على أداء العاملين في الشركات السياحية الأردنية.

وقد توصلت الدراسة على ضوء تحليل الإجابات الواردة في الاستبانة، التي وزعت على عينة عشوائية من مجموع العاملين في (12) شركة سياحية أردنية مسجلة لدى سوق عمان المالي، إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

• وجود علاقة ارتباط قوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين في الشركات السياحية، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية هو أقل عناصر البرنامج التدريبي تأثيراً في الأداء وأظهرت الدراسة أن اختيار المدربين المناسبين للعملية التدريبية يؤثر بشكل كبير في أداء العاملين في الشركات السياحية الأردنية.

- تصميم البرامج التدريبية بشكل سليم يؤثر بشكل كبير في أداء العاملين في الشركات السياحية الأردنية.
- أظهرت الدراسة أن غالبية العاملين في الشركات السياحية الأردنية هم من الذكور الذين تقل أعمار هم عن 30 سنة.

1-4-1 دراسة (الزيات، بن خالد، 2011) بعنوان: تقييم البرامج التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن من وجهة نظر المتدربين وعلاقتها ببعض المتغيرات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم فاعلية البرامج التدريبية في إعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات، وتكونت عينة البحث من (133) معلماً ومعلمة ولتحقيق أغراض البحث تم تطوير أداة مكونة من (30) فقرة وقد كشفت النتائج:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم فاعلية البرامج التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن تعزى لأثر المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم فاعلية البرامج التدريبية لإعداد معلمي
 الدراسات الاجتماعية في الأردن تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقييم فاعلية البرامج التدريبية لإعداد معلمي
 الدراسات الاجتماعية في الأردن تعزى لأثر عدد الدورات التي سبق وتم الالتحاق بها.

وتوصلت الدراسة إلى:

- وجوب إعادة النظر بالبرامج التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية أثناء الخدمة لكي تعكس أهداف واستراتيجيات هذه البرامج الحاجات الفعلية لدى المعلمين في الميدان.
 - الأخذ بعين الاعتبار أولويات الحاجات التدريبية لدى المعلمين.

1-4-2 الدراسات الأجنبية:

EFFECTS OF TRAINING ON بعنوان: (2013،Nassazi) 1-2-4-1 EMPLOYEE PERFORMANCE

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل أثر أنشطة التدريب على أداء العاملين في قطاع الاتصالات في أوغندا في افريقيا.

استندت الدراسة على دراسة ثلاث من أهم شركات الاتصالات التي تعمل في أو غندا.

وتم اعتماد المنهج النوعي في البحث لجمع البيانات وذلك باستخدام استبيان يضم 18 سؤالاً تم توزيعها على 120 مشاركاً، وتمت دراسة وتحليل:

- برامج التدريب الموجودة والمنفذة في قطاع الاتصالات في أوغندا
 - أهداف برامج التدريب المنفذة.
- الطرائق والمناهج المستخدمة ضمن أنشطة التدريب لتحقيق الأهداف المرجوة
 - إلى أي مدى تؤثر برامج التدريب على أداء العاملين.

ساعدت الدراسة في تسليط الضوء على طرق تدريب الموارد البشرية والتي تعود بالنفع على المنظمة وطبيعة العمل والعاملين فيها على حد سواء.

ساهمت نتائج الدراسة في تطوير احتياجات الموارد البشرية من أجل التنافسية في الأداء في منظمات الأعمال في أفريقيا وخاصة شركة الاتصالات في أوغندا.

وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب له تأثير واضح على أداء الموظفين، ويمكن أن تكون النتائج مفيدة لمديري الموارد البشرية، وكذلك في المؤسسات الحكومية والأكاديمية.

Impact of Training on Employees : دراسة (2015، Hafeez) بعنوان: 2-2-4-1 Performance

هدفت الدراسة إلى استكشاف "تأثير التدريب على أداء الموظفين في الصناعة الصيدلانية في كراتشي باكستان"، فكان "التدريب" هو المتغير المستقل، في حين أن المتغير التابع "أداء الموظف" من خلال عدة مجالات: العمل الجماعي، ومهارات الاتصال، وخدمة العملاء، والعلاقات بين الأشخاص وخفض التغيب ومجالات تطورها، والرضا الوظيفي، وتحفيز الموظفين، والتكنولوجيات الجديدة والاستراتيجيات في الكفاءة

قدم البحث موجزاً للأدبيات حول قيمة التدريب في تحسين أداء العاملين، ولدراسة التدريب وأثره على على أداء العاملين فقد تم اختيار أربعاً من شركات الأدوية في باكستان، وتوزيع 370 استمارة استبانة على العاملين ضمن هذه الشركات استرد منها 365 استبانة بمعدل 96% من الإجابات.

أظهر التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط قوية بين تدريب العاملين وأدائهم؛ فقد توصلت الدراسة إلى أنه كلما زاد تدريب العاملين كلما ارتفع مستوى أدائهم.

An investigation into the بعنوان: (2012، Saks, A Burke) دراسة 3-2-4-1 relationship between training evaluation and the transfer of training.

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين تقييم التدريب ونقل التدريب في المنظمات، على افتراض أن تقييم التدريب سيكون مرتبطاً بمعدلات نقل أعلى لأن معلومات التقييم يمكن أن تحدد نقاط الضعف التي تؤدي إلى تحسينات في برامج التدريب وخلق قدر أكبر من المساءلة بين أصحاب المصلحة للحصول على النتائج المرجوة من التدريب. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تمثلت بـ 150 من محترفي التدريب هم أعضاء جمعية التدريب والتطوير في كندا. وأظهرت النتائج أن تواتر تقييم التدريب يرتبط ارتباطاً إيجابياً بنقل التدريب. ومع ذلك كانت من بين معايير التقييم الأربعة في نموذج كيرك باتريك؛ معايير السلوك والنتائج فقط مرتبطة بارتفاع معدلات نقل التدريب، مما يشير إلى أن مستوى معايير التقييم مهم لنقل التدريب، وتدل هذه النتائج على أهمية المبادرات على مستوى المنظمة مثل تقييم التدريب بالإضافة إلى الممارسات على المستوى الفردي لتسهيل نقل التدريب.

The Impact of Training and بعنوان: (2016 ، Abulraheem Salah) 4-2-4-1 Development on Employees Performance and Productivity

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التدريب والتنمية بالإضافة إلى علاقة التدريب والتنمية على أداء وإنتاجية الموظفين في شركات النقل الأردنية الخاصة الواقعة في المنطقة الجنوبية من الأردن.

تم استخدام منهج كمي لجمع البيانات من خلال استبيان منظم، تم توزيعه على عينة عشوائية مؤلفة من لخصاً. تم توزيع 254 من مجموع الفئة المستهدفة من أصل 420 شخصاً. تم توزيع 254 استبانة منظمة (212) استبانة، و (188) استمارة إحصائية فقط.

استخدمت الإحصاءات الوصفية والاستنتاجية لتحليل البيانات. وتمت مواءمة الأدوات الإحصائية مع هدف البحث من خلال استخدم برنامج التحليل الإحصائي الإصدار 16 لتحليل البيانات، فقد تم حساب جداول الترددات والنسب المئوية والوسائط والانحرافات المعيارية وتم تفسير ها بشكل موضوعي.

واستخدمت الاحصاءات الاستنتاجية مثل معامل ارتباط معامل بيرسون (r) والانحدار الخطي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية كبيرة موجودة بين المتغيرات المستقلة (التدريب والتنمية) والمتغيرات التابعة (الأداء والإنتاجية).

أشارت النتائج إلى أن التدريب والتنمية يرتبطان ارتباطاً إيجابياً بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع أداء الموظف وإنتاجيته. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب والتنمية لهما تأثير هام على أداء وانتاجية الموظف.

وكان من التوصيات:

- ضرورة وضع برامج تدريبية فعالة ووضع خطط إنمائية دقيقة وتوفيرها لجميع الموظفين لتمكينهم
 من تعزيز مهاراتهم ورفع مستوى معارفهم.
- إمكانية إجراء بحوث مستقبلية متوقعة لتغطية المتغيرات الأخرى مثل (القدرات، والمشاركة) التي قد تؤثر على الأداء والإنتاجية.

ANALYZING THE EFFECTS : بعنوان (2013,Zain,yaser,Unal) 5-2-4-1 OF INDIVIDUAL COMPETENCIES ON PERFORMANCE

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آثار الكفاءات الفردية على الأداء في قطاع الخدمات في تركيا، من خلال إجراء دراسة استقصائية موجهة إلى الشركات العاملة في قطاع الخدمات في تركيا، تم توزيع الاستبانة على 3000 موظف في 30 شركة، وعادت 2679 استمارة مكتملة، أي بنسبة استجابة بلغت 89 %. واستخدم تحليل عامل استكشافي لتقييم تأثير الكفاءات الفردية على الأداء. وكشفت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الكفاءات والأداء الفردي.

و علاوةً على ذلك، يبدو أن الكفاءات الأساسية لها الأثر الأكبر على الأداء الفردي. وقدمت نتائج هذه الدراسة بعض الأدلة التجريبية التي تشير إلى آثار الكفاءات الفردية على الأداء التنظيمي. أما بالنسبة للأداء التنظيمي، فتبين أن العامل الأكثر أهمية هو الكفاءات الإدارية.

لم يكن المسح شاملاً لجميع قطاعات الخدمات الممكنة في تركيا إنما اقتصرت الدراسة على الخدمات المصرفية والبضائع والاتصالات والغذاء والتموين والتمويل والنشر والتجزئة وتكنولوجيا المعلومات والسياحة الشركات. وبالتالي لا يمكن تعميم النتائج على القطاعات الصناعية الأخرى التي لم تكن جزءاً من هذه الدراسة. وتحلل الدراسة تأثير الكفاءات الفردية على الأداء سواء كانت مرتفعة أو منخفضة. أظهرت الدراسة معلومات غنية عن كفاءة الموظف وأدائه. ومعلومات مفيدة للممارسين الإداريين حول الحفاظ على الكفاءة الفردية وزيادة أدائها لرفع مستوى الأداء التنظيمي.

The Training Evaluation Inventory : دراسة (2014,Success) دراسة 6-2-4-1 Evaluation of Training Design and Measurement of Training Outcomes for Predicting Training

هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتطوير تقييم تدريب صحيح وموثوق به، لأنه لا وجود لها حتى الآن. وتمثلت الأهداف فيما يلى:

- بناء وتأسيس نموذج نظرى للتقييم، ولكن في الوقت نفسه ينطبق في إطار القيود التنظيمية النمطية
 - إدراج تقييم وتصور تصميم التدريب كجانب تقييمي هيكلي.

تم بناء عشرة مقاييس، تغطي أبعاد نتائج التدريب التمتع الذاتي، والفائدة المدركة، والصعوبة المدركة، واكتساب المعرفة الذاتية، والموقف من التدريب، فضلاً عن أبعاد التدريب القائم على مشكلة التعلم والتفعيل والمظاهرة، والتطبيق، والتكامل بناء على دراسات سابقة.

كانت موثوقية المقاييس مرضية فقد أظهرت البيانات المستمدة من دراستين تدريبيتين أن أبعاد نتائج التدريب كانت مرتبطة بمقاييس نتائج التدريب الخارجية، مما يؤكد صحة مؤشر الاستثمار في التجارة واستخدمت دراستان استقصائيتان للتنبؤ بنتائج التدريب على أساس تصميم التدريب. وتبين أن التمثيل والتطبيق والدمج هي أبعاد التصميم الأكثر أهمية، وأن تقييم التدريب قابل للتطبيق في مشاريع البحوث التدريبية وفي السياق التنظيمي، ويمكن استخدامه لأغراض تقييم التدريب بشكل كامل أو تلخيصي.

EFFECTS OF TRAINING ON بعنوان: (2014،Githinja Angela) 7-2-4-1 EMPLOYEE PERFORMANCE: A CASE STUDY OF UNITED NATIONS SUPPORT OFFICE FOR THE AFRICAN UNION MISSION IN SOMALIA

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار التدريب على أداء الموظفين بين الموظفين الدوليين. حيث أثارت الدراسة الأسئلة البحثية التالية:

- ما هو دور التدريب على مشاركة الموظفين؟
 - ما هو دور التدريب على تحفيز الموظفين؟
- ما هو دور التدريب على الرضا الوظيفي للموظف؟

تم استخدام تصميم بحث استقصائي لهذه الدراسة، والذي سمح من التحقق في العلاقات المحتملة بين المتغيرات وكذلك جمع البيانات من فئة أوسع ومقارنات بين المتغيرات. مجتمع الدراسة 144 موظفاً من موظفي الأمم المتحدة مكتب البعثة الأفريقية في الصومال. وتم سحب عينة عشوائية من 45 موظفاً وقد تم جمع البيانات من خلال استخدام الاستبانة. وفيما يتعلق بدور التدريب على إشراك الموظفين، أظهرت الدراسة أن:

• التدريب العام يعزز مشاركة الموظفين في عمليات التغيير. وكتدبير للانخراط في عملية التغيير، كان من المرجح أن يكون موظفو الإدارة العليا والإدارة الدنيا أكثر عرضة لتحمل مهام جديدة

بعد خضوعهم للتدريب مقارنة بالإدارة الوسطى. وبالمثل، فإن التدريب يحفز على الأرجح أعلى مستوى من الالتزام باتخاذ مبادرات لمساعدة الموظفين الآخرين.

- التدريب يعزز مشاركة الموظفين في الابتكار.
 - التدريب يعزز أداء أفضل بين الموظف،
 - التدريب يعزز حماسة الموظف للعمل.
- التدريب يعزز تحفيز الموظفين لأنه يسمح باعتراف الموظفين داخل المنظمة.
 - من ناحية أخرى يعزز التدريب الصفات القيادية الإيجابية في قادة المنظمة.
 - وأخيراً لتدريب يسهل الدافع لأداء العمل.

وفيما يتعلق بدور التدريب على الرضا الوظيفي، أظهرت الدراسة أن التدريب يعزز العلاقات بين الموظفين والمشرفين / العملاء في العمل. على الرغم من أن مستوى الإدراك بأن التدريب يحسن العلاقات مع تراجع المشرف من الإدارة العليا، تليها الإدارة الوسطى وأخيراً الإدارة الدنيا. كما أظهرت الدراسة أن التدريب يعزز من قدرة المجيبين على استخدام مبادراتهم ومهاراتهم الخاصة في العمل. وعلى الرغم من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أظهرت الدراسة أيضا أن هناك اتجاهاً تنازلياً في مستوى الاعتقاد بأن التدريب يعزز أداء الموظفين من خلال التأثير على الرضا الوظيفي من الإدارة العليا للموظفين غير الإداريين. وكشفت الدراسة أن التدريب ينقل بشكل إيجابي على أنشطة العمل.

وخلصت الدراسة إلى أن التدريب يؤثر على أداء الموظفين من خلال التأثير إيجابياً على مشاركة الموظفين في عملية التغيير. التعاون؛ وتحسين الأداء وتعزيز الحماس للعمل. ويخلص التقرير أيضاً إلى أن التدريب يعزز أداء الموظفين من خلال التأثير إيجابياً على مستوى تحفيز الموظفين من خلال الاعتراف بالموظفين؛ المواءمة مع الأهداف التنظيمية؛ سمات القيادة الإيجابية؛ والتحفيز على أداء العمل، ويعزز التدريب أداء الموظفين من خلال التأثير إيجابياً على الرضا الوظيفي من خلال تعزيز علاقات الموظفين / المشرف / العملاء في العمل؛ قدرة الموظف على استخدام مبادراته ومهاراته الخاصة في العمل؛ فرص الدفع والترقية؛ وعن طريق التأثير على أنشطة العمل.

وتوصي الدراسة بأن يتم التدريب من وقت لآخر لضمان مشاركة الموظفين اللازمة للتغيير والابتكار؛ وتحسين الأداء والحماس الوظيفي لتعزيز أداء الموظفين والتنظيم. وتوصي أيضاً بأن إدارة موظفي الخدمة المدنية لضمان أن استراتيجيات التدريب لا تتماشى مع الإنتاجية فحسب، بل أيضاً لتعزيز تحفيز الموظفين على الأداء المتفوق. ويتعين على إدارة الدعم الأخرى أن تقيم استراتيجياتها التدريبية فيما يتعلق بالرضا الوظيفي لضمان تحقيق الآثار بصورة موحدة على نطاق المنظمة.

1-5 علاقة الدراسة بالدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري من بعض النواحي المتعلقة بمفهوم التدريب وماهية عملية تقييم البرامج التدريبية المختلفة، كما استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في التعرف على النماذج المختلفة لتقييم أثر التدريب لتصميم وإعداد الاستبانة.

أغلب الدراسات السابقة تم تطبيقها في نطاقات بيئية مختلفة عربية وأجنبية لدراسة شركات قطاع عام أو خاص، بينما تم تطبيق هذه الدراسة في البيئة السورية – وزارة التنمية الإدارية على أفراد المؤسسات الحكومية الذين التحقوا ببرامج تدريب وزارة التنمية الإدارية.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تقوم بعملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة في وزارة لا يتعدى عمرها الزمني أكثر من ثلاث سنوات، ليتم تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف منذ بداية تنفيذ البرامج التدريبية فيها من خلال تقييم أثر البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين لتحديد احتياجاتهم بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب بالنسبة لمؤسساتهم وعلاقة تلك البرامج التدريبية بمستوى الكفاءة البشرية.

وذلك من خلال متابعة وحرص شديد من جانب وزارة التنمية الإدارية لمعرفة نتائج الدراسة ليتم العمل على تنفيذ أفضل برنامج تدريبي في مجال التنمية الإدارية للعاملين في القطاع الحكومي.

6-1 مصطلحات الدراسة

- الأداع: تشير كلمة الأداء إلى إنجاز مهمة معينة محددة ومعروفة مسبقاً يتم قياسها حسب معايير الدقة والاكتمال والتكلفة والسرعة. (Mahamud, 2014)
- أداع الموظفين: مقياس الناتج مقابل المدخلات. يدل على الفعالية والكفاءة التي تسدد دفعة للأهداف التنظيمية وقد تعتمد على عوامل كثيرة مثل تقييم الأداء، وتحفيز الموظفين، ورضا الموظفين، والتعويض، والوظيفة والأمن، الهيكل التنظيمي وغير هم. (Saeed&Asghar, 2012)
- التدريب: التدريب هو التعديل المخطط والمحدد للسلوك من خلال إحداث التعلم والأنشطة والبرامج التي تؤدي إلى تحقيق المشاركين لمستوى المعرفة، والمهارات، والكفاءات، والقدرات للقيام بعملهم بفعالية. (Mahamud, 2014)

• التنمية الإدارية: عرفها Edward Weidner بأنها عملية قيادية لتوجيه المنظمة لتحقيق الأهداف المتتابعة سواء كانت في المجال السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي وتلك الأهداف محددة من قبل الحكومة بناء على احتياجات الأفراد.

يشير غانت Gantt التنمية الإدارية على أنها صيغة من الإدارة العامة التي ينصب كل تركيزها على تنظيم وإدارة المؤسسات الحكومية لتحفيز وتسيير برامج محددة من أجل إحراز التقدم الاقتصادي والاجتماعي، فالهدف من التنمية الإدارية هو صنع أو تحقيق تغيير ممكن وجذاب. (. Sri.). (Manojkumar B, 2013

• التقييم: أشار الباحث جاردر إلى التقييم على أنه أداة قياس وعملية للحكم على المهنية والربط بين الأداء والأهداف وعملية لاتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أنه أداة لقياس المدى الذي تم فيه تحقيق الغابات الأساسية.

وعرف الباحث سكريفين التقييم على أنه عملية تجميع منظمة تستخدم فيها المعلومات من أجل اتخاذ القرارات بخصوص برامج التعليم بينما يتجه غالبية خبراء التقييم لتعريفه بالانسجام مع فلسفة البرنامج الذي سيتم تقييمه وكيف سيتم استخدام المعلومات ولأية أغراض. (دليل تقييم برامج التدريب،2012)

• الكفاءة: إن مفهوم الكفاءة مفهوم مربك لارتباطه لدى الغالبية بمصطلحات ومفاهيم مشابهة مثل الأداء والمهارة.

فالكفاءة هي قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج وكلما كانت كفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة وبالنوعية الجيدة. (كافي، 2014)

ويمكننا القول بأن الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المكتسبات من مهارة عملية ومعرفة نظرية وخبرة عملية ونمط سلوكي لتنفيذ مهام محددة على النحو الأمثل.

7-1 فرضيات الدراسة

من خلال مشكلة البحث ومن خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة، ومن أجل الوصول إلى أهداف البحث، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

1-7-1 الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى برامج التدريب بكل أبعادها (مدرب، متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها وزارة التنمية الإدارية وبين مستوى الكفاءة البشرية (المعرفة، المهارة، الخبرة، الأنماط السلوكية) المكتسبة من قبل المتدربين.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى برامج التدريب بكل أبعادها (مدرب، متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها وزارة التنمية الإدارية وبين مستوى المعرفة المكتسبة من قبل المتدربين.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى برامج التدريب بكل أبعادها (مدرب، متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها وزارة التنمية الإدارية وبين مستوى الخبرة المكتسبة من قبل المتدربين.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى برامج التدريب بكل أبعادها (مدرب، متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها وزارة التنمية الإدارية وبين مستوى المهارة المكتسبة من قبل المتدربين.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى برامج التدريب بكل أبعادها (مدرب، متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها وزارة التنمية الإدارية وبين مستوى الكفاءة البشرية الأتماط السلوكية المكتسبة من قبل المتدربين.

1-7-2 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول جدوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية (معارف، مهارات، خبرات، الأنماط السلوكية) تُعزى للمتغيرات الديمغرافية وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول جدوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية (معارف – مهارات – خبرات – الأنماط السلوكية) تُعزى للجنس.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول جدوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية (معارف – مهارات – خبرات -الأنماط السلوكية) تُعزى للمؤهل العلمي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول جدوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية (معارف – مهارات – خبرات -الأنماط السلوكية) تُعزى للعمر.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

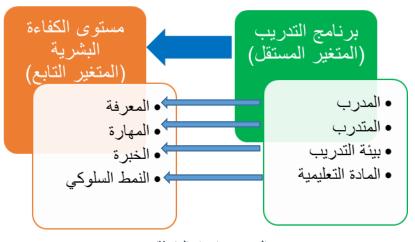
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول جدوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية (معارف – مهارات – خبرات -الأنماط السلوكية) تُعزى لسنوات الخبرة.

1-8 نموذج الدارسة

تقوم هذه الدراسة على اختبار <u>العلاقة</u> بين المتغير المستقل وهو برنامج التدريب بأبعاده المتضمنة المدرب والمتدرب وبيئة التدريب والمادة التعليمية على كل محور من المتغير التابع الكفاءة البشرية من المعرفة والمهارة والخبرة والنمط السلوكي.

ويوضح الشكل البياني رقم (1) هذه العلاقة:

الشكل 1 نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

1-9 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على تقييم البرامج التدريبية المنفذة من قبل وزارة التنمية الإدارية فقط.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الأشخاص المتدربين سابقاً في برامج التدريب من قبل وزارة التنمية الإدارية.
- الحدود الزمنية: نفذت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2016 -2017 لتقييم البرامج التدريبية المنفذة في وزارة التنمية الإدارية خلال عام 2016.

1-10 متغيرات الدراسة

• المتغير المستقل:

مستوى البرامج التدريبية بأبعادها (المدرب، المتدرب، بيئة التدريب، المادة التعليمية).

• المتغير التابع:

مستوى الكفاءة البشرية بأبعادها (المعارف، المهارات، الخبرات، الأنماط السلوكية).

الفصل الثاني مفهوم وفلسفة التدريب

- فلسفة التدريب
- مراحل العملية التدريبية

الفصل الثالث الكفاءة البشرية

- تطوير وتنمية الكفاءات
- علاقة إدارة الكفاءات بتخطيط الموارد البشرية

مقدمة

من الملاحظ أن مفهوم أنشطة وأساليب التدريب لا يزال غير واضح بالنسبة للكثير من الأشخاص فكثيراً ما يتبادر إلى الأذهان أن التدريب مرتبط بالدراسة أو بالرياضة أو بتنمية مهارات الأطفال وسلوكياتهم. وحتى يكون التدريب مفهوماً، ينبغي النظر إليه على أنه مجال خبرة فنية أي أن برنامج التدريب له دائماً موضوع معين يحاول المدرب أن ينقله للمتدرب (كولز، بروسو، 2001)

ولا يمكن إغفال الفائدة الكبرى من التدريب في خلق إمكانيات وفرص جديدة في العمل والحصول على تميز في الأداء، فلو فكر أحد المديرين بإشراك العاملين في وضع الأهداف سنجد التزاماً شديداً بين العاملين ومتابعة طموحة أكثر من السابق وهنا تبدأ نتائج التدريب الجيدة في الظهور.

إذ أنه لابد من تخطيط وإدارة التدريب الجيد ليتم إحداث التميز والتغيير، فالتدريب الجيد هو الذي يوجد الفرق ويلبي حاجات المتدربين ومنظمات الأعمال أو المؤسسات.

1-2 فلسفة التدريب

عندما يرتقي التدريب ليصبح فلسفة قيادية، يغدو أكثر تعقيداً من مجرد كونه منهجاً سهل التناول يستعين به القادة والمديرون لتحسين الأداء.

التدريب فلسفة قيادية فالقادة الفاعلون الذين يتعاونون مباشرة مع الفريق هم أفضل المدربين. وأما القادة الذين يندر اتصالهم المباشر بالأفراد في المؤسسة فقلما يتوقع المرء منهم القيام بتدريب الآخرين، مثال أعضاء مجلس الإدارة وذوو المناصب الرفيعة... إلخ، إذ أنه من غير المتوقع قيام رئيس مجلس الإدارة بتدريب أعضاء المجلس.

ونوعية العلاقة بين المدرب والمتدرب تميز عملية التدريب عن غيرها من العلاقات التي تربط بين القائد وأفراد جماعته؛ فالمتدرب يثق بقدرة وخبرة المدرب ويستمع لنصحه وإرشاده، وبالمثل يؤمن المدرب بقدرة المتدرب على التعلم والإفادة من نصحه وإرشاده. فالمدرب هو الرئيس الموثوق والمتدرب هو المرؤوس الموثوق. والأمور التي يتم طرحها في هذا السياق حول التدريب كفلسفة قيادية تتضمن تفاصيل إضافية حول نوعية العلاقة بين المدرب والمتدرب.

ففي هذا الإطار ينظر روجر إيفريد Roger D.Everd وجيمس سليمان التدريب على أنه أنموذج للابتعاد عن الإدارة التقليدية التي تركز على النظام والمراقبة والامتثال، فالتدريب خلافاً لذلك يركز على توضيح التصرفات التي تمكن الناس من رفع سوية إسهامهم وإنتاجيتهم. إضافةً لذلك يشعر الناس أنهم يعملون في بيئة أكثر حميمية مما لو كانوا يعملون وفق أنموذج النظام والمراقبة. والتدريب أيضاً نوع من الشراكة الهادفة إلى تحقيق النتائج الجيدة، ويمثل في الوقت نفسه التزاماً نحو عمل مشترك في سبيل فتح آفاق جديدة بدلاً من التمسك بالهيكليات القديمة. وقد لاحظ كل من إيفريد وسليمان بعض الخصائص في التدريب التي من شأنها أن تجعل التدريب أكثر قرباً من القيادة. (دوبرين، 2011)

فالتدريب طريقة شمولية ومتميزة تجعل القائد أقوى ارتباطاً مع الآخرين داخل المؤسسة وطبيعة العلاقة في التدريب تجعله عاملاً مساعداً يسهل إنجاز الأهداف المرجوة من التدريب. والتعليم واحد من الأمثلة لتلك العلاقة الفريدة.

يمكن تعريف التدريب في مكان العمل على أنه "فن الإدارة"، وتتولد عند المتدرب حوافز أقوى تدفعه لتحقيق الأهداف المرجوة من التدريب التي من المفترض أن تنعكس إيجاباً على منظمة الأعمال بسبب خاصية تميز العلاقة التدريبية.

وكثيراً ما نلاحظ وجود اتجاهات سلبية لإدراك وفهم العملية التدريبية في المؤسسات ومنظمات الأعمال، وعدم إيلاء برامج التطوير الإداري الاهتمام اللازم لتطوير مهارات وخصائص التدريب الفعال والمجدي. قد يكون مرد ذلك في معظم الأحيان شيء في الثقافة يؤكد على الطريقة التقليدية في النظام والمراقبة بدلاً من تطوير مؤهلات الأفراد.

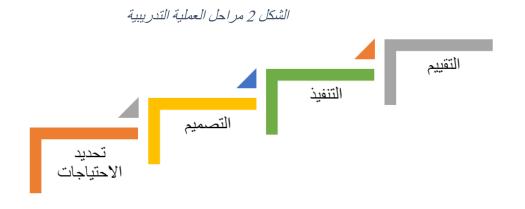
فلابد من الإشارة إلى أن التدريب هو عملية ذات اتجاهين، فالمدرب المتميز الجيد يجب أن يهتم بتطوير الكفاءات بدلاً من محاولة ضبط وتقييد سلوك العاملين، وأن يكون لديه متدربين جيدين ومنفتحين لأية مقترحات؛ تواقين للتطور وتنمية مهاراتهم وسلوكياتهم.

ولا يمكن للتدريب أن يعطي النتائج المرجوة منه إلا من خلال عملية التواصل الجيدة، لذا يتطلب التدريب درجة عالية من الثقة الشخصية بين كلا الطرفين المدرب والمتدرب، فقد يعطي المدرب نصيحة خاطئة إلى المتدرب أو قد يرفض المتدرب التشجيع من المدرب. على سبيل المثال قد يعمل القائد أو الإداري في المؤسسة أو المنظمة على تدريب عضو في الفريق وينتج عنه نتائج عكسية لا تلبي التوقعات والأهداف المخطط لها.

والشيء الآخر الذي يتطلبه التدريب يتمثل في تغيير النماذج التقليدية في الإدارة والتنظيم والعمل والمجتمع. وفلسفة التدريب تدعو إلى إنشاء تنظيم أكثر ديناميكية مستنداً إلى العلاقات والالتزام بالأهداف والنتائج على نقيض النظام التقليدي الذي يستند إلى الأدوار والتراتبية الهرمية والسلطة.

ولابد من ذكر الإسهامات الملموسة التي تحققها أنشطة التدريب في رفع سوية التحفيز وتنمية وتطوير مهارات الأفراد، وكذلك رفع مستوى الأداء لدى الجماعة. فالمدرب الجيد ذو الأثر الفاعل هو من يرفع معنويات فريقه ويشجعهم ويلقي كلمات الثناء والتقدير فمن خلال التدريب يتلقى المتدربون التشجيع ليدربوا زملاءهم ويكونوا فريقاً واحداً، وبالتالي فإن التدريب هو فرصة لكشف مهارات المتدربين على اختلافهم وتميز الفرد عن الآخر، وكيف يمكن استثمار هذه الكفاءات في تحقيق أهداف عمل المؤسسات.

2-2 مراحل العملية التدريبية



المصدر: إعداد الباحثة

2-2 مرحلة تحديد الاحتياجات:

لا تقتصر الاحتياجات التدريبية فقط على جوانب الضعف والخلل في الكفاءة والأداء وإنما تمتد لتشمل جوانب تنموية وتطويرية تعني مهارات ومعارف واتجاهات يُراد تطويرها في الأفراد من ناحية أو صقلها وتغييرها من ناحية أخرى بهدف مواجهة التغيرات الحاصلة والمتوقعة سواء كانت على المستوى التنظيمي أو التكنولوجي.

لذا تحتاج عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى جهود كبيرة من المؤسسات في جمع المعلومات وتحليلها عن الفروق في كفاءة الأفراد لإتمام الأعمال المطلوبة، وفيما يلي أهم الطرق المختلفة في عملية جميع البيانات عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

• التقدير الفردي: يعني إشراك الأفراد أو الفئة المستهدفة في تحديد أو تقدير حاجاتهم من الأنشطة أو البرامج التدريبية، من خلال بناء نماذج كفاءاتهم الخاصة للتقدير الذاتي ومن ثم مقارنة أوضاعهم الحالية مع هذه النماذج.

- مناقشة جماعية: يقوم الأفراد بمساعدة بعضهم من خلال نقاش جماعي في توضيح حاجاتهم الفردية مما ينعكس إيجاباً ليصبحوا بارعين في تعليم بعضهم بعضاً، وتتضمن هذه العملية جمع بيانات المناقشة الجماعية على ورقة وتعليقها لكي يراها الجميع وحتى يستطيعوا الحفاظ على مسار مناقشتهم.
- الاستبانات أو عمليات المسح: تكون على شكل عمليات مسح أو استطلاع لعينة ما عشوائية أو طبقية من المستهدفين وقد تتضمن كامل الفئة المستهدفة، ويتم توزيع استمارة استبانة متضمنة أسئلة مفتوحة أو ذات نماذج معدة مسبقاً على الأفراد لتحديد احتياجاتهم من خلال إجابتهم على أوراق الاستبيانات.
- ملاحظة السلوك والتصرفات: وتتم الملاحظة إما من خلال الرئيس أو المدرب وقد تكون نوعية أو فنية، يكمن استخدامها بشكل معياري للتمييز بين السلوكيات غير الفعالة والبنى أو الهياكل والعمليات التنظيمية. لعل أهم عيب في هذه الطريقة هو مقدار الجهد والوقت اللازمين لأدائها بطريقة فعالة.
- الخبراء: يساعد الحديث مع الخبراء والأشخاص البارعين في مختلف المجالات في جمع معلومات الخبراء: يساعد الحديث مع الخبراء والأشخاص البارعين في مختلف بشأن حاجات التدريب والتعلم. (Rassel de Robenson, 1979)
- تحليل وتقويم الأداء: يحدد أسلوب تقويم أداء الموظفين من خلال عدة طرق يتم فيها تحليل العمل والأداء ومدى حاجة الموظف إلى التدريب، وفي أي جانب، تستلزم هذه الطريقة وقتاً وأناساً متدربين خصيصاً لإجراء الطرق الفنية لتحليل العمل بالإضافة إلى أنه ينبغي إجراء التحليل للعمل والأداء الحالي.
- الاختبارات: يستخدم هذا الأسلوب في بعض الوظائف الفنية والمهنية مثل، الطباعة، استخدام الحاسب الآلي، قيادة السيارات، وتشغيل الآلات ومن المهم جداً في هذه الطريقة أن يكون هناك ارتباط فعلي بين هذه الاختبارات وجوانب المهارات المتعلقة بإنجاز الأعمال ونوعية الأداء.
- ترشيح أو طلب من الإدارة: في هذه الطريقة يقوم المشرف المباشر على الموظف أو أحد أعضاء الإدارة بطلب إشراك العاملين في البرامج التدريبية، وذلك إما بغرض تحسين أدائهم أو بغرض ترقيتهم لمناصب أعلى وينبغي في هذه الحالة التأكد من الحاجة فعلاً إلى التدريب، وتحديد التدريب المطلوب بدقة. (عبد الرحمن، 2010).

2-2-2 مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

تعتبر الاحتياجات التدريبية هي قاعدة الأساس لمرحلة تصميم البرنامج التدريبي فتقوم الإدارة بتصميم برنامج التدريب وتخطيطه بشكل دقيق وواضح يضمن تلبية الاحتياجات وللوصول إلى برنامج تدريبي مجدي لابد من تخطيط البرنامج بدقة من خلال:

- تحديد الأهداف المرجوة من البرنامج التدريبي بوضوح (ماذا، وكيف، ومتى وأين، ولأي درجة)
 - اختيار المتدربين وتحديد الفئة المستهدفة ضمن البرنامج التدريبي.
 - اختيار المدرب المؤهل لتقديم البرنامج التدريبي بكفاءة وفعالية.
 - تحديد درجة ومستوى التعمق والتركيز في الموضوعات التدريبية.
- إعداد المادة التعليمية المناسبة وصياغتها بطريقة سهلة ومتسلسلة شاملة لعنوان البرنامج التدريبي وملائمة للمتدربين.
- تحدید الأسالیب المناسبة لكل محور ضمن البرنامج التدریبي مثال (المحاضرة تمثیل الأدوار مجموعات العمل-دراسات الحالات)
 - اختيار وتحديد وسائل ومساعدات التدريب التقنية الحديثة اللازمة للبرنامج التدريبي.
 - اختيار المكان المناسب والملائم لتنفيذ التدريب.

2-2-3 مرحلة التنفيذ:

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، فلابد أن تقوم الجهة المنظمة للتدريب أو إدارة التدريب بالإشراف على التنفيذ والتأكد من أن تصميم التدريب قد لبى تنفيذ التدريب وفق ماهو مخطط له، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة وضحها كل من (عبد الرحمن،2010) و (عقيلي،2009) و (السيد،2007) تشتمل على دراسة و وضع البرنامج الزمني المناسب للتدريب واختيار وترتيب المكان والقاعات بما يناسب التدريب وأسلوب التدريب المتبع خلاله بالإضافة إلى المتابعة اليومية لآلية وسير عمل البرنامج التدريبي.

2-2-4 مرحلة التقييم:

التقييم هو جمع منهجي للمعلومات حول أنشطة ونتائج ومخرجات البرامج أو المشاريع لاتخاذ القرار من أجل تحسين كفاءة وفعالية البرنامج ووضع الخطة البرامجية المستقبلية. (.1997،Patton M.Q) بهدف معرفة ما إذا كان المشروع قد حقق أهدافه المخطط لها.

أسباب التقييم:

- . معرفة إلى أي مدى حقق البرنامج التدريبي أهدافه؟
 - كيف أسهم التدريب في تطوير طاقم العمل؟
- كيف أسهم التدريب في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها؟

- إلى أي مدى طبق المتدربون ما تعلموه؟
- ما هي العوامل الداخلية والخارجية التي منعت المتدرب من تطبيق ما تعلمه؟
- المساعدة على اتخاذ قرارات بإعادة برنامج التدريب لمجموعات أخرى أم إيقاف التدريب.
 - مساعدة إدارة التدريب في تحديد برامجه المستقبلية وطريقة تصميمها.
 - قياس مدى فعالية وأثر برامج التدريب من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
 - لأي مدى كان مضمون التدريب ينسجم مع احتياجات المشاركين؟
 - هل المدرب الذي أعطى التدريب كان أفضل الخيارات؟
 - هل استعمل المدرب أكثر الطرق فعالية لإشراك المتدربين وجذب اهتمامهم؟
 - هل مكان التدريب مرض وجيد؟
 - ما جدوى وقيمة التدريب بالنسبة للمشاركين؟
 - هل مساعدات التدريب التي استخدمت أسهمت في تسهيل التدريب؟
 - هل عملية التنسيق لبرامج التدريب فعالة؟
 - ما الذي يمكننا القيام به بشكل أفضل لتحسين برامج التدريب؟
 - كيف أثر التدريب على أداء المتدربين؟
 - كيف أثر التدريب على مجمل عمل المؤسسة؟

إن التحليل الجيد لهذه الأسئلة سيعطي معلومات عن فاعلية البرنامج التدريبي ونتائجه على مستوى الكفاءة البشرية للأفراد وعلى ما تم اكتسابه من قبل المتدربين؛ من معرفة ومهارة وخبرة وأنماط سلوكية وأثر تلك البرامج التدريبية على المؤسسة المنظمة للتدريب، كما أنه يساعد في إيجاد طرق فعالة لتحسين نوعية برامج التدريب.

لذا يعتبر قيام إدارة الموارد البشرية باستثمار كفاءات الأفراد هو حاجة وضرورة ملّحة لضمان الحصول على أداء متميز وأهلية عالية من خلال اتباع أساليب تنموية وطرق مبتكرة لرفع مستوى الكفاءات البشرية لتحقيق أهداف المنظمة وإتمام الأعمال الموكلة إليها.

الفصل الثالث: الكفاءة البشرية

مقدمة

يمكننا القول بأن مصطلح الكفاءة هو مصطلح مربك بحد ذاته، وكثيراً مايتم الخلط بينه وبين مرادفات أخرى كالمهارة على وجه التحديد. (Journal of Global Strategic Management, 2013)

تعريف الكفاءة: هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف معرف نظرية ومعارف عملية (خبرة) وبعد سلوكي معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن. (Peretti,2005)

فمن المهم عند تطبيق إدارة الكفاءات فهم الفرق بين المهارات والكفاءات وكذلك أنواع الكفاءات المختلفة المطلوبة في المنظمة. ومن المهم للغاية أيضاً تصنيف الكفاءات بحيث يستند الاستثمار في مبادرات الموارد البشرية الأساسية، مثل التنمية، وتخطيط القوى العاملة، دورة حياة العمل، وما إلى ذلك، إلى مبادرات من شأنها أن تحقق عائد استثمار سليم وواضح.

فالكفاءات هي سلوكيات يمكن ملاحظتها وتشمل المعرفة والمهارات، والخصائص الشخصية التي تميز مستويات الأداء في بيئة العمل. وتستخدم كأساس لتقييم المشرف لأداء الموظفين.

3-1 أهم الكفاءات

لا شك أنه توجد في كل منظمة بعض الكفاءات التي تعتبر أكثر أهمية من غيرها، استناداً إلى معايير مختلفة مثل:

- الكفاءات الأساسية: ترتبط هذه الكفاءات بشكل عام بأعمال المنظمة، فهي الكفاءات التي يحتاجها أي موظف ناجح للارتقاء من خلال المنظمة.
- 2. الكفاءات الرئيسية: تسهم الكفاءات الرئيسية في تحقيق نتائج قيّمة للمنظمة، وتحديد قدرات الأفراد لتلبية المطالب الاستراتيجية، وأهميتها ليس فقط بالنسبة للأخصائيين ولكن لجميع الأفراد.
- قادرة على تحقيق أهدافها واستراتيجيتها.

2-3 أنواع الكفاءات

تتلخص الكفاءات بشكل فعال إلى ثلاثة أنواع أو مجموعات:

1. الكفاءات السلوكية (أو المهارات الحياتية):

سلوكيات حل المشكلات المستخدمة بشكل مناسب ومسؤول في إدارة الشؤون الشخصية. فهي مجموعة من المهارات البشرية المكتسبة عن طريق التدريس أو الخبرة المباشرة التي تستخدم لمعالجة المشاكل والأسئلة التي تواجهنا عادة خلال الحياة اليومية. ومن الأمثلة على ذلك: الاتصالات، والقدرة التحليلية، وحل المشكلات، والمبادرات، وما إلى ذلك.

2. الكفاءات الوظيفية (أو التقنية):

تتعلق الكفاءات الوظيفية بالمهام والعمليات والأدوار داخل المنظمة وتشتمل على المعرفة وممارسة الأعمال المطلوبة لإنجاز عمل أو مهمة محددة بنجاح، ومن الأمثلة على ذلك تطوير نظم التطبيقات والشبكات والاتصالات، وتحليل قواعد البيانات والتصميم، وما إلى ذلك.

3. الكفاءات المهنية:

وهي الكفاءات التي تحقق النجاح في السياق التنظيمي. فهي تعتبر مسرعات الأداء والسبب في فشل الناس في تحقيق التفوق والتميز في الوظائف والأعمال إذا كانت تفتقر إلى النوعية والقوة الكافية. ومن الأمثلة على ذلك بيئة الأعمال والصناعة والمعابير المهنية، وإدارة التفاوض، وإدارة الأفراد، وما إلى ذلك.

فهناك حاجة ملّحة إلى تطوير وتنمية الكفاءات للوصول إلى الفرص الجديدة، والأمر متروك لمنظمة الأعمال لجلب هذه الكفاءات معاً في الوقت المناسب داخل المنظمة. فالكفاءة مكتسبة لأن الفرد لا يولد كفوء لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه. (زهية، خديجة، 2005).

يتطلب عالم المنافسة تحسين كفاءة وفعالية العمليات التجارية من مديري الأعمال، نظراً لوجود عدة عوامل تؤثر على كفاءة العمليات وفعاليتها، مما يستلزم إجراء التحسين في كل عامل.

ويؤدي عدم التطابق بين أي عنصرين إلى هدر الوقت والمال والجهود، مما يؤدي إلى فقدان الكفاءة والفعالية.

إن القوى العاملة التقنية هي أهم مورد في أي منظمة. هذا المورد أيضاً هو الأصعب إدارياً لعدم وجود شخصين متشابهين. فلكل فرد صفات، مواقف، دوافع، سمات شخصية، مهارات، معرفة أنماط سلوكية تؤثر على أداء العمل مختلفة عما يملكه الفرد الآخر وبناءً عليه ومن أجل تسهيل التميز في أداء الناس في

المنظمة يجب تحديد الشخص المناسب لكل وظيفة. هذا التوافق بين الأفراد والأعمال هو وسيلة هامة لتحقيق الادارة التنموية.

ويكلف المتخصصون في الموارد البشرية بمسؤولية الاختيار والتدريب والتطوير والإدارة وتقييم أداء الأفراد. وأهم جزء من هذه المسؤوليات هو تقييم الأفراد بما يلائم المهام الوظيفية المتنوعة وتنمية قدراتهم.

3-3 تخطيط الكفاءات

يتمثل تخطيط الكفاءات في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع. فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ومقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدّها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد. (بن جدو،2013)

وتتجلى أهمية تخطيط الموارد والكفاءات البشرية بعدة نقاط أهمها:

- 1. تخطيط حاجات المنظمة وتوقع احتياجاتها من الكفاءات البشرية كماً ونوعاً.
- مواجهة المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لما لها أثر على الموارد البشرية في العرض والطلب.
 - إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور للعاملين في المنظمة.
- توزيع الأعمال في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية حسب الاختصاصات والمهام المخطط إنجازها.

3-4 أبعاد الكفاءات

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي. حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمثمن للكفاءات ت الفردية. أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد.

وبعد الاطلاع على عدة دراسات وبحوث نستخلص أن هنالك أربعة أبعاد للكفاءة متمثلةً بــ:

• المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات

مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

• المهارة: مقدرة عقلية أو ذهنية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه وتجدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار والقدرة على التدريب مسبقاً ... إلخ. (وسيلة، 2004)

لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد. وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

- المعرفة السلوكية: أو ما يعرف بالأنماط السلوكية قدرة الفرد على تنفيذ المهام ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة والمهارة والسلوك فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:
 - معرفة السلوك والتصرف السليمين.
 - المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
 - طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.
- الخبرة: يعرف الجرجاني الخبرة على أنها مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، و غالباً ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر و عفوية أكبر. لذلك تترافق كلمة خبرة غالباً مع كلمة تجربة. فهي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل بالمعارف زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية (كشاط، 2006).

الشكل 3 أبعاد الكفاءة البشرية



المصدر: إعداد الباحثة

3-5 تطوير وتنمية الكفاءات

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية العاملة في جميع المجالات ويمكن تعريفها بـ: "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم واستعداداتهم".

ففي ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيرات المستمرة، أصبحت عملية تطوير الكفاءات ذات أهمية بالغة، وذلك من أجل السماح للكفاءات البشرية بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، فقد أصبحت الكفاءات البشرية وتنميتها تمثل أهمية استراتيجية نظراً لما تقدمه من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق لتحقيق التميز والتفوق. كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية للعمل لكل منظمة تعمل في محيط ذي قوة كثيفة المعرفة وبما أن حاملو المعرفة في المنظمة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الاستراتيجي في الكفاءات من خلال أساليب حديثة أهمها التدريب. (بن جدو، 2013).

ويذهب البعض إلى أن تنمية الكفاءات ليست تقنية جديدة كالتدريب الذي تقوم به المنظمة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المنظمة، يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية، لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نمو محيطها.

ويمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور تتمثل في وضع نظام للتحفيز على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات، والكفاءة التنظيمية أي مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها. (براق،2004)

وتهدف عملية تنمية الكفاءات إلى ما يلي:

- a) زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد.
- b) تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء الأفراد.
- تهيئة الأفراد وتحضير هم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بـالتغيرات البيئيــة المتسارعة $(\mathrm{c}$
 - d) تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.
 - e) دعم الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف.
 - f) تعليم الأفراد خاصة المديرين كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة والدقيقة.

3-6 علاقة إدارة الكفاءات بتخطيط الموارد البشرية

تعرف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الممارسة الجديدة والمعاصرة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري وخاصة مع الكفاءات(صالح،2004).

وتتماشى هذه الممارسة مع استراتيجية الموارد البشرية المنبثقة عن استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعايشها وما تشتمل عليه من متغيرات وتهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى توفير الكفاءة اللازمة والضرورية للمنظمة في الوقت المناسب والعمل على تنميتها وتطويرها وتحفيزها لتكون قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة. (عقيلي، 2009)

وعليه فإن أي تغيير يطرأ على استراتيجية المنظمة، يتطلب إحداث تغيير في استراتيجية إدارة الكفاءات التي يجب أن تتصف بالمرونة.

وبناء على ما سبق، فيما يلي عرض موجز للبعد الاستراتيجي لدور إدارة الكفاءات: (عقيلي، 2009)

- 1- أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية تعد جزءاً من استراتيجية المنظمة تعمل بشكل متوافق ومتكامل ومنسق معهما لتلبية حاجاتها من الكفاءات.
 - 2- عمل إدارة الموارد البشرية عمل استراتيجي يسعى للإسهام في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها .
- 3- لإدارة الموارد البشرية رؤية معاصرة تتماشى مع اتجاهات التغيير الذي ساد العالم خاصة في مجالات الادارة
 - 4- تتماشى إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة
- 5- هدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو وضع تحت تصرف المنظمة الكفاءات اللازمة التي تتميز بالفعالية في تحقيق أهدافها
- 6- تحديث برامج وسياسات الموارد البشرية باستمرار، لجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالمورد البشرى، كأحد أهم مدخلات العمل ونجاح المنظمة.

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

- منهج الدراسة
- أدوات الدراسة
- مجتمع الدراسة
- إجراءات الدراسة
- الأساليب الإحصائية
- موجز عن وزارة التنمية الإدارية وبرامجها التدريبية

4-1 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي التحليلي بهدف وصف مجتمع وعينة الدراسة وكذلك اختبار فرضيات الدراسة، و اشتمل المنهج الوصفي على احتساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية فقد تم الاعتماد على أن المتوسط (3) من (5) الافتراضي وكلما كانت قيمة الاختبار أقل من (5) من (5) فهذا يعني أن التقييمات سلبية أما إذا كانت أكثر من أو يساوي (3) من (5) فهي تقييمات إيجابية.

المصادر: بغية تحقيق أهداف الدراسة فقد تم اعتماد الاستبانة أداة للدراسة في جمع البيانات الخاصة واللازمة للإجابة على الأسئلة البحثية، صُممت الاستبانة خصيصاً لهذا الغرض، وَوُزِعت على عينة عشوائية مؤلفة من 120 متدرباً شاركوا في برامج تدريب وزارة التنمية الإدارية المختلفة لتقييم برامج التدريب بكافة أبعادها (المدرب – المتدرب –وبيئة ومكان التدريب – المادة التعليمية) المنفذة من وجهة نظر المتدربين تم استرداد 100 استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة 83.3 % وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 23 وذلك للتحقق من صحة الفروض النظرية للدراسة.

4-2 أداة الدراسة

تتكون استبانة الدراسة (ملحق رقم 1) من محورين:

أ- المحور الأول: جمع معلومات عامة عن المتدربين تتعلق بالعمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في العمل الحالي وذلك من أجل در اسة العوامل الديمغر افية لعينة الدر اسة.

ب-المحور الثاني: يتضمن سبر آراء المتدربين لـ 28 معياراً تشرح أبعاد المتغير المستقل ولمتغير التابع، تضمن المحور الثاني قسمين:

القسم الأول: مقياس تقييم البرنامج التدريبي بأبعاده الأربعة (المدرب – المتدرب – بيئة ومكان التدريب – المادة التعليمية) بشكل متوازن 5 عبارات لدراسة كل بعد.

القسم الثاني: مقياس الكفاءة البشرية بأبعادها الأربعة (المعرفة – المهارة – الخبرة – النمط السلوكي) ويتكون من (8) عبارات أي عبارتين لكل بعد.

الأسئلة تتطلب حكم المتدربين أو تقدير هم وفق مقياس ليكرت الخماسي فيمثل (1) غير موافق أبداً و (5) موافق تماماً.

جدول 1 مقیاس لیکرت

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً	الاستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة

4-3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المتدربين الذين شاركوا في البرامج التدريبية المنفذة من قبل وزارة التنمية الإدارية، ويتضمن مجتمع الدراسة شاغلي الإدارة العليا والوسطى في الجهات والمؤسسات الحكومية من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والدبلوم والشهادات الجامعية بمختلف الاختصاصات.

من المعلوم أن حجم العينة المدروسة يعتمد على حجم المجتمع الإحصائي الأصلي الذي تنتمي إليه هذه العينة، وعلى الرغم من ذلك يصعب تحديد قواعد عامة لسحب العينة دون المعرفة الدقيقة بمجتمع العينة الإحصائي، ومن ثم فإن 30مفردة تبدو الحد الأدنى المطلق الذي يمكن اعتماده لإجراء تحليل إحصائي للبيانات دون تعميم النتائج (Champion, 1971)

كما أن هناك الكثير من الباحثين يعتقدون أن 100 مفردة تمثل الحد الأدنى لإجراء تحليل إحصائي ملائم وتعميم النتائج (Baily,1995)

وقد أشار بعضهم إلى أنه إذا كان حجم المجتمع الأصلي أكثر من 2001 فإن العينة الإحصائية الملائمة هي 385 مفردة (Sekran,1992)

وأخيراً لا حاجة لدراسة المجتمع الأصلي إذا أمكن الحصول على عينة كبيرة نسبياً ومختارة بشكل عشوائي تمثل المجتمع الأصلي المأخوذة منه، لأن النتائج المستنبطة من دراسة العينة ستنطبق -إلى حد كبير-مع النتائج المستخلصة من دراسة المجتمع الأصلي (العسكري، 2004).

وتوفيقاً لكل هذه الآراء اختار الباحث عينة إحصائية مكونة من 100 مفردة خضعت للتحليل الإحصائي على اعتبار أن تدريب وزارة التنمية الإدارية قد وصل لأكثر من 800 متدرب خلال عام 2016. وتمثل العينة ما يزيد نسبته على نسبة 10% المقبولة في سبر الاتجاهات.

4-4 عينة الدراسة

استخدمت طريقة المسح العشوائي في اختيار عينة الدراسة، فقد تم توزيع 120 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استعادة 100 استمارة بعد تعبئة البيانات أي بنسبة مئوية 81.7، وبعد فحص الاستبانات المستردة لم يتم استبعاد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة.

4-5 إجراءات الدراسة (الخطوات والطريقة)

انطلاقاً من هدف الدراسة ووصولاً إلى النتائج المتوقعة صُمِمَت استبانة لقياس تقييم المتدربين لبرامج تدريب وزارة التنمية الإدارية وفقاً لدراسات سابقة (أبو سلطان،2004) و(الشمري،2011) و(الزيادات، وخالد،2011) و(السرحان،2013)، وقبل اعتماد الاستبانة بشكلها النهائي، تم استقصاء آراء عدد من المتدربين السابقين ضمن برامج تدريب وزارة التنمية الإدارية من خلال استقصاء أولي لهم وتجريبي على مكونات الاستبانة للوقوف على كيفية تقييم البرامج التدريبية والتعرف على مدى توافق متغيرات الاستبانة مع وجهات نظرهم.

بعد ذلك تم توزيع الاستبانة على عدد كبير من المتدربين على مختلف البرامج التدريبية خلال عام 2016. مع مراعاة شرح هدف الدراسة للمستجيبين بأسلوب واضح ومبسط قبل توزيعها عليهم، ومن ثم تم استرداد الإجابات وترميزها وتفريغ البيانات على الحاسوب باستخدام برنامجSPSS الإحصائي الإصدار 23 لإجراءات التحليل والمعالجة المناسبة من أجل التوصل إلى النتائج ومناقشتها والإجابة على أسئلة الدارسة ووضع المقترحات والتوصيات في ضوء النتائج المحققة.

4-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تلائم متغيرات الدراسة المختلفة والتي تساعد في التوصل إلى النتائج المطلوبة وأهمها:

1) استُخدِمَ اختبار ألفا كرو نباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومتغيرات الدراسة ككل، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد، ويُعد هذا الاختبار ضعيفاً إذا كانت نتيجته أقل من 60%.

- 2) استُخدِمَ مقابيس النزعة المركزية والتشتت كالمتوسط الحسابي Mean، والانحراف المعياري Std وDeviation، ومتوسط الخطأ المعياري Std error deviation لجميع متغيرات الدراسة لمعرفة مدى تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة ومدى تشتتها.
- (3) استُخدِمَ اختبار T للعينة الواحدة (one sample t-test) إذ أن قيمة T تعني عدد الانحرافات المعيارية الموجودة في الفرق بين المتوسط الحسابي والقيمة الثابتة المفترضة، فإذا كانت T تساوي صفراً فإن قيمة المتوسط الحسابي الواقعي تساوي القيمة الثابتة المفترضة، وكلما ابتعدت عن الصفر كبر الفرق بين المتوسط الواقعي والقيمة المفترضة، مع ملاحظة أن قيمة T ربما تكون سالبة أو موجبة.
- 4) اختبار العلاقة correlation لمعرفة ما إذا كان هنالك علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ومقدار العلاقة بين المتغيرات سلبية أم إيجابية. فإن الارتباط الموجب يشير إلى تزايد في متغير يقابله تزايد في متغير آخر (أي إلى تزايد المتغيرين معاً) والعكس بالعكس.
- 5) استُخدِمَ اختبار T للعينتين (Independent T test) اختبار T للعينتين (عباين، يكون تباين العينات متساوياً إذا كان مستوى معنوية قيمة F أكبر من مستوى الدلالة المحدد (0.05).
 - 6) استُخدِمَ اختبار One way Anova لاختبار تساوي متوسطات مجموعة من العينات.

4-7 موجز عن وزارة التنمية الإدارية (موضوع الدراسة) وأسباب اختيارها

أحدِثت وزارة التنمية الإدارية في عام 2014، ثم صدر المرسوم رقم /281/ تاريخ 2014/9/14 المتضمن أهداف ومهام الوزارة القاضية بالنهوض بالأداء الإداري العام ونقله إلى مرتبة متقدمة من خلال العمل على تنظيم وتطوير الوظيفة العامة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتبسيط الإجراءات اللازمة للحصول عليها، وتبني استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد الإداري وإقرار التشريعات القانونية اللازمة لتنفيذها، على أن يترافق كل ذلك مع إعادة بناء القدرات البشرية وتأهيل القيادات الإدارية العليا، واستخدام تقانة المعلومات عبر تحسين أداء الجهاز الحكومي، ورفع مستوى فاعليته ومردوديته وجودة الخدمات التي يقدمها للمواطن، وزيادة رضاه.

4-7-1 البرامج التدريبية المنفذة في وزارة التنمية الإدارية

قامت وزارة التنمية الإدارية خلال عام 2016 بتنفيذ أربعة برامج تدريبية تضمنت:

- 1) برنامج الجدارة القيادية.
- 2) برنامج المدرب الوطنى المعتمد.
 - 3) مشروع المنظمة المعرفية.

4) برنامج تعزيز قدرات المرأة.

آلية التنفيذ: تقوم وزارة التنمية الإدارية بطلب وتلقي الترشيحات من الجهات العامة وتوضع البرامج الزمنية لأنشطة التدريب بعد ذلك يتم التنسيق مع المدربين لتنفيذ البرامج بالإضافة إلى تحضير التجهيزات اللوجستية اللازمة لكل برنامج ومتابعة التنفيذ.

I. برنامج الجدارة القيادية في القيادة الإدارية

يهدف البرنامج إلى تعزيز وتمكين قدرات القائد الإداري القادر على قيادة وإدارة مؤسسته بأسلوب متطور من أجل إحداث نقلة نوعية في أدائها، بما يتماشى مع تحديات المرحلة الراهنة وآليات النهوض والبناء، لمواكبة كل ما هو جديد على المستويين المحلى والعالمي في مجال القيادة الإدارية.

استهدف البرنامج: شاغلو وظائف الإدارة العليا من مختلف الوزارات الرسمية والجهات العامة والمؤسسات الحكومية.

واقع تنفيذ البرنامج: يشمل البرنامج /5/ محاور، موزعة على /84/ ساعة تم تدريب 131 شخصاً ضمن المرحلة الأولى من مراحل تنفيذ البرنامج.

II. برنامج المدرب الوطنى المعتمد

يهدف البرنامج إلى:

- وضع ضوابط تقنية وفنية لسمة المدرب وضبط جودة أدائه.
- تنفيذ مشروع المنظمة المعرفية من خلال فريق مدربين معتمدين ضمن كل وزارة للقيام بتدريب كوادر الوزارة في الاختصاصات المختلفة بغية الوصول لنقل المعرفة وبناء القدرات ذاتياً.

استهدف البرنامج: حملة الإجازة الجامعية حتى درجة الماجستير ضمن الشريحة الأولى من البرنامج وحملة شهادة الدكتوراه ضمن الشريحة الثانية من البرنامج واشترط البرنامج أن يكون المتدربون ممن لديهم خبرة في مجال التدريب.

واقع تنفيذ برنامج المدرب الوطنى المعتمد:

في نهاية التدريب يقدم كل مشارك عرضاً تقديمياً مدته خمس دقائق حول موضوع يختاره بنفسه. ومن ثم يخضع المتدربون لامتحان نهائي تم بموجبه منح 182 مشاركاً شهادة المدرب الوطني المعتمد.

III. مشروع المنظمة المعرفية

يهدف البرنامج إلى تحسين الأداء ونوعية الخدمات الحكومية من خلال عدة محاور: تبسيط الإجراءات الحكومية، وآلية التغيير التنظيمي وإعادة بناء الهيكليات لتحسين الأداء المؤسساتي من أجل صنع ودعم اتخاذ القرار

استهدف البرنامج: شاغلي وظائف الإدارة الوسطى من مختلف الجهات والمؤسسات الحكومية.

IV. برنامج تعزيز قدرات المرأة

يُنفذ البرنامج بالتعاون بين الهيئة السورية لشؤون الأسرة والسكان ووزارة التنمية الإدارية.

ويهدف إلى تحسين الأداء التقني والفني من خلال التدريب على عدة محاور: حل المشكلات وصنع القرار، العلاقات العامة وإدارة السمعة، أصول التعامل مع الشخصيات المرموقة ومهارات التحضير للاجتماعات وأسس البروتوكول والمراسم، مفهوم العلاقات الدولية والدبلوماسية وآليات التفاوض والتعامل مع الأحداث الدولية ومنعكساتها على الأزمة السورية.

استهدف البرنامج: السيدات صانعات القرار العاملات في الوزارات والمؤسسات الحكومية.

الفصل الخامس نتائج الدراسة ومناقشتها

- عرض النتائج
- اختبار الفرضيات
 - مناقشة النتائج

عرض النتائج

إن النتائج المدونة في متن هذه الدراسة تستند إلى ما نسبته 83% من إجمالي الاستبانات الموزعة على المتدربين.

5-1 صدق أداة الدراسة

تعد الاستبانة صالحة وتتمتع بمصداقية عالية كونها مستمدة من دراسات سابقة ومع هذا لابد من إجراء الاختبارات الملائمة اختبار ألفا كرو نباخ لبيان صدقها وموثوقيتها.

جدول 2 اختبار ألفا كرونباخ

	جدول رقم (2) اختبار ألفا كرونباخ						
0.877	المدرب	المتغير المستقل البرنامج التدريبي بأبعاده					
0.766	المتدرب						
0.739	بيئة ومكان التدريب						
0.856	المادة التعليمية						
0.802	المعرفة	المتغير التابع الكفاءة البشرية بأبعاده					
0.838	الخبرة						
0.842	المهارة						
0.863	النمط السلوكي						

يتضح من الجدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ مرتفعة فقد تراوحت بين 0.877 و0.802 للأبعاد (المدرب – المادة التعليمية – الخبرة – المهارة – النمط السلوكي – المعرفة) وكانت جيدة عند مجالات المتدرب 0.766 وبيئة ومكان التدريب 0.739

ونلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ الإجمالية في الجدول (3) لكافة مجالات ومتغيرات الدراسة تساوي 0.924 مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات ومصداقية جيدة، وبذلك حصلنا على درجة مرضية جداً من الصدق والثبات تفي بمتطلبات تطبيق الاستبانة بصورتها النهائية على عينة الدراسة.

جدول 3 اختبار ألفا كرونباخ

Reliability Statistic	جدول (3) es	
Cronbach's Alpha	N of Items	
.924	8	

2-5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة بالرجوع إلى الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديمغر افية للمتدربين وفق ما يلي:

5-2-1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

نلاحظ من الجدول (4) أن نسبة 54% من العينة هم من الذكور و46% من الإناث. يعزى التباين في عدد الذكور والإناث إلى تمثيل الإناث في أعمال الإدارة العليا والوسطى والدنيا أقل من الذكور، وهو ما ينسجم مع الإحصائيات الرسمية المعتمدة.

جدول 4 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول(4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس					
النسبة المنوية	العدد	الجنس			
%54	54	نکر			
%46	46	أنثى			
%100	100	المجموع			

2-2-5 توزيع أفراد العينة حسب العمر

نلاحظ من الجدول (5) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم أكبر من 46 سنة، أي ما نسبته 47%. أما الأعمار بين 25 إلى 35 سنة شكلت نسبة 12% ومن 36 إلى 45 شكلت نسبة 41%، ونفسر ذلك بأن استحقاق الدرجات الإدارية العليا تتطلب عدد سنوات خدمة وخبرة معينة فالقليل من الأشخاص العاملين يجتاز هذه المستويات بعدد سنوات منخفض نسبياً.

جدول 5 توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول(5) توزيع أفراد العينة حسب العمر						
النسبة	التكرارات	الفنة العمرية				
12.0	12	من 25 إلى 35 سنة				
41.0	41	من 36 الى45 سنة				
47.0	47	أكبر من46 سنة				
100.0	100	المجموع				

5-2-3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح من الجدول (6) أن معظم عينة الدراسة هم من الجامعيين (حملة درجة البكالوريوس) ونسبتهم 41 % وأن حملة شهادة الدكتوراه بنسبة 14% وتوضح النتائج أيضاً أن حملة درجة الماجستير شكلوا نسبة 36% من أفراد العينة بالإضافة إلى 9% من حملة الدبلوم.

يُعزى ذلك إلى كثير من المحددات والمعوقات التي تواجه الموظفين في مواصلة دراساتهم العليا كالأعباء المادية والالتزامات الأخرى وهذا ما اتفقت معه الدراسة مع دراسة (نعمان،2008).

جدول 6 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول(6) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي					
النسبة	المتكرارات	المؤهل العلمي			
41.0	41	جامعي			
9.0	9	دبلوم			
36.0	36	ماجستير			
14.0	14	دكتوراه			
100.0	100	المجموع			

5-2-4 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

يوضح الجدول (7) أن الذين تجاوزت خبرتهم 10 سنوات شكلوا نسبة 77% من أفراد العينة و 15% لمن لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات بينما 8% من ذوي خبرة أقل من 5 سنوات، أي أن معظم عينة الدراسة هم من الموظفين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وهذا ما تعارض مع دراسة (أبو سلطان،2004) الذي وجد أن الفئة المستهدفة في معظم برامج التدريب من الموظفين الجدد، أو الخريجين الجدد، ويفتقرون إلى عنصر الخبرة والمهارة المطلوبة للعمل، كما أنهم الأكثر إقبالاً على برامج التدريب والتفاعل معها.

جدول 7 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .

جدول (7) توزع أفراد العينة حسب الخبرة						
النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة في العمل الحالي				
8.0	8	أقل من5 سنوات				
15.0	15	من 5 إلى 10 سنوات				
77.0	77	أكثر من 10 سنوات				
100.0	100	المجموع				

3-5 نتائج تحديد الاحتياجات للمشاركة في برامج التدريب

يبين الجدول (8) أن الذين خضعوا لإجراءات داخل وزارة التنمية الإدارية لتحديد احتياجاتهم شكلوا نسبة 7% من العينة بينما 93% أجابوا بالنفي أي لم يخضعوا لإجراءات داخل وزارة التنمية لتحديد احتياجاتهم، وهذا ما يشير إلى أن تحديد الاحتياجات مازال إشكالية ولا يعتبر أولوية من أجل تطبيق البرامج التدريبية ولا يخضع لإجراءات دقيقة وأساليب مدروسة تلبي أهداف التدريب.

بالإضافة إلى عدم التنسيق في تحديد الاحتياجات بين وزارة التنمية والمؤسسة أو الجهة التي يعمل لديها المتدرب.

ونلاحظ من الجدول (8) نسبة 71% من أفراد العينة قد التحقوا بالتدريب بناءً على تحديد دقيق لاحتياجات عملهم و هي نسبة إيجابية مرتفعة. بينما أجاب 27% بالنفي.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (نعمان،2008) بأنه "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة حسب متطلبات العمل.

جدول 8 تحديد الاحتياجات

جدول (8) تحديد الاحتياجات للمشاركة في التدريب						
النسبة	التكرارات	الإجابة	العبارة			
%71	71	نعم	تم اختيار المتدرب للالتحاق بالبرنامج التدريبي بناء على			
%29	29	Y	تحديد دقيق لاحتياجات العمل ومتطلبات المهام لديه			
%7	7	نعم	خضع المتدرب لإجراءات داخل وزارة التنمية الإدارية لتحديد احتياجاته			
%93	93	Y	التحديد احتياجاته			

بينما تعارضت الدراسة مع دراسة (أبو سلطان ،2004) التي وجدت أن برامج التدريب الممولة من الخارج لم تلب الاحتياجات ومتطلبات العمل.

4-5 النتائج المتعلقة بتقييم أبعاد برنامج التدريب

5-4-1 تقييم المدرب

لاختبار متوسط المتغير المستقل مستوى برامج التدريب والمتغير التابع مستوى الكفاءة البشرية.

تم العمل على إجراء حسابات وصفية لأبعاد كل متغير، من خلال حساب المتوسط الحسابي وقيم الاحتمال (Sig):

جدول 9 متوسط تقييم المدرب

جدول (9) متوسط تقييم المدربOne-Sample Statistics						
	N	Mean	Std.	Std. Error Mean		
			Deviation			
لدى المدرب قدرة جيدة في التواصل والاتصال	100	3.9300	.87911	.08791		
مع المتدربين						
لغة المدرب سهلة وواضحة	100	3.9800	.71038	.07104		
المدرب متمكن بشكل جيد من المادة التعليمية	100	3.8800	.85611	.08561		
والتدريبية						

المدرب يتمتع بكفاءة عالية في نقل المادة	100	3.8000	.85280	.08528
التعليمية				
لدى المدرب قدرة عالية على استخدام تقنيات	100	3.7300	.77662	.07766
التعليم الحديثة				
جميع عبارات تقييم المدرب	100	3.8640	.66901	.06690

بشكل عام يبين الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لعبارات تقييم المدرب يساوي 3.68 ويبين الجدول (10) أن القيمة الإجمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر بُعد تقييم "المدرب" دال إحصائياً لرفع مستوى كفاءة الفرد. مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد (محايد) (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

جدول 10 القيمة الاحتمالية لتقييم المدر ب

جدول (10) نتائج اختبار القيمة الاحتماليةOne-Sample Test					
	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)		
لدى المدرب قدرة جيدة في التواصل والاتصال مع المتدربين		99	.000		
لغة المدرب سهلة وواضحة	13.795	99	.000		
المدرب متمكن بشكل جيد من المادة التعليمية والتدريبية	10.279	99	.000		
المدرب يتمتع بكفاءة عالية في نقل المادة التعليمية	7.501	99	.000		
لدى المدرب قدرة عالية على استخدام تقنيات التعليم الحديثة	9.400	99	.000		
جميع عبارات تقييم المدرب	12.915	99	.000		

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (نعمان،2008) التي وجدت أن اختيار المدرب الجيد يرتبط بفعالية التدريب وأداء العاملين.

وأيضاً اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (نعمان،2008) "المدربون في الجامعة قادرون على استخدام التقنيات التدريبية الحديثة بكفاءة عالية " بحصولها على أقل متوسط حسابي ومثلها حصول العبارة الخامسة حصلت على أقل متوسط حسابي 3.73 التي تنص على " لدى المدرب قدرة عالية على استخدام تقنيات التعليم الحديثة" مما يدل على معرفة المدربين المتوسطة بالأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ الدورات. تشير النتائج في الجدول (9) إلى أن مستوى المدرب عند أفراد العينة تميل للإيجابية، وتفسير ذلك إلى تمتع المدرب بقدرة مقبولة على التدريب.

وهذا ما نجده في العبارة الثانية التي حصلت على أعلى متوسط حسابي 3.98 التي تنص على أن المدرب يتمتع بلغة سهلة وواضحة، وتراوح متوسط باقي العبارات: لدى المدرب قدرة عالية في التواصل والاتصال مع المتدربين، تمكن المتدرب من المادة التعليمية، يتمتع المدرب بكفاءة عالية في نقل المادة التعلمية، بين (3.80 و3.80).

5-4-2 تقييم المتدرب

من خلال الجدول (11) يمكننا القول بأن المتوسط الحسابي لجميع عبارات مجال تقييم المتدرب يساوي 3.59

جدول 11 متوسط تقييم المتدرب

جدول (11) متوسط تقييم المتدربOne-Sample Statistics					
_				Std. Error	
	N	Mean	Std. Deviation	Mean	
شعر المتدرب بالرضا أثناء التدريب	100	3.6100	.88643	.08864	
لدى المتدرب شعور نفسي مريح تجاه المدربين	100	3.8300	.77921	.07792	
وفر البرنامج التدريبي الارشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم الوظيفية	100	3.1200	.89081	.08908	
المتدرب قادر على تطبيق ما تعلمه من البرنامج التدريبي	100	3.4500	.91425	.09143	
شارك المتدرب في التحليل والنقاش أثناء التدريب	100	3.9700	.67353	.06735	
جميع عبارات تقييم المتدرب	100	3.5960	.59898	.05990	

ويبين الجدول (12) أن القيمة الإجمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر تقييم بُعد "المتدرب" دال إحصائياً عند مستوى دلالة a=0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد (محايد) (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد. إلا عبارة "وفر البرنامج التدريبي الارشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم الوظيفية" لأن قيمة sig=3 البرنامج التدريبي الارشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين متوسط المقياس (3) وهذا يدل على أن موقف المتدربين من هذا العبارة كان موقف حيادي.

جدول 12 القيمة الاحتمالية لتقبيم المتدرب

جدول (12) نتائج اختبار القيمة الاحتماليةOne-Sample Test				
	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	
شعر المتدرب بالرضا أثناء التدريب	6.882	99	.000	
لدى المتدرب شعور نفسي مريح تجاه المدربين	10.652	99	.000	
وفر البرنامج التدريبي الارشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم الوظيفية	1.347	99	.181	

لمتدرب قادر على تطبيق ما تعلمه من البرنامج التدريبي	4.922	99	.000
شارك المتدرب في التحليل والنقاش أثناء التدريب	14.402	99	.000
جميع عبارات تقييم المتدرب	9.950	99	.000

يبين الجدول (11) إلى أن مستوى المتدرب عند أفراد العينة تميل للإيجابية فقد حصلت العبارة الخامسة على أعلى متوسط حسابي 3.98 التي تنص على "شارك المتدرب بالتحليل والنقاش أثناء التدريب"، وتراوح متوسط باقي العبارات: شعر المتدرب بالرضا أثناء التدريب، لدى المتدرب شعور نفسي مريح تجاه المدربين، وفر البرنامج التدريبي الارشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم الوظيفية، المتدرب قادر على تطبيق ما تعلمه من البرنامج التدريبي بين 3.12 و 3.83

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (التلباني وآخرون،2011) بأن تقييم رضا المتدرب جزء أساسي من تقييم البرنامج التدريبي.

إلا أن العبارة الثالثة التي تنص على " وفر البرنامج التدريبي الارشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم الوظيفية" حصلت على أقل متوسط حسابي 3.1 والتي تعتبر ضعيفة وبحاجة إلى مزيد من التعزيز والربط بأهداف التدريب، لأن توفير البرنامج التدريبي لحلول مناسبة لحل مشاكل المتدربين الوظيفية هو جزء أساسي لتحقيق رضا المتدربين عن البرنامج.

5-4-3 تقييم بيئة ومكان التدريب

وبشكل عام من خلال الجدول (13) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع عبارات تقييم بعد بيئة ومكان التدريب يساوي 3.57

جدول 13 متوسط تقييم بيئة التدريب

جدول (13) متوسط تقييم بيئة ومكان التدريبOne-Sample Statistics						
				Std.	Error	
	N	Mean	Std. Deviation	Mean		
التقنيات التعليمية المستخدمة حديثة	100	3.8000	.80403	.08040		
التقنيات التعليمية المستخدمة خلال البرنامج التدريبي كافية	100	3.5100	.89324	.08932		
بيئة التدريب إيجابية ساعدت في الاستفادة من البرنامج التدريبي	100	3.6500	.91425	.09143		
مدة البرنامج التدريبي كافية لتغطية مادته التعليمية	100	3.1100	.94168	.09417		

مستواها جيد) مثال ذلك :إضاءة – تهوية – اتساع – سهولة الحركة – المرافق الصحية) جميع عبارات بيئة ومكان التدريب	3.8000 3.5740	.87617 .62063	.08762 .06206
الخدمات الادارية المصاحبة للبرنامج التدريبي			

فمن خلال الجدول (13) نجد أن العبارتان الأولى والخامسة "التقنيات التعليمية المستخدمة حديثة، الخدمات الادارية المصاحبة للبرنامج التدريبي مستواها جيد" حصلتا على أعلى متوسط حسابي 3.80 وتراوح متوسط باقي العبارات: التقنيات التعليمية المستخدمة خلال البرنامج التدريبي كافية، بيئة التدريب إيجابية ساعدت في الاستفادة من البرنامج التدريبي، مدة البرنامج التدريبي كافية لتغطية مادته التعليمية بين 3.65 و 3.11

تعارضت هذه النتائج مع دراسة (أبو سلطان،2004) التي توصلت إلى أن مكان التدريب لم يكن ملائماً في برامج التدريب الممول من الخارج.

ويتبين أن عبارة "مدة البرنامج التدريبي كافية لتغطية مادته التعليمية" حصلت على أقل متوسط حسابي 3.11 تعتبر حيادية وضعيفة مما يدل على أن مدة البرنامج التدريبي بحاجة إلى دراسة أكبر لتناسب تغطية كافة جوانب المادة التعليمية بشكل أفضل.

جدول 14 القيمة الاحتمالية لبيئة التدريب

جدول (14) نتائج القيمة الاحتماليةOne-Sample Test				
	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	
التقنيات التعليمية المستخدمة حديثة	9.950	99	.000	
التقنيات التعليمية المستخدمة خلال البرنامج التدريبي كافية	5.710	99	.000	
بيئة التدريب إيجابية ساعدت في الاستفادة من البرنامج التدريبي	7.110	99	.000	
مدة البرنامج التدريبي كافية لتغطية مادته التعليمية	1.168	99	.246	
الخدمات الادارية المصاحبة للبرنامج التدريبي مستواها جيد)مثال ذلك :إضاءة – تهوية – اتساع – سهولة الحركة – المرافق الصحية)	9.131	99	.000	
جميع عبارات بيئة ومكان التدريب	9.249	99	.000	

ويبين الجدول (14) أن القيمة الإجمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر المجال تقييم "بيئة ومكان التدريب" دال إحصائياً عند مستوى دلالة a=0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد

بالإجمال يختلف جو هرياً عن درجة الحياد (محايد) (3) و هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا البعد. إلا عبارة مدة البرنامج التدريبي كافية لتغطية مادته التعليمية لأنه من خلال الجدول (14) يتبين أن قيمة sig = 0.246 من مستوى الدلالةsig = 0.246 و بالتالي لا يوجد فرق بينها وبين متوسط المقياس (3). و هذا يدل على أن موقف المتدربين من هذه العبارة كان حيادي.

تشير النتائج في الجدول (13) إلى أن مستوى بيئة ومكان التدريب عند أفراد العينة تميل للإيجابية، وأفسر ذلك إلى أن بيئة ومكان التدريب ملائمين لبرامج تدريب وزارة التنمية الإدارية.

5-4-4 تقييم المادة التعليمية

بشكل عام يبين الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات مجال تقييم المادة التعليمية يساوي 3.54 بشكل عام يبين الجدول (15)

One-Sample	جدول (15) تقييم المادة التعليمية One-Sample Statistics							
			Std.	Std. Error				
	N	Mean	Deviation	Mean				
المادة التعليمية حديثة	100	3.6800	.82731	.08273				
المادة التعليمية شاملة لعنوان البرنامج التدريبي	100	3.4500	.93609	.09361				
المادة التعليمية واضحة ومتسلسلة	99	3.4646	.87264	.08770				
المادة التعليمية مرتبطة بالأهداف المرجوة من البرنامج التدريبي بشكل جيد	100	3.6000	.87617	.08762				
المادة التعليمية واقعية وقابلة للتطبيق	100	3.550	.8211	.0821				
جميع عبارات المادة التعليمية	100	3.5495	.68995	.06900				

حصلت العبارة الأولى على أعلى متوسط حسابي 3.68 التي تنص على أن "المادة التعليمية حديثة"، وتراوح متوسط باقي العبارات: المادة التعليمية شاملة لعنوان البرنامج التدريبي، المادة التعليمية واضحة ومتسلسلة، المادة التعليمية مرتبطة بالأهداف المرجوة من البرنامج التدريبي بشكل جيد، المادة التعليمية واقعية وقابلة للتطبيق بين 3.60 و 3.45

ويظهر الجدول (16) أن القيمة الإجمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر تقييم بُعد "المادة التعليمية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة a=0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جو هرياً عن درجة الحياد (محايد) (3) و هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول 15 القيمة الاحتمالية لتقييم المادة التعلميمة

جدول (16) نتائج القيمة الاحتماليةOne-Sample Test				
	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	
المادة التعليمية حديثة	8.219	99	.000	
المادة التعليمية شاملة لعنوان البرنامج التدريبي	4.807	99	.000	
المادة التعليمية واضحة ومتسلسلة	5.298	98	.000	
المادة التعليمية مرتبطة بالأهداف المرجوة من البرنامج التدريبي بشكل جيد	6.848	99	.000	
المادة التعليمية واقعية وقابلة للتطبيق	6.698	99	.000	
المادة التعليمية	7.964	99	.000	

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الزيادات، خالد، 2011) بأن أهداف الدورة متوافقة مع مضمون موادها العلمية وأن الأساليب المتبعة في الدورات حديثة وذات فاعلية.

نتائج تقييم أبعاد البرنامج التدريبي

يبين الجدول (17) أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المتغير المستقل برنامج التدريب تساوي 3.64 فقد حصل مجال المدرب على أعلى متوسط حسابي 3.864 وتراوحت المتوسطات الحسابية لباقي المجالات بين 3.59 و 3.57

جدول 17 متوسط أبعاد البرنامج التدريبي

One-Sample Statisticsجدول (17) متوسط أبعاد البرنامج التدريبي							
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
المدرب	100	3.8640	.66901	.06690			
المتدرب	100	3.5960	.59898	.05990			
البيئة	100	3.5740	.62063	.06206			
المادة التعليمية	100	3.5495	.68995	.06900			

جميع أبعاد برنامج التدريب	100	3.6459	.54160	.05416

ويبين الجدول (18) أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك يعتبر برنامج التدريب (المتغير المستقل) بكل أبعاده دال إحصائياً أصغر منa=0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع أبعاد برنامج التدريب قد زاد عن درجة الحياد (محايد) وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع فقرات أبعاد المتغير المستقل، أي أن متوسط مستوى برنامج التدريب تميل للإيجابية.

جدول 16 القيمة الاحتمالية لأبعاد البرنامج التدريبي

One-Sample Testجدول (18) نتائج القيمة الاحتمالية					
			Test Value = 3		
	t	df	Sig. (2-tailed)		
المدرب	12.915	99	.000		
المتدرب	9.950	99	.000		
البيئة	9.249	99	.000		
المادة التعليمية	7.964	99	.000		
جميع فقرات أبعاد برنامج التدريب	11.925	99	.000		

5-5 النتائج المتعلقة بمستوى الكفاءة البشرية

5-5_1 تقييم المعرفة

جدول 17 متوسط المعرفة

جدول(19) متوسط المعرفةOne-Sample Statistics							
			Std.	Std.	Error		
	N	Mean	Deviation	Mean			
ساعد البرنامج التدريبي في اكتساب معارف جديدة	100	3.8100	.82505	.08250			
ساعد البرنامج في صقل وتعزيز معارف سابقة	100	3.9800	.73828	.07383			

جميع عبارات المعرفة	100	3.8950	.71526	.07153

يبين الجدول (19) أن متوسط العبارة "ساعد البرنامج في صقل وتعزيز معارف سابقة" حصلت على أعلى متوسط حسابي 3.98 ضمن بُعد المعرفة المكتسبة بينما حصلت عبارة ساعد البرنامج التدريبي في اكتساب معارف جديدة على متوسط حسابي يساوي 3.81

ومن الجدول (20) نلاحظ أن القيمة الإجمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر تقييم بُعد "المعرفة المكتسبة" من برامج التدريب دال إحصائياً عند مستوى دلالة a=0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد (محايد) (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البُعد وأن مستوى المعرفة عند أفراد العينة تميل للإيجابية.

جدول 18 القيمة الاحتمالية لبعد المعرفة

جدول (20) نتائج القيمة الاحتماليةOne-Sample Test			
	Test Value = 3		
	t	df	Sig. (2-tailed)
ساعد البرنامج التدريبي في اكتساب معارف جديدة	9.818	99	.000
ساعد البرنامج في صقل وتعزيز معارف سابقة	13.274	99	.000
جميع عبارات المعرفة	12.513	99	.000

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (نعمان،2008) بأن التدريب رفع من مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين.

5-5-2 تقييم المهارة

يبين الجدول (21) المتوسط الحسابي لبُعد المهارة يساوي 3.76

فقد حصلت العبارة "ساعد البرنامج في صقل وتعزيز معارف سابقة" حصلت على أعلى متوسط حسابي ضمن مجال المهارة 3.81 وحصلت عبارة ساعد البرنامج التدريبي في اكتساب مهارات جديدة على متوسط حسابي يساوي 3.72

متوسط المهارة 19 جدول

جدول (21) متوسط المهارةOne-Sample Statistics				

			Std.	Std.	Error
	N	Mean	Deviation	Mean	
ساعد البرنامج في اكتساب مهارات جديدة	100	3.7200	.80503	.08050	
ساعد البرنامج في تعزيز وصقل مهارات سابقة	100	3.8100	.78746	.07875	
جميع عبارات المهارة	100	3.7650	.74010	.07401	

ونلاحظ من الجدول (22) أن القيمة الإجمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر تقييم بُعد "المهارة" المكتسبة من برامج التدريب دال إحصائياً عند مستوى دلالة a=0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا البُعد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد (محايد) (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال ومستوى المهارة عند أفراد العينة تميل للإيجابية.

جدول 20 القيمة الاحتمالية لبعد المهارة

جدول (22) نتائج القيمة الاحتماليةOne-Sample Test				
	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	
ساعد البرنامج في اكتساب مهارات جديدة	8.944	99	.000	
ساعد البرنامج في تعزيز وصقل مهارات سابقة	10.286	99	.000	
جميع عبارات المهارة	10.336	99	.000	

5-5-3 تقييم الخبرة

يبين الجدول (23) أن المتوسط الحسابي لبُعد الخبرة يساوي 3.90 وأن العبارة "ساعد البرنامج في صقل وتعزيز معارف سابقة" حصلت على أعلى متوسط حسابي ضمن مجال الخبرة 3.97 وحصلت عبارة ساعد البرنامج التدريبي في اكتساب خبرات جديدة على متوسط حسابي يساوي 3.83

جدول 21 متوسط بعد الخبرة

جدول (23) متوسط الخبرة One-Sample Statistics						
N Mean Std. Deviation Std. Error Mean						
ساعد البرنامج على اكتساب خبرة جديدة	100	3.8300	.79207	.07921		
ساعد البرنامج في صقل وتعزيز خبرات سابقة	100	3.9700	.73106	.07311		

جميع عبارات الخبرة	100	3.9000	.70711	.07071

ونلاحظ من الجدول (24) أن القيمة الإجمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر المجال تقييم "الخبرة" المكتسبة من برامج التدريب دالة إحصائياً عند مستوى دلالة a=0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جو هرياً عن درجة الحياد (محايد) (3).

جدول 22 القيمة الاحتمالية لبعد الخبرة

جدول (24) نتائج القيمة الاحتماليةOne-Sample Test				
	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	
ساعد البرنامج على اكتساب خبرة جديدة	10.479	99	.000	
ساعد البرنامج في صقل وتعزيز خبرات سابقة	13.268	99	.000	
جميع عبارات الخبرة	12.728	99	.000	

وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البُعد (الخبرة) عند أفراد العينة تميل للإيجابية.

5-5 تقييم الأنماط السلوكية والاتجاهات

يبين الجدول (25) المتوسط الحسابي لبُعد الأنماط السلوكية والاتجاهات يساوي 3.64 وأن العبارة "ساعد البرنامج في صقل وتعزيز أنماط سلوكية واتجاهات سابقة" حصلت على أعلى متوسط حسابي ضمن بُعد الأنماط السلوكية 3.65 وحصلت عبارة ساعد البرنامج التدريبي في اكتساب أنماط سلوكية واتجاهات جديدة على متوسط حسابي يساوي 3.63

جدول 23 متوسط بعد الأنماط السلوكية

جدول (25) متوسط الأنماط السلوكية One-Sample Statistics					
			Std.		
	N	Mean	Deviation	Std. Error Mean	
اكتساب في البرنامج ساعد جديدة واتجاهات سلوكية أنماط	100	3.6300	.70575	.07057	
تعزيز في البرنامج ساعد سلوكية أنماط وصقل سابقة واتجاهات	100	3.6500	.77035	.07703	
الأنماط السلوكية والاتجاهات	100	3.6400	.69297	.06930	

ونلاحظ من الجدول (26) أن القيمة الإجمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر المجال تقييم "الأنماط السلوكية" المكتسبة من برامج التدريب دالة إحصائياً عند مستوى دلالة a=0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جو هرياً عن درجة الحياد (محايد)

جدول 24 القيمة الاحتمالية

جدول (26) نتائج القيمة الاحتماليةOne-Sample Test			
	Test Value = 3		
	t	df	Sig. (2-tailed)
ساعد البرنامج في اكتساب أنماط سلوكية واتجاهات جديدة	8.927	99	.000
ساعد البرنامج في تعزيز وصقل أنماط سلوكية واتجاهات سابقة	8.438	99	.000
الأثماط السلوكية والاتجاهات	9.236	99	.000

وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال ومستوى الأنماط السلوكية عند أفراد العينة تميل للإيجابية. ولكن هذا يوضح أن التغيير الحاصل بالنسبة للأنماط السلوكية والاتجاهات الجديدة المكتسبة نتيجة التدريب أقل من الأنماط السلوكية والاتجاهات القديمة التي تم تعزيزها خلال البرنامج التدريبي.

نتائج تقييم أبعاد الكفاءة البشرية

من خلال الجدول (27) يتبين أن المتوسط الحسابي لكافة أبعاد المتغير (الكفاءة) يساوي 3.8 فقد حصل بُعد الخبرة على أعلى متوسط حسابي يساوي 2.9 وحصل بُعد الأنماط السلوكية على أقل متوسط حسابي يساوي 3.6 وتراوح متوسط المعرفة والمهارة على 3.8 و 3.7.

جدول 25 متوسط الكفاءة البشرية بأبعادها

جدول (27) متوسط مستوى الكفاءة One-Sample Statistics						
Std. Std. Erro						
	N	Mean	Deviation	Mean		
المعرفة	100	3.8950	.71526	.07153		
المهارة	100	3.7650	.74010	.07401		
الخبرة	100	3.9000	.70711	.07071		

الأنماط السلوكية	100	3.6400	.69297	.06930
جميع أبعاد الكفاءة البشرية	100	3.8000	.63886	.06389

ونلاحظ من الجدول (28) أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر متغير الكفاءة البشرية (التابع) بكافة أبعادها دال إحصائياً عند مستوى دلالة a=0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع عبارات الكفاءة البشرية قد زاد عن درجة الحياد (3).

جدول 26 القيمة الاحتمالية لكفاءة البشرية بأبعادها

جدول (28) نتائج القيمة الاحتمالية One-Sample Test					
		Test Value = 3			
	t df Sig. (2-tailed				
المعرفة	12.513	99	.000		
المهارة	10.336	99	.000		
الخبرة	12.728	99	.000		
الأنماط السلوكية	9.236	99	.000		
جميع أبعاد الكفاءة البشرية	12.522	99	.000		

وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع أبعاد الكفاءة البشرية (المتغير التابع). أي أن متوسط مستوى الكفاءة البشرية يميل للإيجابية.

5-6 اختبار فرضيات الدراسة

العلاقة بين مستوى برامج التدريب ومستوى الكفاءة البشرية بكافة أبعادها (المعرفة، المهارة، الخبرة، الأنماط السلوكية)

5-6-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى برامج التدريب بكل أبعادها (مدرب، متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها وزارة التنمية الإدارية وبين مستوى الكفاءة البشرية (المعرفة، المهارة، الخبرة، النمط السلوكي) المكتسبة من قبل المتدربين.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى برامج التدريب بكل أبعادها (مدرب، متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها وزارة التنمية الإدارية وبين مستوى المعرفة المكتسبة من قبل المتدربين.

يبين الجدول (29) وجود علاقة بين المتغيرين المستقل مستوى البرامج التدريبية والمتغير التابع مستوى الدلالة الكفاءة البشرية (المعرفة الجديدة) حيث كانت القيمة الاحتمالية (sig=0.00) أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

جنول27 جدول علاقة برامج التدريب في اكتساب المعرفة الجديدة

Correlations جدول (29)				
			ساعد البرنامج التدريبي في	
		برنامج التدريب	اكتساب معارف جديدة	
برنامج التدريب	Pearson	1	.691**	
	Correlation	1	.071	
	Sig. (2-tailed)		.000	
	N	100	100	
ساعد البرنامج التدريبي في اكتساب	Pearson	.691**	1	
معارف جديدة	Correlation	.071		
	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	100	100	

ومن خلال الجدول (29) يشير معامل بيرسون (0.691) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين هذين المتغيرين. أي أن مستوى الكفاءة البشرية يتزايد بالنسبة لاكتساب المعارف الجديدة مع تزايد مستوى البرامج التدريبية.

ويبين الجدول (30) وجود علاقة بين المتغيرين المستقل مستوى البرامج التدريبية والمتغير التابع مستوى الكفاءة البشرية (تعزيز وصقل معارف سابقة) وحيث كانت (sig=0.00) أصغر من مستوى الدلالة 0.05

جدول28 علاقة برنامج التدريب في تعزيز المعرفة السابقة

Correlations جدول(30)			
		ساعد البرنامج في صقل	
	برنامج التدريب	وتعزيز معارف سابقة	
Pearson Correlation برنامج التدريب	1	.559**	

	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
ساعد البرنامج في صقل وتعزيز	Pearson Correlation	.559**	1
معارف سابقة	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

ومن خلال الجدول (30) يشير معامل بيرسون (0.559) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين هذين المتغيرين. أي أن مستوى الكفاءة البشرية يتزايد بالنسبة لتعزيز وصقل معارف سابقة مع تزايد مستوى البرامج التدريبية.

ثانياً: احتبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى برامج التدريب بكل أبعادها (مدرب، متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها وزارة التنمية الإدارية وبين مستوى الخبرة المكتسبة من قبل المتدربين.

يبين الجدول (31) وجود علاقة بين المتغيرين المستقل مستوى البرامج التدريبية والمتغير التابع مستوى الكفاءة البشرية (اكتساب خبرة جديدة) وكانت (sig=0.00) أصغر من مستوى الدلالة 0.05

جدول 29 علاقة برنامج التدريب في اكتساب الخبرة الجديدة

Correlations جنول (31)				
			ساعد البرنامج على	
		برنامج التدريب	اكتساب خبرة جديدة	
برنامج التدريب	Pearson Correlation	1	.570**	
	Sig. (2-tailed)		.000	
	N	100	100	
ساعد البرنامج على اكتساب خبرة	Pearson Correlation	.570**	1	
ُ جدیدة	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	100	100	

ومن خلال الجدول (31) يشير معامل بيرسون (0.570) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين هذين المتغيرين. أي أن مستوى الكفاءة البشرية يتزايد بالنسبة لاكتساب خبرة جديدة مع تزايد مستوى البرامج التدريبية.

يبين الجدول (32) وجود علاقة بين المتغيرين المستقل مستوى البرامج التدريبية والمتغير التابع مستوى الكفاءة البشرية (صقل وتعزيز خبرات سابقة) حيث كانت ($\sin = 0.00$) أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

جدول 30 علاقة برنامج التدريب في تعزيز الخبرة السابقة

جدول(32) Correlations					
			ساعد البرنامج في		
		برنامج التدريب	ساعد البرنامج في صقل وتعزيز		
		التدريب	خبرات سابقة		
برنامج التدريب	Pearson	1	.637**		
	Correlation	1	.037		
	Sig. (2-tailed)		.000		
	N	100	100		
ساعد البرنامج في صقل وتعزيز خبرات سابقة	Pearson	.637**	1		
	Correlation	.037	1		
	Sig. (2-tailed)	.000			
	N	100	100		

ومن خلال الجدول (32) يشير معامل بيرسون (0.637) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية القوة بين هذين المتغيرين. أي أن مستوى الكفاءة البشرية يتزايد بالنسبة لاكتساب خبرة جديدة مع تزايد مستوى البرامج التدريبية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى برامج التدريب بكل أبعادها (مدرب، متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها وزارة التنمية الإدارية وبين مستوى المهارة المكتسبة من قبل المتدربين.

يبين الجدول (33) وجود علاقة بين المتغيرين المستقل مستوى البرامج التدريبية والمتغير التابع مستوى الكفاءة البشرية (اكتساب مهارات جديدة) حيث كانت ($\sin = 0.00$) أصغر من مستوى الدلالة 0.05

جدول 31 علاقة برنامج التدريب في اكتساب المهارة الجديدة

جدول (Correlations(33)				
		برنامج	. •	
		التدريب	اكتساب مهارات جديدة	
برنامج التدريب	Pearson Correlation	1	.587**	
	Sig. (2-tailed)		.000	

	N	100	100
ساعد البرنامج في اكتساب مهارات	Pearson Correlation	.587**	1
جديدة	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

ومن خلال الجدول (33) يشير معامل بيرسون (0.587) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين هذين المتغيرين. أي أن مستوى الكفاءة البشرية يتزايد بالنسبة لاكتساب مهارة جديدة مع تزايد مستوى البرامج التدريبية.

جدول 32 علاقة برنامج التدريب في تعزيز المهارة السابقة

Correlationsجدول (34)				
			في البرنامج ساعد مهارات وصقل تعزيز	
		برنامج	مهارات وصقل تعزيز	
		التدريب	سابقة	
التدريب برنامج	Pearson Correlation	1	.612**	
	Sig. (2-tailed)		.000	
	N	100	100	
وصقل تعزيز في البرنامج ساعد	Pearson Correlation	.612**	1	
سابقة مهارات	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	100	100	

يبين الجدول (34) وجود علاقة بين المتغيرين المستقل مستوى البرامج التدريبية والمتغير التابع مستوى الكفاءة البشرية (صقل وتعزيز مهارات سابقة) حيث كانت (sig=0.00) أصغر من 0.05 ومن خلال الجدول (34) يشير معامل بيرسون (0.612) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين هذين المتغيرين. أي أن مستوى الكفاءة البشرية يتزايد بالنسبة لصقل وتعزيز مهارات جديدة مع تزايد مستوى البرامج التدريبية.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى برامج التدريب بكل أبعادها (مدرب، متدرب، بيئة التدريب، المادة العلمية) التي تنفذها وزارة التنمية الإدارية وبين مستوى الكفاءة البشرية النمط السلوكي المكتسب من قبل المتدربين.

يبين الجدول (35) وجود علاقة بين المتغيرين المستقل مستوى البرامج التدريبية والمتغير التابع مستوى الكفاءة البشرية (اكتساب أنماط سلوكية جديدة) حيث كانت (sig=0.00) أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

جدول 33 علاقة برنامج التدريب في اكتساب الأنماط السلوكية الجديدة

جدول (35) Correlations				
		برنامج	أنماط اكتساب في البرنامج ساعد	
		التدريب	جديدة واتجاهات سلوكية	
التدريب برنامج	Pearson Correlation	1	.662**	
	Sig. (2-tailed)		.000	
	N	100	100	
اكتساب في البرنامج ساعد	Pearson Correlation	.662**	1	
واتجاهات سلوكية أنماط	Sig. (2-tailed)	.000		
جديدة	N	100	100	

ومن خلال الجدول (35) يشير معامل بيرسون (0.662) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين هذين المتغيرين. أي أن مستوى الكفاءة البشرية يتزايد بالنسبة لاكتساب أنماط سلوكية جديدة مع تزايد مستوى البرامج التدريبية.

ويبين الجدول (36) وجود علاقة بين المتغيرين المستقل مستوى البرامج التدريبية والمتغير التابع مستوى الكفاءة البشرية (صقل وتعزيز أنماط سلوكية سابقة) وكانت ($\sin(0.00)$) أصغر من مستوى الدلالة 0.05

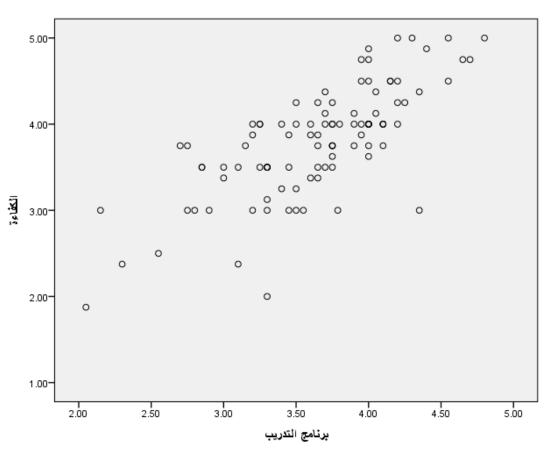
جدول 34 علاقة برنامج التدريب في تعزيز الأنماط السلوكية السابقة

Correlationsجدول (36)				
			وصقل تعزيز في البرنامج ساعد	
		التدريب برنامج	سابقة واتجاهات سلوكية أنماط	
التدريب برنامج	Pearson	1	.578**	
	Correlation	1	.376	
	Sig. (2-tailed)		.000	
	N	100	100	
تعزيز في البرنامج ساعد	Pearson	.578**	1	
سلوكية أنماط وصقل	Correlation	.570	1	
سابقة واتجاهات	Sig. (2-tailed)	.000		
	N	100	100	

ومن خلال الجدول (36) يشير معامل بيرسون (0.578) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين هذين المتغيرين. أي أن مستوى الكفاءة البشرية يتزايد بالنسبة لصقل وتعزيز أنماط سلوكية جديدة مع تزايد مستوى البرامج التدريبية.

ولمعرفة ما إذا كانت هذه العلاقة هي علاقة ارتباط خطية تم استخدام الرسم البياني scatter dot في برنامج بين المتغيرين المستقل والتابع لتوضيح شكل العلاقة بين المتغيرين.

فيتبين من الشكل (4) أن العلاقة علاقة خطية وذلك حسب توزع النقاط بين Y،Y المتغيرين برنامج التدريب والكفاءة.



الشكل 4 تحليل العلاقة الخطية

5-6-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول جدوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية (معارف – مهارات – خبرات -الأنماط السلوكية) تُعزى للمتغيرات الديمغرافية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول جدوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية (معارف – مهارات – خبرات -الأنماط السلوكية) تُعزى للجنس.

جدول 35 متوسط الكفاءة البشرية لدى الذكور والإناث

Group Statistics جدول (37) اختبار متوسط الكفاءة البشرية لدى الذكور والإناث								
	الجنس N Mean Std. Deviation Std. Error Mean							
الكفاءة	ذكر	54	3.8519	.58785	.08000			
	أنثى	46	3.7391	.69563	.10257			

جدول 36 اختبار ليفين والقيمة الاحتمالية للكفاءة والجنس

	Independent Samples Test جدول (38) اختبار ليفين والقيمة الاحتمالية							
		Levene's Test for						
		Equality of	f Variances	t	t-test for Equality of Means			
						Sig. (2-	Mean	
		F	Sig.	t	df	tailed)	Difference	
الكفاءة	Equal variances assumed	1.061	.306	.878	98	.382	.11272	
	Equal variances not assumed			.867	88.57 2	.389	.11272	

من الجدول (38) نلاحظ أن مستوى دلالة التجانس sig يساوي 0.306 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي أن هناك تجانس في التباينات وشرط تساوى التباينات محقق.

فمن خلال الجدول (38) يتبين أن مستوى الدلالة 0.382 أكبر من مستوى الدلالة0.05 وبالتالي نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حول جدوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية وعليه ليس هناك اختلاف حول جدوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية عند أفراد العينة تُعزى للجنس.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الزيادات، خالد، 2011) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة لتقييم التدريب تُعزى للجنس.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول جدوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية (معارف – مهارات – خبرات -الأنماط السلوكية) تُعزى للمؤهل العلمي.

يبين الجدول (39) أن شرط تساوي التباينات محقق لأن اختبار ليفين 1evene=0.627 أكبر من مستوى الدلالة 0.05

جدول 37 اختبار التباينات لمتغير المؤهل العلمي

جدول (39) اختبار التباينات للمؤهل Test of Homogeneity of Variances									
العلمي									
	الكفاءة								
Levene Statistic df1 df2 Sig.									
.627	.627 3 96 .599								

من الجدول (40) نجد أن القيمة الاحتمالية sig = 3.81 = 3.81

وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول جدوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية تُعزى للمؤهل العلمي.

جدول 38 اختبار Anova لتحليل ليفين للمؤهل العلمي

جدول (ANOVA(40تحليل التباين						
		الكفاءة				
	Sum of					
	Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Between	1 266	2	.422	1 025	201	
Groups	1.266	3	.422	1.035	.381	
Within Groups	39.140	96	.408			
Total	40.406	99				

وتُعزى هذه النتيجة إلى عدم تمايز المتدربين بناءً على المؤهل العلمي رغم حصول البعض على مؤهلات عالية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول جدوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية (معارف – مهارات – خبرات -الأنماط السلوكية) تُعزى للعمر.

جدول 39 اختبار التبينات لمتغير العمر

Test of Homogeneity of Variances (41) جنول							
اختبار التباينات لمتغير العمر							
الكفاءة							
Levene	Levene						
Statistic df1 df2 Sig.							
1.546	2	97	.218				

جدول 40 تحليل التباين القيمة الاحتمالية لمتغير الكفاءة والعمر

ANOVAجدول (42) تحليل التباين							
		الكفاءة					
	Sum of						
	Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
Between	1.645	2	.823	2.059	.133		
Groups	1.043	2	.623	2.039	.133		
Within Groups 38.761 97 .400							
Total	40.406	99					

يبين الجدول (41) أن شرط تساوي التباينات محقق لأن اختبار ليفين 1.546 levene=1.546 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي يمكننا الاعتماد عليه.

0.05 من الجدول (42) نجد أن القيمة الاحتمالية \sin الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة

وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول جدوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية تُعزى للعمر.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول جدوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية (معارف – مهارات – خبرات -الأنماط السلوكية) تُعزى لسنوات الخبرة.

يبين الجدول (43) أن شرط تساوي التباينات محقق لأن قيمة اختبار ليفين 538=levene أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي يمكننا الاعتماد عليه.

جدول 41 اختبار التباينات لمتغير سنوات الخبرة

جدول (43) Test of Homogeneity of Variances اختبار تساوي التباينات لمتغير سنوات الخبرة							
الكفاءة							
Levene							
Statistic df1 df2 Sig.							
.538	2	97	.586				

0.05 من الجدول (44) نجد أن القيمة الاحتمالية $0.508 = \sin 0.508$ أكبر من مستوى الدلالة

جدول 42 تحليل القيمة الاحتمالية واختبار ليفين لسنوات الخبرة

جدول (44) الفروق بين متغير الكفاءة ANOVA							
		الكفاءة					
	Sum of						
	Squares	df	Mean Square	F	Sig.		
Between	.561	2	.280	.683	.508		
Groups	.501	2	.200	.003	.500		
Within Groups	39.845	97	.411				
Total	40.406	99					

وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول جدوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية تُعزى لعدد سنوات الخبرة.

بشكلٍ عام اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (فطيس ،2007) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم فاعلية التدريب تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر – سنوات الخبرة – المؤهل العلمي).

الفصل السادس نتائج الدراسة

- الخلاصة (أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة)
 - التوصيات والمقترحات
 - خاتمة

الخلاصة

بعد دراسة وتحليل آراء المتدربين أفراد العينة في "تقييم البرامج التدريبية المنفذة في وزارة التنمية الإدارية وعلاقتها في رفع مستوى الكفاءة البشرية" خلصت الدراسة إلى:

- تم اختيار المتدربين للمشاركة في البرامج التدريبية من قبل الجهة المرسلة بناء على تحديد لمتطلبات عملهم وأداء مهامهم.
- عدم وجود أساليب واضحة ومدروسة في تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل وزارة التنمية الإدارية.
 - غياب التنسيق بين الجهة التي يتبع لها المتدربين ووزارة التنمية الإدارية في تحديد الاحتياجات.
- المدرب يتمتع بقدرة جيدة في التدريب من منظور المتدربين من حيث التواصل واللغة السليمة
 الواضحة وتمكنه من المادة التعليمية.
 - بيئة ومكان التدريب مناسبة للتدريب ومساعدة للاستفادة منه بالنسبة للمتدربين.
- عدم وضوح مدى توفير البرنامج التدريبي للإرشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم الوظيفية.
 - التقنيات والوسائل التدريبية المستخدمة جيدة وكافية من وجهة نظر المتدربين.
 - تفاعل المتدربين ضمن البرنامج التدريبي جيد.
 - عدم وضوح مدى تناسب مدة التدريب لتغطية مواضيع المادة التعليمية.
 - المادة التعليمية واقعية وقابلة للتطبيق.
 - ساعد البرنامج التدريبي في اكتساب معارف جديدة أكبر من صقل وتعزيز معارف سابقة.
 - ساعد البرنامج التدريبي في تعزيز وصقل مهارات سابقة أكبر من اكتساب مهارات جديدة.
 - ساعد البرنامج التدريبي في تعزيز وصقل خبرات سابقة أكبر من اكتساب خبرات جديدة.
- ساعد البرنامج التدريبي في اكتساب أنماط سلوكية واتجاهات جديدة أكبر من تعزيز وصقل أنماط واتجاهات أخرى سابقة.
 - وجود علاقة ارتباط خطية قوية بين مستوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول مستوى برامج التدريب في رفع مستوى الكفاءة البشرية تُعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس العمر المؤهل العلمي سنوات الخبرة).

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها أقترح ما يلي:

- اعتماد وسائل وأساليب محكمة ومناسبة لتقدير وتحديد الاحتياجات من برامج التدريب بما يناسب المتدربين في المؤسسات المرسلة لهم.
- اعتماد أساليب مدروسة من قبل الجهة المنفذة للبرنامج التدريبي لتقدير وتحديد احتياجات المتدربين.
- التنسيق بين الجهات والمؤسسات التي يعمل لديها المتدربون وبين الجهة المنفذة للتدريب لتحديد الاحتياجات.
- تعزيز وتقوية دور البرنامج التدريبي في توفير الإرشاد التعليمي اللازم لحل المشاكل الوظيفية
 بالنسبة للمتدربين.
 - إعادة النظر بمدة البرنامج التدريبي ومدى ملاءمتها لتغطية كافة جوانب المادة التعلمية.
- ضرورة التشديد على أهمية وضوح أهداف البرنامج التدريبي في رفع مستوى الكفاءات البشرية من (معارف ومهارات وخبرات وأنماط سلوكية).
- العمل على إعداد دراسة مكملة لهذا الدراسة تتناول تقييم البرامج التدريبية من قبل الجهة المنفذة والجهات التي يعمل لديها المتدربون.
 - العمل على إعداد دراسة متخصصة في مدخل التكلفة والعائد من الاستثمار في التدريب.

خاتمة

مما سبق نجد أن مفهوم الكفاءات بالمنظور الحالي يعتبر وليد مجموعة كبيرة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وأنتجت لنا المفهوم المفترض والحالي للكفاءة، خاصة ما يتعلق بالمزاحمة الشديدة والتنافسية الكبيرة لبيئة المؤسسة إضافة إلى توابع العولمة.

ففي ضوء الاتجاه العام لتقييم كل شيء، تسعى الإدارة في منظمات الأعمال في كافة مجالات العمل تقريباً إلى أن تقيم وتقيس الآثار الناتجة عن الأنشطة والمشاريع المنفذة ومعرفة ما هو التأثير الذي تحدثه برامجها وخدماتها لدى عملائها المختلفين (عملاء أو مستهلكين) هذ الاتجاه ينطبق بالتأكيد على حاجة إدارة تنمية القوى البشرية.

فالهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو اكتشاف العلاقة بين مستوى برامج التدريب المنفذة في وزارة التنمية الإدارية ومستوى الكفاءة البشرية. وللوصول إلى أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها من وجهة نظر المتدربين في البرامج التدريبية. ووفقاً لنتائج التحليلات الإحصائية أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط متوسطة بين مستوى برامج التدريب ومستوى الكفاءة البشرية. وبناء عليه تحتاج وزارة التنمية الإدارية إلى اغتنام الفرص لتحسين واقع برامج التدريب وتقدير الاحتياجات بما يناسب السوق السورية وقطاع العمل حسب الحاجات في مختلف الجهات والمؤسسات الحكومية من أجل تحسين معارف وخبرات ومهارات والأنماط السلوكية المتدربين نحو أداء مهامهم الوظيفية ومتطلبات أعمالهم لتكون قادرة على تحقيق إمكانات عالية الأداء من خلال الوصول إلى البرنامج التدريبي الأمثل.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو سلطان، يوسف، 2004، تقييم برامج التدريب الممولة من الخارج، الجامعة الإسلامية، غزة.
- براق محمد، رابح بن الشايب،2004، تسبير الكفاءات وتطويرها، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- التلباني، عبد الهادي، وآخرون، 2011، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية.
 - توفيق، عبد الرحمن، 2007، تقييم التدريب، موسوعة التدريب والتنمية الجزء الرابع، ط2، مكتبة الأسد.
 - دوبرين أندروج، 2011، القيادة ممارسات ومهارة وخلاصات بحوث، ترجمة وليد شحادة، مطبوعات وزارة الثقافة.
- راسل دي روبنسون،1979، مدخل لمساعدة الكبار في التعلم والتغير، تنقيح 1994، ويست بيد، ويسكونسين: أومنيبوك كومباني.
- الزيادات، ماهر، خالد، خالد، 2011، تقييم البرامج التدريبية لإعداد معلمي الدراسات الاجتماعية في الأردن من وجهة نظر المتدربين وعلاقتها ببعض المتغيرات مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد الأول، ص373 -397.
 - سعد، نادية ،2012، دليل تقييم برامج التدريب، المعهد القضائي الفلسطيني، برنامج تعزيز العدالة الفلسطينية.
 - السيد، أمل، 2006 ، إدارة الموارد البشرية، مطابع الدار الهندسية القاهرة.
 - الشمري، عذال، 2012، تطوير نظام لتقييم الأداء كمدخل كفاءة وفاعلية أداء العاملين، جامعة حلب، كلية الاقتصاد

- صالح، مفتاح،2004، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
 - عقيلي، عمر، 2009، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
 - عقيلي، عمر، 1996، إدارة القوى البشرية، عمان، دار زهران للنشر.
- عنتر، عبد الرحمن،2010، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
 - كافي، مصطفى، 2014، إدارة الموارد البشرية، دور الرواد للطباعة والنشر، ط1.
 - كولز، روبرت، بروسو، هربرت ،2001، تدريب المدربين، ترجمة حسين صلاح الدين، دار الرضا، الطبعة 1.
 - محمد الأمين بن جدو، 2013، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استر اتيجية التميز، جامعة سطيف، الجز ائر
- مطر، علاء الدين، 2016، تقييم البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسات الإنتاجية وتحسينها وفق المواصفات القياسية ISO 10015:1999 الجامعة الافتراضية السورية، قسم ماجستير إدارة الجودة.
- موساوي زهية، خالد خديجة،2005، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز في المنظمات، جامعة ورقلة، الجزائر، ص177.
 - نعمان، عائدة، 2008، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطي، جامعة تعز، اليمن.
 - وسيلة، حمداوي، 2004، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- Ahmed Mahamud, 2014, Effect of training on Employee performance in Public sector organization in Kynya, university of Nairubi.
- Aidah Nassazi, 2013, EFFECTS OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE, Evidence from Uganda, Business Economics and Tourism.
- Githinji, Anjela, 2014, Effects of training on Employee Performance, USA international university.
- Hafeez, Uzma, 2015, Impact of Training on Employees Performance, Mohammad Ali Jinnah University, Karachi, Pakistan.
- Malang,2017,Effect of Competence, Satisfaction and Discipline on Performance of Employees in the Office of Women Empowerment and Family Planning of West Papua, published by Canadian center of Science and Education.
- Mohammed Raja Abulraheem Sala,,2016 International Journal of Management Sciences and Business Research, July-2016 ISSN] (2226-8235) Vol-5, Issue 7
- Sri. Manojkumar B, 2013, developmet administration, University of Calicut School of Distance Education, Kerala, India.
- Strother ,Judith,2002,An Assessment of the E_ectiveness of e-learning in Corporate Training Programs, International Review of Research in Open and Distance Learning, v 3

- The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity
- Uma sekran, 1992, Research methods for business, a skill Building Approach, Joan wiley and Sons.
- Zain,et al, 2013, Analyzing the Effects of Individual Competencies on Performance, Journal of Global Strategic Management, v7

- Guide to job competency, university of New Hampshire https://www.unh.edu/hr/guide-to-job-competencies
- http://www.trainingzone.co.uk/deliver/coaching/making-evaluation-a-priority
- Jean Meari peretti, 2005, Dictionnaire de ressourses Humaines, p63.

الملاحق

- استبائة الدراسة
- موافقة وزارة التنمية الإدارية على إجراء الدراسة

الاستبانة

السيد /السيدة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة من أجل الحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية السورية بعنوان:

"تقييم البرامج التدريبية المنفذة في وزارة التنمية الإدارية وأثرها على مستوى الكفاءات البشرية"

أرجو منكم التعاون في ملء هذا الاستبيان من خلال مشاركتكم الفعالة والهامة في الحصول على المعلومات الصحيحة لإنجاز البحث.

علماً أنه سيتم التعامل مع البيانات المقدمة من قبلكم بسرية تامة، وسيتم تحليل الإجابات واستخدام نتائجها لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر مقدماً.

الطالبة: آية رفاعي

البيانات الديمغرافية:

1. العمر:

اصغر من 25 سنة \bigcirc من 26 – 35 سنة \bigcirc من 36 – 45 سنة \bigcirc

○أكبر من 46

الجنس

○ذكر
أنثى

3. المؤهل العلمي:

4. عدد سنوات الخبرة في العمل الحالى:

أقل من 5 سنوات \bigcirc من 5 سنوات إلى \bigcirc سنوات \bigcirc أكثر من \bigcirc سنوات \bigcirc

5. تم اختيارك للالتحاق في البرنامج التدريبي بناءً على تحديد دقيق لاحتياجات العمل لديك ومتطلبات مهامك

6. هل خضعت لإجراءات داخل وزارة التنمية الإدارية لتحديد احتياجاتك

الرجاء وضع إشارة ☑ عند تقديرك للعبارة على مقياس من 1 إلى 5 (باعتبار أن 1 غير موافق أبداً و 5 موافق جداً) في الجدول أدناه:

مو افق جداً	موافق	محايد	غیر موافق	غير موافق أبدأ	العبارة	#
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
					أولاً: تقييم المدرب	
					لدى المدرب قدرة جيدة في التواصل والاتصال مع المتدربين	.1
					لغة المدرب سليمة وواضحة	.2
					المدرب متمكن بشكل جيد من المادة التعليمية والتدريبية	.3
					المدرب يتمتع بكفاءة عالية في نقل المادة التعليمية	.4
					لدى المدرب قدرة عالية على استخدام تقنيات التعليم الحديثة	.5
					ثانياً: تقييم المتدرب	
					شعر المتدرب بالرضا أثناء التدريب	.6
					لدى المتدرب شعور نفسي مريح تجاه المدربين	.7
					وفر البرنامج التدريبي الإرشاد التعليمي المناسب لمساعدة المتدربين في حل مشاكلهم الوظيفية	.8
					المتدرب قادر على تطبيق ماتعلمه من البرنامج التدريبي	.9
					شارك المتدرب في التحليل والنقاش أثناء التدريب	.10
					ثالثاً: تقييم بيئة ومكان التدريب	
					التقنيات التعليمية المستخدمة حديثة	.11
					التقنيات التعليمية المستخدمة خلال البرنامج التدريبي كافية	.12
					بيئة التدريب إيجابية ساعدت في الاستفادة من البرنامج التدريبي	13
					مدة البرنامج التدريبي كافية لتغطية مادته التعليمية	14
					الخدمات الإدارية المصاحبة للبرنامج التدريبي مستواها جيد (مثال ذلك: إضاءة – تهوية – اتساع – سهولة الحركة – المرافق الصحية)	.15
					رابعاً: المادة التعليمية	

	1
المادة التعليمية حديثة	16
المادة التعليمية شاملة لعنوان البرنامج التدريبي	17
المادة التعليمية واضحة ومتسلسلة	18
المادة التعليمية مرتبطة بالأهداف المرجوة منه بشكل	19
جيد	
المادة التعليمية واقعية وقابلة للتطبيق	20
القسم الثاني: االكفاءة البشرية	
أولاً: المعرفة	
ساعد البرنامج التدريبي في اكتساب معارف جديدة	21
ساعد البرنامج في صقل وتعزيز معارف سابقة	22
ثانياً: المهارة	23
ساعد البرنامج في اكتساب مهارات جديدة	24
ساعد البرنامج في تعزيز وصقل مهارات سابقة	25
ثالثا: الخبرة	26
ساعد البرنامج على اكتساب خبرة جديدة	27
ساعد البرنامج في صقل وتعزيز خبرات سابقة	28
ر ابعاً: النمط السلوكي	29
ساعد البرنامج في اكتساب أنماط سلوكية وانجاهات	30
جديدة	
ساعد البرنامج في تعزيز وصقل أنماط سلوكية واتجاهات سابقة	.31

شرح المصطلحات:¹

المعرفة: (في أبعاد العمل) الأمور التي تعتبر صحيحة في سياق معين والتي تدفعنا إلى العمل إذا لم تكن هناك عوائق

المهارة: (القدرة المكتسبة لتطبيق المعرفة النظرية)

الأنماط السلوكية: نمط معين من أنماط السلوك الملحوظة أو العادات، التي تطورت مع مرور الوقت، أو بعد إجراء التدريب.

Business dictionary ¹

السيدة وزيرة التنمية الإدارية المحترمة

مقدمه:

أية رفاعي - طالبة ماجستير إدارة أعمال - الجامعة الافتراضية

تحية طيبة وبعد،

أرجو الموافقة لإجراء بحث مشروع التخرج في وزارتكم بعنوان: تقييم برامج التدريب المنفذة في وزارة التنمية الإدارية وأثر ها على مستوى الكفاءة البشرية.

إشراف: د. أسامة الفراج

وسيتم الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال توزيع استبانة على المتدربون الذين سبق لهم وشاركوا في برامج تدريب وزارة التنمية الإدارية.

ونعدكم بأنه سيتم اطلاعكم على كافة المعلومات التي سترد في البحث وأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها بعد الموافقة من قبلكم، فقط لأغراض البحث العلمي.

يرجى الاطلاع والتوجيه لمن يلزم للحصول على معلومات تتعلق بعمل الوزارة وبرامجها بالإضافة إلى معلومات عن المتدربين ليتم توزيع الاستبانة أصولاً.

وتقبلوا قانق الاحترام والتقدير مع الشكر الجزيل.

دمشق ۱۰۱۷/۵/۲۶

مقدم البحث: آية رفاعي

2) Nee: 24. 1012.

Student Name: Aya REFAI

Address: Syria –Damascus

Syrian Virtual University

Supervised by: Dr. Ossama Al-FARRAJ

year: 2017

Abstract

This study aimed to evaluate the training programs that implemented by ministry of

Administrative Development in Syria, and their relation with competencies levels through the

study of trainee's points of views. this study was conducted using the four components of

training program (trainer, trainee, environment and place of training, material of training) and the

relation with the levels of competencies (knowledge, experience, skills, behavioral style). The

study also included the relation of sex, age, the years of experience and educational qualification

categories with training program.

In order to collect data from the statistical phenomenon, I relied on the descriptive and analytical

approach, using SPSS software version 23 and using a questionnaire as a tool to explore the

views of the study sample, consisting of a random trainees categories who participated in the

programs training of ministry of administrative development. My sample was 100 as total where

this number represents the community of study, and I used the random survey method in my

study.

The study showed: a strong linear correlation of the training program in raising the level of

competency and no statistically significant differences attributed to Demographic variables about

training program in raising the level of Human competency.

The study concluded a number of important recommendations: adopting a methodology to

identify the need of trainees, and planning the training program according to the needs of

trainees. In addition, Identifying the needs of employees in coordination between their

organization and the entity which implementing the training activities.

Key words: Training, Competency, performance, evaluation.

F