

عنوان البحث

أثر استراتيجيات التدريب لتطوير المدققين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية

نداء محمد علي الصوص¹

¹ جامعة العلوم التطبيقية الخاصة
بريد الكتروني: n_alsous@asu.edu.jo

HNSJ, 2022, 3(7); <https://doi.org/10.53796/hnsj3713>

تاريخ القبول: 2022/06/21م

تاريخ النشر: 2022/07/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (المتدربون و رغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير المدققين (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (60) مدققاً، و(21) للمدربين، ولجمع المعلومات تم إعداد مقياس خاص يتكون من (52) فقرة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين استراتيجيات التدريب (المتدربون و رغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في الدائرة. ، وفي ضوء نتائج الدراسة الحالي قدم الباحث مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن تفيد واضعي الخطط والاستراتيجيات من أبرزها ضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به في الدائرة.

الكلمات المفتاحية: التدريب الإداري، تطوير المدققين، مناهج برامج التدريب، الاحتياجات التدريبية

RESEARCH TITLE**THE IMPACT OF TRAINING STRATEGIES TO DEVELOP AUDITORS IN THE JORDANIAN INCOME AND SALES TAX DEPARTMENT****Nida'a Mohammed Ali Al-Sous**

¹ Applied Sciences Private University
Email: n_alsous@asu.edu.jo

HNSJ, 2022, 3(7); <https://doi.org/10.53796/hnsj3713>

Published at 01/07/2022**Accepted at 21/06/2021****Abstract**

The current study aimed to identify the impact of training strategies (trainees and their desire to train, trainers, training program curricula, administrative and supervisory services and their impact on the success of the training program) on the development of auditors (achieving course objectives and translating them to training needs, motivation, desire for change) in the tax department. Jordanian income and sales, and in order to answer the questions of the study, a questionnaire was distributed to the study population, which numbered (60) auditors, and (21) for trainers. To collect information, a special scale was prepared consisting of (52) items.

The study found several results, the most important of which are: There is a statistically significant relationship at the level (0.05) between training strategies (trainees and their desire to train, trainers, training program curricula, administrative and supervisory services and their impact on the success of the training program) and human resource development (achievement Course objectives and their translation of training needs, motivation, desire for change) in the department. In light of the results of the current study, the researcher presented a set of recommendations that hopefully will benefit the planners and strategies, the most prominent of which is the need to develop the incentive system in force in the department.

مقدمة:

يمثل العنصر البشري احد أهم موارد المنظمات، إن لم يكن أهمها على الإطلاق- حيث انه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها و تنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد و بناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة و العمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة و الاحترام المتبادل و الشعور بالمسؤولية و الانتماء و بث روح التعاون و الولاء في العمل⁽¹⁾. وحقيقة الأمر انه لا احد ينكر أهمية التدريب في خلق معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية اكبر للعمل الذي يقوم به. إذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريب وكفاءته و مهارته و معرفته.⁽²⁾ ومما سبق، نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا واساليباً مختلفة

في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب،⁽³⁾ مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة تحديد أثر استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي وقد اختار الباحث دائره ضريبه الدخل والمبيعات الاردنيه للدور الحيوي الذي تقوم به الدائرة من ذلك ارتأى الباحث ان تكون محاور الدراسة تجيب عن الأسئلة التالية:

أولاً: هل هناك أثر لاستراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية في الدائرة من وجهة نظر المتدربين ؟
ثانياً: هل هناك أثر للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) على نجاح دور التدريب في تطوير الموارد البشرية في الدائرة ؟
ثالثاً: ما هي أهم المشكلات والعوائق التي تواجه المدربين في العملية التدريبية؟ وما هي أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظرهم؟
أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه البحث في كونها:

أولاً: تهتم بشكل مباشر بالفرد العامل وبكيفية مساعدته في تعزيز إنتاجيته من خلال إطلاق قدراته و مواهبه الكامنة، وإعطاء اهتمام خاص بمبادرته الفردية من اجل تجنب الركود الإداري .
ثانياً: محاولة للتعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير المدققين في الدائرة من وجهة نظر المتدربين ،وأهم المشكلات التي تواجه المدربين والعوامل المفعلة لنجاح التدريب من وجهة نظر المدربين.
ثالثاً: محدودية عدد الدراسات التي عالجت مشكلة التدريب في الدائرة .

رابعاً: تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من إثراء المعرفة النظرية في مجال دراسة أثر التدريب الإداري على تطوير المدققين في الدائرة ، و تكمن أهميتها التطبيقية فيما تقدمه من نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها

¹ -الحاجة، فاطمة عبد الحميد، (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، ص 18.

² - ملحم، سليم، (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، (ط1)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 12.

³ -عبدالباقي، صلاح الدين (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط، المركز العالمي، القاهرة، ص.37.

القيادات الإدارية في الدائرة عند تبني تطبيق التدريب الإداري.

أهداف البحث:

أولاً: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (المتدربون و رغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في الدائرة ثالثاً: التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المدربين في العملية التدريبية وأهم العوامل المفعلة لنجاح التدريب في الدائرة.

ثانياً: تقديم اقتراحات و توصيات إلى المعنيين في الدائرة على ضوء النتائج التي ستصل إليها الدراسة فيما يتعلق بأثر استراتيجيات التدريب على تطوير المدققين.

فرضيات البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب (المتدربون و رغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في الدائرة وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :-

الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين المدربين وتطوير المدققين في الدائرة. الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين مناهج برامج التدريب وتطوير المدققين في الدائرة.

الفرضية الفرعية الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين رغبة المتدربين في التدريب وتطوير المدققين في الدائرة.

الفرضية الفرعية الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي وتطوير المدققين في الدائرة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة بنسبة 85% مديري المديرية ورؤساء الأقسام في الدائرة كمتدربين والبالغ عددهم 51 متدرباً، ونسبة 76% من المدربين في قسم التدريب في الدائرة والبالغ عددهم 16 مدرباً .

الصدق والثبات:

عرضت استبانة الدراسة المطورة على عدد من المتخصصين في الجامعات الرسمية الأردنية، حيث تم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات القيمة للدراسة. أما ثبات أداة الدراسة فقد تم استخراجها عن طريق معامل الارتباط كرونباخ ألفا، للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده وكانت معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة (0.84) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لأغراض الدراسة:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي: والتي تعتمد على استخدام النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية.
- 2- تحليل الاعتمادية : وذلك للتأكد من مدى صدق أداة القياس بالاعتماد على استخراج قيمة معامل كرونباخ ألفا.
- 3- اختبار (ت) (T- Test) : وذلك لاختبار فرضيات الدراسة للتعرف على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية أو عدمها تعزى للخصائص الشخصية للمبحوثين، وذلك للمتغيرات ذات الفئتين (الجنس).
- 4- تحليل التباين الأحادي (ف) (Anova) : وذلك لاختبار فرضيات الدراسة للتعرف على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية أو عدمها تعزى للخصائص الشخصية للمبحوثين، وذلك للمتغيرات ذات أكثر من فئتين (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- 5- الارتباطات: وذلك بالاعتماد على معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- 6- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: وذلك لقياس العلاقة ما بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التدريب ، هناك دراسة أجراها حسنين،⁽⁴⁾ بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديتها". وهدفت إلى التعرف على أهداف التدريب الإداري في الوزارات والمؤسسات العامة، ودراسة الطرق والأساليب التي تتبعها هذه الأجهزة في تحديد احتياجاتها التدريبية وأنواع هذه الاحتياجات بالنسبة للمستويات التنظيمية المختلفة و دور معهد الإدارة العامة في تلبيتها، وقد خلص الباحث إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تحتاج إلى الدراسة المستفيضة والتحليل والتشاور المستمر مع الجهات المستفيدة من التدريب .

وعلى الصعيد ذاته فقد هدفت دراسة ويتكار⁽⁵⁾ لتحديد الاحتياجات التدريبية لبعض مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصناعية في انديانا بوليس وانديانا، ومن أجل تحديد نوع التدريب المفضل فيها أثناء العمل، وأظهرت النتائج أن أعلى عشر مهارات يحتاج المستخدمون في مؤسسات الأعمال والمؤسسات الصناعية للتدريب عليها لتحسين أدائهم في العمل تتضمن مفاهيم تتعلق بالإدارة والعلاقات الإنسانية وتبين ان المؤسسات المتشابهة لها احتياجات متشابهة.

- إما دراسة قام بها شيبان⁽⁶⁾ بعنوان " منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز

⁴ - حسنين، محمد حامد (1987). تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

⁵-Whittaker, B.J.B (1988). Identification Of Training Needs And Providers In Selected Business And Industry, (Doctoral Dissertation, Indiana University, 1987), **Dissertation Abstracts International**, 48,2224A.

⁶ - شيبان، أمة اللطيف بنت شرف (1990). منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة عمان، الإداري، (40)، 175-220.

الحكومي لسلطنة عمان". وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على منهجية تخطيط التدريب الإداري على مستوى الأجهزة المركزية للخدمة المدنية والوحدات الحكومية نفسها. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : لا تعتبر الاحتياجات التدريبية لكافة الجهات الحكومية حقيقية، حيث أكدت 37,2% فقط هذه الجهات أن احتياجاتها فعلية. تعكس الاحتياجات التدريبية في (55,6%) من الجهات الحكومية المتطلبات الحالية فقط . وفي (32,5%) من الجهات الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

وقدم العطوي⁽⁷⁾ دراسة بعنوان " أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية، وأظهرت الدراسة إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وإن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة، مع وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في السعودية. وأجرى حسنين⁽⁸⁾ دراسة بعنوان " تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديتها". وهدفت إلى التعرف على أهداف التدريب الإداري في الوزارات والمؤسسات العامة، ودراسة الطرق والأساليب التي تتبعها هذه الأجهزة في تحديد احتياجاتها التدريبية وأنواع هذه الاحتياجات بالنسبة للمستويات التنظيمية المختلفة و دور معهد الإدارة العامة في تلبيتها، وقد خلص الباحث إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تحتاج إلى الدراسة المستفيضة والتحليل والتشاور المستمر مع الجهات المستفيدة من التدريب

مصطلحات البحث:

التدريب الإداري: زيادة التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات المورد البشري في المنظمة الذي من شأنه زيادة الأداء وخلق تقاهم مشترك بين العاملين وتقليل نطاق الرقابة وارتفاع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين .

المدربون : وهم الأشخاص القائمين على تقديم الدورات التدريبية للمشاركين والذين يجب أن تتوفر فيهم صفات خاصة من أجل نجاح عملية التدريب

مناهج برامج التدريب: وهي تتعلق بالمادة العلمية التي يتم طرحها في الدورات

الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي: ويقصد بها متابعة الدورات والإشراف عليها من قبل جهة مختصة او موظفين مختصين من قبل الإدارة

الاحتياجات التدريبية: وتمثل المتطلبات الحقيقية التي تهدف إليها الدورات التدريبية حيث يتم تحليل الاحتياجات التدريبية قبل البدء في إعداد البرنامج التدريبي لضمان مناسبة هذا البرنامج للاحتياجات الفعلية للمتدربين.

⁷ - العطوي، صالح(2007). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة مؤتة،الكرك:الأردن.

⁸ - حسنين،محمد حامد(1987). تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديتها،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية:عمان.

أولاً : مفهوم التدريب وأهدافه**مقدمة:**

يعتبر التدريب والتنمية الإدارية للعاملين إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية. وتتخذ الإدارات عادة أساليب متباينة لإنجاز متطلباتها من التدريب معتمده على حجم إمكاناتها الذاتية فالمنشآت الكبيرة توفر أجهزة داخلية للتدريب، والمنشآت المتوسطة والصغيرة تعتمد في تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة

خارج المنشأة⁽⁹⁾. ويعرف التدريب بأنه هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله⁽¹⁰⁾.

ويعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحالي موضوعاً أساسياً من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في دراسة الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية لأي منظمة، فقد أصبح يحتل مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من الدول الصناعية بشكل عام والدول النامية بوجه خاص. لأنه أحد السبل المهمة لخلق جهاز صالح للدولة وسد العجز والقصور في الكفايات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، بالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة وأفرادها العاملين بها⁽¹¹⁾.

لذا، فإن التدريب الإداري جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية وواحد من مداخلها ولا يمكن أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك إطار موحد متناسق لكل مداخل التنمية الإدارية الأخرى من تنظيم وإعادة وتحديث للأنظمة واللوائح وتبسيط وتطوير الإجراءات والأساليب المتبعة⁽¹²⁾.

1: مفهوم التدريب وأهدافه:

يعرف برعي التدريب بأنه " عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق⁽¹³⁾.

وهناك تعريف آخر للتدريب وهو " أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث

تغييرات

⁹ - عبد الباقي، صلاح الدين (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط، المركز العالمي، القاهرة، ص: 207

¹⁰ - السلمي، علي (1983). كتيب رقم 1، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية، الرياض

المملكة العربية السعودية، ص: 12

¹¹ - ياغي، محمد (1993). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، ص: 3

¹² - عبد الرحمن، أسامة (1982). البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية كمدخل إلى دراسة إدارة التنمية في دول الجزيرة المنتجة

للنفط، الكويت: عالم المعرفة، ص: 138.

¹³ - برعي، محمد جمال (1973). التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتاب، ص: 29.

محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة

التي يعمل فيها والمجتمع الكبير⁽¹⁴⁾.

ويعرفه احد خبراء التدريب الإداري بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات⁽¹⁵⁾."

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

ويمكن أن نستخلص عددا من الأهداف التي تهدف المنظمات تحقيقها عند وضع البرامج التدريبية⁽¹⁶⁾:

- يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء الفرد مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية
- يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم

- يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه⁽¹⁷⁾.

- يخلق التدريب علاقة ايجابية بين المنظمة وإفرادها مما يولد إحساس الفرد بالانتماء للمنظمة⁽¹⁸⁾.

- يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وهذا يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية

- يعمل التدريب على تحسين المناخ العام في المنظمة وتزويد الأفراد العاملين بالخبرات اللازمة والمهارات المختلفة التي تساعدهم في تحسين أعمالهم

ثانياً: عناصر العملية التدريبية

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة وأما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي⁽¹⁹⁾ :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية ووسائلها

يجب تصميم العملية التدريبية من أجل توفير الظروف المناسبة للتغلب على المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها.

ولتحديد الاحتياجات التدريبية لا بد من اتباع طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية وهي الطرق التي ينبغي على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبني على أسس علمية سليمة ودقيقة وهذه الطرق هي⁽²⁰⁾:

14 - عبد الوهاب، علي (1981). التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة:ص19.

15 - العبد، جعفر (1969). القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد الثالث،ص88.

16 ياغي، محمد، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق مرجع سابق:ص9

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

18 Bennis,W.C(1966).Training Requirements For Organization Of The Future .**Training And**

Development Journal, London,20(7),Pp:22.

19 - عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مرجع سابق،ص:205-255

20 عبد الوهاب، علي ، التدريب والتطوير :مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات مرجع سابق،ص67-77

أ- تحليل التنظيم

ويقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب ضرورياً والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في منظمة ما وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها⁽²¹⁾

ومن أهم النقاط المكونة لتحليل التنظيم :

- تحليل أهداف المنظمة: وهي الحالة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والتي يمكن وصفها كميًا عن طريق وحدات للتأثير المرغوب انجازه في وقت زمني محدد وباستخدام المصادر المتاحة⁽²²⁾.

- تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة : والخريطة التنظيمية هي صورة لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها⁽²³⁾، ويقوم المخطط للتدريب بالتعرف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة، ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التي تتكون منها الخريطة شاملة عددها وأهدافها واختصاصاتها . ثم يقوم المخطط للتدريب بفحص العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز أو التفويض في السلطة، ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأشخاص وطبيعة الأعمال التي يؤديها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطيلها⁽²⁴⁾.

- تحليل المقومات النظامية: وتتضمن عملية تحليل المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد. والغرض من هذه الخطوة هو الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها⁽²⁵⁾.

- دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة: يقوم المخطط للتدريب هنا بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوة العاملة في المنظمة من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارة والكفاءة. وكل ذلك يتم من أجل تحديد ملائمة أفراد التنظيم للمنظمة، ونوع التدريب المطلوب وما إذا كان هذا التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون في المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفراداً جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم⁽²⁶⁾.

- تحليل معدلات الكفاءة : يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات

21 - ياغي، محمد، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق مرجع سابق:ص:80.

22 Mowitz, Robert(1973). The design and implementation of pennsylvanias' institute administration. Pennsylvania state university, p:16

23 عصفور، محمد شاكر(1973).أصول التنظيم والأساليب،الرياض: دار الشروق،ص:105

24 - ياغي، محمد، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق مرجع سابق ،،ص:83

25 - عبدالوهاب، علي ، التدريب والتطوير :مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات ،مرجع سابق،ص:68

26 - عبدالوهاب، علي ، التدريب والتطوير :مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات ،المرجع السابق،ص:68

الإنتاج ومؤشرات الأداء للأفراد ومؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد، وجودة السلعة أو الخدمة، ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات، وخسائر الآلات واختناقات الإنتاج، وأسباب البطء، ودوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة، وعدم الرضا عن الأداء، وتكلفة توزيع السلطة أو الخدمة. والمرفوض أو المعاد من الإنتاج، ومعدل العائد، وشكاوي المستفيدين من الخدمة، وما إلى ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية.⁽²⁷⁾

- تحليل المناخ التنظيمي: لقد أكد كل من ماجي وتايلر أن الروح المعنوية واتجاهات الأفراد تلعب دورا مهما في تحديد الاحتياجات التدريبية. ويقولان أن المناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم. فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقه وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم، فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية- الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة⁽²⁸⁾. وتوجد عدة طرق يمكن للباحث أن يتبعها لتحليل المناخ التنظيمي منها: الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين، إجراء المقابلات معهم، تحليل معدلات الغياب، اقتراحات العاملين والشكاوي والتظلمات.

- تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة: حيث يقوم المخطط للتدريب بدراسة الأوضاع والظروف المستقبلية للأنشطة بالمنظمة. والتدريب يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والدائبة التطور والتغيير من ناحية أخرى. ومن ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور.

ب- تحليل العمليات

يهدف تحليل المعلومات إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم. وتركز على المهمة أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل أو المهمة. وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وإمكانياتها ومتطلباتها واحتياجاتها والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها حتى يستطيع أن يؤدي عمله على خير وجه ، وكذلك يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها. والغرض من ذلك كله هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة.⁽²⁹⁾

ج-تحليل الفرد (شاغل الوظيفة).

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

27 - ياغي، محمد، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق مرجع سابق ،، ص:84

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

29 - ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ،مرجع سابق،ص:87

دوافع الأفراد والتي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به (30).

2. تحديد أنواع التدريب

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية⁽³¹⁾:

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

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

- التدريب التمهيدي أو التوجيهي : وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهها عاماً في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات و الترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة⁽³²⁾.

- التدريب على العمل: ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي، وهو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف،

ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيراً مرحلة الإشراف العملي وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف⁽³³⁾.

ب-التدريب أثناء الخدمة : ويعني تدريب الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم) والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل ويعتبر هذا النوع من التدريب مهماً جداً وضرورياً لأسباب عدة من أهمها⁽³⁴⁾:

• تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي أو التدريب الإخباري، ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية

30 - عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات مرجع سابق، ص:75

31 - عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 205-230.

32 Craig, Robert(1976). **Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources**

Development. New York.Mcgraw-Hill Book Company,P:7-15

33 Niaz, Mohammad(1969).Training Programs For Various Categories Of Civil Servants.Brussels

:International Institute Of Administrative Science,P:21

34 ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ،مرجع سابق ،ص:103

- تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقليا أو فكريا وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصه
- تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية)
- تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التي يواجهونها.

ويدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من :

- التدريب على العمل: حيث يتلقى الموظفون مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات ووظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة أو عن طريق رؤسائهم المباشرين أو عن طريق المدربين⁽³⁵⁾.
- التدريب خارج العمل : حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة من الوقت يلتحق أثناءها في برنامج تدريبي يعقد خارج منظمته مثل معاهد الإدارة العامة أو مراكز التدريب.

ب : التدريب من حيث المكان :

والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما:

- التدريب داخل المنظمة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة³⁶.

- التدريب خارج المنظمة : وقد تم الحديث عنه سابقا، ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

ج : من حيث أهداف التدريب : هنالك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها :

- التدريب لتجديد المعلومات : حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.
- تدريب المهارات : ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء
- التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم⁽³⁷⁾.

3. تصميم البرامج التدريبية

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج

Edgar F.Huse And Jamesl L.Bowditch(1973).**Behavior In Organizations: A System Approach** ³⁵

To Managing-Mass, Addison-Wesley Publishing Company,Inc,P:231

السلمي،علي(1983). كتيب رقم 1، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية،الرياض المملكة

العربية السعودية ،مرجع سابق،ص:35

السلمي،المرجع السابق،ص:33

والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض ، ومن أجل أن تتجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى.

وفيما يلي عرضاً للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية⁽³⁸⁾:

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

هناك أسس تحدد الأهداف التدريبية نذكر منها ما يلي :

- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف، وتشارك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟
- ما درجة صعوبة المعلومات والمهارات المطلوب تحصيلها،
- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة؟ وما هو أثر عدم توفرها؟
- ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟
- ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة
- ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة؟
- ب-تحديد المادة التدريبية: تعتبر المادة التدريبية عنصراً مهماً من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي⁽³⁹⁾.

ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبية :

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة
 - أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي
 - تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها
 - تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.
- ويجب أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية، حيث تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات العاملين.
- ج-اختيار الوسائل التدريبية : يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب الى المتدربين.

³⁸ عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 226

³⁹ - ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص: 135

ومن الوسائل التدريبية ما هو بسيط مثل الطباشير والقلم، ومنها ما هو أكثر حداثة مثل الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني . وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة كما يخيل إلينا، والسبب في ذلك يعود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها. كما وأنه لا يوجد طريقة موحدة يمكن إتباعها من قبل المدربين. إلا أن هناك عدة امتيازات لا بد من مراعاتها مثل القيام بعملية الاختيار ويمكن تلخيصها كالآتي⁽⁴⁰⁾:

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

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

هـ-اختيار المتدربين :

ان العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تنظيم إداري، كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرامج التدريبية يمكن إجمالها فيما يلي⁽⁴¹⁾:

- أن يكون المتدرب شاعرا بالمشكلة التي يعاني منها،
- أن يكون لدى المتدرب استعدادا عاليا للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته
- توافر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

40 - زلاطيمو، فاروق(1401هـ). اختيار الوسائل التعليمية، بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة ما بين 21-24 جمادى الثانية، ص:35-40.

41 الدوري، حسين(1976). الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مطبعة العاصمة، ص:176

- توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أم التقييم والتطوير

ومن الجدير بالذكر أن عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم تليها عملية توزيع المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية الملائمة. وعلى مصمم البرامج أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين⁽⁴²⁾:

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

- **مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمدربين :**

توجد عدة شروط يجب أن تتوافر في المدرب الكفاء يمكن إجمالها فيما يلي⁽⁴³⁾:

- أن يكون مقتنعا تماما بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية

- أن يكون متحمسا ومهتما بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديدين

- أن يكون ملما بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها لان الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب من أهم الصفات التي ينبغي أن تتوافر في المدرب حتى يحظى باحترام واهتمام المتدربين

- أن يكون موصلا جيدا قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين

- أن تكون لديه القدرة على المبادأة ومواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة

- أن تكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات تتعلق بمجال تخصصه وفي مجال التدريب، وذلك حتى يجدد أفكاره ومعلوماته مما يساعده على تنمية ذاته

- **مرحلة اختيار المدربين :**

في حال توافرت الشروط السابق ذكرها فانه توجد مجموعات يمكن أن يتم اختيار المدربين منها وهي⁽⁴⁴⁾ :

- الاختصاصيون في مختلف الحقول
- المدربون الممارسون والذين يمتازون بالخبرة العملية
- أعضاء الإدارة العليا في المنظمة التي يعمل فيها المتدربون
- المسؤولون في جهاز معين له صلة بأعمال المتدربين

4. تحديد الأساليب التدريبية

إن تحديد الأساليب التدريبية يرتكز في الأساس على تحديد الأهداف التدريبية ويمكن تقسيم الأساليب التدريبية إلى مجموعتين⁽⁴⁵⁾:

المجموعة الأولى : حسب طرق استخدامها:

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

42 - ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ،مرجع سابق،ص:134

43 - عصفور،محمد شاكر(1973).أصول التنظيم والأساليب،الرياض ،مرجع سابق،ص:225

44 - عبدالوهاب، التدريب والتطوير :مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات ،مرجع سابق،ص:120

45 - عبدالباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق،ص:221-255

ب- أساليب مشاهدة: وتشمل الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسومات البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية وغيرها.
ج- أساليب العمل: وتشمل: تمثيل الأدوار (للمشاركين)، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة وغيرها.

المجموعة الثانية: حسب الأهداف: وتتضمن:

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

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

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

5. تقويم البرامج التدريبية

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة⁽⁴⁶⁾:

والتقويم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة لتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لانجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها المقررة⁽⁴⁷⁾.

ثالثاً: فوائد التدريب الإداري:

يعمل التدريب الإداري على تنميته عده نواحي لدى الفرد⁽⁴⁸⁾، منها تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب، وتنمية المهارات والقدرات للمتدرب، وتنمية الاتجاهات للمتدرب ويرى عبد الباقي أنه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للأفراد العاملين اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسؤوليات أكبر، ، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، كما يرى انه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للمنظمة، هو أن التدريب يمنح المتدربين مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة⁽⁴⁹⁾.

عرض النتائج واختبار الفرضيات

خصائص عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المديرية ورؤساء الأقسام في دائرة ضريبه الدخل والمبيعات الاردنيه كمتدربين والبالغ عددهم 60 متدرباً، وجميع المدربين في قسم التدريب في الدائرة والبالغ عددهم 21 مدرباً وقد تم توزيع (60) استبانة للمتدربين استرجع منها (51) استبانة، كما تم توزيع (21) استبانة واسترجع منها (16) استبانة.

⁴⁶ سليمان، حنفي (1982). إدارة الأفراد، القاهرة، دار الجامعات المصري، ص: 370

⁴⁷ - ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق، ص: 194

⁴⁸ السلمي، علي (1983). كتيب رقم 1، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية، الرياض

المملكة العربية السعودية ، مرجع سابق، ص: 1983

⁴⁹ - عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص: 210

الجزء الأول: المتدربين

لقد تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف إجابات عينة الدراسة نحو فقرات الجزء الأول من الاستبانة والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

جدول رقم (1)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لمفردات عينة الدراسة (المتدربين)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	32	62.7
	أنثى	19	37.3
العمر	30 سنة فأقل	32	62.7
	31-40 سنة	16	31.4
	41-55 سنة	3	5.9
	56 سنة فأكثر	-	-
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	15	29.4
	دبلوم متوسط	18	35.3
	دبلوم عالي	-	-
	بكالوريوس	18	35.3
	ماجستير	-	-
	دكتوراه	-	-
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	9	17.6
	6-10 سنوات	17	33.3
	11-15 سنة	10	19.6
	16 سنة فأكثر	15	29.4

يبين الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد العينة (المتدربين) كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (62.7%) في حين بلغت نسبة الإناث (37.3%)، وأن غالبية أفراد العينة كانوا في الفئة العمرية (30 سنة فأقل)، حيث شكلوا ما نسبته (62.7%)، في حين بلغت نسبتهم في الفئة العمرية (31-40) سنة حوالي 31.4%، أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي للمتدرب، فقد احتلت المستويات التعليمية بكالوريوس، ودبلوم متوسط أعلى نسبة، حيث بلغت (35.3%) لكل منهما، يلي ذلك المستوى التعليمي ثانوية عامة فأقل بنسبة (29.4%). أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة: فقد احتلت فئة (6-10 سنوات) أعلى نسبة، حيث بلغت (33.3%)، يلي ذلك فئة (16 سنة فأكثر) بنسبة (29.4%)، في حين جاءت فئة الخبرة (11-15 سنة) بنسبة (19.6%)، وأخيراً جاءت فئة (5 سنوات فأقل) بنسبة (17.6%).

الجزء الثاني: المدربين

تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف إجابات عينة الدراسة نحو فقرات الجزء الثاني من الاستبانة والجدول

رقم (2) يوضح ذلك: جدول رقم (2)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لمفردات عينة الدراسة (المدربين)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	11	68.8
	أنثى	5	31.3
العمر	30 سنة فأقل	-	-
	31-40 سنة	9	56.3
	41-55 سنة	7	43.8
	56 سنة فأكثر	-	-
	ثانوية عامة فأقل	-	-
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	1	6.3
	دبلوم عالي	2	12.5
	بكالوريوس	13	81.3
	ماجستير	-	-
	دكتوراه	-	-
	عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	1
6-10 سنوات		2	12.5
11-15 سنة		4	25.0
16 سنة فأكثر		9	56.3

يبين الجدول رقم (2) أن غالبية أفراد العينة (المدربين) كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (68.8%)، في حين بلغت نسبة الإناث (31.3%)، وأن غالبية أفراد العينة كانوا في الفئات العمرية (31-40) سنة و (41-55) سنة، حيث شكلوا ما نسبته (56.3%) في الفئة العمرية (31-40) سنة، في حين بلغت نسبتهم في الفئة العمرية (41 - 55) سنة حوالي 43.8%، وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي للمدرب، فقد احتل المستوى التعليمي بكالوريوس أعلى نسبة، حيث بلغت (81.3%)، يلي ذلك المستوى التعليمي دبلوم عالي بنسبة (12.5%)، وأخيراً جاء المستوى التعليمي دبلوم متوسط بنسبة (6.3%). أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد احتلت فئة (16 سنة فأكثر) أعلى نسبة، حيث بلغت (56.3%)، يلي ذلك فئة (11 - 15 سنة) بنسبة (25%)، في حين جاءت فئة الخبرة (6 - 10 سنوات) بنسبة (12.5%)، وأخيراً جاءت فئة (5 سنوات فأقل) بنسبة (6.3%).

عرض نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي ملخص إجابات المتدربين والمدربين على الفقرات الخاصة بأبعاد الدراسة، قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد

الدراسة، والفقرات المكوّنة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة كما يلي : دائماً (5)، غالباً (4)، أحياناً (3)، نادراً (2)، إطلاقاً (1).

واستناداً إلى ذلك فإنّ قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: مرتفع (3.5 فما فوق)، متوسط (2.5-3.49)، منخفض (1-2.49). وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التقييم مرتفعاً، أمّا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإنّ مستوى التقييم متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقلّ من (2.49) فيكون مستوى التقييم منخفضاً

الجزء الأول: المتدربين

أولاً: نتائج الفقرات المتعلقة باستراتيجيات التدريب:

1. النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول المدربين:

يظهر الجدول رقم (3) ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالمدربين:

الجدول رقم (3)

ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالمدربين

رقم الفقرة في الاستبانة	الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	دائماً	النسبة المئوية	غالباً	النسبة المئوية	أحياناً	النسبة المئوية
1	35	68.6	15	29.4	1	2.0
2	35	68.6	13	25.5	3	5.9
3	33	64.7	16	31.4	2	3.9
4	25	49.0	24	47.1	2	3.9
5	31	60.8	18	35.3	2	3.9

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

الجدول رقم (4)

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

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	إن المدربين القائمين على تنفيذ برنامج الدورات يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المتدربين وتوضيح الفائدة منها	4.67	0.52	93.4	1	مرتفع
2	يتمتع مدبرو الدورات	4.63	0.60	92.6	2	مرتفع

					بشخصيات قوية تساعدهم على توصيل المعلومات	
مرتفع	3	92.2	0.57	4.61	تتنوع أساليب التدريب المستخدمة من قبل المدربين	3
مرتفع	5	89.0	0.58	4.45	يتميز المدربون بربطهم للمعلومات والمواد بالتطبيق العملي	4
مرتفع	4	91.4	0.57	4.57	تتنوع الوسائل التدريبية التعليمية المستخدمة من قبل المدربين	5
مرتفع	-	91.7		4.58	المتوسط الكلي لإجابات هذا البعد	

يظهر من الجدول رقم (4) أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول فقرات الأسئلة الخاصة بالمدربين جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.58) وبأهمية نسبية بلغت (91.7%)، وقد احتلت الفقرة رقم (1) (إن المدربين القائمين على تنفيذ برنامج الدورات يتمتعون بكفاءة عالية في نقل المعلومات إلى المتدربين وتوضيح الفائدة منها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.67) وقد يعزى ذلك إلى مهارة المدربين القائمين على عملية التدريب، في حين جاءت الفقرة رقم (4) (يتميز المدربون بربطهم للمعلومات والمواد بالتطبيق العملي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (4.45)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

1- النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول مناهج برامج التدريب:

الجدول رقم (5)

ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بمناهج برامج التدريب

رقم الفقرة في الاستبانة	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	دائماً	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية
6	46	90.2	4	7.8	1	2.0	-	-
7	37	72.5	12	23.5	1	2.0	1	2.0
8	2	3.9	25	49.0	22	43.1	1	2.0

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المتدربين حول الفقرات الخاصة بمناهج برامج التدريب:
الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بمناهج برامج التدريب

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
6	معلومات الدورات قريبة من واقع العمل	4.88	0.38	97.6	1	مرتفع
7	الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها تكون كافية	4.67	0.62	93.4	2	مرتفع
8	تتضمن الدورات إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني	3.51	0.70	70.2	3	مرتفع
	المتوسط الكلي لإجابات هذا البعد	4.35		87.1	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (6) أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول فقرات الأسئلة الخاصة بمناهج برامج التدريب جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.35) وبأهمية نسبية بلغت (87.1%)، وقد احتلت الفقرة رقم (6) (معلومات الدورات قريبة من واقع العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.88)، في حين جاءت الفقرة رقم (8) (تتضمن الدورات إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وهذا يدل على رغبة المتدربين بضرورة ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

3- . النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول رغبتهم في التدريب:

الجدول رقم (7)

ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة برغبتهم في التدريب

رقم الفقرة في الاستبانة	الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	دائما	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية
9	40	78.4	11	21.6	-	-
10	38	74.5	11	21.6	2	3.9
11	35	68.6	13	25.5	3	5.9
12	46	90.2	5	9.8	-	-

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

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة برغبتهم في التدريب

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
9	تتوفر لدي الرغبة في التدريب	4.78	0.42	95.6	2	مرتفع
10	أقوم بعملية بشكل جيد عند تدريبي	4.71	0.54	94.2	3	مرتفع
11	أحرص على تنمية مهارتي ومعارفي من خلال التدريب	4.63	0.60	92.6	4	مرتفع
12	يخلق لدي التدريب إحساسا بالانتماء لمكان عملي	4.90	0.30	98.0	1	مرتفع
	المتوسط الكلي لإجابات هذا البعد	4.75		95.1	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (8) أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول فقرات الأسئلة الخاصة برغبتهم في التدريب جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.75) وبأهمية نسبية بلغت (95.1%)، وقد احتلت الفقرة رقم (12) (يخلق لدي التدريب إحساسا بالانتماء لمكان عملي عملهم المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.90)) ويدل هذا على أهمية التدريب في خلق الشعور الايجابي تجاه مكان ، في حين جاءت الفقرة رقم (11) (أحرص على تنمية مهارتي ومعارفي من خلال التدريب) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (4.63)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

4. النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي:

الجدول رقم (9)

ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي

رقم الفقرة في الاستبانة	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	دائما	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	أحيا نا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية
13	17	33.3	14	27.5	11	21.6	6	11.8
14	43	84.3	8	15.7	-	-	-	-
15	36	70.6	10	19.6	3	5.9	1	2.0
16	44	86.3	5	9.8	2	3.9	-	-

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

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
13	لقد كان لدور المشرف الإداري أثر كبير في تذليل العقبات وحل المشكلات المتعلقة بالمشاركين بشكل ناجح	3.71	1.22	74.2	4	مرتفع
14	تقوم العلاقة بين المتدرب والمشرف على الاحترام وتتركز على الإرشاد والتوجيه	4.84	0.37	96.8	1	مرتفع
15	إن المدة الزمنية للدورات قياسا بحجم المواد التي تدرس فيها مناسبة	4.55	0.86	91.0	3	مرتفع
16	يتم التجهيز والاستعداد المسبق للدورات التي يتم عقدها بشكل جيد	4.82	0.48	96.4	2	مرتفع
	المتوسط الكلي لإجابات هذا البعد	4.48		89.6	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (10) أنّ المتوسط العام لإجابات المتدربين حول الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في

نجاح البرنامج التدريبي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.84)، وبأهمية نسبية بلغت (89.6%)، وقد احتلت الفقرة رقم (14) (تقوم العلاقة بين المدرب والمشرّف على الاحترام وتتركز على الإرشاد والتوجيه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.84) ويدل هذا على وجود الثقة والاحترام بين المدربين والمتدربين، في حين جاءت الفقرة رقم (13) (لقد كان لدور المشرّف الإداري أثر كبير في تذليل العقبات وحل المشكلات المتعلقة بالمشاركين بشكل ناجح) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانياً: نتائج الفقرات المتعلقة بتطوير الموارد البشرية:

1. النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية:

الجدول رقم (11)

ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بتحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية

رقم الفقرة في الاستبانة	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	دائماً	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية
17	36	70.6	14	27.5	1	2.0	-	-
18	42	82.4	8	15.7	1	2.0	-	-
19	48	94.1	1	2.0	2	3.9	-	-
20	38	74.5	10	19.6	3	5.9	-	-
21	47	92.2	3	5.9	1	2.0	-	-
22	34	66.7	17	33.3	-	-	-	-
23	26	51.0	20	39.2	5	9.8	-	-
24	26	51.0	17	33.3	8	15.7	-	-
25	19	37.3	16	31.4	16	31.4	-	-
26	18	35.3	23	45.1	10	19.6	-	-

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

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بتحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
17	أهداف الدورات معلنة و واضحة للجميع منذ البداية	4.69	0.51	93.8	3	مرتفع

مرتفع	2	96.0	0.45	4.80	إن موضوعات الدورات لها علاقة بطبيعة العمل الذي أقوم به في وظيفتي	18
مرتفع	1	98.0	0.41	4.90	لقد لمست أن أهداف الدورة تتوافق مع مضمون مواردها العلمية والعملية	19
مرتفع	3	93.8	0.58	4.69	إن أهداف الدورات المعلنة تتوافق مع ما تكشف لي من حاجات تدريبية في العمل الميداني	20
مرتفع	1	98.0	0.36	4.90	لقد أضافت لي الدورة شيئاً جديداً من المعارف العملية والمهارات السلوكية	21
مرتفع	4	93.4	0.48	4.67	أحصل على اتجاهات و أفكار جديدة نتيجة اشتراكي بالدورات التدريبية	22
مرتفع	5	88.2	0.67	4.41	لقد أصبحت أكثر اقتداراً على استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط لكيفية تنفيذ الواجبات الموكولة إلي	23
مرتفع	6	87.0	0.74	4.35	لقد تحسنت مهارتي في تنظيم القوى البشرية والإمكانات المادية المتوفرة في سبيل الوصول بها إلى أعلى إنتاجية ممكنة وبأقل التكاليف	24
مرتفع	8	81.2	0.83	4.06	لقد أثرت الدورة علي بزيادة قدراتي على اتخاذ القرارات الرشيدة بحيث قلت نسبة القرارات الخاطئة عما كانت عليه من قبل الدورة في القضايا الإدارية	25
مرتفع	7	83.2	0.73	4.16	لقد حصلت من الدورة مهارات ومعلومات ساعدتني في عملية تطوير أساليب العمل في وظيفتي وتبسيط قرارات العمل بما يكفل سرعة تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن	26
مرتفع	-	91.3		4.56	المتوسط الكلي لإجابات هذا البعد	

يظهر من الجدول رقم (12) أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.56) وبأهمية نسبية بلغت (91.3%)، وقد

احتلت الفقرتان رقم (19) (لقد لمست أن أهداف الدورة تتوافق مع مضمون مواردها العلمية والعملية) و (21) (لقد أضفت لي الدورة شيئاً جديداً من المعارف العملية والمهارات السلوكية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.9)، في حين جاءت الفقرة رقم (25) (لقد أثرت الدورة علي زيادة قدراتي على اتخاذ القرارات الرشيدة بحيث قلت نسبة القرارات الخاطئة عما كانت عليه من قبل الدورة في القضايا الإدارية) وفي المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة ويدل ذلك إلى التأثير الإيجابي للدورات التدريبية في اتخاذ القرارات الرشيدة من قبل المتدربين.

2- النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول الدافعية:

الجدول رقم (13)

ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالدافعية

رقم الفقرة في الاستبانة	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	دائماً	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية
27	8	15.7	14	27.5	29	56.9	-	-
28	4	7.8	2	3.9	5	9.8	40	78.4
29	40	78.4	9	17.6	2	3.9	-	-
30	30	58.8	16	31.4	5	9.8	-	-

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

الجدول رقم (14)

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

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
27	يقوم مكان عملي بإيجاد الدافعية لدى العاملين	3.5	0.7	71.8	3	مرتفع
28	نظام الحوافز المعمول به في مكان عملي يشجع على تدريب العاملين	2.4	0.9	48.2	4	منخفض
29	يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع	4.7	0.5	95.0	1	مرتفع
30	توجد دافعية لدى العاملين للتدريب من أجل تحسين عملهم	4.4	0.6	89.8	2	مرتفع
	المتوسط الكلي لإجابات هذا البعد	3.8		76.2	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (14) أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول الدافعية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبأهمية نسبية بلغت (76.2%)، وقد احتلت الفقرة رقم (29) (يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.75)، في حين جاءت الفقرة رقم (28) (نظام الحوافز المعمول به في مكان عملي يشجع على تدريب العاملين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.41)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة عدا الفقرة رقم (28) حيث جاءت بدرجة منخفضة ويدل ذلك على ضعف أنظمة الحوافز المطبقة وعدم تلبيتها لمتطلبات العاملين.

3. النتائج المتعلقة بإجابات المتدربين حول الرغبة في التغيير:

الجدول رقم (15)

ملخص إجابات المتدربين على الفقرات الخاصة بالرغبة في التغيير

رقم الفقرة في الاستبانة	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	دائما	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية
31	8	15.7	8	15.7	35	68.6	-	-
32	41	80.4	5	9.8	5	9.8	-	-
33	38	74.5	6	11.8	7	13.7	-	-
34	41	80.4	4	7.8	6	11.8	-	-

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

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالرغبة في التغيير

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب حسب المتوسط	المستوى
31	يواكب مكان عملي التطورات الحديثة لتغيير أساليب العمل	3.4	0.7	69.4	4	متوسط
32	تدريب العاملين يخلق لديهم الرغبة في تحديث أساليب وأدوات العمل	4.7	0.6	94.2	1	مرتفع

مرتفع	3	92. 2	0.7 2	4.6 1	يوازن مكان عملي بين تدريب العاملين وإدخال الأساليب الحديثة في العمل	33
مرتفع	2	93. 8	0.6 8	4.6 9	تدريب العاملين بمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل	34
مرتفع	-	87. 4		4.3 7	المتوسط الكلي لإجابات هذا البعد	

يظهر من الجدول رقم (16) أنّ المتوسط العامّ لإجابات المتدربين حول الرغبة في التغيير جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.37) وبأهمية نسبية بلغت (87.4%)، وقد احتلت الفقرة رقم (32) (تدريب العاملين يخلق لديهم الرغبة في تحديث أساليب وأدوات العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.71)، في حين جاءت الفقرة رقم (31) (يواكب مكان عملي التطورات الحديثة لتغيير أساليب العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة عدا الفقرة رقم (31) حيث جاءت بدرجة متوسطة وقد يدل ذلك على عدم مواكبة مكان عملهم لأساليب العمل الحديثة .

الجزء الثاني: المدربين

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

الجدول رقم (17)

ملخص إجابات المدربين على الفقرات الخاصة بأهم العوامل المفعلة لعملية التدريب

رقم الفقرة في الاستبانة	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	دائم	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية	إطلاقا	النسبة المئوية
35	15	93.8	1	6.3	-	-	-	-	-	-
36	13	81.3	3	18.8	-	-	-	-	-	-
37	13	81.3	3	18.8	-	-	-	-	-	-
38	11	68.8	2	12.5	2	12.5	1	6.3	-	-
39	13	81.3	2	12.5	1	6.3	-	-	-	-
40	9	56.3	7	43.8	-	-	-	-	-	-
41	7	43.8	5	31.3	2	12.5	2	12.5	-	-
42	10	62.5	4	25.0	2	12.5	-	-	-	-
43	-	-	8	50.0	8	50.5	-	-	-	-

ولمعرفة أهم العوامل المفعلة لعملية التدريب فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للفقرات الخاصة بهذا البعد وذلك حسب ما يظهر في جدول رقم (18):

الجدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالعوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
35	المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية	4.94	0.25	98.8	1	مرتفع
36	إيجاد الثقة بين المدرب والمتدرب من خلال التعامل الواضح والصريح	4.81	0.40	96.2	2	مرتفع
37	تحديد المهام والصلاحيات بدقة	4.81	0.40	96.2	2	مرتفع
38	تحفيز المتدربين على تقبل التدريب من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات	4.44	0.96	88.8	6	مرتفع
39	تفعيل البنود الخاصة بعملية تدريب العاملين في قوانين وأنظمة العمل الإداري في القطاع الحكومي	4.75	0.58	95.0	3	مرتفع
40	تأكد المدرب من سلامة استخدام المتدرب للمعلومات التي حصل عليها من التدريب	4.56	0.51	91.2	4	مرتفع
41	متابعة المدرب عملية التدريب من خلال عقد الاجتماعات و اللقاءات الدورية	4.06	1.06	81.2	7	مرتفع
42	تسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين المدرب والمتدرب	4.50	0.73	90.0	5	مرتفع
43	رغبة وقابلية العامل للتدريب	3.50	0.52	70.0	8	مرتفع

تظهر النتائج في الجدول رقم (18) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المدربين حول فقرات العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (35): (المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.94)

وأهمية نسبية 98.8 % الأمر الذي يدل على أن هذا العامل هو أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب وذلك من وجهة نظر المدربين، في حين جاءت الفقرة رقم (43): (رغبة وقابلية العامل للتدريب) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وهو مستوى مرتفع أيضا.

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

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

الجدول رقم (19)

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

رقم الفقرة في الاستبانة	الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة		الإجابة	
	دائما	النسبة المئوية	غالبا	النسبة المئوية	أحيانا	النسبة المئوية	نادرا	النسبة المئوية	إطلاقا	النسبة المئوية
44	-	-	4	25.0	2	12.5	10	62.5	-	-
45	-	-	3	18.8	4	25.0	9	56.3	-	-
46	-	-	3	18.8	4	25.0	8	50.0	1	6.3
47	-	-	-	-	3	18.8	2	12.5	11	68.8
48	-	-	3	18.8	1	6.3	2	12.5	10	62.5
49	-	-	3	18.8	3	18.8	9	56.3	1	6.3
50	1	6.3	1	6.3	3	18.8	9	56.3	2	12.5
51	-	-	-	-	4	25.0	10	62.5	2	12.5
52	1	6.3	5	31.3	-	-	9	56.3	1	6.3

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

الجدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بأهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
44	عدم رغبة المتدرب بالتدريب	2.63	0.89	52.6	2	متوسط
45	عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة	2.63	0.81	52.6	2	متوسط
46	عدم توفر أماكن مناسبة لعملية التدريب	2.56	0.89	51.2	3	متوسط
47	عدم وجود التخطيط المسبق لعملية التدريب	1.50	0.82	30.0	8	منخفض
48	عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدرب بشكل دقيق	1.81	1.22	36.2	7	منخفض
49	عدم مواكبة المواد والأساليب التدريبية	2.50	0.89	50.0	4	متوسط

للتطورات الحديثة						
منخفض	5	47.6	1.02	2.38	أوقات التدريب تكون غير مناسبة للمتدربين بحكم أوقات عملهم	50
منخفض	6	42.6	0.62	2.13	عدم التزام المتدربين بمواعيد التدريب	51
متوسط	1	55.0	1.18	2.75	عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب	52

حيث يظهر من الجدول رقم (20) أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة أو منخفضة، حيث احتلت الفقرة رقم (52) (عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وأهمية نسبية 55% مما يدل على أهمية هذه المشكلة من وجهة نظر المدربين، وقد توافقت هذه النتيجة أيضاً مع إجابات المتدربين من حيث ضرورة ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي، في حين جاءت الفقرة رقم (47) (عدم وجود التخطيط المسبق لعملية التدريب) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1.50) وأهمية نسبية 30% فقط الأمر الذي يدل على أن هذه المشكلة لا تواجه المدربين بشكل كبير أثناء عملية التدريب.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

(H01): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمتدربين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

(Ha1): توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمتدربين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

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

الجدول رقم (21): نتائج تحليل T-Test

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق في المتوسط	قيمة T	مستوى الدلالة
الجنس	ذكور	32	4.82	0.156	0.715	*10.56	0.000
	إناث	19	4.10	0.326			

يبين الجدول رقم (21) أن قيمة T 10.56 وهي دالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)، وهذا يشير إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تعزى لمتغير جنس المتدربين. مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما

يتعلق بهذه المتغير .

ولمعرفة وتحديد لصالح أي من الفئتين (ذكور، إناث) كانت الفروق تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (22) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (22)

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

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس	المتغيرات التابعة
0.15	4.82	ذكر	استراتيجيات
0.32	4.10	أنثى	التدريب

ويبين الجدول رقم (22) أن متوسط الإجابات لدى الذكور أعلى منها عند الإناث حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (4.82) وبانحراف معياري (0.15) في حين بلغ المتوسط للإناث (4.10) وبانحراف معياري (0.32) حيث يرى الذكور أن استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل أكبر في تطوير الموارد البشرية وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الذكور بشكل أكبر في الحصول على مهارات ومعارف جديدة في عملهم.

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

الجدول رقم (23) نتائج تحليل التباين ف

المتغير	المتغيرات التابعة	مجموع	درجات	متوسط	قيمة F	مستوى
العمر	استراتيجيات	6.06	2	3.03	*53.4	0.000
المؤهل		3.49	2	1.74	*15.8	0.000
عدد سنوات		3.68	3	1.22	*11.2	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

تظهر النتائج في جدول رقم (23) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمتدربين (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يتعلق بهذه المتغيرات.

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

أولاً: العمر

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

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية حسب متغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-55 سنة
30 سنة فأقل	4.79	-	*0.54	*1.19
31-40 سنة	4.25	*0.54-	-	*0.64
41-55 سنة	3.60	*1.19-	*0.64-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

يبين الجدول (24) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين تبلغ أعمارهم 30 سنة فأقل ومتوسط الفئة 31-40 سنة ولصالح المتدربين الذين أعمارهم 30 سنة فأقل، وأن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين تبلغ أعمارهم 30 سنة فأقل ومتوسط الفئة 41-55 سنة ولصالح المتدربين الذين أعمارهم 30 سنة فأقل.

ويبين الجدول أيضا أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة ومتوسط الفئة 41-55 سنة ولصالح المتدربين الذين تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة.

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

ثانيا: المؤهل العلمي

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

الجدول رقم (25)

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

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية فأقل	عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس
ثانوية عامة فأقل	4.92	-	-	*0.65	*0.40
دبلوم متوسط	4.27	*0.65-	-	-	-
بكالوريوس	4.52	*0.40-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

يبين الجدول (25) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين مستوى تعليمهم ثانوية عامة فأقل ومتوسط فئة المتدربين من حملة الدبلوم المتوسط ولصالح المتدربين الذين مستوى تعليمهم ثانوية عامة فأقل.

ويبين الجدول أيضا أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين مستوى تعليمهم ثانوية عامة فأقل

ومتوسط فئة المتدربين من حملة البكالوريوس ولصالح المتدربين الذين مستوى تعليمهم ثانوية عامة فأقل. وقد يعزى ذلك إلى أنه لم تتاح لهم الفرصة للحصول على المهارات اللازمة بسبب عدم حصولهم على مؤهل علمي أعلى من الثانوية العامة حيث أن الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى قد تكون أتاحت لهم فرصة أكبر لتطوير مهاراتهم أثناء دراستهم.

ثالثاً: عدد سنوات الخبرة

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

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	10-6 سنوات	15-11 سنة	16 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	4.56	-	-	-	-
10-6 سنوات	4.83	-	-	-	*0.66
15-11 سنة	4.65	-	-	-	*0.48
16 سنة فأكثر	4.17	-	*0.66-	*0.48-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

يبين الجدول (26) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين عدد سنوات خبرتهم يتراوح بين 10-6 سنوات ومتوسط فئة المتدربين ذوي الخبرة 16 سنة فأكثر ولصالح المتدربين الذين عدد سنوات خبرتهم يتراوح بين 10-6 سنوات.

ويبين الجدول أيضاً أن هنالك فروق بين متوسطات إجابات المتدربين الذين عدد سنوات خبرتهم يتراوح بين 11-15 سنة ومتوسط فئة المتدربين ذوي الخبرة 16 سنة فأكثر ولصالح المتدربين الذين عدد سنوات خبرتهم يتراوح بين 11-15 سنة.

ولمعرفة مدى الارتباط (Correlations) بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة الخاصة بمعرفة أثر استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) في تطوير الموارد البشرية تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.733 وهو دال إحصائياً عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ وذلك حسب ما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (27)

المتغيرات	استراتيجيات التدريب	تطوير الموارد البشرية	مستوى الدلالة
معامل ارتباط بيرسون	استراتيجيات التدريب	*0.733	0.000
	تطوير الموارد البشرية	1.000	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$

اختبار فرضيات الانحدار:

الفرضية الرئيسية الثانية:

(HO2): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية

(Ha2): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

جدول رقم (29)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الثانية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	4	6.32	1.58	29.376	0.000
الخطأ	46	2.47	0.05		
الكلي	50	8.80			

معامل التحديد $(R^2) = 0.719$ قيمة $r = 0.848$

يتبين من معطيات جدول رقم (29) أن قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، وتعد هذه العلاقة قوية كون قيمة الارتباط $= 0.848$ استناداً إلى قيمة $r = (0.848)$ ، ويتضح من نفس الجدول أن العوامل المستقلة المضمنة في هذا النموذج (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح

البرنامج التدريبي) تفسر ما مقداره (71.9%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً لهذه العوامل في المتغير التابع وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار فرضيات الدراسة الفرعية، حيث سيتم إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط لكل عامل من العوامل المستقلة على حدة.

الفرضية الفرعية الأولى:

HO2.1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين المدربين وتطوير الموارد البشرية في دائره ضريبه الدخل والمبيعات الاردنيه

Ha2.1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين المدربين وتطوير الموارد البشرية في دائره ضريبه الدخل والمبيعات الاردنيه

جدول رقم (31)

نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	2.507	2.507	19.504	0.000
الخطأ	49	6.299	0.129		
الكلية	50	8.807			

معامل التحديد $(R^2) = 0.285$ قيمة $r = 0.534$

يتبين من معطيات جدول رقم (31) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استناداً إلى أن قيمة (F) دالة إحصائية، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (المدربين) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (28.5%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية)، وهي قوة تفسيرية معتدلة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً معتدلاً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (32)

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

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R^2	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المدربون	تطوير الموارد البشرية	0.453	0.285	0.534	4.416	0.000

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (32) إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (المدربون)، في المتغير

التابع (تطوير الموارد البشرية)، حيث أن قيمة (T) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، وأن المتغير المستقل (المدرّبون) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (28.5%) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين المدرّبين وتطوير الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r) في الجدول 0.534.

الفرضية الفرعية الثانية:

HO2.2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين مناهج برامج التدريب وتطوير الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

Ha2.2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين مناهج برامج التدريب وتطوير الموارد البشرية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية

جدول رقم (33)

نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	2.736	2.736	22.089	0.000
الخطأ	49	6.070	0.124		
الكلية	50	8.807			

معامل التحديد $(R^2) = 0.311$ قيمة $r = 0.557$

يتبين من معطيات جدول رقم (33) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية استناداً إلى أن قيمة (F) دالة إحصائياً، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (مناهج برامج التدريب) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (31.1%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

جدول رقم (34)

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

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R^2	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
مناهج التدريب	تطوير الموارد البشرية	0.499	0.311	0.557	4.700	0.000

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (34) إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (مناهج برامج التدريب)، في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية)، حيث أن قيمة (T) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، وأن المتغير المستقل (مناهج برامج التدريب) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (31.1%) من التباين في المتغير التابع،

مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين مناهج برامج التدريب وتطوير الموارد البشرية في دائره ضريبه الدخل والمبيعات الاردنيه وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r) في الجدول 0.557.

الفرضية الفرعية الثالثة:

HO2.3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين رغبة المتدربين في التدريب وتطوير الموارد البشرية في دائره ضريبه الدخل والمبيعات الاردنيه
 Ha2.3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين رغبة المتدربين في التدريب وتطوير الموارد البشرية في دائره ضريبه الدخل والمبيعات الاردنيه.

جدول رقم (35) نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	5.548	5.548	83.440	0.000
الخطأ	49	3.258	0.066		
الكل	50	8.807			

معامل التحديد $(R^2) = 0.630$ قيمة $r = 0.794$

يتبين من معطيات جدول رقم (35) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استناداً إلى أن قيمة (F) دالة إحصائياً، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (رغبة المتدربين في التدريب) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (63.0%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً كبيراً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول رقم (36)

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

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R^2	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
رغبة المتدربين في التدريب	تطوير الموارد البشرية	0.886	0.630	0.794	9.135	0.000

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (36) إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (رغبة المتدربين في

(التدريب)، في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية)، حيث أن قيمة (T) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وأن المتغير المستقل (رغبة المتدربين في التدريب) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (63.0%) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين رغبة المتدربين في التدريب وتطوير الموارد البشرية في دائرة ضريبه الدخل

والمبيعات الاردنيه وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r) في الجدول 0.794.

الفرضية الفرعية الرابعة:

HO2.4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها

في نجاح البرنامج التدريبي وتطوير الموارد البشرية في دائره ضريبه الدخل والمبيعات الاردنيه

Ha2.4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها

في نجاح البرنامج التدريبي وتطوير الموارد البشرية في دائره ضريبه الدخل والمبيعات الاردنيه

جدول رقم (37) نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	5.157	5.157	69.229	0.000
الخطأ	49	3.650	0.074		
الكلي	50	8.807			

معامل التحديد (R^2) = 0.586 قيمة r = 0.765

يتبين من معطيات جدول رقم (37) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة استناداً إلى أن قيمة (F) دالة إحصائية، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (58.6%) من التباين في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً كبيراً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول رقم (38) نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير

المستقل (الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) في تطوير الموارد البشرية

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R^2	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي	تطوير الموارد البشرية	0.60	0.586	0.76	8.320	0.000
		7		5		

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (38) إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي)، في المتغير التابع (تطوير الموارد البشرية)، حيث أن قيمة (T) دالة إحصائية

عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، وأن المتغير المستقل (الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (58.6%) من التباين في المتغير التابع، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي وتطوير الموارد البشرية في دائرة ضريبه الدخل والمبيعات الاردنيه وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (r) في الجدول 0.765.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

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

2. تبين انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير المدققين (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في الدائرة.

حيث تبين انه :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين المدربين وتطوير المدققين في الدائرة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين مناهج برامج التدريب وتطوير المدققين في الدائرة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين رغبة المتدربين في التدريب وتطوير المدققين في الدائرة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي وتطوير المدققين في الدائرة.
- التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة توصل الباحث إلى التوصيات التالية:

- 1- ضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به في الدائرة.
- 2- ضرورة مواكبة أساليب العمل الحديثة وتطوير طرق العمل لتمكين العاملين من أداء العمل بشكل أفضل
- 3- ضرورة ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التدريب
- 4- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بالتدريب وتطوير المدققين

المراجع:

المراجع العربية :

- برعي، محمد جمال (1973). التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتاب.
- حسنين، محمد حامد (1987). تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.
- الحاجة، فاطمة عبد الحميد، (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- الدوري، حسين (1976). الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مطبعة العاصمة.
- زلاطيمو، فاروق (1401هـ). اختيار الوسائل التعليمية، بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة ما بين 21-24 جمادى الثانية.
- السلمي، علي (1983). كتيب رقم 1، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية، الرياض المملكة العربية السعودية.
- سليمان، حنفي (1982). إدارة الأفراد، القاهرة، دار الجامعات المصري.
- شيبان، أمة اللطيف بنت شرف (1990). منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة عمان، الإداري، (40).
- عبد الباقي، صلاح الدين (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط، المركز العالمي، القاهرة.
- العبد، جعفر (1969). القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد الثالث.
- عبد الرحمن، أسامة (1982). البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية كمدخل إلى دراسة إدارة التنمية في دول الجزيرة المنتجة للنفط، الكويت: عالم المعرفة.
- عصفور، محمد شاكر (1973). أصول التنظيم والأساليب، الرياض: دار الشروق.
- العطوي، صالح (2007). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن
- عبد الوهاب، علي (1981). التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة:.
- ملحم، سليم، (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، (ط1)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- ياغي، محمد (1993). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات. المراجع الأجنبية:
- Bennis, W.C (1966). Training Requirements For Organization Of The Future. Training And Development Journal, London, 20(7),
- Craig, Robert (1976). Training And Development Handbook, A Guide To Human

Resources Development. New York.Mcgraw–Hill Book Company.

- Edgar F.Huse And Jamesl L.Bowditch(1973).Behavior In Organizations: A System Approach To Managing–Mass, Addison–Wesley Publishing Company,Inc
- Johnson ,R(1976). Organization And Management Training , 2nd Ed,N.Y:Mcgraw–Hill Book Co.
- Mcghee,W.And Thayer,R(1964). Training In Business And Industry . New York:Wiley,
- Mowitze, Robert(1973). The design and implementation of pennsylvanias' institute administration. Pennsylvania state university.
- Niaz, Mohammad(1969).Training Programs For Various Categories Of Civil Servants.Brussels :International Institute Of Administrative Science.
- Whittaker,B.J.B(1988).Identification Of Training Needs And Providers In Selected Business And Industry,(Doctoral Dissertation, Indiana University,1987), Dissertation Abstracts International,