

جامعة د. الطاهر مولاي - سعيـــــدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الملتقى العلمي الوطني حول :
استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
يومي 10 و 11 نوفمبر 2009

الدكتور: بابا عبد القادر

الرتبة: أستاذ محاضر "أ"

الدرجة العلمية: دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية

المنصب: رئيس المجلس العلمي للكلية

مكان العمل: جامعة مستغانم (كلية العلوم التجارية والحقوق) - الجمهورية الجزائرية

العنوان البريدي: ص - ب 47 عدة بن قطاق - ولاية مستغانم - الجمهورية الجزائرية

الهاتف: 00213-771-84-21-90

الفاكس: 00213-45-33-97-95

البريد الإلكتروني: aekbaba@yahoo.fr

الأستاذ : ابراهيم اسماعيل حسين الحديد

الرتبة : أستاذ مساعد مؤقت

الدرجة العلمية : ماجستير في ادارة الأعمال

مكان العمل : جامعة مستغانم

الهاتف : 07 95 61 02 93

البريد الإلكتروني : ibjafal-alhadid@yahoo.com

قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن

الدكتور : بابا عبدالقادر

أستاذ محاضر "أ" - جامعة مستغانم

الأستاذ: ابراهيم إسماعيل حسين الحديد

أستاذ مساعد - جامعة مستغانم

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب و تنمية الموارد البشرية ، حيث لا تعتبر الفائدة من التدريب منفصلة عن تنمية الموارد البشرية كما أن تنمية الموارد البشرية لا تتحقق دون وجود التدريب ، وعلى هذا الأساس يعتقد بأن التدريب هو ضرورة ملحة لتنمية الموارد البشرية ، وأن كل منهما يغطي الآخر ، ويتوافقان حتى التكامل في معظم الأحيان ، أو قد يكمل كل منهما الآخر .

ونلاحظ في هذا البحث أيضاً الأهمية الكبيرة التي أظهرت دور التدريب من خلال الدورات التدريبية والاحتياجات التدريبية في تنمية الموارد البشرية ، ولتحقيق أهداف البحث بات من الضروري توضيح العلاقة بينهما ، وقد وضعت للبحث ثلاثة فرضيات تناولت الحالات التي يسعى البحث لاختبارها .

وقد أثبت الجانب العملي من البحث في الأردن ، بأن التدريب يمكنه الإسهام بفاعلية في تنمية الموارد البشرية من خلال عدة جوانب . وأخيراً فإن البحث خلص إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تنسجم مع فرضياته وأهدافه باتجاه توضيح كيفية استفادة الموارد البشرية محل الدراسة من النتائج التي تم التوصل إليها .

الكلمات المفتاحية: مقياس التدريب، الموارد البشرية، التنوع، الشمولية، الاحتياجات التدريبية.

Abstract :

This research aims to follow the relationship between the concept of training and its role in developing human resources, whereas the benefit of training is not considered separated from the development of human resources ,also the development of human resources can e existed without training. On the basis of this it is believed that training is a pressing necessity for developing human resources and they accord with each other or may be they can be integral for each other.

We observe in this study also, the great importance of training and training requirements in developing human resources, and to achieve the objectives of the research it becomes clear that it is necessary to clarify the relation between them. Three hypotheses were put .these hypothesis dealt with the cases that the research examines .the scientific side of the research proved that training can effectively take a part in human resources development from many aspects.

Finally the research came to a group of results and recommendations which get along with the hypothesis and objectives of the research in the direction of clarifying the method in which the target (human resources) profit from these results.

1-المقدمة :

يعد التدريب في عالمنا المعاصر أداة التنمية ووسيلتها ، وأن التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة ، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه . كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج ، فالتدريب يقدم معرفة جديدة ، ويضيف معلومات متنوعة ، ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ، ويعدل الأفكار

ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب . وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة دفع المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى . يلعب التدريب أهمية من خلال الدور الذي يلعبه في تنمية و تطوير الايدي العاملة بكافة مستوياتها و تزويد تلك الايدي العاملة بمستجدات و خبرات تستلزم الاحاطة بها خاصة و نحن نعيش في عالم متجدد و سريع التطور في كافة النواحي الهيكلية و الالية . و من هنا نجد ان صانع القرار في أي منشأة يضع ضمن اطار خططه المطبقة نظام تدريب مستمر لما لذلك من اسهامات في النتائج المرجوة من هذا التدريب و هو حسن العطاء و جودة الانتاج لكافة المستويات العاملة (1) .

1-1-1-1-1 مشكلة البحث وعناصره:

1-1-1-1-1 المشكلة: The Research's

إن محور هذه البحث هو بيان أثر بعض العوامل الدالة على نضج وفاعلية التدريب . وسيحاول البحث الاجابه عن العديد من الاسئلة المتصلة بموضوع البحث.

1-1-1-2 عناصر المشكلة:

1. ما دور تدريب الموظف في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة؟
2. ما دور شمولية المادة التدريبيه في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة؟
3. ما دور تنوع المادة التدريبيه في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة؟

1-1-2-2 أهداف البحث: the Research Objective

1. معرفة دور تدريب الموظف في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة .
2. معرفة مدى شمولية المادة التدريبيه في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة .
3. معرفة مدى تنوع المادة التدريبيه في تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة.

1-1-3-3 فرضيات البحث: The Research's Hypotheses

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى (HO1) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظف وتعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة.
- الفرضية الثانية (HO2) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شمولية المادة التدريبيه وتعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة.
- الفرضية الثالثة (HO3) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع المادة التدريبيه وتعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة.

1-1-4-4 منهجية البحث :

إن منهج البحث العلمي الذي اتبعه الباحث هو المنهج الاستقرائي و المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي المبني على تحليل استبيان، بهدف بناء الاطار التنفيذي لهذه الدراسة إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجميع البيانات بواسطة أداة الدراسة ، وتحليلها إحصائيا لاختبار صحة الفرضيات ، والإجابة عن أسئلتها .

1-1-5-5 مجتمع وعينة البحث :

1-1-5-1 مجتمع البحث :

يتكون مجتمع الدراسة من (1590) موظف يعملون في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن منهم (139)موظف يحملون درجة الماجستير والدكتوراه ، و (900) موظف يحملون درجة البكالوريوس ، و(220) موظف يحملون درجة دبلوم متوسط و(331) موظف يحملون ثانوية عامة ومادون ، وقد تم اختيار هذه المؤسسة العاملة في الأردن ، لما لها من تأثير في الاقتصاد الوطني.

1-1-5-2 عينة البحث:

قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة (16%) من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عددها (1590) موظفاً ، وبذلك يكون حجم العينة (255) مفردة ، وقد تم توزيع (255) استبانته ، استرجع منها (214) استبانته بنسبة استرجاع بلغت (84%) ، وقد تم استبعاد (14) استبانته لعدم صلاحيتها للتحليل ، وبذلك خضعت للتحليل (200) استبانته تشكل ما نسبته (93.5%) من الاستبانته المسترجعة ، وما نسبته (78.5%) من عينة البحث ، وما نسبته (12.5%) من مجتمع الدراسة ، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي .

6-أسلوب البحث : Method of The Research

1-6. أداة الدراسة :

تبلورت أداة الدراسة بعد الإطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ، وقد قام الباحث بتطوير استبانته لقياس (دور التدريب في تنمية الموارد البشرية) ، وفي ما يلي توضيح لأجزاء أداة البحث :

- الجزء الأول : يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية أو الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة السابقة ، المستوى الوظيفي) .
- الجزء الثاني : ويتضمن فقرات عددها (19) سؤالاً تهدف إلى تحديد دور التدريب في تنمية الموارد البشرية .

وبقصد جمع المعلومات اللازمة للبحث ، تم تصميم استبيان بما يتفق مع مشكلة واهداف البحث ، من أجل توفير المرونة عند الإجابة عن الأسئلة المطروحة فيها وعددها (19) سؤالاً ، طلب من المستقيمين الإجابة عنها وفق مقياس خماسي الدرجات (مقياس ليكرت) ، بحيث تأخذ الاجابات على فقرات المقياس التدرج (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، معترض ، غير موافق إطلاقاً) وأعطيت الاوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي لغايات التحليل الاحصائي، و تمثل ايضا كل درجة منها مستوى التأييد الذي يولونه للعنصر محل التساؤل علماً بأن المقياس سيتدرج من 1 إلى 5) حسب الجدول التالي :

الإجابات	درجة الوزن النسبي	مستوى التأييد
غير موافق إطلاقاً	1	ضعيف جداً
معترض	2	ضعيف
محايد	3	متوسط
موافق	4	قوي
موافق بشدة	5	قوي جداً

2-6. المعالجة الاحصائية :

بعد ان تم تطبيق أداة الدراسة جمعت استجابات أفراد عينة الدراسة ، وحولت استجاباتهم إلى درجة خام، وتم اعتماد برنامج الرزم الاحصائية (SPSS.15) لتحليل بيانات البحث ، ثم وجدت مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Static measures) وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان، لوصف خصائص عينة الدراسة ثم إيجاد التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية ، كما استخدم كذلك اختبار (T- test) لإيجاد الفروق بين تقديرات أفراد عينة البحث لدور التدريب في تنمية الموارد البشرية وفقاً لفقرات الاستبانته ، حيث أخذ مستوى الدلالة الإحصائية $(a \leq 0.05)$.

3-6. صدق الأداة:

من قبيل الحرص على توفير عنصر الدقة في الإجابة عن التساؤلات المطروحة ، حث الباحث المستقصين من مفردات العينة على قراءتها قبل الشروع في الإجابة عن تلك التساؤلات ، كما قام الباحث قبل توزيع الاستبانة بالتحقيق في وضوحها وقابليتها للفهم وذلك بعرضها على مجموعة من المختصين وتم الاخذ بتوصياتهم لتعديل الاداة للتأكد من وضوحها وقابليتها لاجراء الدراسة.

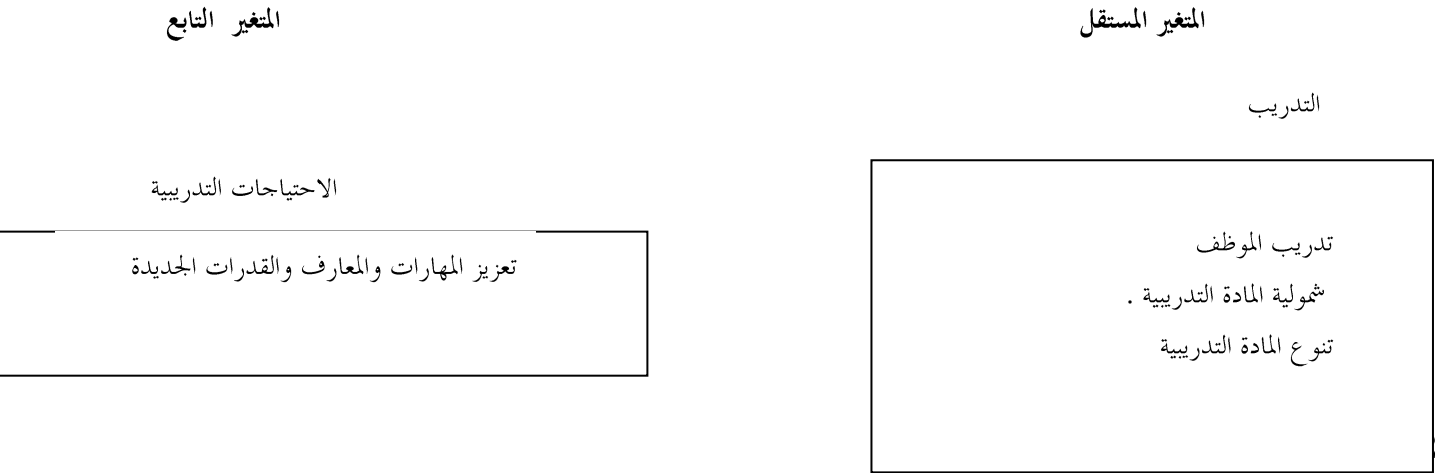
4-6. ثبات الاداة :

تم استخراج قيمة الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا (Cronbachs Coefficient Alpha) ، للاتساق الداخلي (Internal Consistency) للمقياس ، على المستوى الكلي للأسئلة جميعها ، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ 90.20 % لمجموعة (19) فقرة و (200) استبانة) وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60 % .

7- نموذج الدراسة:

ان المتغير المستقل في هذه الدراسة هو التدريب ويتكون في الأبعاد والمتغيرات الفرعية وهي (تدريب الموظف، شمولية المادة التدريسية، تنوع المادة التدريسية) أما المتغير التابع فهو الاحتياجات التدريسية ويتكون من البعد والمتغير الفرعي وهو تعزيز المهارات والمعارف والقدرات الجديدة) .

شكل (1) : نموذج الدراسة الافتراضي



1-2 مفهوم واهمية الموارد البشرية Human Resources Concept :

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسات من أهم العناصر المكونة للمؤسسة، وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها. فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد البشرية. لذلك من الضروري الاهتمام بتلك الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسات بفعالية من اجل مواكبة المتغيرات العالمية الراهنة وعلى رأسها العولمة.(2)

ان العنصر البشري يعد من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال ، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفعاليتها ، خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي تمارسها المنظمة . وكما هو معروف اليوم بأن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات ، الأمر الذي استلزم إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية والمهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية حيث يتطلب مثل هذا التطوير تركيز المنظمة على أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية و تدريبها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها أو إكسابها مهارات ومعارف جديدة وسلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة(3)

و يمكن القول أن عدد كثير من البلدان النامية، و التي تسمى اليوم بالبلدان الصاعدة، قد أدركت أن التصحيح يتركز على عاملين أساسيين و هما: الموارد البشرية و التكنولوجي(4). فقامت هذه البلدان بمجهودات كبيرة في تأهيل اليد العاملة من خلال عملية الاستثمار في مجال التربية و التعليم و التكوين أي بتشكيل ما يسمى برأس المال البشري، بمعنى الابتعاد عن التعليم و التكوين الكلاسيكي أي أن التعليم والتكوين يتمشى وفق احتياجات سوق العمل، هذا من جهة ومن جهة أخرى، الاهتمام الكبير بمجال البحث العلمي الذي ساهم في التطور المذهل في المجال التكنولوجي.

ان المرحلة التي قد تلي التوجيه الأولي **Introductory Orientation** للعاملين الجدد هي الالتحاق بالبرامج التدريبية المناسبة لأعمالهم, وان التدريب بصورة عامة هو عملية منظمة تهدف إلى تزويد الفرد بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أدائه في العمل أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء أعماله أو كل ما يرتبط بها وبما يساعد تحقيق أهداف المنشأة. إن التدريب لا يقتصر على العاملين الجدد، فهو يشمل جميع العاملين في المنشأة قدامى كانوا أم جدد.

و من الجدير بالذكر هنا، أن التدريب يتوجه إلى النشاطات المصممة لتطوير المهارات الفنية والسلوكية المختلفة لدى الفرد في المنشأة. في حين يتوجه مفهوم التعليم **Learning** والذي يأخذ الصفة العمومية، للفرد وتطويره اجتماعياً وفكرياً وإعداده لأدوار حياتية متعددة، فتطوير مهارات الفرد ومعارفه المتعلقة بأداء أنشطة أو مهام محددة هو تدريب، أما إذا ما كانت الإضافة في نطاق متنوع من المجالات لدى الفرد باتت العملية حينها تعليمياً. و هنالك فرق بين البعد الزمني للتدريب وتنمية العاملين، فالتدريب ينصب على أداء العاملين في أعمالهم الحالية أما التنمية فهي نحو ما سيتضمنه مستقبلهم الوظيفي من مهام وواجبات وأعمال، وتجدر الإشارة هنا أيضاً إلى أن هناك من ينظر للتدريب بكونه يرتبط بالمستويات التشغيلية والتنفيذية في حين ينصرف مفهوم التنمية نحو المستويات الإدارية في المنشأة. وان المورد البشري **human resource** يمثل المورد الأساسي في عموم المنظمات في وقتنا الحاضر، فلا يمكن لنا الآن أن نتصور منظمة أعمال مجردة من مواردها البشرية **human resource** العاملة فيها بل ذهب معظم الباحثين والمتخصصين أخيراً إلى اعتباره العامل الحاسم في نجاح أو فشل منظمة الأعمال بأكملها (5).

ان مفهوم تنمية الموارد البشرية هي زيادة المعرفة و المهارات و القدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات, و التي يتم انتقاؤها و اختيارها لزيادة كفاءتها و قدرتها الانتاجية(6). و حيث ان التدريب يقع تحت مظلة تنمية الموارد البشرية فهو في حد ذاته تطوير للقوى العاملة من اجل رفع كفاءتها الانتاجية حتى تستطيع ان تحقق الهدف المنشود لتلك المنشأة او المؤسسة في اقصر وقت و اقل تكلفة.

2-2 مفهوم واهمية التدريب (Training):

ان العديد من المنظمات في الوقت الحاضر تركز على مفهوم للتدريب وهو رفع سوية برامج التدريب **High-Leverage Training** والذي يرتبط بالأهداف والغايات الاستراتيجية للمنظمة والتأكد من فعالية التدريب ومقارنته مع البرامج التدريبية في منظمات متفوقة (7).

التدريب هو "عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المهارات والمعارف والأساليب المتعلقة بالعمل, وهو نشاط لنقل المعرفة الى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين, وهو عبارة عن نقل المعرفة وتطوير المهارات (8)".

أن التدريب عملية منتظمة ومخططة ومستمرة ترمي الى تزويد القوي البشرية وتنميتها وتطويره ليكون أداء فعالاً(9).

أن التدريب عبارة عن جهود مخططة تهدف الى أحداث تعديل إيجابي في المهارات الفنية والإدارية والسلوكية للأفراد (10), حيث يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية, وذلك بهدف تطوير الخبرات وإكساب الفرد المعارف التي يحتاج إليها وتزويده بالمعلومات التي تنقصه والانتجاهات المحفزة على العمل والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة, والعادات اللازمة ورفع كفاءته في الأداء وزيادة انتاجيته على نحو تحقيق أهداف مؤسسية, ويكون التدريب قبل الخدمة وقد يكون أثناءها.

يتم التدريب على مرحلتين هما: تدريب قبل الخدمة: حيث يزود الفرد بمعارف ومهارات ضمن منهاج محدد قبل التحاقه بالعمل, وتدريب في أثناء الخدمة: وفيه يخضع المتدرب لبرامج تدريب خلال العمل, حيث تكتسب هذه المرحلة أهمية خاصة, كونهما تأتي بعد احتكاك الموقف بالمشكلات الميدانية الواقعية, وبذلك يكون التدريب تلبية لحاجة العمل من جهة, واستجابة لما يستجد من معرفة نظرية ونتائج بحوث ودراسات من جهة أخرى (11).

والتدريب جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل(12).

ان عمليات التدريب في المنشأة تمر عادة بأربع مراحل مترابطة(13):

1) تحديد الاحتياجات التدريبية **Training Needs Assessment**:

تتضمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغييرات وتطورات ينبغي إيجادها لدى العاملين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات أعمالهم ، ومن ناحية أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أداؤهم إن وجدت .

2) تحديد الأهداف التدريبية Establishing Training Objectives :

تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها وعلى ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى . إن تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء العاملين. تشمل هذه المرحلة أيضاً تحديد الأهداف الفرعية والتي هي سلسلة النتائج التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي أو الأولي .

3) تصميم البرامج التدريبية Designing Training Programmes :

في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلاً . إن ذلك التصميم يضم كل من محتوى البرنامج التدريبي ، اختيار الأساليب التدريبية ، المدربين ، وتحديد مدة البرامج ومكانه وجداول تنفيذه .

4) تقييم البرامج التدريبية Evaluating Training Programmes :

بالنظر لأهمية البرامج التدريبية عموماً للمنشأة فلا بد من آلية تضمن النجاح للبرامج وكل مفرداته . وهكذا تصبح عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه . إن ذلك التقييم يضع إدارة الموارد البشرية في المنشأة على بينة من الانحرافات والمشاكل والصعوبات وكل ما من شأنه قد أعاق تحقيق أهداف البرنامج المحددة آنفاً لضمان تلافيتها وتجاوزها بما يخدم فاعلية البرنامج التدريبي. ان التدريب يهدف الى اكتساب المعرفة .. وتطوير المهارات .. وتعديل سلوك الأفراد.. وتطبيقها على نشاطاتهم اليومية . يجب الأخذ بالحسبان لغرض نجاح عملية التدريب عدة اعتبارات وأهم هذه الاعتبارات الآتي(14) :

- 1- الفروقات الفردية : وتظهر في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب .
- 2-علاقة التدريب بتحليل الوظائف : تحقيق الموازنة ما بين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشاغل .
- 3-الدافعية : تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية .
- 4-الاعتبارات القانونية : ان لا يجري العرف القانوني على استبعاد اي مرشح من مجموعة المرشحين للاختيار لكونه يفتقر الى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التدريبي.
- 5-المشاركة الفعّالة : تحفيز المتدربين على المنافسة وإبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش .
- 6- اختيار المدربين وتدريبهم : معايير اختيار محددة تتضمن خبرتهم واطلاعتهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية .
- 7-اختيار المتدربين: تحدي نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها .
- 8-أساليب التدريب : تنوع أساليب وطرائق التدريب .
- 9-مبادئ التعلم: متابعة مدى اهتمام المتدرب والتزامه بتطبيق البرنامج التدريبي (15).

3-تحليل بيانات البحث الميداني :

1-3-تحليل النتائج واختبار الفروض :-

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدور التدريب في تنمية الموارد البشرية. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير أداة لاستطلاع آراء أفراد عينة الدراسة ، ومن ثم تمت اجراءات تصحيح الأداة وادخال البيانات الى الحاسوب ، وبعد ذلك تم اجراء التحليل الإحصائي المناسب لاختبار فرضيات الدراسة .

2-3-خصائص عينة الدراسة :

و لبيان خصائص عينة الدراسة , تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للعوامل الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ، وذلك على النحو

التالي :

1) الجنس : ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	197	98.5%
أنثى	3	1.5%
المجموع	200	100%

يبين الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (197) شخص وبنسبة مقدارها (98.5%) ، في حين كان عدد الإناث فقط (3) فتيات وبنسبة مقدارها (1.5%).

(2) العمر: ويوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر .

الجدول رقم (2) : التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	14	7.0%
30- أقل من 40 سنة	58	29.0%
40- أقل من 50 سنة	78	39.0%
50- أقل من 60 سنة	32	16.0%
60 سنة فأكثر	18	9.0%
المجموع	200	100.0%

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (2) بأن النسبة الأكبر من افراد عينة الدراسة تقع اعمارهم في الفئة العمرية 40-أقل من 50 سنة حيث بلغ عددهم (78) بنسبة مقدارها (39%)، تلتها الفئة العمرية 30- أقل من 40 سنة، وبنسبة (29%)، وجاءت نسبة من هم في الاعمار من 50-أقل من 60 سنة 16% من مجمل عينة الدراسة، أما النسبة الأدنى فكانت لذوي الأعمار أقل من 30 عام فقد بلغ عددهم (14) فرد وبنسبة مقدارها (7%) من مجمل عينة الدراسة.

(3) المؤهل العلمي: ويوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (3) : التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية عامة ومادون	56	28.0%
دبلوم متوسط	17	8.5%
بكالوريوس	105	52.5%
ماجستير	14	7.0%
دكتوراه	8	4.0%
المجموع	200	100.0%

توضح بيانات الجدول رقم (3) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، فيلاحظ بأن غالبية افراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (105)، وبنسبة تمثيل بلغت (52.5%)، تلتها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة ومادون حيث بلغ عددهم (56)، وبنسبة (28%)، و تلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم المتوسط حيث بلغ عددهم (17)، وبنسبة بلغت (8.5%)، و تلتها الحاصلين على درجة الماجستير حيث بلغ عددهم (14)، وبنسبة بلغت (7%)، وأقل نسبة تمثيل كانت للحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (8)، وبنسبة مقدارها (4%).

(4) سنوات الخبرة: ويوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

الجدول رقم (4) : التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
--------------	-------	----------------

أقل من 5 سنوات	61	30.5%
5- إلى أقل من 10 سنوات	4	2.0%
10- إلى أقل من 20 سنة	121	60.5%
20 سنة فاكثر	14	7.0%
المجموع	200	100.0%

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (4) التوزيع النسبي لافراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، فيلاحظ بأن النسبة الاكبر كانت لذوي الخبرة من 10-20 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (121) فرد، وبنسبة (60.5%)، تلتها عدد سنوات الخبرة لاقبل من (5) سنوات فقد بلغت نسبتها (30.5%)، أما اصحاب الخبرة لأكثر من 20 سنة فقد بلغت نسبتهم (7%) من مجمل عينة الدراسة، وأقل نسبة تمثيل كانت لذوي الخبرة من (5) سنوات الى أقل من (10) سنوات فقد بلغ عددهم (4) أفراد، وبلغت أقل نسبة تمثيلهم (2%) من مجمل عينة الدراسة.

5) الموقع الوظيفي: ويوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي.

الجدول رقم (5): التوزيع النسبي لافراد عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	الموقع الوظيفي
0.5%	1	مدير عام
13.5%	27	مدير
26.0%	52	رئيس قسم
60%	120	موظف
100.0%	200	المجموع

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (5) التوزيع النسبي لافراد عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي، فيلاحظ بأن النسبة الاكبر كانت لمنصب الموظف فقد بلغ عدد أفرادها (120) فرد، وبنسبة (60%)، تلتها منصب رئيس قسم فقد بلغت نسبتها (26%)، أما اصحاب المراء فقد بلغت نسبتهم (13.5%) من مجمل عينة الدراسة، وأقل نسبة تمثيل كانت لذوي مدير عام فقد بلغ عددهم (1) أفراد، وبلغت أقل نسبة تمثيلهم (0.5%) من مجمل عينة الدراسة.

6) عدد الدورات التدريبية:

ويوضح الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية.

الجدول رقم (6): التوزيع النسبي لافراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

النسبة المئوية	العدد	عدد الدورات التدريبية
55%	110	دورة واحدة
28%	56	دورتين
11.5%	23	ثلاث دورات
5.5%	11	أكثر من اربعة دورات
100.0%	200	المجموع

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (6) التوزيع النسبي لافراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية، فيلاحظ بأن النسبة الاكبر كانت للعاملين الخاضعين لدورة واحدة فقد بلغ عدد أفرادها (110) فرد، وبنسبة (55%)، تلتها العاملين الخاضعين لدورتين فقد بلغت نسبتها (28%)، أما العاملين الخاضعين لثلاث دورات فقد بلغت نسبتهم (11.5%) من مجمل عينة الدراسة، وأقل نسبة تمثيل كانت للعاملين الخاضعين لأكثر من اربعة دورات فقد بلغ عددهم (11) أفراد، وبلغت أقل نسبة تمثيلهم (5.5%) من مجمل عينة الدراسة، مما يشير الى اهتمام دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بتدريب العاملين حسب موقعهم الوظيفي وخصرتهم العملية.

3-3- عرض نتائج الدراسة:

1) الجدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الدراسة الأول التدريب وتطوير الموظف

الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب النسبة	الاهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	ساعدي التدريب في إنجاز كمية كبيرة من العمل في نفس الفترة الزمنية.	3.6150	.79368	3	72.3%	مرتفع
2	مكنني التدريب من إنجاز أعمال يومية بسهولة.	3.5050	.70886	4	70.0%	مرتفع
3	مكنني التدريب من إنجاز عملي اليومي بجودة.	4.2150	.85583	1	84.3%	مرتفع
4	مكنني التدريب من تقديم أساليب جديدة لإنجاز عملي.	3.6650	.89261	2	73.3%	مرتفع
5	مكنني التدريب من تقليل الوقت اللازم لإنهاء المعاملات اليومية .	3.4850	.83261	5	69.7%	مرتفع
6	ساعدي التدريب على رفع مستوى العمل.	3.4700	.76290	6	69.4%	مرتفع

يشير الجدول رقم (5) الى ان التدريب مكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية دون صعوبة وساعد على تسهيل عمل الموظف، فقد حصلت الفقرة التي تدل على ذلك على أعلى درجة في الأهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.2150)، مما يشير الى الموافقة على تلك الفقرة، كما مكن التدريب الموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل فقد حصلت الفقرة التي تدل على ذلك على درجة عالية من الأهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.6650)، كما كانت الفقرات الأخرى على درجة جيدة من الأهمية وبلغت متوسطاتها الحسابية أعلى من (3.000) وكانت على ترتيب الأهمية كما يلي: في الدرجة الثالثة كانت العبارة التي تنص على أنه (ساعدي التدريب في إنجاز كمية كبيرة من العمل في نفس الفترة الزمنية محقق رضى الجمهور وطلبه) تلتها الفقرة التي تنص على (مكنني من إنجاز أعمال يومية دون صعوبة وأصبح العمل سهلاً)، تلتها الفقرة التي تنص على (مكنني التدريب من تقليل الوقت ولجهد اللازمين لإنهاء المعاملات اليومية والتخلص من أزمة المراجعين وتضمهرها) تلتها الفقرة التي تنص على (ساعدي التدريب على رفع مستوى العمل والحد من الأخطاء) حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرات أعلى من الحد المتوسط وأقرب الى الموافقة وبلغت متوسطاتها الحسابي ما بين (3.4-3.62).

2) الجدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الدراسة الثاني شمولية المادة التدريبية

الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب النسبة	الاهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
7	إن شمولية المادة التدريبية احتوت على برامج جديدة طورت عملي .	3.5600	.83057	5	71.2%	مرتفع

8	إن شمولية المادة التدريبية مكنتني من إنجاز أعمال المراجعين بدقة.	3.7200	.89757	3	74.4%	مرتفع
9	إن المادة التدريبية اشتملت على كافة أعمال و تفاصيل برامج العمل ومهاراته ولم تكن مقتصرة على الأساسيات العامة.	3.5700	.79368	4	71.4%	مرتفع
10	إن المادة التدريبية جاءت شاملة كاملة ومكملة لمهارات خبرة العمل الشائعة التي أتمتع بها.	3.4750	.70886	7	69.5%	مرتفع
11	إن شمولية المادة التدريبية مكنتني من الامتلاك القدرة على الإبداع .	4.2300	.85583	1	84.5%	مرتفع
12	إن شمولية المادة التدريبية ساعدتني على التطوير.	3.5200	.89261	6	70.4%	مرتفع
13	إن شمولية المادة التدريبية جعلتني أنجز الاعمال بسرعة عالية .	4.1350	.83261	2	82.7%	مرتفع

يشير الجدول رقم (6) ان فقرات الاستبانة على درجة عالية من الأهمية حيث كان متوسطها اعلى من (3.00) اي ان هناك موافقة على كافة أسئلة الاستبيان للمتغير الثاني والمتعلق بشمولية العملية التدريبية.

وقد بلغت اعلى مستوى اهمية للفقرات رقم (11، 13، 8) والمتعلقة بان شمولية المادة التدريبية مكن الموظف من امتلاك القدرة على الإبداع وابتكار وتطوير أعماله ووجباته، إن شمولية المادة التدريبية جعلته يستطيع تسلم كافة الأعمال التي ينجزها بسرعة عالية مختصراً كثير من الإجراءات الإدارية، إن شمولية المادة التدريبية مكن الموظف من إنجاز أعمال المراجعين وتقليل انتظارهم ولاكتساب رضاهم، حيث بلغت أعلى متوسطات حسابية (3.7200-4.2300)، وهذا يدل على مستوى كبير من الموافقة على تلك الفقرات. اما الفقرات التي تنص على ان (شمولية المادة التدريبية جاءت شاملة لكافة أعمال تفاصيل برامج العمل ومهاراته ولم تكن مقتصرة على الأساسيات العامة، إن شمولية المادة التدريبية احتوت على برامج جديدة وشاملة طورت عمل، إن شمولية المدة التدريبية جاءت كاملة ومكملة لمهارات خبرة العمل الشائعة التي يتمتع بها الموظف)، فقد كان لها مستوى متوسط من الأهمية وبلغت متوسطاتها (3.5700-3.4750) اي ان آراء عينة الدراسة كانت نحو الموافقة لحد ما عليها.

(3) الجدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الدراسة الثالث تنوع المادة التدريبية

الفقرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب النسبة	الاهمية بالنسبة للمتوسط	المستوى
14	إن تنوع المادة التدريبية جعلتني أستطيع حل كثير من المشاكل المتعلقة بالعمل لم أقدر على حلها سابقاً.	3.7350	.83057	4	74.7%	مرتفع
15	إن تنوع المادة التدريبية جعلتني أمتلك مهارات عمل متنوعة وخصائص متعددة في كافة مجالات عملي.	4.5528	.89757	1	91.0%	مرتفع
16	إن تنوع المادة التدريبية ساعدتني في ابتكار وتطوير أساليب عمل جيدة.	3.6300	.79368	5	72.6%	مرتفع
17	إن تنوع المادة التدريبية ساعدتني في إنجاز أعمال كثير مختلفة ومتعددة تخدم العمل.	3.5528	.70886	6	71.0%	مرتفع
18	إن تنوع المادة التدريبية ساعدتني في ابتكار كثير من البرامج اللازمة التي احتاجها في عملي.	4.0550	.85583	3	81.1%	مرتفع
19	إن تنوع المادة التدريبية مكنتني من إيجاد خطط جديدة للعمل أكثر فاعلية	4.3400	.89261	2	86.8%	مرتفع

يشير الجدول رقم (7) ان فقرات الاستبانة على درجة عالية من الأهمية حيث كان متوسطها اعلى من (3.500) اي ان هناك موافقة على كافة أسئلة الاستبيان للمتغير الثالث والمتعلق بتنوع المادة التدريبية.

وقد بلغت اعلى مستوى اهمية للفقرات رقم (15، 19، 18) والمتعلقة بان تنوع المادة التدريبية جعلت الموظف يمتلك مهارات عمل متنوعة وخصائص متعددة في كافة مجالات العمل ، كما ان تنوع المادة التدريبية مكن الموظف من إيجاد خطط جديدة للعمل أكثر فاعلية وتنوع، كم ان تنوع المادة التدريبية ساعد الموظف على ابتكار كثير من البرامج والكتب المتنوعة اللازمة التي يحتاجها في أداء العمل ، حيث بلغت أعلى متوسطات حسابية وكانت أعلى من (4.000)، وهذا يدل على مستوى كبير من الموافقة على تلك الفقرات.

اما الفقرات التي تنص على ان (إن تنوع المادة التدريبية مكنت الموظف من حل كثير من المشاكل المتعلقة بالعمل والتي لم يستطع حلها سابقاً، وتنوع المادة التدريبية ساعد في بابتكار وتطوير أساليب عمل جيدة مما حققت رضى المسؤولين في العمل، و تنوع المادة التدريبية ساعد في إنجاز أعمال كثير مختلفة ومتعددة)، فقد كان لها مستوى جيد من الأهمية وبلغت متوسطاتها (3.7350 - 3.5528) اي ان آراء عينة.

4-3- إختبار الفرضيات:

4-3-1- الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظف وتعزيز إحتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار (T) بالنسبة للوسط الفرضي (3.00) لمعرفة العلاقة بين تدريب الموظف وتعزيز إحتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة، على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) ، وبين الجدول رقم (8) ذلك.

الجدول رقم (8) : نتائج اختبار (T)

قيمة t المحسوبة	المتوسط الحسابي	مستوى دلالة t	نتيجة الفرضية
15.199	3.7071	0.000*	قبول

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

يبين الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين تدريب الموظف وتعزيز إحتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة ، حيث بلغت قيمة الاختبار (T) 15.199 وهي اعلى من (T) الجدولية، وعلى مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من القيمة المحددة (0.05) ، ونتيجة لذلك تقبل فرضية الدراسة، اي أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظف وتعزيز إحتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة".

4-3-2- الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شمولية المادة التدريبية وتعزيز إحتياجات الموظف من مهارات ومعارف وقدرات جديدة

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار (T) بالنسبة للوسط الفرضي (3.00) لمعرفة العلاقة بين شمولية المادة التدريبية وتعزيز إحتياجات الموظف من مهارات ومعارف وقدرات جديدة، على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) ، وبين الجدول رقم (9) ذلك.

الجدول رقم (9) : نتائج اختبار (T)

t المحسوبة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
11.603	3.6400	0.000*	قبول

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

يبين الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين شمولية المادة التدريبية وتعزيز إحتياجات الموظف من مهارات ومعارف وقدرات جديدة، حيث بلغت قيمة الاختبار (T) 11.603 وهي اعلى من (T) الجدولية، وعلى مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من القيمة المحددة (0.05) ، ونتيجة لذلك تقبل فرضية الدراسة، اي أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شمولية المادة التدريبية وتعزيز إحتياجات الموظف من مهارات ومعارف وقدرات جديدة".

4-3-3- الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع المادة التدريبية وتعزيز إحتياجات الموظف من مهارات ومعارف وقدرات جديدة.

ولاختبار الفرضية فقد تم استخدام اختبار (T) بالنسبة للوسط الفرضي (3.00) لمعرفة العلاقة بين تنوع المادة التدريبية وتعزيز إحتياجات الموظف من مهارات ومعارف وقدرات جديدة، على مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) ، وبين الجدول رقم (10) ذلك. **الجدول رقم (10): نتائج اختبار (T)**

نتيجة الفرضية	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	t المحسوبة
قبول	*0.000	3.5510	10.378

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

يبين الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين تنوع المادة التدريبية وتعزيز إحتياجات الموظف من مهارات ومعارف وقدرات جديدة، حيث بلغت قيمة الاختبار (T) 10.378 وهي أعلى من (T) الجدولية، وعلى مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من القيمة المحددة (0.05)، ونتيجة لذلك تقبل فرضية الدراسة، أي أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع المادة التدريبية وتعزيز إحتياجات الموظف من مهارات ومعارف وقدرات جديدة".

الخاتمة :

1- النتائج :

لقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

أولاً: التدريب

1. التدريب مكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية دون صعوبة وساعد على تسهيل عمل الموظف.
2. كما مكن التدريب الموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل.

ثانياً: شمولية المادة التدريبية

1. شمولية المادة التدريبية مكن الموظف من امتلاك القدرة على الإبداع وابتكار وتطوير أعماله ووجباته.
2. إن شمولية المادة التدريبية جعلته يستطيع تسلّم كافة الأعمال التي ينجزها بسرعة عالية مختصراً كثيراً من الإجراءات الإدارية.
3. إن شمولية المادة التدريبية مكن الموظف من إنجاز أعمال المراجعين وتقليل انتظارهم ولاكتساب رضاهم.

ثالثاً: تنوع المادة التدريبية:

1. تنوع المادة التدريبية جعلت الموظف يمتلك مهارات عمل متنوعة وخصائص متعددة في كافة مجالات العمل.
2. ان تنوع المادة التدريبية مكن الموظف من إيجاد خطط جديدة للعمل أكثر فاعلية وتنوع.
3. تنوع المادة التدريبية ساعد الموظف على ابتكار كثير من البرامج والكتب المتنوعة اللازمة التي يحتاجها في أداء العمل.

رابعاً: نتائج العلاقات:

1. بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظف وتعزيز إحتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة، فالتدريب ساعد الموظف المتدرب على تعزيز إحتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام.
2. بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شمولية المادة التدريبية وتعزيز إحتياجات الموظف من مهارات ومعارف وقدرات جديدة، فالمادة التدريبية الشاملة تعزز من إحتياجات الموظف من مهارات وقدرات ومعارف.
3. بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع المادة التدريبية وتعزيز إحتياجات الموظف من مهارات ومعارف وقدرات جديدة، فالمادة التدريبية المتنوعة تعزز من إحتياجات الموظف من مهارات وقدرات ومعارف.

2- التوصيات:

من خلال النتائج توصلت الدراسة الى التوصيات التالية:

- 1) ضرورة العمل على زيادة الإهتمام بالعمليات التدريبية في المنظمات من أجل تحقيق التطور في الأداء الوظيفي للعاملين حيث بينت نتائج الدراسة الى ان التدريب يؤدي الى تعزيز إحتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام، مما يؤدي الى كفاءة العمل وتحقيق الاهداف.

- (2) على المنظمات ان تراعي شمولية البرامج التدريبية التي يتم اخضاع الموظفين لها فشمولية تلك البرامج يساهم بشكل كبير تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام، مما يؤدي الى كفاءة العمل وتحقيق الاهداف.
- (3) على المنظمات ان تراعي تنوع البرامج التدريبية التي يتم اخضاع الموظفين لها فتنوع تلك البرامج يساهم بشكل كبير تعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام، مما يؤدي الى كفاءة العمل وتحقيق الاهداف.

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H1	200	3.7071	.65797	.04653

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H1	15.199	199	.000	.70714	.6154	.7989

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H2	200	3.6400	.78003	.05516

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H2	11.603	199	.000	.64000	.5312	.7488

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
H3	200	3.5510	.75088	.05310

One-Sample Test

Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
H3	10.378	199	.000	.55100	.4463	.6557

FREQUENCIES

VARIABLES=الجنس العمر المؤهل الخبرة الموقع عدد
/ORDER= ANALYSIS .

Frequencies

Statistics

		الجنس	العمر	المؤهل	الخبرة	الموقع الوظيفي	عدد الدورات التدريبية
N	Valid	200	200	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	197	98.5	98.5	98.5
	أنثى	3	1.5	1.5	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	14	7.0	7.0	7.0
	من 30 الى أقل من 40	58	29.0	29.0	36.0
	الى أقل من 40 50	78	39.0	39.0	75.0
	من 50 سنة الى أقل من 60	32	16.0	16.0	91.0
	60 سنة فأكثر	18	9.0	9.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوية عامة	56	28.0	28.0	96.0
	دبلوم	17	8.5	8.5	15.5
	بكالوريوس	105	52.5	52.5	68.0
	ماجستير	14	7.0	7.0	7.0
	دكتوراه	8	4.0	4.0	100.0
	Total	200	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	61	30.5	30.5	30.5
أقل من 10 سنوات-5	4	2.0	2.0	32.5
أقل من 20 سنة-10	121	60.5	60.5	93.0
سنة فأكثر 20	14	7.0	7.0	100.0
Total	200	100.0	100.0	

الموقع الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير عام	1	.5	.5	.5
مدير	27	13.5	13.5	14.0
رئيس قسم	52	26.0	26.0	40.0
موظف	120	60.0	60.0	100.0
Total	200	100.0	100.0	

عدد الدورات التدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دورة واحدة	110	55.0	55.0	55.0
دورتين	56	28.0	28.0	83.0
ثلاث دورات	23	11.5	11.5	94.5
أكثر من أربعة دورات	11	5.5	5.5	100.0
Total	200	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES

VARIABLES=q1_1 q2_1 q3_1 q4_1 q5_1 q6_1 q7_1 q8_1 q9_1
q10_1 q11_1 q12_1 q13_1 q14_1 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX .

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
q1_1	200	1.00	5.00	3.6150	.79368
q2_1	200	1.00	5.00	3.5050	.70886
q3_1	200	1.00	5.00	4.2150	.85583
q4_1	200	1.00	5.00	3.6650	.89261
q5_1	200	1.00	5.00	3.4850	.83261
q6_1	200	1.00	5.00	3.4700	.76290
q7_1	200	1.00	5.00	3.5600	.83057
q8_1	200	1.00	5.00	3.7200	.89757
q9_1	200	1.00	5.00	3.5700	.85366
q10_1	200	1.00	5.00	3.4750	.82021
q11_1	200	1.00	5.00	4.2300	.93352
q12_1	200	1.00	5.00	3.5200	.84449
q13_1	200	1.00	5.00	4.1350	1.00089
q14_1	200	1.00	5.00	3.7350	.93227
Q15	200	1.00	5.00	4.5528	.81812
Q16	200	1.00	5.00	3.6300	.80395
Q17	200	1.00	5.00	3.5528	1.64301
Q18	200	1.00	5.00	4.0550	1.23678
Q19	200	1.00	5.00	4.3400	.82328
Valid N (listwise)	200				

RELIABILITY

```

/VARIABLES=q1_1 q2_1 q3_1 q4_1 q5_1 q6_1 q7_1 q8_1 q9_1
q10_1 q11_1 q12_1
q13_1 q14_1 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	200	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	200	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	19

FREQUENCIES

```
VARIABLES=الخبرة
```

```
/ORDER= ANALYSIS .
```

Frequencies

Statistics

الخبرة

N	Valid	200
	Missing	0

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	61	30.5	30.5	30.5
أقل من 10 سنوات-5	4	2.0	2.0	32.5
أقل من 20 سنة-10	121	60.5	60.5	93.0
سنة فأكثر 20	14	7.0	7.0	100.0
Total	200	100.0	100.0	

المراجع:

- (1) ظاهر، خلف، موقع وواقع التدريب في تنمية الموارد البشرية في إطار العملية الإدارية، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمان، 2005 " ص26.
- (2) بابا عبد القادر، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة - حالة الدول العربية، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني حول تنمية الكفاءات، المركز الجامعي " د. مولاي الطاهر" سعيدة-الجزائر15-16 ايار، 2005، ص12
- (3) اللوزي، موسى، التدريب الإداري، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمان، 2005، ص23
- (4) جـلـطـي غـالـم، سحنون سمير، تحدي المؤسسة الجزائرية في عصر شمولية التبادل، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني حول تنمية الكفاءات، المركز الجامعي " د. مولاي الطاهر" سعيدة-الجزائر15-16 ايار، 2005، ص23
- (5) زيارة، مزيد، المبادئ والأصول للإدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان - المملكة الأردنية الهاشمية 2004، ص216
- (6) ظاهر، خلف، موقع وواقع التدريب في تنمية الموارد البشرية في إطار العملية الإدارية، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمان، 2005، ص31.

(7) Boston : , Employee Training and Development , Raymond A. Noe

McGrawHill, 2004, p 63 .

- (8) ياغي، محمد، التدريب الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (نظرة مستقبلية)، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمان، 2005، ص117
- (9) الكيلاني، حسين، تقييم برنامج تدريب معلمي ومعلمات التربية الفنية في الإدارة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد 1995، ص117
- (10) شهاب، إبراهيم بدر " معجم مصطلحات الإدارة العامة مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1988، ص176
- (11) الطعاني، حسن، لتدريب: مفهومة، خصائص، فعاليات، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، دار الشروق، عمان، 2002 ص125 .
- (12) اللوزي، موسى، التدريب الإداري، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمان، 2005، ص23
- (13) زيارة، مزيد، المبادئ والأصول للإدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان - المملكة الأردنية الهاشمية 2004، ص268
- (14) ياغي، محمد، التدريب الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (نظرة مستقبلية)، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمان، 2005، ص116
- (15) اللوزي، موسى، التدريب الإداري، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمان، 2005، ص34