

عوامل فعالية الأنشطة التدريبية واثرها في تحقيق اهدافها دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت

د. فهد عبد الله سليمان القوسى*

المقدمة

يؤدي التدريب دوراً استراتيجياً في التأثير على الأنماط السلوكية للأفراد بما يحققه من أهداف تساهم في تحسين مستوى أداءهم الوظيفي وزيادة قدرتهم على معالجة مشكلات العمل ، وما يحدثه من تأثير في إدراكهم وشعورهم ومعرفتهم ومعتقداتهم وتصوراتهم تجاه أهمية ما يؤدونه من عمل ، كما إنه يعمل على النمو والارتقاء الوظيفي ، وبالتالي فإن التدريب يمتلك القدرة على توجيه سلوك الأفراد نحو اتخاذ سلوكيات إيجابية في بيئة العمل .

تعد وظيفة التدريب أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء قدراتها ومواردها البشرية في مواجهة التحديات والعقبات التي تعترض طريقها والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالفرد وهو القوى المحركة التي يتوقف عليها مدى تقدم وازدهار تلك المنظمات ، وأن النقل الفعال لأثر التدريب سيكون له دوراً فعالاً في تعظيم الدور الذي تلعبه وظيفة تنمية الموارد البشرية ووضعها الوظيفي داخل المنظمة (برود ونيوستروم . ١٩٩٧) ، لذا أصبح من المتفق عليه بين الممارسين والباحثين وغيرهم من المهتمين بقضايا الموارد البشرية أن تحقيق فعالية الأداء في المنظمات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد ، وإنما تتحدد الفعالية بدرجة أساسية بقدرة المنظمات على تعظيم الاستفادة من

* مدرب متخصص (ب) معهد الإدارة والسكرتارية - الكويت

الموارد والإمكانات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة وذلك من خلال البرامج التدريبية التي توفرها المنظمات (زيد الخير و بن برطال ، ٢٠١١) .

مشكلة الدراسة : تكمن مشكلة البحث في أهمية الدور الذي تؤديه الأنشطة التدريبية في تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد الوظيفية ، وتتمثل أسئلة الدراسة فيما يلي :

- ما العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية في القطاع الحكومي بدولة الكويت كمقياس لزيادة فاعليتها ؟
- هل يتباين آراء الباحثين في مستوى تحقيق أهداف أنشطة التدريب اختلاف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة ؟
- ما مدى تحقيق الأنشطة التدريبية لأهدافها من وجهة نظر الباحثين ؟
- ما أثر العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية في تحقيق اهداف التدريب؟

أهمية الدراسة :

يستمد موضوع الدراسة أهميته من عدة جوانب منها أهمية إجراء الدراسات المرتبطة بتحديد أثر فعالية الأنشطة التدريبية على السلوكيات الوظيفية للموارد البشرية ، وباعتبار أن العمل في ظل بيئة شديدة التنافسية يستلزم العمل على تنمية الموارد البشرية وبما يفرضه عالمنا المعاصر من قدرات ومهارات يجب أن تمتلكها الموارد البشرية ، مما يتطلب ضرورة قياس آراءهم تجاه مدى فعالية الأنشطة التدريبية ، كما يتطلب أيضاً من المنظمات العمل على إيجاد الأساليب والوسائل المبتكرة في مجال الأنشطة التدريبية ، والتي تتناسب مع الخصائص التي تميز البيئة التنافسية، وبالتالي تكون المنظمة قادرة على استيعاب حركة

التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من خلال تبني سياسات تدريبية متميزة وفعالة قادرة على تحقيق أهدافها ، كما أن اختلاف دوافع الأفراد وحاجاتهم إلى مهارات متعددة يجعل الأنشطة التدريبية أمرا ضروريا (العزاوي ، ٢٠٠٦ : ١٥) .

ففي ضوء مما سبق نجد أهمية إجراء تلك الدراسة لإلقاء الضوء على اتجاه آراء الموارد البشرية نحو عوامل فعالية الأنشطة التدريبية واثرها في تحقيق اهدافها.

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية : -

١. تحديد العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية من خلال رصد وجه نظر المبحوثين العاملين بالقطاع الحكومي بدولة الكويت.
٢. الوقوف على مدى تباين آراء المبحوثين تجاه العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية .
٣. رصد مدى تحقيق الأنشطة التدريبية لأهدافها من وجهة نظر عينة الدراسة.
٤. الوقوف على مدى تباين آراء المبحوثين تجاه أهداف الأنشطة التدريبية باختلاف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة
٥. الوقوف على أثر العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية على تحقيق أهداف التدريب.
٦. المساهمة في وضع بعض التوصيات بناء على النتائج التي يتم التوصل إليها والتي من شأنها الارتقاء بمستوى الأنشطة التدريبية مما يزيد من شعور الموارد البشرية بمدى تأثيرها على سلوكياتهم الوظيفية.

حدود الدراسة: - تقتصر الدراسة من حيث:

١. الحد الموضوعي : بيان أثر العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية على تحقيق أهداف الأنشطة التدريبية من خلال إطار

نظري يوضح المفاهيم الأساسية لمفهوم ومتطلبات الأنشطة التدريبية وأهدافها ، ومن خلال إطار الدراسة الميدانية.

٢. الحد الزمني : تعبر عن العام ٢٠١١ / ٢٠١٢ .

٣. الحد المكاني: القطاع الحكومي بدولة الكويت.

الدراسات السابقة

تشير أدبيات موضوع البحث على الصعيد العربي أو الأجنبي إلى تعدد الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة من زوايا مختلفة عما تسعى إليه الدراسة الحالية ومن تلك الدراسات:

دراسة (الاغا ، ٢٠٠٥ : ٥٦ : ٩١) بعنوان " البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين " ، ومن خلال الدراسة التي أجريت تم التوصل إلى عدة نتائج منها: أن التدريب يعمل على صقل كفاءة أداء العاملين وتحسين العلاقات الإنسانية ورضى العاملين وتحسين نوعية الإشراف وبما يتفق مع الأهداف الأساسية للتدريب ، وفيما يتعلق بالأهمية التي يحتلها التدريب بالنسبة للمنظمات الخارجية والعامّة فأظهرت النتائج إلى أن النشاط التدريبي له نفس الأهمية في كلاهما ، كما بينت الدراسة أن النشاط التدريبي للمنظمة لا يبنى على خطة محددة له مسبقاً وهذا يتنافى مع الاساليب العلمية التي تنص على ضرورة أن يستند النشاط التدريبي على خطة تتضمن البرامج والأدوات والاحتياجات التدريبية .

دراسة (العطوي، ٢٠٠٧) هدفت إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فعالية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وإن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضا بدرجة مرتفعة ، كما وجد أثر لأساليب التدريب المتبعة في فعالية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة

للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية ، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب، واختيار المدربين من لهم خبرة في هذا المجال.

دراسة (الشكر ، ٢٠٠٨ : ١٥٢ : ٢٠٦) تجسدت أهدافها في معرفة المفاهيم والمكونات النظرية المتعلقة بالعمليات التدريبية والتركيز على قدراتها ومميزاتها ، وبيان مستوى الاهتمام بالعمليات التدريبية من قبل المنظمات الفندقية ، و إيضاح مستوى الاستجابة والاستفادة للعاملين من جراء إدخالهم بدورات تدريبية في مجالات تخصصاتهم الإدارية والفنية ، وايضاً تسليط الضوء على دور العمليات التدريبية في تهيئة الكوادر التخصصية بمجال الأعمال الفندقية.

وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج في جانبها النظري منها : أن التدريب يعد من النشاطات الإدارية الرئيسة التي تُحدد نجاح أو فشل المنظمات الفندقية، لأنه يعطي صورة واضحة وحقيقية عن واقع حال العمل الفعلي عند استخدامه ، كما أن إعداد البرنامج التدريبي وفق تخصصات العاملين فإنه يساهم في زيادة كفاءة الأداء لديهم ، كما أن استخدام نظام الحوافز (المادية والمعنوية) يؤثر في اكتساب العاملين للمهارات والسلوكيات والقدرات وتطويرها ، أما في جانبها الميداني تبين أن التدريب يؤثر على المعلومات بشكل متوسط .

دراسة (سلمان ، ٢٠١٠ : ٢٩٣ : ٣٢٥) سعت إلى التعرف على فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الادارية لمدراء ومديرات المدارس الابتدائية ، وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى أن فعالية التدريب لتطوير الكفايات الادارية لمديري المدارس الابتدائية تتسم بالإيجابية في تطبيق مبادئ التدريب والتزامهم بقواعد الدورات التدريبية لمساعدتهم في تطوير كفاياتهم الادارية والمهنية ، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى متوسطات آراء عينة الدراسة تجاه آراءهم في أثر فعالية التدريب تعزي لكل من : متغير الجنس ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة .

دراسة (ثابت ، ٢٠١٠ : ١٣٣ : ١٦٤) هدفت التعرف على أهم المشاكل التي تواجه العملية التدريبية للمؤسسات غير الحكومية العاملة ، وكيفية إيجاد وتطوير انسب الحلول لها ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن : أهم مشاكل التدريب التي تواجهها المؤسسات غير الحكومية تمثلت في غياب أو عدم كفاية الميزانية الخاصة بالتدريب ، وعدم مطابقة بعض البرامج التدريبية لطبيعة الاحتياجات التدريبية وذلك لغياب الدراسات الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية ، والافتقار إلى عملية متابعة المتدربين بعد إتمام البرنامج التدريبي ، وعدم مشاركة المدرب في تطوير المادة التدريبية، والنظر للتدريب من قبل بعض المتدربين كوسيلة للترقية والحصول على الحوافز، وضعف عمليات الصيانة للأجهزة المختلفة المستخدمة في عمليات التدريب مما يؤثر على كفاءة أدائها

وفيما يتعلق بالحلول المقترحة فكانت كما يلي : ضرورة وجود هياكل تنظيمية واضحة للمؤسسات الغير حكومية ، ضرورة وجود ميزانيات خاصة بالتدريب ، ضرورة القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية مسبقاً ، زيادة الوعي التدريبي للمتدربين بأهمية التدريب ، ضرورة وجود تنسيق كامل بين الإدارات العاملة داخل المؤسسات غير الحكومية بما يكفل موضوعية الترشيح لحضور البرامج التدريبية ، وضرورة التركيز على الجوانب العملية في التدريب (التطبيقات العملية) .

دراسة (بن دهيش ، ٢٠١٠) هدفت إلى التعرف على مدى إسهام التدريب أثناء الخدمة في تحقيق الأهداف المرجوة منه ، وبيان نقاط القوة والضعف في عملية التدريب التي تزيد من فاعليته ، ومدى اختلاف رؤية العاملين حول مدى مساهمة التدريب في تنمية قدراتهم الشخصية

والموظيفية ، وقد أسفرت النتائج أن التدريب أثناء الخدمة يساهم في تحقيق أهدافه ومن أهم تلك الأهداف تطوير المهارات الوظيفية ، واكتساب بعض السلوكيات ، واتقان الإجراءات النظامية ، والقدرة على التنظيم الجيد للعمل .

فيما رأت عينة الدراسة أن أهم المعوقات تتمثل في عدم اتاحة الفرصة للمتدربين إختيار البرنامج التدريبي الذي يتناسب مع احتياجاتهم ، وقلة خبرة العاملين في مجال التدريب ، وعدم وجود معايير لقياس نتائج التدريب ، وعدم التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية في محتوى البرنامج التدريبي ، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى متوسطات اتجاهات الأفراد حول مدى إسهام التدريب أثناء الخدمة في تحقيق الأهداف المرجوة منه ، والمعوقات التي تحد من فعاليته ، والعوامل التي تزيد من تلك الفاعلية باختلاف العمر ، الحالة الاجتماعية ، الرتبة العسكرية ، سنوات الخبرة ، وأخيراً متغير عدد الدورات التدريبية .

دراسة (زيد الخير و بن برطال ، ٢٠١١) هدفت هذا البحث الى التعريف على عملية التدريب داخل المنظمة وكيف تحديث الأساليب المتبعة في عملية التدريب ، ثم التطرق لمفهوم التغيير التنظيمي وسبل معالجة مقاومة التغيير ، و الاستراتيجيات المستعملة في ذلك وتأثير التدريب عليه هذا من جهة ، ومن جهة أخرى التطرق الى مفهوم الإبداع داخل المنظمات ودوره في زيادة الأداء ودور التدريب في زيادة القدرات الإبداعية لدى الأفراد ، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج منها : مهما كان نوع التغيير و المدخل الذي تنتهجه المنظمة فإنه لابد أن يؤثر على الأفراد العاملين فيها كما أنهم يؤثرون فيه ويظهر ذلك من خلال تطوير اتجاهاتهم و قيمهم و سلوكياتهم و تنمية مهاراتهم ومعارفهم مما يؤدي إلى رفع أدائهم و من ثم أداء المنظمة ، و هذا يتحقق من خلال اعتماد المنظمة على استراتيجية تدريب وتطوير المورد البشري وعن طريق توفير

برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتها ، وأن التدريب نشاط استراتيجي داخل المنظمات والاهتمام به يزداد يوماً بعد يوم ، وكلما كان فعالاً ومستمرًا كانت نتائجه كبيرة على معارف ومهارات وسلوك الأفراد وأداء وفعالية المنظمة ككل.

دراسة (الهابيل و آخرون ، ٢٠١١ : ٨٩٥ : ٩٣٦) هدفت إلى التعرف على فاعلية برامج التدريب وذلك من أجل تحسين مستوى تنمية إدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف والتطلعات ، وقد توصل الباحثون إلى العديد من النتائج على النحو التالي : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وكل من تحديد الاحتياجات التدريبية ، والمدرّب ، ومحتوي المادة التدريبية ، وتنظيم العملية التدريبية ، والبيئة التدريبية ، وأخيراً تقييم العملية التدريبية ، وقد كشف تحليل النتائج وتفسيرها عن ضرورة تقييم مستوى الأفراد قبل وبعد التحاقهم بالدورات التدريبية من أجل الوقوف على حجم التغير الحاصل لقدراتهم ومهاراتهم ، وأن تكون عملية التدريب مستمرة ما دامت الشركة قائمة ولا تتوقف إلا بتصفية الشركة وانتهاء عملها.

دراسة (الأكلبي ، ٢٠١٢ : ١٠١ : ١٣٢) هدفت إلى إلقاء الضوء على أهمية التدريب في الأجهزة الحكومية ومدى فعالية البرامج التدريبية في إحداث التغيير في المنظمات العامة ، وتتناول الدراسة الموضوعات التالية: تحديد مدى إسهام البرامج التدريبية في إحداث التغيير في المنظمات العامة ، و التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات العامة ، و التعرف على أوجه القوة والضعف في البرامج التدريبية المنفذة في الأجهزة الحكومية ، وقد أشار إلى أن التدريب يعمل على تطوير العنصر البشري هو أمر ضروري لجميع العاملين في المؤسسة، ولتحقيق التنمية الشاملة يجب ألا يقتصر التدريب على مستوى إداري معين دون غيره وذلك من أجل تطوير آرائهم وأفكارهم ورفع مستواهم ومهاراتهم وقدراتهم لمواجهة المتغيرات

المستقبلية بفعالية ونجاح ، وأن معظم المؤسسات والمدراء حالياً أكثر واقعية من حيث إعطاء التدريب أهمية بالغة وخاصة بعد اقتناع الكثير من المدراء والمفكرين بأن ركائز التنمية الإدارية ومفاهيمها الحديثة قد تكتسب من خلال الأساليب والطرق التدريبية المختلفة وليس بالخبرة وحدها.

التعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحث بعض الدراسات السابقة التي أجريت في الفترة من ٢٠٠٥ : ٢٠١٢ والتي أمكن الحصول عليها ، وقد تطرقت تلك الدراسات إلى جوانب مختلفة في مجال الأنشطة التدريبية حيث تناول بعضها علاقة التدريب بالأداء (دراسة كل من : الأغا ، ٢٠٠٥ و الشكر ، ٢٠٠٨) ، فيما تناول البعض أثر التدريب (دراسة كل من : العطوي ، ٢٠٠٧ و زيد الخير وبرطال ، ٢٠١١ والأكلبي ، ٢٠١٢) ، كما تناول البعض فعالية التدريب (دراسة كل من : سليمان ، ٢٠١٠ و بن دهيش ، ٢٠١٠ و الهابيل وآخرون ، ٢٠١١) ، أخيراً تناول (ثابت ، ٢٠١٠) مشاكل التدريب ، وقد أجريت جميع الدراسات السابقة في منظمات وبيئات مختلفة وقد خلصت إلى عدة نتائج نوجزها في النقاط التالية :

١. إن التدريب يعمل على صقل كفاءة أداء العاملين من خلال تحسين العلاقات الإنسانية ورضى العاملين وتحسين نوعية الإشراف.
٢. أن استخدام نظام للحوافز يؤثر في اكتساب العاملين المهارات والقدرات وتطويرها.
٣. تؤثر أساليب التدريب المستخدمة في مدى فعالية البرنامج التدريبي.
٤. إن اعتماد المنظمة على استراتيجية تدريبية يساهم في تطوير اتجاهات وقيم وسلوكيات الموارد البشرية مما يساعد على إحداث التغيير التنظيمي
٥. إن التدريب لا يقتصر على مستوى وظيفي معين بل يمتد ليشمل كافة المستويات الوظيفية لإسهامه في تطوير آراءهم وأفكارهم ورفع مستواهم وقدراتهم الوظيفية لمواجهة التغييرات المستقبلية.

٦. وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر فاعلية التدريب في تطوير الكفايات الإدارية تعزي لكل من متغير " النوع ، المؤهل التعليمي ، مدة الخدمة " .
 ٧. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد حول مدى إسهام التدريب أثناء الخدمة في تحقيق الأهداف المرجوة منه ، والمعوقات التي تحد من فاعليته ، والعوامل التي تزيد من تلك الفاعلية باختلاف العمر ، الحالة الاجتماعية ، الرتبة العسكرية ، سنوات الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية .
 ٨. وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة التدريبية وكل من تحديد الاحتياجات التدريبية، والمدرّب، ومحتوي المادة التدريبية، وتنظيم العملية التدريبية، والبيئة التدريبية، وأخيراً تقييم العملية التدريبية
 ٩. أهم معوقات التدريب تتمثل في عدم اتاحة الفرصة للمتدربين لإختيار البرنامج التدريبي الذي يتناسب مع احتياجاتهم ، وقلة خبرة العاملين في مجال التدريب ، وعدم وجود معايير لقياس نتائج التدريب ، وعدم التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية في محتوى البرنامج التدريبي.
- ويرى الباحث أن الدراسة الحالية تتشابه في بعض جوانبها مع دراسة (الهايل وآخرون ، ٢٠١١) في تناولها لجانب فعالية برامج التدريب إلا أن الدراسة الحالية سعت إلى : بيان اثر فعالية الأنشطة التدريبية وتحقيق أهدافها ، ورصد مدى تباين آراء المبحوثين تجاه العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية لتحقيق أهدافها باختلاف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة ، واخيراً بيان الأثر الذي تحدثه فعالية الأنشطة التدريبية في تحقيق أهدافها المستهدفة ، كما أن الدراسة الحالية تختلف في طبيعة أفراد الدراسة والمنظمة محل البحث حيث إنها طبقت على العاملين بالقطاع الحكومي بدولة الكويت .

فروض الدراسة

١. توافر العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية بدرجات متفاوتة بالقطاع الحكومي بدولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين.
٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى متوسطات آراء المبحوثين حول مستوى العوامل المؤثرة على فاعلية الأنشطة التدريبية وبعض المتغيرات (النوع ، الفئة العمرية ، سنوات الخبرة).
٣. تحقق الأنشطة التدريبية في القطاع الحكومي بدولة الكويت أهدافها المستهدفة بدرجات متفاوتة من وجهة نظر المبحوثين.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى متوسطات آراء المبحوثين تجاه الأهداف التدريبية المحققة وبعض المتغيرات (النوع ، العمر ، سنوات الخبرة)
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقياس العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية وبين الأهداف التدريبية في القطاع الحكومي بدولة الكويت.
٦. توجد علاقة تأثير معنوية بين العوامل المؤثرة على فاعلية الأنشطة التدريبية وبين الأهداف التدريبية المستهدفة
٧. يوجد تباين في درجة تأثير العوامل المؤثرة على فاعلية الأنشطة التدريبية على الأهداف التدريبية المستهدفة.

الفصل الثاني

التدريب (مفهومه ، أهدافه ، مقوماته)

ويعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في دراسة الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية لأي منظمة ، فقد أصبح يحتل مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من الدول الصناعية بشكل عام والدول

النامية بوجه خاص ولأنه احد السبل المهمة لخلق جهاز صالح للدولة يعمل على سد العجز والقصور في الكفايات الإدارية القادرة على تحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

تناول العديد من الكتاب والباحثين التعريف بمفهوم التدريب من زوايا مختلفة ، فقد عرفه (عبد الوهاب ، ١٩٨١ : ١٩) بأنه " أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية ، ويطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير " ، كما عرفه (عبد الباقي ، ٢٠٠٢) بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب ، وقد أشار (حسنين ، ٢٠٠٢) إلى إنه " توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة في بيئة العمل بعد المشاركة في التدريب " ، كما عرفه (الطعاني ، ٢٠٠٢) بأنه "الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين ، بذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم " .

ولقد ذكر (السلمي ، ٢٠٠١ : ٢٥٣) أن التدريب يعتبر وظيفة إدارية رئيسية ومستمرة وتعد من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات لتواكب التطورات التنظيمية والتكنولوجية ونظم المعلومات ، كما يعتبر التدريب أداة لتعديل السلوك بكافة أنواعه لخدمة العملية الإنتاجية ، وأيضاً كونه أداة لتطوير المهارات القيادية لفئة الإدارة العليا .

وأوضح (المشهداني ، 2002 : ٦٦) إن مفهوم التدريب من المفاهيم التي وردت في علم الإدارة والأدب الإداري بمعان ومضامين مختلفة ومتنوعة على وفق آراء متباينة وذلك نتيجة الرؤية الخاصة بكل اتجاه ، وكل هذه المضامين والمعاني مهما اختلفت تلتقي في مسار واحد هو تأكيد الأهداف والغايات التي يسعى التدريب لتحقيقها كعملية إدارية هادفة

ومنتظمة ومستمرة ، وبالتالي فإن التدريب يعد عملية منظمة ومخطط ومتواصلة تهدف إلى تعديل الإيجابي لسلوك الفرد واتجاهاته ، ولإعادة تأهيل للأفراد ، وأن التدريب عبارة عن خبرة منظمة لنقل وتعديل وصقل المهارات والمعلومات والمعارف.

أهداف التدريب

يهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة 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 (باغي ، ١٩٩٣ : ٣) ، كما أشار (عبد الباقي ، ٢٠٠٢) إلى أن التغيير في سلوكيات الموارد البشرية يتضمن : **تغيير المعارف والمعلومات ، تغيير القيم والاتجاهات ، تغيير المهارات والقدرات** ، وبالتالي فإن عملية التدريب الناجحة تتمثل في إحداث نوع من التغيير في قدرات ومهارات وأراء واتجاهات المتدربين بما يمكنهم من عكس هذا التغيير على مستوى أعماله ، إي إن التدريب الناجح هو الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المتدرب ،

ويلخص علي السلمى الأهداف التدريبي في ثلاث مجموعات هي :
الأهداف الاقتصادية : تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، وتنمية الحصة السوقية ، وزيادة معدلات النمو،
وتأكيد المركز التنافسي ، الأهداف التقنية : تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها ، **الأهداف السلوكية** : وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء ، فيما حدد كل من (المبيضين وجرادات ، ٢٠٠١) أهداف التدريب في ثلاث أهداف تتمثل

في " تنمية المعارف ، تنمية مهارات وقدرات العاملين ، تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية " .

ويرى (الشامى ، 2006) أن تدريب العاملين يهدف بالدرجة الأولى الى تشكيل فريق عمل جماعي بالمنظمة يملك أفرادها الكفاءة والخبرة المطلوبة واللازمة لأداء كافة الأعمال المنوطة بهم في المنظمة بما يحقق تنمية لمهاراتهم الشخصية ومستوى أداء فردى وتنظيمي متميز، فيما أشار (عبد الفتاح ، ٢٠٠٠ : ٩٢) إلى أن التدريب يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإجرائية : تتمثل بالاستخدام الأمثل للموارد وباستغلال المهارات المكتسبة ، والتوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة ومتطلبات الوظيفة، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي ، وعموماً فإنه يمكننا تحديد أهداف التدريب في النقاط التالية:

١. تزويد الأفراد بالكفايات اللازمة لأداء عملهم بالشكل المطلوب مما يمكنهم من تحسين قدراتهم الفنية والسلوكية والإنتاجية.
٢. تمكين الأفراد من الاستعداد للتأقلم مع الوظائف، والأعمال الوظيفية، والمهام الجديدة التي تطلبها طبيعة العمل.
٣. تمكين الأفراد الملتحقين بالعمل حديثاً من أداء أعمالهم وذلك من خلال المهارات التي اكتسبوها في التدريب.
٤. تمكين الأفراد من الثقة بأنفسهم والاعتماد على قدراتهم الكامنة كعناصر بشرية.
٥. الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي: أي يكون العمال أقل عرضة لإصابات و ضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية، السلوكية و العقلية للأفراد.(أبو بكر و أبوبكر ، ٢٠٠٢ : ١٩) .

المبادئ الأساسية للأنشطة التدريبية

يرى (الطعاني ، ٢٠١٠ : ١٥) أن الأنشطة التدريبية يجب أن تخضع لعدة مبادئ منها:

١. أن يكون الهدف من الأنشطة التدريبية محدداً وواضحاً وواقعياً وقابل للتحقيق وطبقاً للاحتياجات التدريبية
٢. أن تتسم الأنشطة التدريبية بالاستمرارية تبدأ من بداية الحياة الوظيفية وتستمر بما يتمشى مع متطلبات التطور الوظيفي.
٣. يجب أن تكون الأنشطة التدريبية شاملة لكافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ، ومواكبة للتطورات التكنولوجية والتي يجب استخدامها في مجالات الانشطة التدريبية

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز . ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه ، وقد حدد كل من (عبد الباقي ، ٢٠٠٤ : ٢١٧ : ٢٣١ ، وعبوي و حريز ، ٢٠٠٦)

أسس ومقومات التدريب على النحو التالي:

١. استمرارية النشاط التدريبي ، باعتبار التدريب نشاطاً حيويًا وليس نشاطاً هامشياً مرحلياً ومؤقتاً أو دورياً.
٢. تكامل النشاط التدريبي ، التدريب نشاطاً يجب أن يحقق التكامل بين مكوناته الرئيسية وهي : الأفراد المطلوب تدريبهم ، الخبرات والمعرفة والمهارات المطلوب إكسابها والقائمون على إدارة وتنفيذ النشاط التدريبي ، مع ارتباط ذلك بالمشكلات والتحديات التي تواجه المنظمة . والتكامل بين الأنشطة التدريبية الرئيسية وتحليل الأوضاع ، وتقييم أداء الأفراد ثم تحديد الاحتياجات التدريبية
٣. نشاط متغير ومتجدد، باعتباره يتأثر بالمتغيرات الداخلية والخارجية، ومن أمثلة تلك المتغيرات: الثورة في تكنولوجيا

المعلومات وآثارها الواسعة على عمليات، وأنشطة منظمات الإدارة العامة ومنظمات الأعمال على حد سواء.

٤. **نشاط ادارى وفني** . يجب أن تتوفر للنشاط التدريبي المقومات

اللازمة لأى عمل إداري ناجح ، فالتدريب عمل فني يقوم به متخصصون في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييم الأثر الناتج عنها

٥. **طبيعة التدريب السلوكية** ، النظرة الجديدة الى التدريب في المنظمات الحكومية المعاصرة تركز على عملية الإعداد النفسي والمعنوي للمتدربين بما يجعلهم أكثر تكيفا وتقبلا للتغيير في السلوك والاتجاهات الإيجابية والفعالة من خلال التدريب.

٦. **مقوماته الإدارية والتنظيمية** : يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها : وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة ، وتوفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل ، وتوافر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم ، حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية ، وأيضاً توافر نظام الحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى.

أنواع الأنشطة التدريبية

ينقسم النشاط التدريبي من وجهة نظر بعض الكتاب الى عدة

أنواع رئيسة : (الشامي، 2006 ، عبد الباقي 2002)

- **التدريب التخصصي** : يهدف الى إكساب/ تصحيح وتنمية معارف وقدرات وسلوكيات العاملين بالمنظمة.
- **التدريب الإداري / القيادي** : ويهدف الى إكساب / تصحيح وتنمية المهارات الإشرافية والقيادية والإدارية لشاغلي الوظائف

الإشرافية والإدارة الوسطى والقيادية العليا للمنظمة والمرشحين لشغل تلك الوظائف.

▪ **التدريب العام** : ويهدف لتنمية معارف ومهارات إضافية تدعم كافة العاملين بغض النظر عن طبيعة عملهم ومستوياتهم الوظيفية بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الكلى للعاملين والمنظمة.

▪ **التدريب المهني** : ويرتبط الى حد كبير بالأعمال اليدوية والميكانيكية .

ويوضح العزاوي أن من أسباب اختلاف الآراء حول تقسيم أنواع التدريب هو اختلاف الاحتياجات التدريبية بالنسبة للموظف وللمنظمة والدولة، وعلى ضوء احتياجات الموظفين قسم التدريب إلى ثلاثة أنواع كما يلي: (العزاوي، ٢٠٠٦: ١٠١)

▪ **التدريب الذاتي** : وهو نوع من التدريب يقوم به الموظف لتطوير مهاراته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله، وتوفير نظام للحوافز التشجيعية.

▪ **التدريب الفردي** : وهو التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارة موظف عندما تكون هناك حاجة إلى توجيهه وإرشاده إلى الطريق السليم والاتجاه الناجح نحو القيام بأعباء عمله ومسؤولياته.

▪ **التدريب الجماعي** : وهو نوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الموظفين بصورة جماعية ، ولهذا الأسلوب تأثير إيجابي على موظفي المنظمة وغيرهم ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء، حيث إن للجماعة تأثيراً قوياً على أعضائها

كما قسم التدريب في ضوء احتياجات الدولة إلى نوعين :

- **التدريب الداخلي** : ويسعى هذا النوع من التدريب إلى تنمية الموظفين فردياً أو جماعياً في داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة أو المنظمات.
- **التدريب الخارجي** : ويهدف إلى تنمية الموظفين أفراداً وجماعات خارج الدولة.

العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه والتي تتضمن المكونات التالية (ماهر، ٢٠٠١ : ٣٢٠) : تحديد الاحتياجات التدريبية ، تحديد أنواع التدريب ، تصميم البرامج التدريبية ، تحديد الأساليب التدريبية ، تقويم البرامج التدريبية ، فيما يرى (الطعاني ، ٢٠١٠) أن العملية التدريبية تتضمن عدة مراحل مختلفة : التخطيط ، التنفيذ ، المتابعة ، التقييم .

ومهما اختلفت رؤية المتخصصين في مجال الأنشطة التدريبية حول مكوناتها إلا أنه يجب أن تتسم بالفعالية ويقصد بها محصلة ما يقوم به المدربون والمتدربون والمصممون من جهد ، وأن يطلع كل منهم بمسئوليته بمستوى راقى من الأداء ، حيث ترتبط الكفاءة ارتباطاً وثيقاً بما تحقّقه من نتائج إي انها تسعى إلى تحويل الجهد إلى نتائج ملموسة (دره و الصباغ ، ٢٠٠٨ : ٣١٣) .

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

تتنوع الاحتياجات التدريبية وتباين من منظمة إلى أخرى طبقاً لظروف العمل والموارد البشرية بكل منها ، لذا فإن الباحثين المهتمين بالأنشطة التدريبية يختلفون في تحديد أنواع الاحتياجات التدريبية ، نظراً

لاختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها، وباختلاف الأطوار التي يعتمدون عليها في تحديد أنواع الاحتياجات التدريبية ، والتصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً لأنواع الاحتياجات التدريبية تلك التي تقسم الاحتياجات التدريبية وفق معيار التنظيم الإداري إلى : احتياجات المنظمة، واحتياجات الوظيفة، واحتياجات الجماعات ، واحتياجات الفرد (الهواري ، ١٩٩٢ : ١٢٣ ، وضرار، ١٩٩٨ : ٧٣ ، وتريسي ، ٢٠٠٤ : ١١٩) ، ويمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها "جملة التغيرات المطلوبة إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج (عليه ، ٢٠٠٦ : ٢٣) ، وينبغي على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية مبنيًا على أسس علمية سليمة ودقيقة ويتبع الطرق التالية :

١. تحليل التنظيم

يقصد 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 ، ومن أهم النقاط المكونة لتحليل التنظيم : تحليل أهداف المنظمة ، تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة ، تحليل المقومات التنظيمية ، دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة ، تحليل معدلات الكفاءة ، تحليل المناخ التنظيمي، تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة ، ومن أهم مجالات التغيير في التنظيمات والتي يجب أن تنعكس في الخطط التدريبية :

- التغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم في ظلها
- التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخول مجالات جديدة للنشاط .
- التغيير في أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية
- التغيير في نوعية الأفراد العاملين بالتنظيم وتباين مستويات تعليمهم

٢. تحليل العمليات

تهدف تحليل المعلومات إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم. وتركز على المهمة أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل.

٣. تحليل الفرد (شاعل الوظيفة)

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

ثانياً : محتوى الأنشطة التدريبية

يلي تحديد الاحتياجات التدريبية تصميم برنامج التدريب يفي بمتطلبات تلك الاحتياجات، ويقصد بتصميم البرنامج التدريبي التحديد الدقيق المضمون أو محتوى الدورة ذاتها الأمر الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً باحتياجات التدريب كما يرتبط أيضاً بالفترة الزمنية للدورة ، وعدد المتدربين (ديري والكسوني ، ٢٠٠٩ : ٢٤٢) ، وكما يجب أن يتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريبي ، ثم تحديد أساليب التدريب ومساعدات التدريب، وتحديد المدربين ، وأيضاً تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب، وأن اساليب التدريب المتبعة لها أثر في فعالية البرنامج التدريبي (أنظر دراسة العطوي ، ٢٠٠٧) .

يعتبر محتوى التدريب من أهم عناصر عملية تصميم البرامج التدريبية حيث إن الأهداف الموضوعية تحدد محتوى البرامج ، لذا يجب أن يتضمن المحتوى موضوعات تهتم بالمهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة ، والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه ، وأنماط السلوك والاتجاهات التي يتوقع تنميتها، ويجب مراعاة الرغبة والدافعية والاستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي (رباعية، ٢٠٠٣: ٥٧)

إن محتوى البرنامج التدريبي له أثر في نجاح البرنامج التدريبي، لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يراعي:

١. تحديد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة
٢. تناسب المحتوى التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين، وأن تحقق موضوعات البرنامج الزيادة في مهارات قدرات الفرد بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة .
٣. ضرورة تحديد الأهداف التدريبية بشكل واضح ودقيق ، وان تكون تلك الأهداف مستمدة من اهداف المنظمة ، وأن تكون واقعية قابلة للقياس وذات قيمة (الطعاني ، ٢٠١٠ : ١٤٧).

ثالثاً : البيئة التدريبية

البيئة المادية التي يعقد بها الأنشطة التدريبية يمكن أن يكون لها تأثيراً كبيراً على فعالية التدريب ، فإكتساب المهارات ربما يتأثر سلباً بالبيئة التدريبية ، وإن تجهيزها موضوعاً ذو أهمية بالغة للمدربين والمتدربين على حد سواء ، وتعد البيئة التدريبية أحد العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية أو أحد المعوقات التي تحد من فاعليتها ، وعادة ما يكون الاهتمام بالمحتوى التدريبي وتجهيز مواد التدريب وهو الأمر الذي يحتل قمة اهتمامات المدرب دون أي اعتبار لتهيئة المكان الذي

سيتم فيه تقديم هذه المواد التدريبية إلا أنه من الضروري بمكان إعطاء القدر الكافي من الاهتمام بهذا الأمر لأن نجاح التدريب إلى حد كبير مرهون بتوفير البيئة المناسبة بغض النظر عن مواد التدريب المستخدمة.

رابعاً : كفاءة المدربين

المدربون البارعون يعملون جيداً مع المجموعات بصورة طبيعية فمن خلال إبداعهم وطاقاتهم الشخصية يشجعون الأفراد والمجموعات يسهلون لهم تحقيق التفوق من خلال استغلال خبراتهم في توليد الأفكار الإبداعية المستمدة من المجموعة التدريبية عكس المدربون التقليديين الذين يعتمدون على سرد المعلومات ، لذا يجب على المدربون العمل على المزج بين المشاركة الفعالة وتقديم المعلومات (Thorne & Mackey , 1996) ، وقد أوضح ايضاً أن المدرب الكفاء يجب أن يتمتع بعدة مهارات منها :

١. حب الاستطلاع لاكتشاف المزيد من الأساليب والرغبة في تدعيم التغيير والتطوير
٢. الحضور الشخصي وتلك المقدرة تمكنه من القيادة بثقة دون رهبة وبمهارة ومساعدة المتدربين لإيجاد حلول لمشاكلهم وما يطمحون إليه من نتائج.
٣. الشعور بالمسئولية ليصبح قادراً على الاستجابة باستمرار لمتطلبات العمل.
٤. لديه المهارة الاستشارية التي تمكنه من مواجهة المدراء ورؤساء الأقسام لتحديد أهداف الأنشطة التدريبية.
٥. القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب ويتطلب هذا أن يكون المدرب مرناً في تعامله وتقبله للآراء المتعارضة والتوفيق بينها.

٦. معرفته الكاملة بمحتوى التدريب، أي موضوع التخصص الذي يتولى التدريب فيه وكلما كان المدرب متخصصاً في مجال الدراسة ولديه خبرة وإلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة كلما كان المدرب أفضل (إي أن تكون للمدرب خبرة عملية وتطبيقية بمحتوى برامج التدريب).

خامساً : تقييم الأنشطة التدريبية

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وإنما أحد هموم مديري التدريب القائمين على تنمية الموارد البشرية حيث أنهم مطالبون بتطوير أداء العاملين وأيضاً مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب (للحيد ، ٢٠٠٣) ، يعتبر التقييم عملية أساسية ومنظمة تسعى لتحديد مدى كفاءة وفعالية الأنشطة التدريبية وذلك للوصول إلى نتائج تساعد على تحديد مدى الاستفادة منها ، ومدى القدرة على تطويرها لتكون أكثر فاعلية مع توافر قاعدة بيانات تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في هذا المجال ، يمكن من خلال إجراء عملية تقويم فاعلية التدريب التأكد من حقائق معينة، وليتسنى لنا قياس نجاح التدريب، ولعل الإجابة على هذه الأسئلة توفر لنا صورة متكاملة لتقويم فاعلية التدريب، وهذه الأسئلة منها ما يتعلق بالتدريب ذاته، ومنها ما يهتم بأثر التدريب على أداء العمل، وتتخلص فيما يلي:

(راي ، ٢٠٠١ : ٢٣)

١. هل حقق التدريب أغراضه ، وهل لبي التدريب احتياجات العملاء ؟
٢. هل اختلف أداء المتدربين بعد نهاية التدريب ؟
٣. هل أسهم التدريب بصورة مباشرة في زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وخفض التكلفة فيها إلى أقصى حد ممكن ؟

هذا وتجدر الإشارة إلى أن عدم الاهتمام بتقويم فاعلية التدريب له آثار سلبية على المنظمات والمتدربين وعلى العملية التدريبية ذاتها، ومن هذه الآثار ما يلي : (السن ، ٢٠٠٥ : ١١٠)

١. إخفاق المدربين في الحكم بشكل فعال على مستوى أدائهم، وإخفاق مديري التدريب في الحكم بشكل فعال على أداء هيئة المدربين.
٢. الإخفاق في تقويم كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي بدقة ، وكذلك صعوبة تسجيل رؤية المشاركون في التدريب بدقة.
٣. عدم توافر آلية لدى المتدربين تمكنهم من تقويم التقدم الذى أحرزوه بطريقة موضوعية ، كما لا توجد طريقة تثبت أن اكتساب المعارف والمهارات والخبرات يعود إلى التدريب.
٤. عدم تمكن المدربين ومديري التدريب من تقويم مدى تطبيق المتدربين لما تم تدريبهم عليه في الواقع العملي ، وبالتالي عدم القدرة على تقدير قيمة ما تم إنجازه من تدريب ولو بصورة تقريبية. لذا يجب أن تتوفر في عملية التقويم عدة خصائص منها : ارتباطه بالأهداف السلوكية المحددة مسبقاً ، وأن تشمل الأهداف على المعلومات والاتجاهات والمعارف والمهارات " ، وأن تكون عملية مستمرة ومصاحبة لعملية التدريب (الطعاني ، ٢٠١٠ : ٢٣٢) .

وقد قام (Edwards, 1999) بإدخال أشكال مختلفة من التقويم المتعلق بالسلوك وأطلق عليه تقدير متعدد المصادر وذلك بتقديم عملية قياس يمكن أن توضح التغيير السلوكي للمتدربين ، ويجب إجراء التقويم على المراحل التالية :

أولاً : مرحلة ما قبل التدريب حيث يتم تقييم : الاحتياجات التدريبية ، إعداد الخطة التدريبية ثانياً : مرحلة تنفيذ التدريب : وتتضمن عناصر التقويم في تلك المرحلة على : انتظام المتدربين في البرنامج التدريبي وفق

- الساعات المحددة له وتوزيعه بين المهارات الواجب اكتسابها والمعارف ، استخدام التقنيات التدريبية المختلفة والتي تتفق وطبيعة البرنامج التدريبي ، رصد النواحي السلوكية للمتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المهارات والمعارف التي يقدمها البرنامج التدريبي ومدى ارتباطها بمهامهم الوظيفية ، تقييم أداء المدرب وقدراته و مهاراته لتنفيذ البرنامج التدريبي ،
- ثالثاً : مرحلة ما بعد التدريب :** تتضمن تلك المرحلة نوعين من التقييم :
- التقييم الأول: يقوم به المتدربون بعد نهاية البرنامج التدريبي بغرض رصد ردة فعلهم على أهداف ومحتوى ووسائل البرنامج التدريبي ووقت البرنامج وكفاءة المدرب والتجهيزات الإدارية المصاحبة للبرنامج التدريبي.
 - التقييم الثاني: فهو تقييم أثر التدريب والذي يعتبر هو الهدف النهائي والذي يتمثل في رفع كفاءة أداء العاملين وزيادة وتطوير مخرجات المنظمة، وتتم عملية التقييم من خلال مرحلتين، الأولى: من رؤساء العمل. و الثانية : التقييم عن طريق جمع الأدلة من ميدان العمل ويقوم به فريق العمل المكون من مشرفي التدريب و الرؤساء المباشرين بعد انتهاء البرنامج التدريبي بوقت كاف حتى يمكن إعطاء الفرصة للمتدربين لإظهار كفاءتهم ومهاراتهم المكتسبة ومناقشتهم ورصد ملاحظاتهم على البرنامج التدريبي وأثره على معدلات أدائهم وحل مشاكلهم التي كانت تعترض أدائهم قبل البرنامج التدريبي .
- باستعراض ما سبق تتضح أهمية التقييم وأنه حلقة مستمرة ومتصلة تعمل على زيادة فاعلية النشاط التدريبي والتنمية المهنية مما ينعكس بصورة إيجابية على مخرجات المنظمة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

منهج الدراسة

يعتمد الباحث على المنهج الوصفي لكي يتمكن الباحث من اختبار مدى صحة الفروض ولتحقيق أهداف البحث مرت هذه الدراسة بعدد من الخطوات الرئيسية :

١. الدراسة المكتبية بالاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة في محاولة للتعرف على التعريف بالتدريب ، مقوماته .

٢. الدراسة الميدانية تقوم على توجيه أداة الدراسة لعينة من العاملين بالوزارات والإدارات والهيئات الحكومية بدولة الكويت بغرض استطلاع آرائهم في موضوع الدراسة .

٣. عرض وتحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية واستخلاص النتائج والتوصيات على ضوء ما نتوصل إليه الدراسة من نتائج يمكن بلورة بعض التوصيات التي من شأنها مساعدة المسؤولين عن إعداد وتصميم الأنشطة التدريبية.

مجتمع وعينة الدراسة : -

القطاع الحكومي بدولة الكويت يتكون من ثلاث قطاعات :
الوزارات والإدارات الحكومية ، والهيئات والمؤسسات الحكومية (الهيئات المستقلة ، الهيئات الملحقة) ، والشركات المملوكة للدولة ملكية كاملة ، وقد اقتصرت الدراسة على القطاعين المذكورين أولاً وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة ٢٨٩٤٠٠ مفردة موزعة بين القطاعات حسب النوع كما هو موضحاً بالجدول (١).

جدول (١) إحصائية بعدد العاملين بالقطاع الحكومي حسب النوع في ٢٠١١/٦/٣٠*			
المجموع	انثى	ذكر	القطاع
٢٤٧٣٠٥	١٤١٠٠٩	١٠٦٢٩٦	الوزارات والإدارات الحكومية
٤٢٠٩٥	١٤٧٠٤	٢٧٣٩١	الهيئات والمؤسسات الحكومية
٢٨٩٤٠٠	١٥٥٧١٣	١٣٣٦٨٧	المجموع

* الإحصائية من إعداد الباحث وفق بيانات الإدارة المركزية للإحصاء.

عينة الدراسة

عمل الباحث على اختيار عينة عشوائية من العاملين بمختلف الوزارات والإدارات والهيئات والمؤسسات الحكومية بدولة الكويت لتعكس كافة الآراء بما يخدم موضوع الدراسة ، وأن يتناسب حجم العينة مع مجتمع الدراسة ، ، واعتمد الباحث على المعادلة التالية :

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{D^2} \quad n^0 = \frac{n}{n/N + 1}$$

حيث أن :

$$Z = \text{درجة ثقة عند } 99\% = p = \text{احتمال حدوث الظاهرة (افتراضي)} = 1.96$$

$$D = \text{مقدار الخطأ المسموح به } \pm 5\% = 5\%$$

$$Q = \text{الاحتمال المكمل} = 50\% \quad N = \text{حجم مجتمع الدراسة} = n^0$$

$$n = \text{حجم العينة}$$

ليكون حجم العينة ٣٨٤ مفردة تقريبا عند نسبة خطأ مسموح به قدره $\pm 5\%$ ، ودرجة ثقة قدرها 99% ، وقد تم توزيع عدد ٦٠٠ استبانة وبعد استبعاد الاستبيانات الغير مكتملة بلغ عدد الاستبيانات المكتملة ٤٤٥ استبانة وهي أكبر من حجم العينة المطلوبة مما يشير إلى إتاحة الفرصة لأكثر عدد ممكن للتعبير عن آراءهم في موضوع الدراسة .

أداة الدراسة

حدد الباحث طبيعة البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً وقام بتصميم أداة للدراسة من ثلاث أجزاء : الجزء الأول : أشتمل على البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة وتتكون من : (النوع ، الفئة العمرية ،

سنوات الخبرة) ، الجزء الثاني : تم تصميم مقياس العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية من واقع الدراسات التي تناولت مفهوم واستراتيجيات التدريب من الإطار النظري لیتضمن العوامل التالية : الاحتياجات التدريبية ، المحتوى التدريبي ، البيئة التدريبية ، كفاءة المدربين ، تقييم الأنشطة التدريبية ، الجزء الثالث : مقياس الأهداف التدريبية التي تسعى الأنشطة التدريبية إلى تحقيقها ، وهو مقياس مستمد من قبل مجموعة من الباحثين يتضمن الابعاد التالية : المعرفة والمعلومات ، الاتجاهات ، القدرات والمهارات ، قيم العمل ، تطوير وتحديث أساليب العمل.

معالجة البيانات

تم استخدام أحد البرامج الإحصائية المتطورة (SPSS) في عملية تفرغ البيانات ومعالجتها وتحليلها للتمكن من الوصول إلى تحديد العوامل المؤثرة على ظاهرة البحث وما هي علاقة هذه العوامل ببعضها وهل هنالك من ارتباط فيما بينها وإثبات صحة الفرضيات أو رفضها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

نظراً لطبيعة البيانات المطلوب الحصول عليها من المستقضي منهم تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية : الإحصاء الوصفي : النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ، كما استخدم اختبار (T) لعينتين مستقلتين وذلك لاختبار اختلاف الرأي حول العناصر المكونة للمقاييس المختلفة باختلاف متغير النوع ، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ، كما استخدم اختبار (F) لبيان اختلاف الرأي حول العناصر المكونة للمقاييس المختلفة باختلاف متغير فئات العمر ، سنوات الخبرة ، والمؤهل الدراسي والانحدار المتدرج لقياس الأثر .

اختبارات الثبات

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين فقرات الاستقصاء كما يشير جدول (٢) ، وحساب معامل ثبات ألفا (Alpha Cronback) للتحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ، فقد بلغت معاملات ثبات ألفا ٠.٨٥٠ ، ٠.٨٢٨ ، ٠.٨٤٩ ، ٠.٨٤٧ ، ٠.٨٤٩ على الترتيب لمحاور العوامل المؤثرة على فاعلية الأنشطة التدريبية (الاحتياجات التدريبية ، المحتوى التدريبي ، البيئة التدريبية ، كفاءة المدربون ، تقييم الأنشطة التدريبية) ، كما بلغت معاملات ثبات ألفا ٠.٨٢٨ ، ٠.٨٢٤ ، ٠.٨٨٠ ، ٠.٨٨٤ ، ٠.٨٥١ على الترتيب لمحاور الأهداف التدريبية (المعرفة والمعلومات، الاتجاهات ، المهارات والقدرات ، قيم العمل ، تطوير و تحديث أساليب العمل) ، كما أن ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحاور قد تراوح بين ٠.٤٦٠ و ٠.٨٨٨ مما يدل على اتساق أداة الدراسة ، بالإضافة لحساب معامل ثبات القسمة النصفية لبنود المقياس (40) بنداً حيث بلغ معامل الثبات ٠.951 . قبل تصحيح الطول وبعده بمعادلة سبيرمان - براون 855. ، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس أيضاً .

جدول (٢) معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين البنود والدرجات الفرعية التي تنتمي إليها

الرقم	الفقرات	ارتباط البند	معامل ألفا
الجزء الأول (عوامل فاعلية الأنشطة التدريبية)			
الاحتياجات التدريبية			
١	المهارات والخبرات الاستراتيجية الواجب توافرها في العاملين	٠.٦٢١ **	٠.٨٥٠ **
٢	تحليل البيئة الداخلية من حيث الأهداف ، الموارد المتاحة ، أساليب العمل ، التقنيات التكنولوجية المستخدمة ، المناخ التنظيمي	٠.٥٥٦ **	
٣	رصد الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي والأداء المستهدف	٠.٤٦٠**	
٤	تقييم العاملين لأنفسهم وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.	٠.٦١٤ **	
٥	تطوير نظم العمل للتوسع في استخدام التقنيات التكنولوجية	٠.٥٥٦ **	
المحتوى التدريبي			
٦	يرتبط المحتوى التدريبي بموضوعات مستمدة من بيئة العمل	٠.٨٥٤ **	٠.٨٢٨ **
٧	المحتوى التدريبي يجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية	٠.٨٨٤ **	
٨	تتربط مكونات المحتوى التدريبي بشكل منطقي	٠.٨٢٧**	
البيئة التدريبية			
٩	تحرص الإدارة على توفير متطلبات الأنشطة التدريبية	٠.٨٦٧ **	٠.٨٤٩ **
١٠	تتميز بالهدوء الذي يضيف نوعا من التركيز على المتدربين	٠.٨١٠ **	
١١	قاعة التدريب مصممة وفقا للقواعد العلمية المتبعة في هذا المجال	٠.٨٥٠**	
١٢	قاعة التدريب بها تقنيات تكنولوجية تستخدم في الأنشطة التدريبية	٠.٨١٠ **	

** جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى ٠.٠٠١ .

تابع جدول (٢) معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين البنود والدرجات الفرعية التي تنتمي إليها

الرقم	الفقرات	ارتباط البند	معامل ألفا
كفاءة المدربين			
١٣	لديه القدرة على أداء واجبات التدريبية بكفاءة عالية.	٠.٨٤١ **	٠.٨٤٧ **
١٤	يحرص على نقل المعلومات الواقية للمتدربين	٠.٨٥٣ **	
١٥	يتمتع بالقدرة على التنوع في استخدام الأساليب التدريبية	٠.٨٥٢**	
١٦	حريص على الربط بين بيئة العمل والجوانب النظرية والتطبيقية	٠.٧٦٦ **	
تقييم الأنشطة التدريبية			
١٧	تحرص الإدارة على إيجاد معايير لقياس مدى نجاح التدريب	٠.٨٤٨ **	٠.٨٤٩ **
١٨	تحرص الإدارة على رصد انحرافات في العملية التدريبية فوراً	٠.٨٣٠ **	

١٩	يتم تقييم الأنشطة التدريبية فور انتهائها	٠.٨٥٨**
٢٠	معايير تقييم الأنشطة التدريبية تتسم بالقابلية للقياس	٠.٧٨١**
الجزء الثاني (الأهداف التدريبية)		
تنمية المعرفة والمعلومات		
١	زيادة المعرفة بأهداف المنظمة	٠.٦٦٤**
٢	الإلمام بإجراءات ونظم العمل	٠.٨٨٢**
٣	الإلمام بقنوات الاتصالات الإدارية الرسمية	٠.٨٤٣**
٤	المعرفة بالاتجاهات الحديثة في المجال الإداري	٠.٧٨٨**
٥	المعرفة بطبيعة الوظائف الأساسية	٠.٧٢٧**
تنمية الاتجاهات		
٦	ساهمت الأنشطة التدريبية في الشعور بأهمية الإبداع	٠.٨٥٦**
٧	ساهمت في تنمية الشعور يتحمل مسئوليات مهامه الوظيفية	٠.٨٧٥**
٨	ساهمت في تنمية الوعي بضرورة العمل على الارتقاء الذاتي	٠.٨٤٩**
المهارات والقدرات		
٩	ساهمت الأنشطة التدريبية في اكتساب مهارات قيادية	٠.٨٦٢**
١٠	ساهمت في اكتساب استخدام تقنيات تكنولوجية	٠.٨٨٨**
١١	القدرة على إدراك مواجهة مشكلات العمل	٠.٨٥٨**
١٢	القدرة على الاستفادة من المعلومات المتاحة	٠.٨٣٢**

** جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى ٠.٠٠١ .

تابع جدول (٢) معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين البنود والدرجات الفرعية التي تنتمي إليها

قيم العمل		
١٣	ساعدت على اكتساب قيم التعاون والعمل بروح الفريق	٠.٨٧٣**
١٤	تعزير الانتماء الوظيفي ورفع الروح المعنوية	٠.٨٧٩**
١٥	المساهمة بزيادة الشعور بالرضا الوظيفي	٠.٨٤٧**
١٦	الشعور بالمتعة في إنجاز مهامه الوظيفية والتفكير الابتكاري	٠.٨٥١**
تطوير وتحديث نظم واساليب العمل		
١٧	ساعدت تبسيط إجراءات العمل	٠.٨٢٥**
١٨	ساعدت على زيادة القدرة على تحليل المشكلات وإيجاد الحلول	٠.٨٧٩**
١٩	التحول من الأساليب النمطية في الأداء إلى الأساليب المرنة	٠.٨٠٢**
٢٠	تمكين العاملين	٠.٨١٩**

** جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى ٠.٠٠١ .

إجراءات الصدق

للتحقق من صدق أداة الدراسة عرضت أداة الدراسة المقترحة على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم في مدى ملائمة الأداة لقياس اتجاه آراء عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية الأنشطة التدريبية في تحقيق أهدافها . وفي ضوء اقتراحات المحكمين تم إجراء التعديلات المطلوبة لتكون ملائمة لتحقيق فروض الدراسة ، وللتعرف على دلالة صدق الأداة (صدق المحتوى) تم حساب معاملات الارتباط البسيطة بين فقرات أداة الدراسة و التقييم العام لمدى تحقق الهدف ، والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٧٣٥ : ٠.٩٠١ (جدول ٣) ، حيث تشير تلك القيم إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة مقبولة مما يدل على صدق أداة الدراسة كما يوضحه جدول (٤) ، ومما سبق يتبين أن أداة الدراسة تحقق لها الصدق الظاهري ، وصدق المحتوى ، مما يجعلها صالحة لقياس مفاهيم الدراسة

جدول (٣) معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين المقاييس الفرعية والتقييم العام على مستوى المقاييس الفرعية (ن = ٤٤٥)

بنود المقياس	معاملات الارتباط بين البنود والتقييم العام
مقياس الاحتياجات التدريبية	٠.٧٩٨ **
مقياس المحتوى التدريبي	٠.٨١٥ **
مقياس البيئة التدريبية	٠.٨١٤ **
مقياس كفاءة المدربين	٠.٩٠١ **
مقياس تقييم الأنشطة التدريبية	٠.٨٣٣ **
مقياس المعرفة والمعلومات	٠.٧٣٥ **
مقياس الاتجاهات	٠.٨٥٩ **
مقياس المهارات والقدرات	٠.٨٨١ **
مقياس قيم العمل	٠.٧٧٤ **
مقياس تطوير وتحديث أساليب العمل	٠.٨٦٨ **

** جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى ٠.٠١

جدول (٤) : معاملات الارتباط الخطية بين المقاييس الفرعية للعوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية (ن = ٤٤٥)

بنود المقياس	١	٢	٣	٤	٥
مقياس الاحتياجات التدريبية	-	**	**	**	**
مقياس المحتوى التدريبي	-	-	**	**	**
مقياس البيئة التدريبية	-	-	-	**	**
مقياس كفاءة المدربين	-	-	-	-	**
مقياس تقييم الأنشطة التدريبية	-	-	-	-	-

** جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى ٠.٠١

تابع جدول (٤) : معاملات الارتباط الخطية بين المقاييس الفرعية للأهداف التدريبية (ن = ٤٤٥)

بنود المقياس	١	٢	٣	٤	٥
مقياس المعرفة والمعلومات	-	**	**	**	**
مقياس الاتجاهات	-	-	**	**	**
مقياس المهارات والقدرات	-	-	-	**	**
مقياس قيم العمل	-	-	-	-	**
مقياس تطوير وتحديث أساليب العمل	-	-	-	-	-

** جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى ٠.٠١

خصائص العينة

١. بلغ عدد الذكور ٣٤٠ بنسبة مئوية قدرها ٧٦.٤% من حجم العينة ، فيما بلغ عدد الإناث ١٠٥ بنسبة قدرها ٢٣.٦% من حجم العينة ويتضح ذلك من جدول رقم (٥).

جدول (٥) التوزيع العددي والنسبي للعينة طبقاً لمتغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكور	٣٤٠	٧٦.٤%
إناث	١٠٥	٢٣.٦%
مجموع	٤٤٥	١٠٠%

٢. يشير جدول رقم (٦) إلى أن العاملين الذين لديهم خبرة وظيفية " أكثر من ٢٥ سنة " بلغ عددهم ١٠٢ بنسبة مئوية قدرها ٢٢.٩% ،

يليم أصحاب الخبرة الوظيفية " أقل من ٥ سنوات " (٩٤) بنسبة مئوية قدرها ٢١.١ % ، وأن الخبرة "من ٢٠ : ٢٤ سنة " بلغ عددهم (٥٣) بنسبة مئوية قدرها ١١.٩ % وهي أقل فئة.

جدول (٦) التوزيع العددي والنسبي للعينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٩٤	٢١.١ %
من ٥ : ٩ سنوات	٦٢	١٣.٩ %
من ١٠ : ١٤ سنة	٥٧	١٢.٨ %
من ١٥ : ١٩ سنة	٧٧	١٧.٣ %
من ٢٠ : ٢٤ سنة	٥٣	١١.٩ %
أكثر من ٢٥ سنة	١٠٢	٢٢.٩ %
مجموع	٤٤٥	١٠٠ %

٣. أشار توزيع العينة في جدول رقم (٧) إلى أن المنتمين للفئة العمرية " أقل من ٢٩ سنة " بلغ عددهم ١٧٢ بنسبة مئوية قدرها ٣٨.٧ % ، وأقلها الفئة العمرية " من ٤٠ : ٤٩ سنة " حيث بلغ عددهم ٥٦ مفردة بنسبة قدرها ١٢.٦ % .

جدول (٧) التوزيع العددي والنسبي للعينة طبقاً لمتغير فئات العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٢٩ سنة	١٧٢	٣٨.٧ %
من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	١٣٦	٣٠.٦ %
من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	٥٦	١٢.٦ %
٥٠ سنة وأكثر	٨١	١٨.٢ %
مجموع	٤٤٥	١٠٠ %

التحليل الإحصائي

أولاً : آراء المبحوثين تجاه العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت :

أ. مقياس تقدير الاحتياجات التدريبية

ويشير جدول رقم (٨) إلى قياس الآراء العينة تجاه مدى فاعلية الأساليب المتبعة في تقدير الاحتياجات التدريبية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المقياس ، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى توافق آراء العينة نحو فعالية الأساليب المتبعة في تقدير الاحتياجات التدريبية ، حيث بلغ المتوسط العام للوسط الحسابي لفقرات المقياس ٣.٨٠ بتقدير لفظي موافق ، بمعامل اختلاف قدره ٢١.٣% ، إي أن نسبة الاتفاق بلغت ٧٨.٧% وبانحراف معياري (٠.٨١١) ، مما يدل على توافق المبحوثين بصورة كبيرة نحو فاعلية فقرات المقياس ، وقد تبين أن تطوير نظم العمل والتوسع في استخدام التقنيات التكنولوجية الأسلوب الأول في تقدير الاحتياجات التدريبية (وسط حسابي ، ٣.٨٤) ، وأن تحليل بيئة العمل الداخلية تعد الأسلوب الثاني (وسط حسابي ، ٣.٨) ، فيما جاء في المرتبة الثالثة تقدير الاحتياجات من خلال رؤية المنظمة الاستراتيجية للمهارات والخبرات الواجب توافرها في العاملين (وسط حسابي ، ٣.٧٩) ، مما يشير إلى تنوع الأساليب المستخدمة في تقدير الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي بدولة الكويت.

جدول (٨) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقياس الاحتياجات التدريبية

الترتيب	الدلالة اللفظية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تقدير الاحتياجات التدريبية
٣	موافق	٢٢.٥ %	٠.٨٥٤	٣.٧٩	المهارات والخبرات الاستراتيجية الواجب توافرها في العاملين
٢	موافق	٢٤.٥ %	٠.٨٧٣	٣.٨٠	تحليل البيئة الداخلية
٥	موافق	٢٦.٢ %	٠.٩٦١	٣.٥٦	رصد الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي والأداء المستهدف
٤	موافق	٢٤.٩ %	٠.٩١٣	٣.٦٧	تقييم العاملين لأنفسهم وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.
١	موافق	٢٢.٥ %	٠.٨٤٢	٣.٨٤	تطوير نظم العمل للتوسع في استخدام التقنيات التكنولوجية
	موافق	٢١.٣ %	٠.٨١١	٣.٨٠	المتوسط العام للمقياس الفرعي

ب. مقياس المحتوى التدريبي

ويشير جدول رقم (٩) إلى قياس آراء عينة الدراسة تجاه مدى ملائمة المحتوى التدريبي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المقياس ، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى توافق آراء العينة نحو ملائمة المحتوى التدريبي حيث بلغ المتوسط العام للوسط الحسابي لفقرات المقياس ٣.٧٤ بتقدير لفظي موافق ، بمعامل اختلاف قدره ٢١.٥ % ، إي أن نسبة الاتفاق بلغت ٧٨.٥ % ، مما يدل على توافق المبحوثين بصورة كبيرة نحو ملائمة المحتوى التدريبي للأنشطة التدريبية في القطاع الحكومي بدولة الكويت ، وقد تبين أن المحتوى التدريبي يرتبط بموضوعات مستمدة من بيئة العمل ، وأن مكوناته مترابطة بشكل منطقي ، ويجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية ، على الترتيب .

جدول (٩) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقياس المحتوى التدريبي

الترتيب	الدلالة اللفظية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحتوى التدريبي
١	موافق	٢٥.٦ %	٠.٩٠٧	٣.٩٠	يرتبط بموضوعات مستمدة من بيئة العمل
٣	موافق	٢٧.٢ %	١.٠٢٧	٣.٥٤	يجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية
٢	موافق	٢٣.٤ %	٠.٩٤٠	٣.٧٨	تترابط مكونات المحتوى التدريبي بشكل منطقي
	موافق	٢١.٥ %	٠.٨٢٥	٣.٧٤	المتوسط العام للمقياس الفرعي

ت. مقياس البيئة التدريبية

ويشير جدول رقم (١٠) إلى قياس آراء عينة الدراسة تجاه مدى ملائمة البيئة التدريبية التي تعقد بها الأنشطة التدريبية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المقياس ، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى توافق آراء العينة نحو ملائمة البيئة التدريبية حيث بلغ المتوسط العام للوسط الحسابي لفقرات المقياس ٣.٩٥ بتقدير لفظي موافق ، بمعامل اختلاف قدره ٢١.٣ % ، إي أن نسبة الاتفاق بلغت ٧٨.٧ % ، مما يدل على توافق المبحوثين بصورة كبيرة نحو ملائمة البيئة التدريبية ، وقد تبين أن القاعات التدريبية مجهزة بتقنيات تكنولوجية (وسط حسابي ٤.٠٢) ، وأن الإدارة تحرص على توافر متطلبات الأنشطة التدريبية (وسط حسابي ٤.٠١) ، وأن القاعات التدريبية تتميز بالهدوء (وسط حسابي ٣.٩٦) ، وأنها مصممة وفق القواعد المتبعة (وسط حسابي ٣.٨١) على الترتيب

جدول (١٠) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقياس البيئة التدريبية

الترتيب	الدالة اللفظية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيئة التدريبية
٢	موافق	٢١.٣ %	٠.٨٤٤	٤.٠١	تحرص الإدارة على توفير متطلبات الأنشطة التدريبية
٣	موافق	٢١.٩ %	٠.٨٣٣	٣.٩٦	تتميز بالهدوء الذي يضيف التركيز على المتدربين
٤	موافق	٢٤.٣ %	٠.٩٧٧	٣.٨١	قاعة التدريب مصممة وفقاً للقواعد العلمية المتبعة
١	موافق	٢١.٨ %	٠.٨٧٧	٤.٠٢	بها تقنيات تكنولوجية تستخدم في الأنشطة التدريبية
	موافق	٢١.٣ %	٠.٧٩٤	٣.٩٥	المتوسط العام للمقياس الفرعي

ث. مقياس كفاءة المدربين

ويشير جدول رقم (١١) إلى قياس الآراء تجاه مدى كفاءة المدربين وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المقياس، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى توافق آراء العينة نحو كفاءة المدربين الذين تستعين بهم القطاعات الحكومية في تدريب موظفيها وقد بلغ المتوسط العام للوسط الحسابي لفقرات المقياس ٣.٦٧ بتقدير لفظي موافق ، بمعامل اختلاف قدره ٢١.٢ % ، إي أن نسبة الاتفاق بلغت ٧٨.٨ % ، مما يدل على توافق المبحوثين بصورة كبيرة تجاه كفاءة المدربين . ، حيث أشارت النتائج إلى تمتعهم بقدرة على التنوع في استخدام الأساليب التدريبية (وسط حسابي ، ٣.٩٢) ، ولديهم القدرة على الربط بين بيئة العمل والجوانب النظرية والتطبيقية للأنشطة التدريبية (وسط حسابي ، ٣.٧٧) ، وأداء واجباتهم التدريبية (وسط حسابي ، ٣.٥١) ، ويحرصون على نقل المعلومات الكافية للمتدربين (وسط حسابي ، ٣.٥٠) على الترتيب ، وعلى الرغم من أن الفقرة الأولى والثانية من فقرات المقياس قد حازت على تقدير لفظي " موافق " إلا أن الوسط الحسابي لكل منهما يقترب من " موافق إلى حد ما

" مما يشير إلى أن المدربين لم تكن لهم الكفاءة الكافية في تلك الجوانب والتي يتطلع إليها المتدربون.

جدول (١١) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقياس كفاءة المدربين

الترتيب	الدلالة اللفظية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	كفاءة المدربين
٣	موافق	٣٠.٩%	١.٠٨١	٣.٥١	لديه القدرة على أداء واجبات التدريبية بكفاءة عالية.
٤	موافق	٢٥.٩%	١.٠١٥	٣.٥٠	يرحس على نقل المعلومات الوافية للمدربين
١	موافق	٢٢.٦%	٠.٨٥٢	٣.٩٢	يتمتع بالقدرة على التنوع في استخدام الأساليب التدريبية
٢	موافق	٢٤.٢%	٠.٩١٤	٣.٧٧	يربط بين بيئة العمل والجوانب النظرية والتطبيقية
	موافق	٢١.٢%	٠.٨٠٤	٣.٦٧	المتوسط العام للمقياس الفرعي

ج. مقياس تقييم الأنشطة التدريبية

ويشير جدول رقم (١٢) إلى قياس آراء عينة الدراسة تجاه مدى حرص القطاعات الحكومية على تقييم الأنشطة التدريبية وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المقياس ، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى توافق آراء العينة نحو قيام القطاعات الحكومية بتقييم الأنشطة التدريبية التي تعقدتها لموظفيها ، حيث بلغ المتوسط العام للوسط الحسابي لفقرات المقياس ٣.٦٥ بتقدير لفظي موافق ، وانحراف معياري قدره ٠.٧٩٤ ، وبمعامل اختلاف قدره ٢١.٢% ، إي أن نسبة الاتفاق بلغت ٧٨.٨% ، مما يدل على توافق المبحوثين بصورة كبيرة نحو فقرات المقياس، وقد تبين أن المعايير التي تعتمد عليها القطاعات الحكومية لتقييم الأنشطة التدريبية قابلة للقياس ، حيث جاءت الفقرة " قابلية المعايير للقياس " في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٣.٧٣) ، فيما جاءت الفقرة الثانية " حرص الإدارة على رصد

انحرافات العملية التدريبية فور حدوثها أثناء النشاط التدريبي" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٣.٥٤) ، مما يشير إلى ضرورة متابعة القائمين على الأنشطة التدريبية بصورة أكثر فاعلية لرصد الانحرافات عن الخطة الموضوعية والعمل على تعديل المسارات حتى يمكن تحقيق الأهداف من الأنشطة التدريبية .

جدول (١٢) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقياس تقييم الأنشطة التدريبية

الترتيب	الدلالة اللفظية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تقييم الأنشطة التدريبية
٢	موافق	٢٦.٥ %	٠.٩٣٨	٣.٧٠	تحرص الإدارة على إيجاد معايير لقياس مدى نجاح التدريب
٤	موافق	٢٨.٢ %	١.٠٢٤	٣.٥٤	تحرص الإدارة على رصد انحرافات في العملية التدريبية فوراً
٣	موافق	٢٥.٧ %	٠.٩٥٨	٣.٦٣	يتم تقييم الأنشطة التدريبية فور انتهائها
١	موافق	٢٤.٥ %	٠.٩١٤	٣.٧٣	معايير تقييم الأنشطة التدريبية تتسم بالقابلية للقياس
	موافق	٢١.٢ %	٠.٧٩٤	٣.٦٥	المتوسط العام للمقياس الفرعي

مقياس العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية بالقطاع الحكومي بدولة الكويت

تشير النتائج الواردة في جدول (١٣) إلى توافر العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية التي يعقدها القطاع الحكومي بدولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد المقياس ٣.٧٠ وبدلالة لفظية (موافق) وانحراف معياري قدره ٠.٦٨٨ ، وبمعامل اختلاف قدره ١٨.٢ % ، إي أن نسبة الاتفاق نحو توافر العوامل المؤثرة بلغت ٨١.٨ % ، مما يدل على توافق المبحوثين بصورة كبيرة ، وقد تباينت آراءهم تجاه ابعاد المقياس حيث يرى المبحوثين أن مقياس البيئة التدريبية من أكثر العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية

(وسط حسابي قدره ٣.٩٥) ، فيما جاء مقياس الاحتياجات التدريبية في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره ٣.٨٠ ، وأن مقياس المحتوى التدريبي في المرتبة الثالثة بوسط حسابي ٣.٧٤ ، وقد رأي المبحوثين أن أقل العوامل تأثيراً على فعالية الأنشطة التدريبية مقياس تقييم الأنشطة التدريبية (وسط حسابي ٣.٦٥) الأمر الذي يدل على تحقق الفرضية الأولى التي تنص على : **توافر العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية بدرجات متفاوتة بالقطاع الحكومي بدولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين .**

جدول (١٣) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقياس العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية

الترتيب	الدلالة اللفظية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اخلاقيات الوظيفة العامة
٢	موافق	٢١.٣ %	٠.٨١١	٣.٨٠	الاحتياجات التدريبية
٣	موافق	٢١.٥ %	٠.٨٢٥	٣.٧٤	المحتوى التدريبي
١	موافق	٢١.٣ %	٠.٧٩٤	٣.٩٥	البيئة التدريبية
٤	موافق	٢١.٢ %	٠.٨٠٤	٣.٦٧	كفاءة المدربين
٥	موافق	٢١.٢ %	٠.٧٩٤	٣.٦٥	تقييم الأنشطة التدريبية
	موافق	١٨.٢ %	٠.٦٨٨	٣.٧٠	المتوسط العام للمقياس

وللوقوف على مدى تباين آراء المبحوثين تجاه العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية باختلاف المتغيرات الشخصية

بإجراء اختبار (T) لعينات متعددة لأبعاد مقياس العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية حسب متغير النوع (جدول ١٤) وجد أن الاختبار ليس له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P < 0.01) لكل أبعاد المقياس إي أن آراء المبحوثين تجاه أبعاد المقياس لا تختلف باختلاف النوع .

بإجراء اختبار (F) لعينيتين مستقلتين لأبعاد مقياس العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية حسب متغير كل من الفئة العمرية ومتغير سنوات الخبرة (جدول ١٤) وجد أن الاختبار ليس له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P < 0.01 value) لكل أبعاد المقياس إي أن آراء الباحثين تجاه أبعاد المقياس لا تختلف باختلاف الفئة العمرية وسنوات الخبرة

وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P < 0.01 value) لكل أبعاد مقياس العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية تعزي لمتغير النوع ، الفئة العمرية ، سنوات الخبرة ، مما يشير إلى عدم تحقق الفرضية الثانية للدراسة وعليه يتحقق فرض العدم الذي ينص على : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى متوسطات آراء الباحثين حول العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية تعزي لبعض المتغيرات (النوع ، الفئة العمرية ، سنوات الخبرة) .

جدول (١٤) نتائج اختبار (T) و (F) لعينات متعددة لمقياس العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية

العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية	معنوية اختبار (T) حسب النوع	معنوية اختبار (F) حسب العمر	معنوية اختبار (F) حسب سنوات الخبرة
الاحتياجات التدريبية	٠.٣٩٣	٠.٨٢٥	٠.٥٠٧
المحتوى التدريبي	٠.٧١٤	٠.٣٤٠	٠.٢٦٧
البيئة التدريبية	٠.٨٣٩	٠.٥٦٧	٠.٥٠٣
كفاءة المدربين	٠.٦٤٣	٠.١٧٢	٠.٦٩٢
تقييم الأنشطة التدريبية	٠.٣٩٣	٠.٨٣٢	٠.٦٢١

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥

ثانيا : الآراء الباحثين تجاه مدي تحقيق الأهداف التدريبية في القطاع الحكومي بدولة الكويت :

أ. تنمية المعرفة والمعلومات

يشير جدول رقم (١٥) إلى قياس آراء عينة الدراسة تجاه مدى مساهمة الأنشطة التدريبية في تنمية المعرفة والمعلومات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المقياس ، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الأنشطة التدريبية قد ساهمت في تنمية معرفة ومعلومات المتدربين حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات المقياس الفرعي ٣.٦٧ وبمعامل اختلاف قدره ٢٤% ، وبدلالة لفظية (موافق) ، إي أن ٧٦% من حجم العينة قد توافقت آراءها تجاه قدرة الأنشطة التدريبية على تنمية معارفهم ومعلوماتهم ، وقد رأي المبحوثين أن الأنشطة التدريبية ساعدت على زيادة معرفتهم برؤية المنظمة وأهدافها وسياساتها ، والإلمام بالمعلومات المرتبطة بإجراءات ونظم العمل (بوسط حسابي ٤.١٧ و ٣.٦٨) على الترتيب ، وعلى الرغم من توافق الآراء تجاه فقرات المقياس إلا أن بعض فقرته لم ترتقي لطموحات المبحوثين حيث جاءت تلك الفقرات في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي بين فقرات مقياس وهي الفقرة " المعرفة بالاتجاهات الحديثة في المجال الإداري " ، والفقرة " الإلمام بقنوات الاتصالات الرسمية " .

جدول (١٥) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقياس تنمية المعرفة والمعلومات

الترتيب	الدلالة اللفظية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تنمية المعرفة والمعلومات
1	موافق	٢٦.٠%	٠.٩٥٨	٤.١٧	زيادة المعرفة برؤية المنظمة
2	موافق	٣٢.٦%	١.١٢٥	٣.٦٨	الإلمام بإجراءات ونظم العمل
5	موافق	٣١.٦%	١.١٣٣	٣.٤٥	الإلمام بقنوات الاتصالات الإدارية الرسمية
4	موافق	٢٩.٦%	١.٠٥٧	٣.٥٧	المعرفة بالاتجاهات الحديثة في المجال الإداري
3	موافق	٢٦.٠%	١.١٨٥	٣.٥٨	المعرفة بطبيعة الوظائف الأساسية
	موافق	٢٤.٠%	٠.٨٦٧	٣.٦٧	المتوسط العام للمقياس الفرعي

ب. مقياس تنمية الاتجاهات

يشير جدول رقم (١٦) إلى قياس آراء عينة الدراسة اتجاه مدى مساهمة الأنشطة التدريبية في تنمية اتجاهات العاملين ، ، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى مساهمة الأنشطة التدريبية في تنمية اتجاهات العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات المقياس الفرعي ٣.٦١ وبمعامل اختلاف قدره ٢٤.٦% ، وبدلالة لفظية (موافق) ، إي أن المبحوثين ترى أن الأنشطة التدريبية عملت على تكوين اتجاهات إيجابية تجاه زيادة الوعي بالارتقاء الذاتي ، وتحمل مسؤولياتهم الوظيفية ، وأهمية التميز والإبداع في ممارسة مهامهم الوظيفية على الترتيب .

جدول (١٦) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقياس تنمية الاتجاهات

الترتيب	الدلالة اللفظية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تنمية الاتجاهات
3	موافق	٢٨.٣ %	١.٠٢١	٣.٦٠	ساهمت الأنشطة التدريبية في الشعور بأهمية الإبداع
2	موافق	٣٠.٤ %	١.١٠٢	٣.٦١	ساهمت في تنمية الشعور بتحمل مسؤوليات مهامي الوظيفية
1	موافق	٢٨.٥ %	١.٠١٨	٣.٦٢	ساهمت في تنمية الوعي بضرورة العمل على الارتقاء الذاتي
	موافق	٢٤.٦ %	٠.٩٠١	٣.٦١	المتوسط العام للمقياس الفرعي

ت. مقياس قدرات ومهارات العاملين

يشير جدول رقم (١٧) إلى قياس آراء عينة الدراسة اتجاه مدى مساهمة الأنشطة التدريبية في تنمية قدرات ومهارات العاملين ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المقياس ، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الأنشطة التدريبية ساهمت في تنمية مهارات وقدرات العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات المقياس الفرعي ٣.٦٧ وبمعامل اختلاف قدره ٢٢.٥% ،

وبدلالة لفظية (موافق) ، حيث اشارت النتائج الواردة في جدول (١٨) إلى الأنشطة التدريبية عملت على اكتساب مهارات استخدام التقنيات التكنولوجية ، والمهارات القيادية والإشراف ، والقدرة على مواجهة مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة ، والاستفادة من المعلومات المتاحة وتوظيفها على الترتيب .

جدول (١٧) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقياس

المهارات والقدرات

الترتيب	الدلالة اللفظية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تنمية المهارات والقدرات
2	موافق	٢٦.٣ %	٠.٩٩٦	٣.٧١	ساهمت الأنشطة التدريبية في اكتساب مهارات قيادية
1	موافق	٢٧.٩ %	١.٠١٠	٣.٧٨	ساهمت في اكتساب استخدام تقنيات تكنولوجية
3	موافق	٢٧.٨ %	٠.٩٩٤	٣.٦٢	القدرة على مواجهة مشكلات العمل
4	موافق	٢٩.٢ %	١.٠٤٣	٣.٥٧	القدرة على الاستفادة من المعلومات المتاحة
	موافق	٢٢.٥ %	٠.٨٦٧	٣.٦٧	المتوسط العام للمقياس الفرعي

ث. مقياس قيم العمل

يشير جدول رقم (١٨) إلى قياس آراء عينة الدراسة اتجاه مدى مساهمة الأنشطة التدريبية في تنمية قيم العمل ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات المقياس ، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى مدى مساهمة الأنشطة التدريبية في تنمية قيم العمل لدى العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات المقياس الفرعي ٣.٨٦ وبمعامل اختلاف قدره ٢١.٤ % ، وبدلالة لفظية (موافق) ، ويرى الباحثين أن مساهمة الأنشطة التدريبية في تعزيز الانتماء الوظيفي ورفع الروح المعنوية حيث جاءت تلك الفقرة في المرتبة الأولى بوسط حساب (٣.٨٩) ، فيما جاءت الفقرة الأولى والرابعة " قيم التعاون ورح الفريق ، المتعة في الأداء والتفكير الابتكاري " في المرتبة

الثانية بوسط حسابي (٣.٨٧) لكل منهما ، كما جاءت الفقرة الثالثة " الرضا الوظيفي " في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (٣.٨٠) .

جدول (١٨) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقياس قيم العمل

الترتيب	الدلالة اللفظية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قيم العمل
2	موافق	٢٤.٢ %	٠.٩٤٣	٣.٨٧	ساعدت على اكتساب قيم التعاون
1	موافق	٢٤.٤ %	٠.٩٢٦	٣.٨٩	تعزيز الانتماء الوظيفي
4	موافق	٢٧.٧ %	٠.٩٥٥	٣.٨٠	المساهمة بزيادة الشعور بالرضا الوظيفي
مكرر 2	موافق	٢٦.٠ %	١.٠٠٨	٣.٨٧	الشعور بالمتعة في إنجاز مهام الوظيفية
	موافق	٢١.٤ %	٠.٨٢٥	٣.٨٦	المتوسط العام للمقياس الفرعي

ج. مقياس تطوير وتحديث أساليب العمل

يشير جدول رقم (١٩) إلى قياس آراء عينة الدراسة اتجاه مدى مساهمة الأنشطة التدريبية في تطوير وتحديث أساليب العمل، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى الأنشطة التدريبية ساهمت في تطوير وتحديث أساليب العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات المقياس الفرعي ٣.٦٩ وبمعامل اختلاف قدره ٢٤ % ، وبدلالة لفظية (موافق) ، حيث يرى المبحوثين أنهم يشعرون بقدرتهم على التحول من الأساليب النمطية في الأداء إلى الأساليب المرنة ، تمكينهم من زيادة معدلات أداءهم ، ووضوح أدوارهم الوظيفية ، وقدرتهم على تحليل المشكلات وإيجاد الحلول لها ، على الترتيب.

جدول (١٩) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقياس تطوير أساليب العمل

الترتيب	الدلالة	معامل	الانحراف	الوسط	تطوير أساليب العمل
	اللفظية	الاختلاف	المعياري	الحسابي	
3	موافق	٢٨.٧ %	١.٠٣٢	٣.٦٠	ساعدت تبسيط إجراءات العمل
3 مكرر	موافق	٢٨.٤ %	١.٠٨١	٣.٦٠	ساعدت على زيادة القدرة على تحليل المشكلات وإيجاد الحلول
1	موافق	٢٦.٩ %	١.٠١٣	٣.٨١	التحول من الأساليب النمطية في الأداء إلى الأساليب المرنة
2	موافق	٢٦.٣ %	٠.٩٩١	٣.٧٧	تمكين العاملين
	موافق	٢٤.٠ %	٠.٨٥٦	٣.٦٩	المتوسط العام للمقياس الفرعي

مقياس الأهداف التدريبية

تشير النتائج الواردة في جدول (٢٠) إلى قدرة الأنشطة التدريبية في تحقيق أهدافها المستهدفة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لأبعاد المقياس ٣.٧٠ وبدلالة لفظية (موافق) ، وانحراف معياري قدره ٠.٧٥٣ ، وبمعامل اختلاف قدره ٢٠.٣ % ، إي أن نسبة الاتفاق تجاه قدرة الأنشطة التدريبية على تحقيق أهدافها المستهدفة بلغت ٨٠ % تقريباً ، مما يدل على توافق المبحوثين بصورة كبيرة ، قد تباينت آراءهم تجاه ابعاد المقياس حيث تبين أن مقياس تنمية قيم العمل جاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره ٣.٨٦ ، ثم مقياس تطوير وتحديث أساليب العمل بوسط حسابي قدره ٣.٦٩ ، فيما توافقت آراء المبحوثين تجاه كل من مقياس تنمية المعرفة والمعلومات ، وتنمية المهارات والقدرات ، بوسط حسابي قدره ٣.٦٧ لكل منهما ، فيما جاء في المرتبة الأخيرة مقياس تنمية الاتجاهات بوسط حسابي قدره ٣.٦١ ، ومن خلال استعراض نتائج جدول (٢٠) يتبين تحقق الفرضية الثالثة التي تنص على " تحقق الأنشطة التدريبية في القطاع الحكومي بدولة الكويت أهدافها بدرجات متفاوتة من وجهة نظر المبحوثين " .

جدول (٢٠) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقياس الأهداف التدريبية

الترتيب	الدلالة اللفظية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهداف المستهدفة
٣	موافق	% ٢٤.٠	٠.١٦٧	٣.٦٧	تنمية المعرفة والمعلومات
5	موافق	% ٢٤.٦	٠.٩٠١	٣.٦١	تنمية الاتجاهات
3 مكرر	موافق	% ٢٢.٥	٠.١٦٧	٣.٦٧	تنمية المهارات والقدرات
1	موافق	% ٢١.٤	٠.١٢٥	٣.١٦	تنمية قيم العمل
2	موافق	% ٢٤.٠	٠.١٥٦	٣.٦٩	تطوير وتحديث إجراءات العمل
	موافق	% ٢٠.٣	٠.٧٥٣	٣.٧٠	المتوسط العام للمقياس

وللوقوف على مدى تباين آراء المبحوثين تجاه مدى تحقيق الأهداف التدريبية المستهدفة باختلاف المتغيرات الشخصية

بإجراء اختبار (T) لعينيتين مستقلتين لأبعاد مقياس الأهداف التدريبية المستهدفة حسب متغير النوع (جدول ٢١) وجد أن الاختبار ليس له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.01$ value) لكل أبعاد المقياس إي أن آراء المبحوثين تجاه أبعاد المقياس لا تختلف باختلاف النوع .

بإجراء اختبار (F) لعينات متعددة لأبعاد مقياس الأهداف التدريبية المستهدفة حسب متغير الفئة العمرية (جدول ٢١) وجد أن الاختبار ليس له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.01$ value) لكل أبعاد المقياس إي أن آراء المبحوثين تجاه أبعاد المقياس لا تختلف باختلاف الفئة العمرية ، كما ووجد أن الاختبار له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.01$ value) لمقياس " تنمية المعرفة والمعلومات " ، وعند مستوى معنوية ($P < 0.05$ value) لمقياس " تنمية المهارات والقدرات " حسب متغير سنوات الخبرة ، إي أن آراء المبحوثين تجاه كل من مقياس " تنمية المهارات والقدرات " ومقياس " تنمية المعرفة والمعلومات " تختلف باختلاف سنوات الخبرة .

جدول (٢١) نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين و (F) لعينات متعددة لمقياس الأهداف التدريبية المستهدفة

جودة الخدمة	معنوية اختبار (T) حسب النوع	معنوية اختبار (F) حسب العمر	معنوية اختبار (F) حسب الخبرة
تنمية المعرفة والمعلومات	٠.٤٥٤	٠.٠٦٤	٠.٠٠٨ **
تنمية الاتجاهات	٠.٤٧٧	٠.١٩٠	٠.٠٥١
تنمية المهارات والقدرات	٠.٨٣٤	٠.٢٠٦	٠.٠٤٩ *
تنمية قيم العمل	٠.٩٠٠	٠.٦٥٨	٠.٢٤٧
تطوير وتحديث إجراءات العمل	٠.٨٢١	٠.٦٣٥	٠.١٠٥

** وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠١

* وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠٥

وبإجراء اختبار دنكن (Duncan) للمقارنات البعدية المتعددة لمقياس الأهداف التدريبية المستهدفة (تنمية المعرفة والمعلومات) حسب متغير سنوات الخبرة تبين أن المبحوثين الذين لديهم خبرة وظيفية " اكثر من ٢٥ سنة " أكثر إيجابية تجاه قدرة الأنشطة التدريبية على تنمية معارفهم ومعلوماتهم ، فيما جاء في المرتبة الثانية من لديهم خبرة وظيفية " من ٥ : ٩ سنوات " ، وقلها إيجابية تجاه المقياس من لديهم خبرة تتراوح من ١٥ : ١٩ سنة .

جدول (٢٢) يبين اختبار دنكن (Duncan) للمقارنات المتعددة لمقياس الأهداف التدريبية (تنمية المعرفة والمعلومات) حسب سنوات الخبرة				
سنوات الخبرة	حجم العينة	المجموعة (١)	المجموعة (٢)	المجموعة (٣)
من ١٥ : ١٩ سنة	٧٧	٣.٤٨		
من ٢٠ : ٢٤ سنة	١٠٢	٣.٥٤	٣.٥٤	
من ١٠ : ١٤ سنة	٥٧	٣.٦٩	٣.٦٩	٣.٦٩
أقل من ٥ سنوات	٩٤		٣.٨٢	٣.٨٢
من ٥ : ٩ سنوات	٦٢		٣.٨٣	٣.٨٣
أكثر من ٢٥ سنة	٥٣			٣.٩٠

وبإجراء اختبار دنكن (Duncan) للمقارنات المتعددة لمقياس الأهداف التدريبية المستهدفة (تنمية المهارات والقدرات) حسب متغير الخبرة كما تبين أن المبحوثين الذين لديهم خبرة وظيفية " اكثر من ٢٥

سنة " أكثر إيجابية تجاه قدرة الأنشطة التدريبية على تنمية مهاراتهم وقدراتهم ، ، فيما جاء في المرتبة الثانية من لديهم خبرة وظيفية " من ٥ : ٩ سنوات " ، وقلها إيجابية تجاه المقياس من لديهم خبرة تتراوح من ٢٠ : ٢٤ سنة .

جدول (٢٣) يبين اختبار دنكن (Duncan) للمقارنات المتعددة لمقياس (تنمية المهارات والقدرات) حسب متغير سنوات الخبرة			
سنوات الخبرة	حجم العينة	المجموعة (١)	المجموعة (٢)
من ٢٠ : ٢٤ سنة	١٠٢	٣.٥٠	
من ١٥ : ١٩ سنة	٧٧	٣.٥٧	٣.٥٧
من ١٠ : ١٤ سنة	٥٧	٣.٦٤	٣.٦٤
أقل من ٥ سنوات	٩٤	٣.٧٤	٣.٧٤
من ٥ : ٩ سنوات	٦٢		٣.٨٤
أكثر من ٢٥ سنة	٥٣		٣.٨٧

وباستعراض النتائج السابقة نجد إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى متوسطات أبعاد مقياس الأهداف التدريبية المستهدفة تعزي لكل من متغير النوع ، الفئة العمرية ، فيما وجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من بعد " تنمية المعرفة والمعلومات " و تنمية المهارات والقدرات " تعزي إلى متغير سنوات الخبرة ، وعلية تتحقق الفرضية الرابعة بصورة جزئية وعلية يمكن صياغة الفرضية الرابعة على النحو التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين تجاه قدرة الأنشطة التدريبية على تحقيق أهدافها المستهدفة تعزي لكل من (النوع ، الفئة العمرية ، فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين تجاه كل من " تنمية المعرفة والمعلومات " و تنمية المهارات والقدرات " ومتغير (سنوات الخبرة).

ارتباط بيرسون بين كلاً من العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية وبين الأهداف التدريبية:

يهدف هذا التحليل إلى اختبار علاقة الارتباط بين مقياس العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية وبين الأهداف التدريبية ، وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط بيرسون لإيجاد هذه العلاقة ، حيث تشير معطيات جدول (٢٤) إلى وجود خمس علاقات ذات ارتباطات إيجابية موجبة ومعنوية ولها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) بين مقياس العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية وبين الأهداف التدريبية المستهدفة بمعامل ارتباط بلغ ٠.٨١٧ (قيم العمل)، ٠.٨٧٥ (المهارات والقدرات) ، ٠.٧٨٥ (تطوير أساليب العمل) ، ٠.٧٤٨ (الاتجاهات) ، ٠.٦١١ (المعرفة والمعلومات) على الترتيب ، وأن مستوى الدلالة المحسوب بلغ ($\alpha = 0.000$) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين مقياس العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية وبين الأهداف التدريبية المستهدفة ، إي كلما زاد تأثير العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية كلما زادت قدرتها على تحقيق الأهداف التدريبية ، مما يشير إلى تحقق الفرضية الخامسة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقياس العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية وبين الأهداف التدريبية في القطاع الحكومي بدولة الكويت "

جدول (٢٤) : علاقة ارتباط بيرسون بين مقياس العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية وبين

الأهداف التدريبية المستهدفة

العوامل المؤثرة في الأنشطة التدريبية	المعرفة والمعلومات	الاتجاهات	المهارات والقدرات	قيم العمل	تطوير أساليب العمل
معامل الارتباط	٠.٦١١ **	٠.٧٤٨ **	٠.٧٨٥ **	٠.٨١٧ **	٠.٧٧٥ **
مستوى المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
حجم العينة	٤٤٣	٤٤٤	٤٤٤	٤٤٤	٤٤٤

** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١

قياس أثر عوامل فعالية الأنشطة التدريبية في تحقيق أهدافها

تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد باستخدام أسلوب الخطوة المحكمة (step wise regression) ، حيث يهدف هذا التحليل إلى اختبار علاقات الأثر بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها المختلفة وصولاً إلى التحقق من مدى صحة وسريان نموذج البحث وفرضياته ، حيث تم تطبيق الانحدار الخطي على متوسط أبعاد مقياس العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية كمتغير مستقل ، و كل من متوسطات الأهداف التدريبية كمتغير تابع باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتدرج باستخدام أسلوب الخطوة المحكمة ، يوضح الجدول (٢٥) والخاص بتحليل التباين من أن الأنموذج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة والتي بلغت (٣.٣١) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0.01)$ وبدرجتي حرية (٤،٤٣٧) ، وبالتالي تحقق الفرضية السادسة " توجد علاقة تأثير معنوية بين العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية وبين تحقيق الأهداف التدريبية المستهدفة " .

جدول (٢٥) اختيار تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد

التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار (F)	مستوى الدلالة (p-VALUE)
بين المجموعات	١٥٧.٤	٤	٣٩.٣	٣.٣١	٠.٠ *
داخل المجموعات	٥١.٩	٤٣٧	٠.١١٨		
المجموع	٢٠٩.٣	٤٤١			

*العلاقة دالة عند مستوى معنوية ٠.٠١

كما تشير النتائج الواردة بجدول (٢٦) إلى أن معامل التحديد المعدل لنموذج الانحدار يساوي ٠.٧٥٠ ، إي أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج بلغت (R2=,750) . إذ يشير هذا إلى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير (٧٥%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع ، وأن نحو (25%) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي ، وأنها قد تعود

إلى متغيرات أخرى أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة ، إي أنه يمكن القول بأن ٧٥% من التباين أو الاختلاف في تأثير العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية في تحقيق الأهداف التدريبية المستهدفة يمكن أن يعزى إلى (قيم العمل ، تطوير وتحديث أساليب العمل) ، وكذلك ايجابية الابعاد المؤثرة على الأهداف التدريبية.

جدول (٢٦) : يبين معامل التحديد و معامل درين وتسن لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

الارتباط (R)	معامل التحديد R2	معامل درين واتسن (Durbin Watson)
٠.٨٦٧	٠.٧٥٠	١.٨٧

ولتحديد المتغيرات الأكثر تأثراً بين المتغيرات التابعة حيث يبين جدول (٢٧) أن المتغيرات التي ساهمت في أغناء نتائج الدراسة وفقاً لنتائج نموذج الانحدار الخطي باستخدام أسلوب الخطوة المحكمة (step wise regression) فقد تبين أن كل من بعدي (قيم العمل ، وتطوير وتحديث اساليب العمل) الأكثر تأثر بالعوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية . $Y = .853 + .326 X1 + .158 X2$ ، حيث Y : مقياس العوامل المؤثرة على فاعلية الأنشطة التدريبية ، X1 : قيم العمل ، X2 : تطوير وتحديث أساليب العمل ، كما يلاحظ أن علاقة المتغيران المستقلان علاقتهما موجبة مع المتغير التابع ، أي أن تأثير العوامل المؤثرة على فاعلية الأنشطة التدريبية على تحقيق الأهداف التدريبية حسب آراء عينة الدراسة يكون واضحاً في كل من " قيم العمل ، تطوير وتحديث أساليب العمل ، ومن خلال استعراض نتائج التحليل السابق يتبين تحقيق الفرضية السابعة " يوجد تباين في درجة تأثير العوامل المؤثرة على فاعلية الأنشطة التدريبية على الأهداف التدريبية "

جدول (٢٧) : يبين معاملات الانحدار و مستوى المعنوية و كذلك معامل التباين التضخمي للمتغيرات الداخلة في نموذج الانحدار الأول و الانحدار الثاني

المتغيرات	المعاملات	اختبار T	مستوى المعنوية	معامل التباين التضخمي (VIF)
الثابت	٠.٨٥٣	١٠.٤	* ٠.٠٠٠	
قيم العمل	٠.٣٢٦	٩.٣	* ٠.٠٠٠	٢.٠٢
تطوير وتحديث أساليب العمل	٠.١٥٨	٤.٦	* ٠.٠٠٠	٢.٢٢

*العلاقة دالة عند مستوى معنوية 1%

النتائج

١. توافر العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية التي يعقدها القطاع الحكومي بدولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين ، وقد تباينت الآراء تجاه ابعاد المقياس حيث يرى المبحوثون أن عامل البيئة التدريبية من أكثر العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية ، فيما جاء عامل الاحتياجات التدريبية في المرتبة الثانية ، وأن عامل المحتوى التدريبي في المرتبة الثالثة ، وقد رأي المبحوثين أن أقل العوامل تأثيراً على فعالية الأنشطة التدريبية مقياس تقييم الأنشطة التدريبية
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى متوسطات آراء المبحوثين حول العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية تعزي لبعض المتغيرات (النوع ، العمر ، الخبرة)
٣. تشير النتائج إلى قدرة الأنشطة التدريبية في تحقيق أهدافها ، قد تباينت آراء المبحوثين تجاه ابعاد المقياس حيث تبين أن فاعلية الأنشطة التدريبية تؤثر في أهداف تنمية قيم العمل حيث جاءت في المرتبة الأولى ، ثم أهداف تطوير وتحديث أساليب العمل ، فيما توافقت آراء المبحوثين تجاه كل من أهداف تنمية المعرفة والمعلومات ، وتنمية المهارات والقدرات ، فيما جاء في المرتبة الأخيرة أهداف تنمية الاتجاهات .

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P < 0.01$ value) لكل أبعاد مقياس الأهداف التدريبية تعزي لكل من متغير النوع ، الفئة العمرية ، فيما وجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من بعد " تنمية المعرفة والمعلومات " و تنمية المهارات والقدرات " تعزي إلى متغير سنوات الخبرة .

٥. وجود خمس علاقات ذات ارتباطات إيجابية موجبة ومعنوية ولها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) بين مقياس العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية وبين الأهداف التدريبية المستهدفة بمعامل ارتباط بلغ ٠.٨١٧ (قيم العمل) ، ٠.٨٧٥ (المهارات والقدرات) ، ٠.٧٧٥ (تطوير أساليب العمل) ، ٠.٧٤٨ (الاتجاهات) ، ٠.٦١١ (المعرفة والمعلومات) على الترتيب ، وأن مستوى الدلالة المحسوب بلغ ($\alpha = 0.0000$) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين مقياس العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية وبين الأهداف التدريبية.

٦. توجد علاقة تأثير معنوية بين العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية وبين تحقيق الأهداف التدريبية المستهدفة ، وأن التباين أو الاختلاف يمكن أن يعود إلى (قيم العمل ، تطوير وتحديث أساليب العمل) ، وكذلك ايجابية الأبعاد المؤثرة على الأهداف التدريبية ، أي أن العوامل المؤثرة على فاعلية الأنشطة التدريبية الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف التدريبية المستهدفة حسب آراء عينة الدراسة يكون واضحاً في كل من " قيم العمل ، تطوير وتحديث أساليب العمل ، وبالتالي " يوجد تباين في درجة تأثير العوامل المؤثرة على فاعلية الأنشطة التدريبية على الأهداف التدريبية "

التوصيات

١. ضرورة العمل على زيادة اهتمام مصممي الأنشطة التدريبية في القطاع الحكومي بدولة الكويت بعوامل فاعلية الأنشطة التدريبية التالية :

- استخدام أسلوب رصد الفجوة بين مستوى الأداء الفعلي والمستهدف في تقدير الاحتياجات التدريبية.
- أن يتضمن المحتوى التدريبي قدر أكبر من الجوانب التطبيقية
- اختيار مدربين على قدر عال من الكفاءة والمقدرة على أداء واجباتهم التدريبية بكفاءة عالية تسمح بنقل المعلومات الوافية التي يحتاج إليها المتدربين.
- متابعة الأنشطة التدريبية أثناء تنفيذها لرصد الانحرافات التي تؤثر على فاعليتها

٢. ضرورة ان يعكس المحتوى التدريبي للأنشطة التدريبية موضوعات تساهم في إكساب المتدربين ما يلي :

- زيادة المعرفة بالاتجاهات الحديثة في المجال الإداري.
- زيادة الإلمام بقنوات الاتصالات الإدارية الرسمية.
- تنمية القدرة على كيفية الاستفادة من المعلومات المتاحة وتوظيفها.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية بصفة عامة والتي تنعكس على الرضا الوظيفي ، والتميز والابداع و الانتماء ، تنمية ذات .

المصادر والمراجع

١. أبو بكر، محمود و أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، القاهرة ، دار غريب للنشر .
٢. الاغا ، وفيق حلمي (٢٠٠٥) ، البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين ، غزة ، مجلة جامعة الأزهر ، متاحة على الموقع الالكتروني : <http://unpan1.un.org/intrados/groups/public/documents/arado/unpan024140.pdf>
٣. الأكلبي ، عايض شافي (٢٠١٢) ، " دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية " ، مجلة النهضة ، المجلد الثالث عشر ، العدد الثاني .
٥. برود ، ماري ونيوستروم ، جون (١٩٩٧) ، تحويل التدريب ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك) .
٦. بن دهيش ، محمد بن عبد الله بن عبد العزيز (٢٠١٠) ، العوامل المؤدية إلى زيادة فاعلية التدريب أثناء الخدمة للعاملين المديرين بالمديرية العامة للسجون ، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية
٧. تريسي، وليم (٢٠٠٤) ، تصميم نظم التدريب والتطوير ، ترجمة : سعد الجبالي، الرياض ، معهد الإدارة العامة (الإدارة العامة للبحوث) .
٨. ثابت ، وائل محمد (٢٠١٠) ، مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة ، غزة ، مجلة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، م (١٢) ، ع (١) .
٩. حسنين ، حسين محمد (٢٠٠٢) ، التدريب لغير المتدربين ، عمان ، مطبعة نهر الأردن .
١٠. دره ، عبد الباري إبراهيم والصباغ ، زهير نعيم (٢٠٠٨) ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، منحنى نظمي ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن.

١١. ديرى ، زاهد محمد و الكسوانى ، سعادة راغب (٢٠٠٩) ، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة ، الأردن ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
١٢. راي ، ليسلى (٢٠٠١) ، كيفية قياس فاعلية التدريب، ترجمة : حمزة سر الختم حمزة، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة .
١٣. ربابعة ، علي محمد (٢٠٠٣) ، إدارة الموارد البشرية ، عمان ، الاردن ، دار النشر والتوزيع
١٤. زيد الخير ، ميلود و بن برطال ، عبد القادر (٢٠١١) ، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي ، الملتقى الدولي بعنوان " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " ، الأردن ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الفترة من ١٨ : ١٩ مايو
١٥. سلمان ، معن لطيف (٢٠١٠) ، فاعلية التدريب لتطوير الكفايات الإدارية لمدراء المدارس الابتدائية ، مجلة الفتح ، العدد الخامس والاربعون .
١٦. السلمى ، علي (٢٠٠١) ، إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية ، مصر ، دار غريب .
١٧. السن ، عادل عبدالعزيز على (٢٠٠٥) ، تقويم فاعلية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب ، بحث مقدم إلى : مؤتمر الاستشارات والتدريب ، الفترة من 5 إلى يونيو ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بيروت .
١٨. الشامي ، رفعت (٢٠٠٦) ، موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب ، المملكة العربية السعودية ، المجلد الأول .
١٩. الشامي ، رفعت (٢٠٠٦) ، مرجع سابق.

٢٠. الشكر ، لوى لطيف (٢٠٠٨) ، " دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقى ، دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد أحد فنادق الدرجة الممتازة " ، **مجلة الاقتصاد والإدارة** ، العدد ٧١ .
٢١. ضرار، قاسم (١٩٩٨)، **تحديد الاحتياجات التدريبية** ، الرياض ، مطابع الطلائع الجديدة .
٢٢. الطعاني ، حسن أحمد (٢٠٠٢) ، **التدريب ومفهومه ، فعالياته ، بناء البرامج التدريبية وتقويمها** ، عمان ، الأردن ، الشروق للنشر والتوزيع ، الإصدار الأول
٢٢. الطعاني ، حسن أحمد (٢٠١٠) ، **التدريب الإداري المعاصر**، عمان ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية .
٢٣. الطعاني ، حسن أحمد (٢٠١٠) . مرجع سابق .
٢٤. الطعاني ، حسن أحمد (٢٠١٠) . مرجع سابق .
٢٥. عبد الباقي ، صلاح (٢٠٠٤) ، **إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر**، الاسكندرية ، الدار الجامعية .
٢٦. عبد الباقي، صلاح الدين(٢٠٠٢) ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ، ط١، القاهرة
٢٧. عبد الباقي، صلاح الدين(٢٠٠٢)، مرجع سابق.
٢٨. عبد الباقي، صلاح الدين(٢٠٠٢)، مرجع سابق.
٢٩. عبد الفتاح ، رأفت السيد (٢٠٠٠) ، **سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية** ، القاهرة ، دار الفكر العربي للنشر.
٣٠. عبدالوهاب ، علي (١٩٨١) ، **التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات** ، الرياض، معهد الإدارة العامة .
٣١. عبوى ، زيد وحريز سامي (٢٠٠٦) ، **مدخل الى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق** ، الأردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع .

٣٢. العزاوي ، نجم (٢٠٠٦) ، التدريب الإداري ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
٣٣. العزاوي ، نجم (٢٠٠٦) ، مرجع سابق.
٣٤. عطوى ، صالح (٢٠٠٧) ، أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، الكرك ، الأردن
٣٥. عيلوه ، السيد (٢٠٠٦) ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، القاهرة ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع .
٣٦. اللعيد ، عبد المحسن بن فالح (٢٠٠٣) ، مفهوم وأهمية تقييم البرامج التدريبية ، مجلة الإدارة العامة ع ٤٦ .
٣٧. ماهر، أحمد (٢٠٠١) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة ، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
٣٨. المبيضين، عقلة محمد وجرادات، أسامة محمد (٢٠٠١)، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٣٩. المشهداني، شيماء عبد اللطيف (٢٠٠٢) ، العلاقة بين ثقافة المعلومات والتدريب أثرها في القدرات المميزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
٤٠. الهاييل وسيم إسماعيل ، وأبو عرب ، شعبان محمد ، وأبو سته ، عماد جمعه (٢٠١١) ، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة ، مجلة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد (١٣) ، العدد (١) .
٤١. الهواري ، سيد (١٩٩٢) ، الأسس النظرية لتخطيط التدريب ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .
٤٢. ياغي، محمد(١٩٩٣) ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، عمادة شؤون المكتبات ،

43. Thorne, Kaye & Mackey, Dived (1996), Every Thing You Ever Needed To Know About Training
44. Edwards, M. R. (1999), "Measurement as a Catalyst for Training". HR Focus; Vol. 76, Feb., pp. S9-S10

ملخص الدراسة

- سعت تلك الدراسة لرصد العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية لتحقيق أهدافها، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها :
1. توافر العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية بدرجات متفاوتة بالقطاع الحكومي بدولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين.
 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى متوسطات آراء المبحوثين تجاه العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية والتي تعزي لبعض المتغيرات (النوع ، الفئة العمرية ، سنوات الخبرة)
 3. تحقق الأنشطة التدريبية في القطاع الحكومي بدولة الكويت أهدافها بدرجات متفاوتة من وجهة نظر المبحوثين.
 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى متوسطات آراء المبحوثين تجاه قدرة الأنشطة التدريبية على تحقيق أهدافها والتي تعزي لكل من (النوع ، الفئة العمرية) ، فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى متوسطات آراءهم تجاه كل من " تنمية المعرفة والمعلومات " وتنمية المهارات والقدرات" تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).
 5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى متوسطات مقياس العوامل المؤثرة في فعالية الأنشطة التدريبية وبين الأهداف التدريبية في القطاع الحكومي بدولة الكويت.

٦. توجد علاقة تأثير معنوية بين العوامل المؤثرة في فاعلية الأنشطة التدريبية وبين تحقيق الأهداف التدريبية، كما يوجد تباين في درجة تأثير العوامل المؤثرة على فاعلية الأنشطة التدريبية على الأهداف التدريبية.