

## الفصل السادس

### نتائج الدراسة الميدانية على القطاعين الحكومي وغير

#### الحكومي

- |     |   |
|-----|---|
| 198 | أولاً : نتائج الدراسة الميدانية على المسؤولين ورؤساء العمل من القطاعين الحكومي وغير الحكومي           |
| 198 | • المبحث الأول : تنظيم وإدارة عملية التدريب   |
| 215 | • المبحث الثاني : التنمية المهنية كأسلوب لتحقيق الكفاءة المهنية                                       |
| 272 | • المبحث الثالث : كفاءة النظام التدريبي والمؤسسي  |
| 323 | • المبحث الرابع : نتائج الدراسة الميدانية على المسؤولين ورؤساء العمل من القطاعين الحكومي وغير الحكومي |
| 343 | ثانياً : نتائج الدراسة الميدانية على المتدربين من القطاعين الحكومي وغير الحكومي                       |
| 343 | • المبحث الأول : خصائص الممارسة التدريبية   |
| 350 | • المبحث الثاني : مدى مساهمة التدريب في التنمية الوظيفية  |
| 365 | • المبحث الثالث : أهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه التدريب   |
| 373 | • المبحث الرابع : نتائج الدراسة الميدانية على المتدربين من القطاعين الحكومي وغير الحكومي              |
| 381 | خاتمة الدراسة   |

## أولاً : نتائج الدراسة الميدانية على المسؤولين ورؤساء العمل من القطاعين الحكومي وغير الحكومي

### المبحث الأول : تنظيم وإدارة عملية التدريب

من منظور الدراسة الحالية، فإن تنظيم عملية التدريب يتضمن جانبين أساسيين، الأول : يتعلق بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية، ويدخل في عداد ذلك، تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وكذلك الاحتياجات الأساسية للوظيفة، ومتطلباتها وكذا الأساليب المستخدمة في ذلك. أما الجانب الثاني فيتناول طرق الترشيح للبرنامج التدريبي من حيث كيفية هذا الترشيح ومبرراته. في هذا الإطار، قامت الدراسة الحالية باستقصاء تنظيم عملية التدريب في القطاعين الحكومي وغير الحكومي من حيث الجوانب التالية :

- (\*) دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- (\*) الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- (\*) مناقشة الأهداف التدريبية مع المتدربين من منظور دلالتها لحاجاتهم التدريبية.
- (\*) طرق الترشيح للبرامج التدريبية.
- (\*) مبررات الترشيح للبرامج التدريبية.

حيث تناط مسؤولية هذه الجوانب الخاصة بتنظيم عملية التدريب في مؤسسات العمل في القطاع الحكومي وغير الحكومي إلى الإشراف المباشر لرؤساء العمل كونهم مشرفين مباشرين عن المتدربين في مواقع العمل وكذلك المسؤولين المباشرين عن تخطيط عملية التدريب ورفع الكفاءة المهنية للمتدربين في مؤسسات العمل بكل من القطاعين الحكومي وغير الحكومي بصرف النظر عن مسمياتهم أو درجاتهم الوظيفية.

وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن الجوانب المذكورة في كل من القطاع الحكومي والقطاع غير الحكومي :

### القطاع الحكومي :

#### (\*) دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر الاحتياجات التدريبية أحد أهم مكونات التدريب ومن بين العوامل التي تؤدي بصفة أساسية إلى نجاحه. وما يترتب على هذا النجاح من رفع مستوى الإنتاجية والأداء في مؤسسات العمل، ويمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية هو بمثابة توجيه مسار التدريب إلى الاتجاه الصحيح لتطوير وتنمية الموارد البشرية وهي التي يمكن أن تحقق للتدريب عائداً ملموساً تستفيد منه مؤسسة العمل.

وإذا كان التعرف على الاحتياجات التدريبية وتحديدًا بدقة يعني الاستثمار الفعلي للنشاط التدريبي سواء تم هذا النشاط داخل المؤسسة أو تم خارجها من خلال مؤسسات التدريب، فإن الدراسة الحالية توصلت إلى أن ما يقرب من ثلاثة أرباع عينة البحث أفادوا بأن دراسة الاحتياجات التدريبية من صميم سياسة التدريب في مؤسساتهم وذلك على النحو المبين بالجدول الآتي :

#### جدول رقم ( 24 )

السؤال رقم (6) / العلاقة بين نوع الوظيفة ومدى القيام بمهام دراسة وتحديد

#### الاحتياجات التدريبية للمعلمين

المجموع		الوظيفة				دراسة الاحتياجات التدريبية	
		مسئولين .		رئيس عمل			
%	ك	%	ك	%	ك		
73.1	95	100	41	60.7	54	نعم	
26.9	35	-	-	39.3	35	لا	
المجموع		ك		%			
		130	41	89	89		
100		100	31.5	100	68.5		

مستوى المعنوية = 0.0001

$\chi^2 = 19.0734$

مستوى المعنوية = 0.0001

$r = 0.35770$

درجة الحرية = 1

يتضح من الجدول ما يلي :

- أن من أجابوا بالإيجاب بشأن قيامهم بمهام دراسة الاحتياجات التدريبية للمعلمين بلغ عددهم 95 (منهم 54 من رؤساء العمل و 41 من المسئولين) وبنسبة مئوية قدرها 73.1%.
- أن من أجابوا بالنفي بشأن عدم قيامهم بمهام دراسة الاحتياجات التدريبية للمعلمين بلغ عددهم 35 (جميعهم من رؤساء العمل وبنسبة مئوية قدرها 26.9%).

وتوضح المؤشرات الإحصائية أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي بالإيجاب أو النفي فيما يتعلق بمهام دراسة الاحتياجات التدريبية للمدرسين.

ويرى الباحث أن ثمة ملاحظات تجدر الإشارة إليها من تحليل الجدول السابق تتلخص فيما يلي :

- أن جميع أفراد شريحة المسئولين في عينة الدراسة وعددهم 41 فرداً أقروا بقيامهم بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للمدرسين وهذه المهمة تعتبر جوهرية في نطاق الاختصاص المباشر لهم باعتبارهم الأقرب فنياً للمعلمين والأقدر على دراسة وتحديد احتياجاتهم التدريبية من خلال

متابعتهم والإشراف عليهم وتوجيههم وإعداد التقارير الفنية الخاصة بهم وكذا تقارير الكفاية السنوية لهم.

- أن 60.7% من رؤساء العمل أقرروا باشتراكهم في دراسة وتحديد تلك الاحتياجات التدريبية باعتبار أن هذا الاشتراك إنما يعني انخراطهم في تلك المهمة مع المسؤولين الفنيين بالإدارات التعليمية المختصة وإن كانت نسبة 39.3% من رؤساء العمل قد أفادت بعدم اشتراكها في القيام بتلك المهمة. وقد تعزى أسباب ذلك لقيام مسئولين آخرين وأقسام أخرى تتاط بهم مسئوليات ومهام دراسة الاحتياجات التدريبية للمعلمين وهي مرتبة تنازليا ووفقا للأهمية وذلك من مجموعة استجابات 35 رئيس عمل على النحو التالي :

1- الموجه الفني بالإدارة التعليمية

2- مركز التدريب بالوزارة

3- الرؤساء المباثرون داخل المدرسة

#### (\*) الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية

نظرا لأهمية التحديد الدقيق والفعلي للاحتياجات التدريبية في مؤسسات العمل لضمان الحصول على المردود المستهدف من العملية التدريبية من خلال توافق تلك الاحتياجات مع متطلبات كل من الفرد والعمل والمنظمة، لذا فإنه من الضروري التعرف على الأساليب المتبعة لتحديد تلك الاحتياجات والجدول الآتي يوضح آراء كل من رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين في القطاع الحكومي فيما يتعلق بالأساليب المستخدمة لتحديد تلك الاحتياجات التدريبية مقرونة بالأهمية النسبية من وجهة نظرهم في هذا الاختيار.

#### جدول رقم ( 25 )

#### السؤال رقم (7) / الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين

المسؤولون		رؤساء العمل		الأسلوب المستخدم
%	هـ	%	هـ	
29.2	33	30.2	54	بناء على الملاحظة العامة لأداء المعلم
17.7	20	19.6	35	بناء على احتياجات وظيفية أو مهام عمل جديد
11.5	13	15.6	28	بناء على رغبة المعلم
32.7	37	31.3	56	بناء على خطة التوجيه الفني
8.9	10	3.3	6	أساليب وطرق أخرى
	113		179	ك
100		100		%

يتضح من الجدول السابق أن الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين طبقا لما أبداه كل من رؤساء العمل والمسؤولين مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية من وجهة نظرهم والتي جاءت وفقا للمستويات التالية :

• مستوى رؤساء العمل : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :

- نسبة (31.3 %) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على خطة التوجيه الفني.
  - نسبة (30.3 %) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الملاحظة العامة.
  - نسبة (19.6 %) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على احتياجات وظيفة أو مهام عمل جديدة.
  - نسبة (15.6 %) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على رغبة المعلم.
  - نسبة (3.3 %) أفادت بأن هنالك طرق أخرى تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- يلاحظ من هذا التحليل الإحصائي أن خطة التوجيه الفني والملاحظة العامة هما الأسلوبين الأكثر شيوعا واستخداما من وجهة نظر رؤساء العمل.

• مستوى المسؤولين : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :

- نسبة (32.7 %) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على خطة التوجيه الفني.
  - نسبة (29.2 %) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الملاحظة العامة.
  - نسبة (17.7 %) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على احتياجات وظيفة أو مهام عمل جديدة.
  - نسبة (11.5 %) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على رغبة المعلم.
  - نسبة (8.9 %) أفادت بأن هنالك طرق أخرى تستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.
- ويلاحظ من هذا التحليل الإحصائي أن خطة التوجيه الفني والملاحظة العامة هما الأسلوبان اللذان حظيا بأكبر نسبة للاستخدام من وجهة نظر المسؤولين متفقين في ذلك مع رؤساء العمل، وأن أقلها الطرق والأساليب الأخرى.

(\*) مناقشة الأهداف التدريبية مع المعلم قبل التحاقه بالبرنامج التدريبي :

إن اندماج المسؤولين ورؤساء العمل في شئون التدريب تتخذ مظاهر متعددة من بينها مناقشة أهداف البرنامج التدريبي مع المتدرب، وتأتي أهمية هذه المناقشة ليس فقط من منظور كونها توضح أهداف البرنامج التدريبي للمعلم، ولكن أيضا لأنها توصل جانب أهمية المشاركة في هذا البرنامج لدى المدرب. وقد حاولت الدراسة التعرف على ما إذا كان المسؤولين ورؤساء العمل بوزارة التربية يناقشون أهداف البرامج التدريبية مع المعلمين وتبين أن الغالبية منهم أفادت بأنهم لا يناقشون هذه الأهداف مع المتدربين وذلك على النحو المبين بالجدول التالي :

جدول رقم ( 26 )

السؤال رقم (10) / العلاقة بين نوع الوظيفة ومدى مناقشة الأهداف التدريبية مع المعلم قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي

المجموع		الوظيفة		مناقشة الأهداف التدريبية مع المعلم	
%	ك	مسئولين	رئيس عمل	نعم	لا
29.2	38	21	17	نعم	
70.8	92	20	72	لا	
	130	41	89	ك	المجموع
100		31.5	68.5	%	

ك<sup>2</sup> = 13.997  
ر = 0.31178  
درجة الحرية = 1

يتضح من الجدول أن رؤساء العمل وكذا المسؤولين عن المعلمين جاءت آراؤهم فيما يتعلق بمدى قيامهم بمناقشة الأهداف التدريبية للمعلمين، حيث أن الإجابة الخاصة بـ 89 رئيس عمل بنسبة مئوية قدرها 68.5 % من حجم عينة الدراسة و 41 مسئولاً بنسبة مئوية قدرها 31.5 % من حجم عينة الدراسة الشاملة كانت كما يلي :

- نسبة (70.8 %) أفادت بالنفي فيما يتعلق بالقيام بتلك المهمة.

- نسبة (29.2 %) أفادت بالإيجاب فيما يتعلق بقيامهم بمهام مناقشة الأهداف التدريبية مع المعلمين قبل الالتحاق بالبرامج التدريبية.

وتوضح المؤشرات الإحصائية أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي بالإيجاب أو النفي فيما يتعلق بمناقشة تلك الأهداف مع المتدربين من جهة أخرى.

وبوجه عام فإن الغالبية العظمى من رؤساء العمل والمسؤولين بوزارة التربية لا تناقش أهداف البرامج التدريبية مع المعلمين رغم أهمية هذه المناقشة، ولكن ما هي الأسباب الدالة على ذلك ؟

لقد حاولت الدراسة تحديد هذه الأسباب وقد خلصت إلى النتيجة المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم ( 27 )

السؤال رقم (1/10) / أسباب عدم مناقشة أهداف البرامج التدريبية مع المتدربين قبل الالتحاق في البرنامج التدريبي

المسئولون		رؤساء العمل		الأسباب
%	ك	%	ك	
17.6	3	4.3	4	1. عدم وجود الوقت الكافي
5.9	1	42.5	40	2. عدم إتاحة فرصة للاطلاع على أهداف البرنامج
29.4	5	48.9	46	3. ترشيح المعلم للبرنامج التدريبي لا يتم عن طريق مباشر
47.1	8	4.3	4	4. أسباب أخرى
	17		94	ك
100		100		%

يتضح من واقع الجدول ما يلي :

- مستوى رؤساء العمل : حيث أفادوا بالأسباب التالية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية :
  - نسبة (48.9 %) أفادت بأن ترشيح المعلم للبرنامج التدريبي لا يتم عن طريق الرئيس المباشر.
  - نسبة (42.5 %) أفادت بأن السبب هو عدم إتاحة الفرصة للاطلاع على أهداف البرنامج.
  - نسبة (4 %) أفادت بعدم وجود الوقت الكافي لتلك المناقشة، ومثل ذات النسبة لأسباب أخرى.
- مستوى المسئولين : حيث أفادوا بالأسباب التالية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية :
  - نسبة (47.1 %) أفادت بأن ثمة أسباب أخرى.
  - نسبة (29.4 %) أفادت بأن ترشيح المعلم للبرنامج التدريبي لا يتم عن طريق المسئولين.
  - نسبة (17.6 %) أفادت بأن السبب هو عدم وجود الوقت الكافي.
  - نسبة (5.9 %) أفادت بأن السبب هو عدم إتاحة الفرصة للاطلاع على أهداف البرنامج.

(\*) طريقة الترشيح للالتحاق بالبرامج التدريبية

تختلف طريقة ترشيح المتدربين للالتحاق بالبرامج التدريبية باختلاف جهات العمل والنظام المتبع فيها، ولقد حاولت الدراسة التعرف على الطرق المختلفة بهدف تحديد مراكز اتخاذ القرار في هذا الجانب والأسس التي يبنى عليها الاختيار ومدى قرب أو بعد متخذي القرار من المتدربين وعلاقتهم بهم من الناحية الفنية حيث أنه من المفروض أن يكون هذا الترشيح متناسقا مع المعارف والمهارات التي يحتاجها المتدرب والتي تتوافق ومتطلبات وطبيعة العمل في المجال التعليمي.

ويبين الجدول التالي الطرق المستخدمة في ترشيح المعلمين للالتحاق في البرامج التدريبية.

جدول رقم ( 28 )

السؤال رقم (8) / طرق ترشيح المعلمين للالتحاق في البرامج التدريبية

المسئولون		رؤساء العمل		طريقة الترشيح
%	ك	%	ك	
13.4	9	26.8	38	بناء على خطة إدارة التدريب والتنمية (مركز التدريب)
16.4	11	22.5	32	يتم الترشيح بمعرفة الشخصية كمسئول عمل مباشر
52.2	35	33.1	47	بمعرفة التوجيه الفني
12	8	13.4	19	بناء على طلب المعلم
6	4	4.2	6	طرق أخرى
	67		142	ك
100		100		%

يتبين من الجدول الطرق المستخدمة في ترشيح المعلمين للالتحاق في البرامج التدريبية طبقاً لما أبداه كل من رؤساء العمل والمسئولين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية من وجهة نظرهم :

• مستوى رؤساء العمل : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :

- نسبة (33.1 %) أفادت بأن طريقة ترشيح المعلمين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بمعرفة التوجيه الفني.
- نسبة (26.8 %) أفادت بأن طريقة ترشيح المعلمين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بناء على خطة إدارة التطوير والتنمية (مركز التدريب).
- نسبة (22.5 %) أفادت بأن طريقة ترشيح المعلمين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بمعرفة الشخصية كمسئولين عمل مباشرين.
- نسبة (13.4 %) أفادت بأن طريقة ترشيح المعلمين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بناء على طلب المعلم ذاته.
- نسبة (4.2 %) أفادت بأن طريقة ترشيح المعلمين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بناء على طرق أخرى.

ويلاحظ من التحليل الإحصائي السابق أن الترشيح بمعرفة التوجيه الفني وكذلك بناء على خطة إدارة التطوير والتنمية هما الطرق الأكثر شيوعاً والتي حظيت بالأولوية في استقصاء رأي رؤساء العمل وأن أقل نسبة كانت للطرق الأخرى.

• مستوى المسؤولين : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :

- نسبة (52.2 %) أفادت بأن طريقة ترشيح المعلمين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بمعرفة التوجيه الفني.
- نسبة (16.4 %) أفادت بأن طريقة ترشيح المعلمين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بمعرفة الشخصية كمسئول عمل مباشر.
- نسبة (13.4 %) أفادت بأن طريقة ترشيح المعلمين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بناء على خطة إدارة التطوير والتنمية.
- نسبة (12 %) أفادت بأن طريقة ترشيح المعلمين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بناء على طلب المعلم.
- نسبة (6 %) أفادت بأن طريقة ترشيح المعلمين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بناء على طرق أخرى.

ويلاحظ من التحليل الإحصائي السابق أن الترشيح بمعرفة التوجيه وعن طريق المسئول المباشر قد حظيا بالأولوية في استقصاء رأي المسؤولين وأن أقل نسبة كانت للطرق الأخرى. وهذه النتائج تؤكد الأهمية الكبيرة والدور المهني لقطاع التوجيه الفني بوزارة التربية كجهة تشرف على مسار التنمية المهنية للمعلمين وأيضاً كأحد الواجبات والمهام الأساسية لعمل هذا القطاع.

#### (\*) أسباب الترشيح للالتحاق بالدورات التدريبية

يتوقف ترشيح المتدربين للالتحاق بالبرامج التدريبية على مدى ما يحتاجونه من اكتساب معارف ومهارات واتجاهات إيجابية للارتقاء بمستوى الكفاءة المهنية لهم بعد عودتهم إلى مقار أعمالهم الأصلية ومن ثم فلا بد من وضوح المبررات والأسباب التي من أجلها يتم ترشيح هؤلاء المعلمين للالتحاق في برامج التدريب على اختلاف أنواعها، كما تبين أيضاً أسباب الاختيار لترشيح متدرب عن آخر والتي يمكن التعرف عليها من واقع إجابات رؤساء العمل والمسئولين كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم ( 29 )

السؤال رقم (9) / الأسباب التي تدعو إلى ترشيح المعلمين للالتحاق في البرامج التدريبية التي تنظمها إدارة التطوير والتنمية (مركز التدريب)

المسئولون		رؤساء العمل		الأسباب
%	ك	%	ك	
17.9	23	19.7	42	الإطلاع على الجديد في مجال التعليم
22.7	29	20.2	43	لتأهيل المعلم للقيام بمهام وواجبات وظيفية جديدة
6.3	8	5.2	11	لإتاحة الفرصة للمعلم للترقية
25.8	33	24.4	52	للإطلاع والدراسة بالمستجدات الخاصة بالمناهج الدراسية
27.3	35	28.2	60	لتزويد المعلم بخبرات وفنيات مهنية جديدة
-	-	2.3	5	أسباب أخرى
	128		213	ك
100		100		%
المجموع				

يتضح من الجدول أن الأسباب التي تدعو إلى ترشيح المعلمين للالتحاق في البرامج التي تنظمها إدارة التطوير والتنمية (مركز التدريب) من وجهة نظر رؤساء العمل والمسئولين عن المعلمين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية هي كما يلي :

• مستوى رؤساء العمل : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :

- نسبة (28.2 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى الرغبة في تزويد المعلم بخبرات وفنيات مهنية جديدة.
- نسبة (24.4 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى الرغبة للإطلاع والدراسة بالمستجدات الخاصة بالمناهج الدراسية.
- نسبة (20.2 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى الرغبة في تأهيل المعلم للقيام بمهام وواجبات وظيفية جديدة.
- نسبة (19.7 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى الرغبة في الإطلاع على الجديد في مجال التعليم.
- نسبة (5.2 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى الرغبة لإتاحة الفرصة للمعلم للترقية.
- نسبة (2.3 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع لأسباب أخرى.

ويلاحظ من التحليل السابق أن الرغبة في تزويد المعلم بخبرات وفنيات مهنية جديدة والرغبة في الإطلاع والدراسة بالمستجدات الخاصة بالمناهج الدراسية كانتا على قمة الأسباب من وجهة نظر رؤساء العمل كما لم تحظ الأسباب الأخرى بالأهمية لترشيح المعلمين للالتحاق في البرامج التدريبية.

• مستوى المسئولين : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :

- نسبة (27.3 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى الرغبة في تزويد المعلم بخبرات وفنيات مهنية جديدة.
- نسبة (25.8 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى الرغبة للاطلاع والدراية بالمستجدات الخاصة بالمناهج الدراسية.
- نسبة (22.7 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى الرغبة في تأهيل المعلم للقيام بمهام وواجبات وظيفية جديدة.
- نسبة (17.9 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى الرغبة للاطلاع على الجديد في مجال التعليم.
- نسبة (6.3 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى الرغبة لإتاحة الفرصة للمعلم للترقية.

يلاحظ من التحليل السابق أن الرغبة في تزويد المعلم بخبرات وفنيات مهنية جديدة وكذا والرغبة في الاطلاع والدراية بالمستجدات الخاصة بالمناهج الدراسية قد حظيا بالوجود على قمة الأسباب من وجهة نظر المسئولين، وكانت أقلها الرغبة في إتاحة الفرصة للمعلم للترقية.

وهو ما يؤكد على اتفاق وجهة نظر رؤساء العمل والمسئولين في مؤسسات العمل بالقطاع الحكومي على أن هنالك هدفا أساسيا يدعو إلى ترشيح المتدربين للالتحاق في البرامج التدريبية هو استمرارية التنمية المهنية الدائمة لهذه الشريحة الهامة وإطلاعها على كل ما هو جديد من خبرات وفنيات مهنية في الميدان والتي غالبا ما تواكب التطوير الدائم للمناهج التعليمية.

#### القطاع غير الحكومي :

تظهر البيانات التالية نتائج الدراسة الميدانية للتعرف على تنظيم عملية التدريب بالقطاع المصرفي وهو قطاع غير حكومي (خاص) من خلال آراء رؤساء العمل والمسئولين عن المتدربين في هذا القطاع، وسيتم تناول تنظيم عملية التدريب وفقا لما ورد في التسلسل الذي تم اقتباعه في القطاع الحكومي.

جدول رقم ( 30 )

السؤال رقم (6) / العلاقة بين نوع الوظيفة ومدى القيام بمهام دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للمصريين

المجموع		الوظيفة				دراسة الاحتياجات التدريبية	
		مسئولين		رئيس عمل			
%	ك	%	ك	%	ك		
83.1	44	91.7	11	80.5	33	نعم	
16.9	9	8.3	1	19.5	8	لا	
	53		12		41	ك	
100		100	22.6	100	77.4	المجموع	
						%	

مستوى المعنوية = 0.36434

$\chi^2 = 0.82289$

مستوى المعنوية = 0.12365

ر = 0.12365

درجة الحرية = 1

يتضح من الجدول ما يلي :

- أن من أجابوا بالإيجاب بشأن قيامهم بمهام دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بلغ عددهم 44 (منهم 33 من رؤساء العمل و 11 من المسؤولين) وبنسبة مئوية قدرها 83.1 %.
- أن من أجابوا بالنفي بشأن عدم قيامهم بمهام دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بلغ عددهم 9 (منهم 8 من رؤساء العمل ومسئول واحد) وبنسبة مئوية قدرها 16.9 %.

وتوضح المؤشرات الإحصائية أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي بالإيجاب أو النفي فيما يتعلق بمهام دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين من جهة أخرى، ويتضح أن الخلاف غير جوهري.

ونرى أن ثمة ملاحظات تجدر الإشارة إليها من تحليل الجدول نتلخص فيما يلي :

- أن الغالبية العظمى من أفراد شريحة المسؤولين في عينة الدراسة ونسبتهم 91.7 % أقروا بقيامهم بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وهذه المهمة تعتبر جوهرياً في نطاق الاختصاص المباشر لهم باعتبارهم الأقرب فنياً للموظفين والأقدر على دراسة وتحديد احتياجاتهم التدريبية من خلال متابعتهم والإشراف عليهم وتوجيههم وإعداد التقارير الفنية الخاصة بهم وكذا تقارير الكفاية السنوية لهم.
- أن 80.5 % من رؤساء العمل أقروا باشتراكهم في دراسة وتحديد تلك الاحتياجات التدريبية باعتبار أن هذا الاشتراك إنما يعني انخراطهم في تلك المهمة مع المسؤولين وإن كانت نسبة

19.5% من رؤساء العمل قد أفادت بعدم اشتراكها في القيام بتلك المهمة والتي تعزو أسباب ذلك لقيام مسئولين آخرين وأقسام أخرى بمسئوليات ومهام دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية وهي مرتبة تنازليا وفقا للأهمية وذلك من مجموعة استجابات عدد 9 رئيس عمل ومسئولين على النحو التالي :

- 1- الرئيس المباشرة في نطاق العمل
- 2- إدارة التدريب في البنك
- 3- إدارة شئون الموظفين في البنك

(\*) الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية :

جدول رقم ( 31 )

السؤال رقم (7) / الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمصرفيين

المسئولون		رؤساء العمل		الأسلوب المستخدم	
%	هـ	%	هـ	ك	
24	8	19.2	15		تقارير الأداء والكفاءة
32	8	42.3	33		الاحتياجات الوظيفية ومهام العمل
4	1	15.4	12		رغبة الموظف نفسه
24	8	16.7	13		الخطة التدريبية للبنك
16	4	6.4	5		طرق أخرى
	25		78	ك	المجموع
100		100		%	

يتضح من الجدول أنواع الأساليب المختلفة المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية طبقا لما أبداه كل من رؤساء العمل والمسئولين مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية من وجهة نظرهم :

- مستوى رؤساء العمل : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :
- نسبة (42.3%) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الاحتياجات الوظيفية ومهام العمل.
- نسبة (19.2%) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقارير الأداء والكفاءة.
- نسبة (16.7%) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الخطة التدريبية للبنك.

- نسبة (15.4 %) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على رغبة الموظف نفسه.

- نسبة (6.4 %) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على أساليب وطرق أخرى.

- حظ من التحليل السابق أن الاحتياجات الوظيفية ومهام العمل وكذا تقارير الأداء والكفاءة هما الأسلوبين الأكثر شيوعاً استخداماً من وجهة نظر رؤساء العمل وأن أقلها الأساليب الأخرى.

• مستوى المسؤولين : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :

- نسبة (32 %) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الاحتياجات الوظيفية ومهام العمل.

- نسبة (24 %) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقارير الأداء والكفاءة وأيضاً نفس النسبة أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الخطة التدريبية للبنك.

- نسبة (16 %) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على أساليب وطرق أخرى.

- نسبة (8.9 %) أفادت بأن الأسلوب المستخدم في تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على رغبة الموظف نفسه.

ويلاحظ من التحليل السابق أن الاحتياجات الوظيفية ومهام العمل وكذا تقارير الأداء والكفاءة مع الخطة التدريبية للبنك هي الأساليب التي حظيت بأكبر نسبة للاستخدام من وجهة نظر المسؤولين متفقيين في ذلك مع رؤساء العمل، وأن أقلها بناء على رغبة الموظف نفسه.

(\*) مناقشة الأهداف التدريبية مع المتدرب قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي :

تأتي أهمية مناقشة الأهداف التدريبية للبرنامج مع الموظف ليس فقط من منظور التوعية الإدارية ولكن بهدف إحاطة الموظف بأهمية هذه البرامج في تعزيز المعارف والمهارات الوظيفية والتي تتطلبها طبيعة الوظيفة القائم عليها، ولا شك أن الرئيس المباشر هو المسئول الأقرب عن تقرير مدى ذلك لمرموسيه. لقد حاولت الدراسة التعرف على ما إذا كان المسؤولين ورؤساء العمل بالقطاع المصرفي يناقشون أهداف البرامج التدريبية مع المتدرب وتبين أن الغالبية منهم أفادت بأنهم يناقشون هذه الأهداف مع المتدربين وذلك على النحو المبين بالجدول التالي :

جدول رقم ( 32 )

السؤال رقم (10) / العلاقة بين نوع الوظيفة ومدى مناقشة الأهداف التدريبية مع الموظف

المجموع		الوظيفة		مناقشة الأهداف التدريبية مع الموظف	
%	ك	مسئولين	رئيس عمل	ك	لا
76.5	39	8	31	نعم	
23.5	12	3	9	لا	
100	51	11	40	ك	المجموع
		21.6	78.4	%	

مستوى المعنوية = 0.74103

كا<sup>2</sup> = 0.10922

مستوى المعنوية = 0.74103

ر = 0.04623

درجة الحرية = 1

يتضح من الجدول أن آراء رؤساء العمل وكذا المسؤولين عن الموظفين المتدربين يعبرون عن آرائهم فيما يتعلق بمدى قيامهم بمناقشة الأهداف التدريبية للبرنامج مع المتدربين وفقا لعينة الدراسة المكونة من 40 رئيس عمل بنسبة مئوية قدرها 78.4 % من حجم عينة الدراسة و 11 مسئولاً بنسبة مئوية قدرها 21.6 % من حجم عينة الدراسة كانت إجاباتهم كما يلي :

- نسبة (76.5 %) أفادت بالإيجاب فيما يتعلق بقيامهم بمهام مناقشة الأهداف التدريبية مع الموظفين.

- نسبة (23.5 %) أفادت بالنفي فيما يتعلق بالقيام بتلك المهمة.

وتوضح المؤشرات الإحصائية أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي بالإيجاب أو النفي فيما يتعلق بمناقشة تلك الأهداف التدريبية مع المتدربين من جهة أخرى.

وبوجه عام فإن الغالبية العظمى من رؤساء العمل والمسئولين بالقطاع غير الحكومي تتكاتف أهداف البرامج التدريبية مع الموظفين المرشحين لحضور البرنامج التدريبي، إلا أن نسبة 23.5 % من هؤلاء قد أفادوا بأنه لا تتم مناقشة أهداف البرنامج مع الموظفين. وقد خلصت الدراسة الإيجابية إلى تحديد الأسباب الدالة حول ذلك والتي يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم ( 33 )

السؤال رقم (1/10) / أسباب عدم مناقشة أهداف البرامج التدريبية مع المتدربين  
قبل الالتحاق في البرنامج التدريبي

المسئولون		رؤساء العمل		الأسباب
%	ك	%	ك	
40	2	18.2	2	عدم وجود الوقت الكافي
-	-	36.3	4	عدم إتاحة فرصة للاطلاع على أهداف البرنامج
40	2	27.3	3	ترشيح الموظف للبرنامج التدريبي لا يتم عن طريقي المباشر
20	1	18.2	2	أسباب أخرى
	5		11	ك
100		100		%
				المجموع

يتضح من واقع الجدول ما يلي :

- مستوى رؤساء العمل : حيث أفادوا أن ذلك يرجع إلى الأسباب التالية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية :
  - نسبة (36.3 %) أفادت بأن السبب هو عدم إتاحة الفرصة للاطلاع على أهداف البرنامج.
  - نسبة (27.3 %) أقرت بأن ترشيح الموظف للبرنامج التدريبي لا يتم عن طريقهم المباشر.
  - نسبة (18.2 %) أفادت بعدم وجود الوقت الكافي، ومثل ذات النسبة لأسباب أخرى.
- مستوى المسئولين : حيث أفادوا بما يلي من أسباب بترتيب تنازلي حسب الأهمية :
  - نسبة (40 %) أفادت بأن السبب هو عدم وجود الوقت الكافي، ومثل ذات النسبة بسبب أن ترشيح الموظف للبرنامج التدريبي لا يتم عن طريقه المباشر.
  - نسبة (20 %) أفادت بوجود أسباب أخرى لذلك.

(\*) طرق الترشيح للالتحاق بالبرامج التدريبية :

جدول رقم ( 34 )

السؤال رقم (8) / طرق ترشيح الموظفين للالتحاق في البرامج التدريبية التي ينظمها  
معهد الدراسات المصرفية

المسئولون		رؤساء العمل		طريقة الترشيح	
%	ك	%	ك		
13.1	3	37.9	22	بمعرفة المسئول المباشر	
30.4	7	25.9	15	بمعرفة إدارة التدريب	
17.4	4	27.6	16	بطلب الموظف نفسه	
39.1	9	8.6	5	بطرق أخرى	
	23		58	ك	المجموع
100		100		%	

يتبين من الجدول طرق ترشيح الموظفين للالتحاق في البرامج التدريبية طبقاً لآراء كل من رؤساء العمل والمسئولين عن المتدربين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية من وجهة نظرهم :

• مستوى رؤساء العمل : وكانت إجاباتهم على النحو التالي :

- نسبة (37.9%) أفادت بأن طريقة ترشيح الموظفين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بمعرفة المسئول المباشر.
- نسبة (27.6%) أفادت بأن طريقة ترشيح الموظفين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بناء على طلب الموظف نفسه.
- نسبة (25.9%) أفادت بأن طريقة ترشيح الموظفين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بمعرفة إدارة التدريب.
- نسبة (8.6%) أفادت بأن طريقة ترشيح الموظفين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بطرق أخرى.

ويلاحظ من التحليل الإحصائي أن الترشيح بمعرفة المسئول المباشر وكذلك بناء على طلب الموظف نفسه وكذا بمعرفة إدارة التدريب قد حظي بالأولوية في استقصاء رأي رؤساء العمل وأن أقل نسبة كانت بالطرق الأخرى.

• مستوى المسئولين : وكانت إجاباتهم على النحو التالي :

- نسبة (39.1%) أفادت بأن طريقة ترشيح الموظفين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بطرق أخرى.

- نسبة (30.4 %) أفادت بأن طريقة ترشيح الموظفين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بمعرفة إدارة التدريب.
- نسبة (17.4 %) أفادت بأن طريقة ترشيح الموظفين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بناء على طلب الموظف نفسه.
- نسبة (13.1 %) أفادت بأن طريقة ترشيح الموظفين للالتحاق في البرامج التدريبية تتم بمعرفة المسئول المباشر.

ويلاحظ من ذلك أن الترشيح بطرق أخرى وكذلك بمعرفة إدارة التدريب قد حظيا بالأولوية في استقصاء رأي المسئولين وأن أقل نسبة كانت بمعرفة المسئول المباشر.

(\*) أسباب الترشيح للالتحاق بالدورات التدريبية :

جدول رقم ( 35 )

السؤال رقم (9) / الأسباب التي تدعو إلى ترشيح الموظفين للالتحاق في البرامج التدريبية التي ينظمها معهد الدراسات المصرفية

المسئولون		رؤساء العمل		الأسباب
%	ك	%	ك	
30.6	11	25.6	21	للاطلاع على الجديد في مجال العمل المصرفي
27.8	10	39	32	لتأهيل الموظف للقيام بمهام وواجبات وظيفية جديدة
19.4	7	13.5	11	لإتاحة الفرصة للموظف للترقية
16.7	6	14.6	12	للاطلاع والدراسة بالمستجدات العلمية والتكنولوجية الحديثة
5.5	2	7.3	6	أسباب أخرى
	36		82	المجموع
100		100		

يتضح مما سبق بالجدول الأسباب التي تدعو إلى ترشيح الموظفين للالتحاق في البرامج التدريبية التي ينظمها معهد الدراسات المصرفية من وجهة نظر رؤساء العمل والمسئولين عن المتكربين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية على النحو التالي :

• مستوى رؤساء العمل : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :

- نسبة (39 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى الرغبة في تأهيل الموظف للقيام بمهام وواجبات وظيفية جديدة.
- نسبة (25.6 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى الرغبة في الاطلاع على الجديد في مجال العمل المصرفي.

- نسبة (14.6 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى الرغبة في الاطلاع والدراسة بالمستجدات العلمية والتكنولوجية الحديثة.

- نسبة (13.5 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى إتاحة الفرصة للموظف للترقية.

- نسبة (7.3 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع لأسباب أخرى.

يلاحظ من التحليل الإحصائي أن الرغبة في تأهيل الموظف للقيام بمهام وواجبات وظيفية جديدة وكذلك للاطلاع على الجديد في مجال العمل المصرفي كانتا على قمة الأسباب من وجهة نظر رؤساء العمل، وكانت الأسباب الأخرى أقلها جميعا.

• مستوى المسئولين : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :

- نسبة (30.6 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى الرغبة في الاطلاع على الجديد في مجال العمل المصرفي.

- نسبة (27.8 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى الرغبة في تأهيل الموظف للقيام بمهام وواجبات وظيفية جديدة.

- نسبة (19.4 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى إتاحة الفرصة للموظف للترقية.

- نسبة (16.7 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع إلى الرغبة في الاطلاع والدراسة بالمستجدات العلمية والتكنولوجية الحديثة.

- نسبة (5.5 %) أفادت بأن أسباب ذلك ترجع لأسباب أخرى.

يلاحظ من التحليل السابق أن الرغبة في الاطلاع على الجديد في مجال العمل المصرفي وكذا الرغبة في تأهيل الموظف للقيام بمهام وواجبات وظيفية جديدة قد حظيا بالوجود على قمة الأسباب من وجهة نظر المسئولين، وكانت أقلها أسباب أخرى.

ويظهر كنتيجة عامة عدم وجود اتفاق حول ترتيب هذه الأولويات الخاصة بترشيح الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية بين رؤساء العمل والمسئولين.

### المبحث الثاني : التنمية المهنية كأسلوب لتحقيق الكفاءة المهنية

يعتبر مفهوم التنمية المهنية من المجالات الحديثة نسبيا وما زالت خصائصه المعرفية في طريق التكوين، ويعد مجال التدريب والتنمية من بين المجالات المتغيرة والديناميكية وتعرف بأنها العملية التي بها ومن خلالها يزيد الأفراد فهمهم ومعارفهم ويقومون بتحسين مهاراتهم وقدراتهم من أجل أداء مهامهم الوظيفية بطريقة أفضل، سواء أكان ذلك في مركزهم الحالي، أو إعداد أنفسهم لمراكز وظيفية أعلى في المستقبل القريب.

وتعتبر عملية التنمية المهنية طريقة طويلة المدى بمعنى أن آثارها تظهر على الفرد بالمدى البعيد. وعلى ضوء خصوصية الواقع الكويتي فإن الدراسة الحالية تبحث بجوانب التنمية المهنية كأسلوب لتحقيق الكفاءة المهنية للمتدربين وبما يعود على المتدرب ذاتياً وعلى إنتاجية العمل وكفاءة مؤسسة العمل باعتبار أن هدف التدريب هو تحقيق هذه الأبعاد الثلاثة، لذا كانت أهمية التعرف على ما إذا كانت مجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين يقومون باستخدام أساليب معينة لتقويم أثر التدريب على المعلم والمصرفي بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي للتأكد من اكتساب المتدرب للمهارات اللازمة لتحسين كفاءته وكفايته المهنية بعد العودة إلى عمله الأصلي، وكتمهيد لاستعراض مختلف المؤشرات المرتبطة بالكفايات المهنية والوقوف على رأس مجموعتي الدراسة بشأن مدى تحقيق ذلك على الواقع العملي.

وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن الجوانب ذات العلاقة بالتنمية المهنية كأسلوب يستخدم بهدف رفع الكفاءة المهنية للمتدربين من حيث الجوانب الآتية :

- استخدام أساليب معينة لتقويم أثر التدريب على المتدربين.
- التغيير المحتمل للمسار الوظيفي للمتدربين.
- تطبيق المتدرب للمعارف والمهارات في موقع العمل.
- تقديم المتدربين آراء واقتراحات لتحسين وتطوير العمل.
- مؤشرات الكفايات المهنية للمتدرب (الكفايات الوظيفية).

#### القطاع الحكومي :

#### (\*) مدى استخدام أساليب معينة لتقويم أثر التدريب على المعلم

تبحث الدراسة في مدى توفر هذه الأساليب في جهات عمل المتدربين في القطاعين الحكومي وغير الحكومي حيث كشفت الدراسة عن الاستجابات الخاصة برؤساء العمل والمسؤولين كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم ( 36 )

السؤال رقم (11) / استخدام أساليب معينة لتقويم أثر التدريب على المعلم

المجموع		الوظيفة				استخدام أساليب لتقويم أثر التدريب على المعلم	
		مسئولين		رئيس عمل			
%	ك	%	ك	%	ك		
63.8	83	100	41	47,2	42	نعم	
36.2	47	-	-	52,8	47	لا	
	130		41		89	ك	المجموع
100		100	31,5	100	68,5	%	

ك<sup>2</sup> = 30.5777 مستوى المعنوية = 0.0000

ر = 0.4363 مستوى المعنوية = 0.0000

درجة الحرية = 1

يتضح من الجدول النتائج التالية :

- عدد مفردات عينة الدراسة 130 فرداً منهم 89 رؤساء عمل بنسبة مئوية قدرها 68.5 %، 41 من المسئولين وبنسبة مئوية قدرها 31.5 %.
- نسبة من أفادوا بالإيجاب فيما يتعلق باستخدام أساليب معينة لتقويم آثار التدريب على المعلم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي 83 مفردة بنسبة مئوية قدرها 63.8 % منهم 42 من رؤساء العمل بنسبة مئوية قدرها 47.2 % من عينة المجموعة، 41 من المسئولين بنسبة مئوية قدرها 100 %.
- ومن أجابوا بالنفي من فئة رؤساء العمل عددهم 47 مفردة بنسبة مئوية قدرها 52.8 %، أما فئة المسئولين فكانت النسبة لا شيء.
- يلاحظ من واقع بيانات الجدول أن المسئولين وبنسبة مئوية 100 % يقومون باستخدام أساليب معينة لتقويم آثار التدريب على المعلم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي ويعكس ذلك ارتباطهم مباشرة بتلك المهمة الفنية كمسئولين يعملون في حقل التوجيه الفني ولأن من المهام الأساسية المناطة بهم العمل على تطوير ورفع الكفاية المهنية للمعلمين والتأكد من ذلك بقياس وتقويم أثر التدريب على المتدربين بعد العودة إلى مقر أعمالهم الأصلية في المدارس.
- أما فيما يتعلق بالأساليب المستخدمة لتقويم أثر التدريب على المعلم، تكشف الدراسة عن واقع هذا الأمر لدى المسئولين ورؤساء العمل بالقطاع الحكومي على النحو المبين في الجدول التالي :

جدول رقم ( 37 )

السؤال رقم (1/11) / الأساليب المستخدمة لتقويم أثر التدريب على المعلم  
بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي

المجموع		الوظيفة				الأسلوب المستخدم	
		مسئولين		رئيس عمل			
%	ك	%	ك	%	ك		
17.2	34	20.3	23	12.9	11	إجراء اختبار عملي بعد نهاية البرنامج	
28.3	56	29.2	33	27.1	23	توزيع استمارة استطلاع رأي	
15.2	30	15.1	17	15.3	13	الاستفسار من الرؤساء في العمل عن مدى التقدم	
7.6	15	5.3	6	10.6	9	مقارنة تقارير قياس الكفاءة	
23.7	47	20.4	23	28.2	24	قيام المتدرب بشرح ما تعلمه أمام زملائه	
8	16	9.7	11	5.9	5	طرق أخرى	
	198		113		85	ك	المجموع
100		100	57.1	100	42.9	%	

يتضح من الجدول النتائج التحليلية التالية :

- عدد تكرارات عينة الدراسة (198) تكراراً منهم (85 تكراراً) رؤساء عمل بنسبة مئوية 42.9 %، (113 تكراراً) من المسؤولين ورؤساء العمل عن المتدربين وبنسبة مئوية قدرها 57.1 %.
- فيما يتعلق بالأسلوب المستخدم لتقويم أثر التدريب على المعلم وعلى مستوى العينة ككل، فإن الأساليب المستخدمة لتقويم أثر التدريب على المتدرب مرتبة ترتيباً تنازلياً كانت على النحو التالي:
  - نسبة (28.3 %) تستخدم أسلوب توزيع استمارة استطلاع رأي.
  - نسبة (23.7 %) تستخدم أسلوب قيام المتدرب بشرح ما تعلمه أمام زملائه.
  - نسبة (17.2 %) تستخدم أسلوب إجراء اختبار عملي بعد نهاية البرنامج.
  - نسبة (15.2 %) تستخدم أسلوب الاستفسار من الرؤساء في العمل عن مدى التقدم الذي تم للمعلم.
  - نسبة (7.6 %) تستخدم أسلوب مقارنة تقارير قياس الكفاءة.
  - نسبة (6 %) تستخدم أساليب وطرق أخرى.

أما على مستوى كل مجموعة على حدة، فإن الجدول السابق يوضح الآتي :

• مستوى رؤساء العمل : حيث كانت استجاباتهم نحو الأسلوب المستخدم لتقويم أثر التدريب على المعلم مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب أهمية الاختيار كما يلي :

- نسبة (28.2%) تستخدم أسلوب قيام المتدرب بشرح ما تعلمه أمام زملائه.
- نسبة (27.1%) تستخدم أسلوب توزيع استمارة استطلاع رأي.
- نسبة (15.3%) تستخدم أسلوب الاستفسار من الرؤساء في العمل عن مدى التقدم.
- نسبة (12.9%) تستخدم اختبار عملي بعد نهاية البرنامج.
- نسبة (10.6%) تستخدم أسلوب مقارنة تقارير قياس الكفاءة.
- نسبة (5.9%) تستخدم أساليب وطرق أخرى.

• مستوى المسؤولين : حيث كانت استجاباتهم حول أساليب تقويم أثر التدريب على المعلم مرتبة ترتيبياً تنازلياً على النحو التالي :

- نسبة (29.2%) تستخدم أسلوب توزيع استمارة استطلاع رأي.
- نسبة (20.4%) تستخدم أسلوب قيام المتدرب بشرح ما تعلمه أمام زملائه.
- نسبة (20.3%) تستخدم اختبار عملي بعد نهاية البرنامج.
- نسبة (15.1%) تستخدم أسلوب الاستفسار من الرؤساء في العمل عن مدى التقدم.
- نسبة (9.7%) تستخدم أساليب وطرق أخرى.
- نسبة (5.3%) تستخدم أسلوب مقارنة تقارير قياس الكفاءة.

ومن منظور مستوى الاختيار العام لأسلوب تقويم أثر التدريب على المتدرب، يتضح من واقع التحليل السابق ما يلي :

- اتفاق الرأي فيما يتعلق بأولوية اختيار توزيع استمارة استطلاع الرأي كاختيار أول طبقاً لإفادات كل من العينة ككل ومجموعة المسؤولين.
- اختلف رأي مجموعة رؤساء العمل مع الشريحتين سالفتي الذكر بحيث فضلت اتباع أسلوب قيام المتدرب بشرح ما تعلمه أمام زملائه كاختيار أول.
- اتفقت آراء كل من العينة ككل ومجموعة الدراسة (رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين) فهي اعتبار الأسلوبين التاليين أكثر شيوعاً واستخداماً لتقويم أثر التدريب على المعلم وهي :
  - توزيع استمارة استطلاع رأي.
  - قيام المتدرب بشرح ما تعلمه أمام زملائه.

(\*) التغيير المحتمل للمسار الوظيفي للمتدربين

لقد استهدفت الدراسة إلى استطلاع آراء المسؤولين ورؤساء العمل في القطاعين الحكومي وغير الحكومي وأيضاً على مستوى المسؤولين عن تدريب وتمية العاملين أو رؤساء العمل المباشرين في كل قطاع في مدى ارتباط تدريب وتمية وتطوير العاملين لديهم في تغيير محتمل على المسار الوظيفي للمتدرب بالمستقبل أو بصورة أخرى حاولت الدراسة الاستفسار عما إذا كان هناك عائد فعلي مباشر من التدريب على المتدرب وما هي أوجه هذا العائد إذا توفر في المؤسسة، حيث تكشف الدراسة هذا الجانب في التحليل التالي :

جدول رقم ( 38 )

المسار الوظيفي للمتدربين / التوقع بحدوث تغيير محتمل للمسار الوظيفي للمعلمين  
نتيجة المشاركات في البرامج التدريبية

المجموع	الوظيفة				التوقع المحتمل لتغيير المسار الوظيفي للمتدربين بعد التدريب	
	مسؤولين		رئيس عمل			
%	ك	%	ك	%	ك	المجموع
63.8	83	70.7	29	60.7	54	
36.2	47	29.3	12	39.3	35	لا
	130		41		89	ك
100		100	31.5	100	68.5	%

مستوى المعنوية = 0.26740

ك<sup>2</sup> = 1.2300

مستوى المعنوية = 0.26740

ر = 0.0968

درجة الحرية = 1

يتضح من الجدول أن التوقع بحدوث تغيير بالمسار الوظيفي للمتدربين جاء على النحو الآتي :

- مستوى العينة ككل : أجابت 83 مفردة بنسبة مئوية قدرها 63.8 % بالإيجاب بشأن توقعاتهم للتغيير المحتمل للمسار الوظيفي للمعلم بعد الانتهاء من المشاركة في البرامج التدريبية - في حين أجاب 47 مفردة بنسبة مئوية قدرها 36.2 % بالنفي بشأن حدوث تغيير محتمل للمستقبل الوظيفي للمعلم.
- مستوى رؤساء العمل : أجابت 54 مفردة بنسبة مئوية قدرها 60.7 % بالإيجاب في حين أجاب 35 مفردة بنسبة مئوية قدرها 39.3 % بالنفي بشأن تلك التوقعات.
- مستوى المسؤولين : أجابت 29 مفردة بنسبة مئوية قدرها 70.7 % بالإيجاب في حين أجاب 12 مفردة بنسبة مئوية قدرها 29.3 % بالنفي بشأن تلك التوقعات.

ويتضح من التحليل السابق توافق كثر من رؤساء العمل والمسؤولين عن التدريب في زيادة نسبة توقعاتهم للتغيير المحتمل للمسار الوظيفي للمتدربين بعد الانتهاء من المشاركة في البرامج التدريبية عن التوقعات بعدم التغيير المحتمل، ويتفق ذلك أيضاً مع توجهات العينة ككل.

وبالرغم من وجود اختلاف في النسب المنوية بشأن التوقعات المحتملة سواء بالإيجاب أو النفي من جهة وبين نوع وطبيعة الوظيفة من جهة أخرى، فإن هذا الاختلاف غير جوهري حيث المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين نوع الوظيفة وبين الإجابة بالإيجاب أو النفي.

وفيما يتعلق بالغالبية التي أبدت الرأي بالإيجاب في شأن إمكانية التغيير المحتمل للمسار الوظيفي للمتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي يوضح الجدول التالي نسوع التغييرات المستقبلية المحتمل أن تطرأ على المسار الوظيفي لهؤلاء المعلمين المتدربين نتيجة المشاركات في البرامج التدريبية.

### جدول رقم ( 39 )

المسؤول رقم (1/12) / نوع التغييرات المستقبلية التي منظرأ على المسار الوظيفي للمعلم  
نتيجة المشاركات في البرامج التدريبية

المسؤولون		رؤساء العمل		نوع التغيير على المسار الوظيفي للمعلم مستقبلاً
%	هـ	%	هـ	
46	23	40	34	1. ترقية وظيفية لمستوى أعلى
30	15	29.4	25	2. تفويض في مسؤوليات وصلاحيات أكثر
6	3	5.9	5	3. درجة مالية أو علاوة
10	5	12.9	11	4. ترشيحه لبعثات أو مهام عمل خارجية / داخلية
8	4	11.8	10	5. تغييرات أخرى
	50		85	ك
100		100		%

وفيما يلي تحليل لبيانات الجدول :

- مستوى رؤساء العمل : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :
  - نسبة (40 %) أفادت بأن التغييرات المحتملة على المسار الوظيفي للمعلم هي ترقية وظيفية لمستوى أعلى.
  - نسبة (29.4 %) أفادت بأن التغييرات المحتملة على المسار الوظيفي للمعلم هي تفويض في مسؤوليات وصلاحيات أكثر.

- نسبة (12.9%) أفادت بأن التغييرات المحتملة على المسار الوظيفي للمعلم هي ترشيحه لبعثات ومهام عمل خارجية / داخلية.

- نسبة (11.8%) أفادت بأن التغييرات المحتملة على المسار الوظيفي للمعلم هي تغييرات أخرى.

- نسبة (5.9%) أفادت بأن التغييرات المحتملة على المسار الوظيفي للمعلم هي منحه درجة مالية أو علاوة.

ويلاحظ أن الترقية الوظيفية لمستوى أعلى وكذا التفويض في مسؤوليات وصلاحيات أكثر على قمة التغييرات المحتملة للمعلمين من وجهة نظر رؤساء العمل وأقلها منحهم درجات مالية أو علاوات.

• مستوى المسؤولين : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :

- نسبة (46%) أفادت بأن التغييرات المحتملة على المسار الوظيفي للمعلم هي ترقية وظيفية لمستوى أعلى.

- نسبة (30%) أفادت بأن التغييرات المحتملة على المسار الوظيفي للمعلم هي تفويض في مسؤوليات وصلاحيات أكثر.

- نسبة (10%) أفادت بأن التغييرات المحتملة على المسار الوظيفي للمعلم هي ترشيحه لبعثات ومهام عمل خارجية / داخلية.

- نسبة (8%) أفادت بأن التغييرات المحتملة على المسار الوظيفي للمعلم هي تغييرات أخرى.

- نسبة (6%) أفادت بأن التغييرات المحتملة على المسار الوظيفي للمعلم هي منحه درجة مالية أو علاوة.

ويلاحظ أن الترقية الوظيفية لمستوى أعلى والتفويض في مسؤوليات وصلاحيات أكثر احتلتا مرتبة متقدمة في آراء المسؤولين عن المتدربين ورؤساء العمل، وأقلها هي منح درجة مالية أعلى.

وعليه يتضح أن الشريحتين - رؤساء العمل والمسؤولين - متفقتان في الرأي فيما يخص نوع التغيير المحتمل للمعلمين بعد انتهاء المشاركة في البرامج التدريبية وهذا ما يؤكد بأن هنالك حافزا متوقعا لعملية التدريب مما يدفع المعلمين للمشاركة في هذه البرامج بيجابية.

(\*) تطبيق المتدرب لمعارف ومهارات التدريب في موقع العمل

إن الناتج النهائي للتدريب هو نقل التدريب أو أثر التدريب على المتدرب ذاتيا وعلى جودة وإنتاجية الوظيفة أو موقع العمل القائم عليه المتدرب، فما هو رأي المسؤولين ورؤساء العمل المباشرين في القطاعين الحكومي وغير الحكومي عن تطوير وتنمية العاملين في مدى توفر ذلك لدى المتدربين من

الذين شاركوا في برامج تدريبية من تنظيم مؤسسات التدريب عينة الدراسة في القطاعين الحكومي وغير الحكومي، يكشف التحليل التالي آراء المسئولين ورؤساء العمل عن ذلك.

#### جدول رقم ( 40 )

السؤال رقم (13) / مدى التوقع بتطبيق المعلمين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم

المجموع		الوظيفة				درجة التوقع	
		مسئولين		رئيس عمل			
%	ك	%	ك	%	ك		
21.7	28	41.5	17	12.5	11	بدرجة كبيرة	
57.4	74	58.1	23	57.9	51	بدرجة متوسطة	
20.9	27	2.4	1	29.5	26	بدرجة قليلة	
	129		41		88	ك	المجموع
100		100		100		%	

ك<sup>2</sup> = 20.644 مستوى المعنوية = 0.00003

ر = 0.3714 مستوى المعنوية = 0.00003

درجة الحرية = 2

يتضح من الجدول توقعات رؤساء العمل والمسئولين عن مدى تطبيق المعلمين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم تتلخص فيما يلي :

• مستوى العينة ككل : وتدل التوقعات على ما يلي بترتيب تنازلي حسب الأهمية :

- نسبة (57.4 %) أفادت بالتوقع بتطبيق المعلمين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة متوسطة).

- نسبة (21.7 %) أفادت بالتوقع بتطبيق المعلمين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة كبيرة).

- نسبة (20.9 %) أفادت بالتوقع بتطبيق المعلمين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة قليلة).

• مستوى رؤساء العمل : وقد أفادوا بما يلي بترتيب تنازلي حسب الأهمية :

- نسبة (57.9 %) أفادت بالتوقع بتطبيق المعلمين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة متوسطة).

- نسبة (29.5 %) أفادت بالتوقع بتطبيق المعلمين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة قليلة).

- نسبة (12.5%) أفادت بالتوقع بتطبيق المعلمين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة كبيرة).

مستوى المسؤولين : وقد أفادوا بما يلي بترتيب تنازلي حسب الأهمية :

- نسبة (56.1%) أفادت بالتوقع بتطبيق المعلمين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة متوسطة).

- نسبة (41.5%) أفادت بالتوقع بتطبيق المعلمين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة كبيرة).

- نسبة (2.4%) أفادت بالتوقع بتطبيق المعلمين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة قليلة).

يلاحظ من الجدول السابق توافق آراء كل من العينة الشاملة ومجموعة المسؤولين في مدى توقعاتهم بشأن مدى تطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم من حيث الترتيب طبقاً للأهمية المتمثلة في (بدرجة متوسطة ثم بدرجة كبيرة ثم بدرجة قليلة) وتتفق آراء مجموعة رؤساء العمل في الاختيار الأول معها إلا أنها تختلف في الاختيار بين الثاني والثالث. ويتصدر التوقع للمستويات الثلاثة بدرجة (متوسطة).

ويتضح من واقع المؤشرات الإحصائية أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين درجة التوقع المشار إليها من جهة أخرى.

#### (\*) تقديم المتدربين آراء ومقترحات لتحسين وتطوير العمل

حاولت الدراسة الكشف عن مدى أثر التدريب فيما يتعلق بتحسين وتطوير جوانب العمل في المجال التعليمي والمصرفي بعد الانتهاء من البرامج التدريبية أي هل هناك علاقة ارتباط بين التدريب وتحسين وتطوير العمل وذلك من خلال آراء استجابات المفحوصين من المسؤولين ورؤساء العمل في القطاعين الحكومي وغير الحكومي باعتبارهم الأقرب لكشف أثر التدريب في هذا المجال وباعتبارهم مسئولين مباشرين عن المتدربين الجهة الإشرافية المباشرة التي يتقدم لها المتدرب بهذه الآراء والمقترحات ولدى الأخذ بها وتطبيقها لتطوير جوانب العمل في المؤسسة، حيث يكثف التحليل التالي مدى قيام المتدربين بذلك.

جدول رقم ( 41 )

السؤال رقم (14) / مدى إمكانية قيام المعلمين بتقديم آراء ومقترحات  
لتحسين وتطوير العمل بعد الانتهاء من التدريب

المجموع		الوظيفة				تقديم آراء ومقترحات لتطوير العمل	
		مسؤولين		رئيس عمل			
%	ك	%	ك	%	ك		
72.3	94	95.1	39	61.8	55	نعم	
27.7	38	4.8	2	38.2	34	لا	
المجموع						ك	
						%	
100	130	100	41	100	89	68.5	

ك<sup>2</sup> = 15.5670 مستوى المعنوية = 0.00008

ر = 0.32702 مستوى المعنوية = 0.00008

درجة الحرية = 1

يتضح من الجدول أن آراء رؤساء العمل والمسؤولين عن المعلمين بشأن إمكانية قيامهم بتقديم آراء ومقترحات لتحسين وتطوير العمل بعد الانتهاء من التدريب كانت على النحو التالي :

• مستوى العينة ككل : وقد اتضح ما يلي :

- نسبة (72.3 %) أفادت بالإيجاب في شأن إمكانية قيام المعلمين بتقديم آراء ومقترحات لتحسين وتطوير العمل بعد الانتهاء من التدريب.

- نسبة (27.7 %) أفادت بالنفي في شأن إمكانية قيام المعلمين بتقديم تلك الآراء والمقترحات لتطوير العمل بعد التدريب.

• مستوى رؤساء العمل : وقد اتضح ما يلي :

- نسبة (61.8 %) أفادت بالإيجاب في شأن إمكانية قيام المعلمين بتقديم آراء ومقترحات لتحسين وتطوير العمل بعد الانتهاء من التدريب.

- نسبة (38.2 %) أفادت بالنفي في شأن إمكانية قيام المعلمين بتقديم تلك الآراء والمقترحات بعد التدريب.

• مستوى المسؤولين : وقد اتضح ما يلي :

- نسبة (95.1 %) أفادت بالإيجاب في شأن إمكانية قيام المعلمين بتقديم آراء ومقترحات لتحسين وتطوير العمل بعد الانتهاء من التدريب.

- نسبة (4.8 %) أفادت بالنفي في شأن إمكانية قيام المعلمين بتقديم تلك الآراء والمقترحات بعد التدريب.

يتضح مما سبق اتفاق الرأي بين غالبية أفراد العينة الشاملة ومجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسؤولين عن التدريب في الموافقة بالإيجاب على إمكانية قيام المتدربين بتقديم آراء ومقترحات لتحسين وتطوير العمل بعد الانتهاء من التدريب.

هذا، وقد اتضح من تحليل المؤشرات الإحصائية وجود علاقة دالة إحصائياً بين نوع الوظيفة من جهة وبين إمكانية تقديم آراء ومقترحات لتحسين التدريب من جهة ثانية.

أما فيما يتعلق بتحليل آراء رؤساء العمل والمسؤولين عن المعلمين في شأن مدى الأخذ بمقترحات المعلمين نحو تطوير العمل حيث يكشف الجدول التالي وجهة نظرهم وذلك مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو التالي :

### جدول رقم ( 42 )

#### السؤال رقم (1/14) / مدى الاستجابة لمقترحات المعلمين نحو تطوير العمل

المسؤولون		رؤساء العمل		مدى الاستجابة لآراء ومقترحات المعلمين لتطوير العمل
%	ك	%	ك	
23.7	9	22.6	12	دائماً
76.3	29	77.4	41	أحياناً
0	0	0	0	لا
	38		53	ك
100		100		%

• مستوى رؤساء العمل : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :

- نسبة (77.4 %) أفادت بأنه يؤخذ بمقترحات المعلمين المتدربين نحو تطوير العمل أحياناً.

- نسبة (22.6 %) أفادت بأنه يؤخذ بمقترحات المعلمين المتدربين نحو تطوير العمل دائماً.

يلاحظ من التحليل أن الغالبية العظمى من رؤساء العمل ترى أنه يؤخذ بمقترحات المتدربين أحياناً لتطوير العمل بينما لم تتجاوز نسبة 22.6 % ممن أفادوا بأنه يؤخذ دائماً بمقترحات المعلمين المتدربين في هذا التطوير.

• مستوى المسؤولين : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :

- نسبة (76.3 %) أفادت بأنه يؤخذ بمقترحات المعلمين المتدربين نحو تطوير العمل أحياناً.

- نسبة (23.7 %) أفادت بأنه يؤخذ بمقترحات المعلمين المتدربين نحو تطوير العمل دائماً.

ويلاحظ من واقع التحليل السابق انطباق آراء المسئولين مع رؤساء العمل في الرأي بأخذ مقترحات المتدربين أحيانا كاختيار أول ثم دائما كاختيار ثان، وهو ما قد يشير إلى أن مقترحات وآراء المتدربين بصفة عامة تؤخذ في الاعتبار وإن كانت هناك حالات للأخذ بهذا التوجه دائما.

#### (٥) مؤشرات الكفايات المهنية

لقد بحثت الدراسة عن أسلوب للتعرف على أثر التدريب في مجال تطوير التنمية المهنية للمتدربين وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس الكفايات المهنية الأساسية، حتى يتسنى الوقوف على ما أضافه التدريب لهؤلاء المتدربين. ولقد ارتكزت الدراسة على أساس تناول تلك الكفايات بمضمونها ومفهومها العام من واقع المتطلبات المهنية لوظائف المتدربين. الأصلية، أي البعد عن كونها خاصة بوظيفة محددة ودقيقة ومثال على ذلك عند اختيار الكفايات الخاصة للعاملين بالقطاع الحكومي بوظيفة التعليم (المعلم) حيث لم يحدد المجال الدراسي لهذه الوظيفة أي إذا ما كان معلم لغة عربية أم علوم وإنما تم الأخذ بالكفايات العامة لشغل هذه الوظيفة أما فيما يتعلق بالكفايات الخاصة للعاملين بالقطاع غير الحكومي (المصرفيين) فقد اتبع أيضا هذا الأسلوب لكون هذه الكفايات عامة لشاغلي وظائف العمل في المستوى التنفيذي في الجهاز المصرفي وذلك دون التدخل في أشكال وأنواع هذه الوظائف.

وقد استخدم الباحث هذا الأسلوب في تحديد الكفايات الخاصة بالمتدربين في القطاعين كما جاء في إجابة السؤال رقم (15) وذلك للأسباب التالية :

1. استجابة لرأي المحكمين فيما يتعلق بتحديد الكفايات الوظيفية بإطارها العام لكل قطاع.
2. الأعداد الكبيرة من المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية في مؤسسات التدريب عينة الدراسة وصعوبة التعامل مع ذلك.
3. تنوع وتعدد وظائف هؤلاء المتدربين واختصاصهم الوظيفية خاصة في القطاع غير الحكومي (المصرفي) مما يلقي بصعوبة تحديد هذه الكفايات (الوصف الوظيفي).

وفيما يلي بيان بهذه الكفايات المهنية للعاملين في حقل التعليم من المعلمين والذي تبحت الدراسة في مدى التحسن والتطور في أداء هذه الكفايات بعد مشاركتهم في البرامج التدريبية التي يعدها مركز التدريب - إدارة التطوير والتنمية بالوزارة.

جدول رقم ( 43 )

مستوى التطوير في تحقيق الكفايات المهنية للمعلم (المتدربين من القطاع الحكومي)

مؤشرات إحصائية : ن	ك	آراء المسئولين في شأن درجة إتقان وتحقيق الكفاية المهنية للمعلم ن = 41				آراء رؤساء العمل في شأن درجة إتقان وتحقيق الكفاية المهنية للمعلم ن = 89				معايير الكفايات المهنية للمعلم
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
0.22106	6.678	1	10	24	6	2	41	39	7	1 القدرة على صياغة الأهداف العامة للدرس
0.0263	0.8936	1	14	19	7	1	32	45	11	2 القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس
0.19547	5.1792	1	6	28	6	-	26	51	12	3 القدرة على تخطيط الدرس
0.2457	7.906	-	7	25	7	7	28	40	9	4 القدرة على إدارة الفصل
0.2797	11.035	1	11	24	5	3	50	27	9	5 القدرة على مراعاة التوازن في إلقاء الأسئلة على التلاميذ
0.29299	11.8323	-	6	25	7	4	37	40	7	6 القدرة على توضيح الأفكار الرئيسية للدرس
0.19605	5.1962	-	12	24	5	5	35	36	13	7 القدرة على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة للدرس
0.11611	1.7766	3	18	15	5	7	48	28	6	8 القدرة على حفز للتلاميذ للمشاركة في الأنشطة التعليمية
0.18884	4.807	3	12	23	3	4	38	38	9	9 القدرة على وضع الاختبارات التحصيلية
0.17810	4.2586	6	20	10	5	15	45	25	3	10 القدرة على اكتشاف صعوبات التعلم لدى التلاميذ
0.26205	9.5850	7	21	8	5	16	54	13	6	11 القدرة على وضع برنامج علاجي للتلاميذ المتأخرين
* الحالات التي توجد فيها علاقة دالة إحصائية بين معايير الكفاية المهنية للمعلم وبين آراء مجموعتي الدراسة (رؤساء العمل والمسئولين) حيث سيتم تناولها تحليلاً في حوثيات الدراسة										

وفيما يلي استعراض لمدى ما أضافه التدريب كعملية للتنمية المهنية للمتدربين من خلال تدعيم وتطوير الكفايات الأساسية لعمل المتدربين في القطاع الحكومي.

السؤال رقم (1/15) / بالنسبة لكفاية القدرة على صياغة الأهداف العامة للدرس

يتضح ذلك مما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				الكفاية المهنية للمعلم
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
1	7	39	41	2	6	24	10	1	1
2	7	39	41	2	6	24	10	1	2
3	7	39	41	2	6	24	10	1	3
4	7	39	41	2	6	24	10	1	4
5	7	39	41	2	6	24	10	1	5
6	7	39	41	2	6	24	10	1	6
7	7	39	41	2	6	24	10	1	7
8	7	39	41	2	6	24	10	1	8
9	7	39	41	2	6	24	10	1	9
10	7	39	41	2	6	24	10	1	10
11	7	39	41	2	6	24	10	1	11
12	7	39	41	2	6	24	10	1	12
13	7	39	41	2	6	24	10	1	13
14	7	39	41	2	6	24	10	1	14
15	7	39	41	2	6	24	10	1	15
16	7	39	41	2	6	24	10	1	16
17	7	39	41	2	6	24	10	1	17
18	7	39	41	2	6	24	10	1	18
19	7	39	41	2	6	24	10	1	19
20	7	39	41	2	6	24	10	1	20
21	7	39	41	2	6	24	10	1	21
22	7	39	41	2	6	24	10	1	22
23	7	39	41	2	6	24	10	1	23
24	7	39	41	2	6	24	10	1	24
25	7	39	41	2	6	24	10	1	25
26	7	39	41	2	6	24	10	1	26
27	7	39	41	2	6	24	10	1	27
28	7	39	41	2	6	24	10	1	28
29	7	39	41	2	6	24	10	1	29
30	7	39	41	2	6	24	10	1	30
31	7	39	41	2	6	24	10	1	31
32	7	39	41	2	6	24	10	1	32
33	7	39	41	2	6	24	10	1	33
34	7	39	41	2	6	24	10	1	34
35	7	39	41	2	6	24	10	1	35
36	7	39	41	2	6	24	10	1	36
37	7	39	41	2	6	24	10	1	37
38	7	39	41	2	6	24	10	1	38
39	7	39	41	2	6	24	10	1	39
40	7	39	41	2	6	24	10	1	40
41	7	39	41	2	6	24	10	1	41
42	7	39	41	2	6	24	10	1	42
43	7	39	41	2	6	24	10	1	43
44	7	39	41	2	6	24	10	1	44
45	7	39	41	2	6	24	10	1	45
46	7	39	41	2	6	24	10	1	46
47	7	39	41	2	6	24	10	1	47
48	7	39	41	2	6	24	10	1	48
49	7	39	41	2	6	24	10	1	49
50	7	39	41	2	6	24	10	1	50
51	7	39	41	2	6	24	10	1	51
52	7	39	41	2	6	24	10	1	52
53	7	39	41	2	6	24	10	1	53
54	7	39	41	2	6	24	10	1	54
55	7	39	41	2	6	24	10	1	55
56	7	39	41	2	6	24	10	1	56
57	7	39	41	2	6	24	10	1	57
58	7	39	41	2	6	24	10	1	58
59	7	39	41	2	6	24	10	1	59
60	7	39	41	2	6	24	10	1	60
61	7	39	41	2	6	24	10	1	61
62	7	39	41	2	6	24	10	1	62
63	7	39	41	2	6	24	10	1	63
64	7	39	41	2	6	24	10	1	64
65	7	39	41	2	6	24	10	1	65
66	7	39	41	2	6	24	10	1	66
67	7	39	41	2	6	24	10	1	67
68	7	39	41	2	6	24	10	1	68
69	7	39	41	2	6	24	10	1	69
70	7	39	41	2	6	24	10	1	70
71	7	39	41	2	6	24	10	1	71
72	7	39	41	2	6	24	10	1	72
73	7	39	41	2	6	24	10	1	73
74	7	39	41	2	6	24	10	1	74
75	7	39	41	2	6	24	10	1	75
76	7	39	41	2	6	24	10	1	76
77	7	39	41	2	6	24	10	1	77
78	7	39	41	2	6	24	10	1	78
79	7	39	41	2	6	24	10	1	79
80	7	39	41	2	6	24	10	1	80
81	7	39	41	2	6	24	10	1	81
82	7	39	41	2	6	24	10	1	82
83	7	39	41	2	6	24	10	1	83
84	7	39	41	2	6	24	10	1	84
85	7	39	41	2	6	24	10	1	85
86	7	39	41	2	6	24	10	1	86
87	7	39	41	2	6	24	10	1	87
88	7	39	41	2	6	24	10	1	88
89	7	39	41	2	6	24	10	1	89
90	7	39	41	2	6	24	10	1	90
91	7	39	41	2	6	24	10	1	91
92	7	39	41	2	6	24	10	1	92
93	7	39	41	2	6	24	10	1	93
94	7	39	41	2	6	24	10	1	94
95	7	39	41	2	6	24	10	1	95
96	7	39	41	2	6	24	10	1	96
97	7	39	41	2	6	24	10	1	97
98	7	39	41	2	6	24	10	1	98
99	7	39	41	2	6	24	10	1	99
100	7	39	41	2	6	24	10	1	100

- مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول درجة إتقان وتحقيق هذه الكفاية مرتبة ترتيباً تنازلياً :
  - نسبة (48.5%) أفادت بأن تحقيق القدرة على صياغة الأهداف العامة للدرس تحقق بدرجة (كبيرة).
  - نسبة (39.2%) أفادت بأن تحقيق القدرة على صياغة الأهداف العامة للدرس تحقق بدرجة (متوسطة).
  - نسبة (10%) أفادت بأن تحقيق القدرة على صياغة الأهداف العامة للدرس تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
  - نسبة (1.5%) أفادت بأن تحقيق القدرة على صياغة الأهداف العامة للدرس تحقق بدرجة (ضعيفة).

- مستوى مجموعتي الدراسة : حيث تبين من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

(أ) مجموعة رؤساء العمل : وقد أفادت تلك المجموعة بالإجابات التالية :

- نسبة (46.1%) أفادت بأن تحقيق تلك القدرة تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (43.8%) أفادت بأن تحقيق تلك القدرة تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (7.9%) أفادت بأن تحقيق تلك القدرة تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
- نسبة (2.2%) أفادت بأن تحقيق تلك القدرة تحقق بدرجة (ضعيفة).

(ب) مجموعة المسؤولين : وقد أفادت تلك المجموعة بالإجابات التالية :

- نسبة (58.5%) أفادت بأن تلك القدرة تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (24.4%) أفادت بأن تلك القدرة تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (6.7%) أفادت بأن تحقيق تلك القدرة تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
- نسبة (2.6%) أفادت بأن تحقيق تلك القدرة تحقق بدرجة (ضعيفة).

- مستوى الاختيار العام لتقدير درجة إتقان وتحقيق القدرة على صياغة الأهداف العامة للدرس :
  - أن الرأي الغالب في نطاق العينة الشاملة ومع التوافق بما أبدته مجموعة المسئولين كان على النحو التالي :  
تحقيق القدرة بدرجة (متوسطة - كبيرة - كبيرة جداً - ضعيفة).  
وإن كانت مجموعة رؤساء العمل قد اختلفت عنهما في تحديد الأولوية الأولى والثانية بين المتوسطة والكبيرة.
  - كانت نسبة تحقيق المعيار بدرجة (كبيرة جداً) تتراوح في إطار آراء العينة الشاملة ومجموعتي الدراسة بين (6.7% إلى 10%) وهي نسبة معقولة في مضمار التميز بين مفردات العينة.
  - تعتبر نسبة (2.2%) التي أفادت بأن تحقيق تلك القدرة ضعيفة كما أفادت به مجموعة رؤساء العمل والتي تقابلها نسبة (1.5%) بالعينة الشاملة نسبة معقولة بين مفردات العينة.
- العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين كفاية القدرة على صياغة الأهداف العامة للدرس :

تبين من واقع التحليل الإحصائي وبالرغم من اختلاف النسب المئوية المعبرة عن الآراء بين مجموعتي الدراسة كما هو موضح بالجدول ومن التحليل السابق أن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة وبين تحقيق وإتقان القدرة على صياغة الأهداف العامة للدرس.

السؤال رقم (2/15) / بالنسبة لكفاية القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس

يتضح ذلك مما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسئولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				الكفاية المهنية للمعلم
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
ر	كافة								
0.08263	0.8936	1	14	19	7	1	32	45	11
									2 القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس

- مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول درجات تحقيق وإتقان القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس بترتيب تنازلي على النحو التالي :
  - نسبة (48.2%) أفادت بأن إتقان القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس قد تحقق بدرجة (كبيرة).

- نسبة (35.4 %) أفادت بأن إتقان القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (13.9 %) أفادت بأن إتقان القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (1.5 %) أفادت بأن إتقان القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

• مستوى مجموعتي الدراسة : حيث يتبين من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الإجابات كالتالي مرتبة ترتيباً تنازلياً :

- نسبة (50.6 %) أفادت بأن إتقان القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (36 %) أفادت بأن إتقان القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (12.4 %) أفادت بأن إتقان القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (1.1 %) أفادت بأن إتقان القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

( ب ) مجموعة المسؤولين : وقد كانت الإجابات كالتالي مرتبة ترتيباً تنازلياً :

- نسبة (46.3 %) أفادت بأن إتقان القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (34.1 %) أفادت بأن إتقان القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (17.1 %) أفادت بأن إتقان القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (2.4 %) أفادت بأن إتقان القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

• مستوى الاختيار العام لتقدير درجة تحقيق وإتقان القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس :

- يتضح من التحليل السابق تطابق وجهات النظر والآراء بين كل من أفراد العينة الشاملة ومجموعة رؤساء العمل ومجموعة المسئولين فيما يتعلق بدرجة تحقيق وإتقان القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس والتي ظهرت بترتيب تنازلي طبقاً للنسب المئوية للإجابة كما يلي :

درجة تحقيق القدرة (كبيرة - متوسطة - كبيرة جداً - ضعيفة).

- وجود تقارب إلى حد كبير بين نسب أفراد العينة الشاملة ومجموعة الدراسة فيما يتعلق بتقدير درجات تحقيق القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس بالمستويات الأربعة سالفة الذكر.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين كفاية القدرة على تخطيط الدرس:

يتبين من واقع المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية المعبرة عن الآراء بين مجموعتي الدراسة كما هو موضح بالجدول ومن التحليل السابق - أن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة وبين تحقيق وإتقان القدرة على صياغة الأهداف السلوكية للدرس.

السؤال رقم (3/15) / بالنسبة لكفاية القدرة على تخطيط الدرس

ويتضح ذلك مما يأتي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسئولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				الكفاية المهنية للمعلم
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
ر	ك <sup>2</sup>								
0.19547	5.1792	1	6	28	6	-	26	51	12
3	القدرة على تخطيط الدرس								

• مستوى العينة ككل : حيث يتبين من الجدول درجات تحقيق كفاية القدرة على تخطيط الدرس بترتيب تنازلي كما يلي :

- نسبة (60.8%) أفادت بأن تحقيق وإتقان القدرة على تخطيط الدرس قد تم بدرجة (كبيرة).

- نسبة (24.6%) أفادت بأن تحقيق وإتقان القدرة على تخطيط الدرس قد تم بدرجة (متوسطة).

- نسبة (13.8%) أفادت بأن تحقيق وإتقان القدرة على تخطيط الدرس قد تم بدرجة (كبيرة جداً).

- نسبة (0.8 %) أفادت بأن تحقيق وإتقان القدرة على تخطيط الدرس قد تم بدرجة (ضعيفة).

مستوى مجموعتي الدراسة : حيث يتبين من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الاستجابات كالتالي مرتبة ترتيبا تنازليا :

- نسبة (57.3 %) أفادت بأن تحقيق وإتقان القدرة على تخطيط الدرس قد تم بدرجة (كبيرة).

- نسبة (29.2 %) أفادت بأن تحقيق وإتقان القدرة على تخطيط الدرس قد تم بدرجة (متوسطة).

- نسبة (13.5 %) أفادت بأن تحقيق وإتقان القدرة على تخطيط الدرس قد تم بدرجة (كبيرة جدا).

(ب) مجموعة المسؤولين : وقد جاءت الاستجابات كالتالي مرتبة ترتيبا تنازليا :

- نسبة (68.3 %) أفادت بأن إتقان القدرة على تخطيط الدرس قد تحقق بدرجة (كبيرة).

- نسبة (14.6 %) أفادت بأن إتقان القدرة على تخطيط الدرس قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).

- نسبة (14.6 %) أفادت بأن إتقان القدرة على تخطيط الدرس قد تحقق بدرجة (متوسطة).

- نسبة (2.4 %) أفادت بأن إتقان القدرة على تخطيط الدرس قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

مستوى الاختيار العام لتقدير درجة تحقيق وإتقان القدرة على تخطيط الدرس:

يتضح من التحليل السابق ما يلي :

- يلاحظ تطابق وجهات النظر بين أفراد العينة الشاملة وكل من مجموعة الدراسة من رؤساء العمل فيما يتعلق بالرأي وتقدير درجة تحقيق وإتقان القدرة سالفة الذكر والذي كان بالترتيب التنازلي (درجة كبيرة - درجة متوسطة - درجة كبيرة جدا).

- فيما يتعلق بمجموعة المسؤولين تبين تساوي الرأي في تقدير درجة تحقيق الإتقان حيث نالت درجة (كبيرة جدا) و (متوسطة) نفس نسبة الإجابة وهي (14.6 %).

- اتفقت إجابة العينة الشاملة ومجموعة المسؤولين في الترتيب الأخير لدرجة (ضعيفة).

- يلاحظ تقارب ملحوظ في نسبة من ألدوا بتقدير درجة تحقيق الإتقان (كبيرة جدا) بين الشرائح الثلاثة والعينة الشاملة ومجموعتي الدراسة، حيث كانت النسب على التوالي (13.8 %، 13.5 %، 14.6 %) وتكاد تكون متطابقة في الرأي.

- كان تحقيق المعيار بدرجة (ضعيف) أقل النسب على الإطلاق وظهرت في العينة الشاملة 0.8 % بينما في مجموعة المسولين 2.4 % في حين لم تذكر في مجموعة رؤساء العمل مما يدل على عدم أهمية تلك الدرجة في التقدير.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين درجة تحقيق وإتقان القدرة على تخطيط الدرس:

يتبين من واقع المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية المعبرة عن الآراء بين مجموعتي الدراسة كما هو موضح بالجدول ومن خلال التحليل السابق - أن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين نوع الوظيفة وبين تحقيق وإتقان القدرة على تخطيط الدرس.

السؤال رقم (4/15) / بالنسبة لكفاية القدرة على إدارة الفصل

ويتضح ذلك مما يأتي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				الكفاية المهنية للمعلم
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
ك <sup>2</sup>   ر									
0.2457   7.906		7	25	7	7	28	40	9	4 القدرة على إدارة الفصل

- مستوى العينة ككل : حيث يتضح من بيانات الجدول مدى تحقيق هذه الكفاية بترتيب تنازلي كما يلي :

- نسبة (52.3 %) أفادت بأن إتقان القدرة على إدارة الفصل قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (24.6 %) أفادت بأن إتقان القدرة على إدارة الفصل قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (12.3 %) أفادت بأن إتقان القدرة على إدارة الفصل قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
- نسبة (5.4 %) أفادت بأن إتقان القدرة على إدارة الفصل قد تحقق بدرجة (ضعيفة).
- مستوى مجموعتي الدراسة : حيث يتضح من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الاستجابات كالتالي مرتبة ترتيباً تنازلياً :

- نسبة (44.9 %) أفادت بأن إتقان القدرة على إدارة الفصل قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (31.5 %) أفادت بأن إتقان القدرة على إدارة الفصل قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (10.1 %) أفادت بأن إتقان القدرة على إدارة الفصل قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
- نسبة (7.9 %) أفادت بأن إتقان القدرة على إدارة الفصل قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

(ب) مجموعة المسنولين : وقد جاءت الاستجابات كالتالي مرتبة ترتيباً تنازلياً :

- نسبة (61 %) أفادت بأن إتقان القدرة على إدارة الفصل قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (17.1 %) أفادت بأن إتقان القدرة على إدارة الفصل قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
- نسبة (17.1 %) أفادت بأن إتقان القدرة على إدارة الفصل قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- مستوى الاختيار العام لتقدير درجة تحقيق وإتقان القدرة على إدارة الفصل :
  - يلاحظ شبه تطابق بين الشرائح الثلاثة (العينة الشاملة - مجموعة رؤساء العمل - مجموعة المسنولين) فيما يتعلق بترتيب درجات تحقيق الكفاية سالفة الذكر، حيث كانت الدرجات بالترتيب التنازلي (كبيرة - متوسطة - كبيرة جداً - ضعيفة) وإن كانت مجموعة المسنولين قد وضعت درجة متوسطة وكبيرة جداً في تقييم واحد (17.1 %) وبالتالي في ترتيب واحد.
  - تتراوح نسبة (كبيرة جداً) بين (10.1 %، 12.3 %، 17.1 %) وهي نسبة تكاد تكون نموذجية ويلاحظ أن تلك النسبة هي التي تتخذ مؤشراً لتحديد المتميز بين العاملين.
  - العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين درجة تحقيق وإتقان القدرة على إدارة الفصل :

يتضح من المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية التي تعبر عن الآراء بين مجموعتي الدراسة كما هو موضح بالجدول ومن خلال التحليل السابق - أن هذا الاختلاف ليس جوهرياً حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة وبين تحقيق وإتقان القدرة على إدارة الفصل.

السؤال رقم (5/15) / بالنسبة لكفاية القدرة على مراعاة التوازن في إلقاء الأسئلة على التلاميذ

ويتضح ذلك مما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسنولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				الكفاية المهنية للمعلم	
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
0.2797	11.035	1	11	24	5	3	50	27	9	القدرة على مراعاة التوازن في إلقاء الأسئلة على التلاميذ

•• مستوى المعنوية = 0.01154

• مستوى المعنوية = 0.01154

درجة الحرية = 3

• مستوى العينة ككل : حيث يتضح من بيانات الجدول مدى تحقيق هذه الكفاية بترتيب تنازلي كما يلي :

- نسبة (46.9 %) أفادت بأن إتقان القدرة على مراعاة التوازن في إلقاء الأسئلة على التلاميذ قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (39.2 %) أفادت بأن إتقان القدرة على مراعاة التوازن في إلقاء الأسئلة على التلاميذ قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (10.8 %) أفادت بأن إتقان القدرة مراعاة التوازن في إلقاء الأسئلة على التلاميذ قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
- نسبة (3.1 %) أفادت بأن إتقان القدرة مراعاة التوازن في إلقاء الأسئلة على التلاميذ قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

• مستوى مجموعتي الدراسة : حيث يتضح من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي :

- نسبة (56.2 %) أفادت بأن إتقان القدرة سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (30.3 %) أفادت بأن إتقان القدرة سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (10.1 %) أفادت بأن إتقان القدرة سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
- نسبة (3.4 %) أفادت بأن إتقان القدرة سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

( ب ) مجموعة المسؤولين : وقد جاءت الاستجابات مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي :

- نسبة (58.5 %) أفادت بأن إتقان القدرة سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (26.8 %) أفادت بأن إتقان القدرة سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (12.2 %) أفادت بأن إتقان القدرة سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
- نسبة (2.4 %) أفادت بأن إتقان القدرة سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

• مستوى الاختيار العام لتقدير درجة تحقيق الكفاية :

- يلاحظ تطابق آراء كل من العينة الشاملة ومجموعة رؤساء العمل في ترتيب درجة تحقيق إتقان القدرة على مراعاة التوازن في إلقاء الأسئلة على التلاميذ حيث كانت بالترتيب التنازلي التالي (متوسطة - كبيرة - كبيرة جداً - ضعيفة) وإن اختلفت النسب المنوية بينهما.

- يلاحظ أن مجموعة المسؤولين قد أدلت درجة تحقيق الكفاية (بدرجة كبيرة / الاختيار الأول ثم (بدرجة متوسطة) كاختيار ثان ثم بدرجة (كبيرة جداً) كاختيار ثالث وأخيراً درجة (ضعيفة) كاختيار رابع.

- من الملاحظ وجود تقارب بين نسب الرأي (الدرجة ضعيفة) وكذلك نسب الرأي الخاصة (بدرجة كبيرة جداً) - وبصفة عامة تعتبر هذه النسب متوازنة لحد كبير.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين درجة تحقيق وإتقان القدرة على مراعاة التوازن في إلقاء الأسئلة على التلاميذ :

يتبين من واقع المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية التي تعبر عن الآراء المطلوبة في شأن العلاقة بين نوع الوظيفة والرأي - فإن هذا الاختلاف هو اختلاف جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه توجد ثمة علاقة دالة إحصائياً بين نوع الوظيفة من جهة وبين الحكم على درجة تحقيق وإتقان القدرة على مراعاة التوازن في إلقاء الأسئلة على التلاميذ من جهة أخرى.

#### السؤال رقم (6/15) / بالنسبة لكفاية القدرة على توضيح الأفكار الرئيسية للدرس

يتبين ذلك مما يأتي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				الكفاية المهنية للمعلم
	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
0.29299   11.8323	-	6	25	7	4	37	40	7	8 القدرة على توضيح الأفكار الرئيسية للدرس

•• مستوى المعنوية = 0.00798

• مستوى المعنوية = 0.00798

درجة الحرية = 3

• مستوى العينة ككل : حيث يتضح من بيانات الجدول مدى تحقيق هذا المعيار بترتيب تنازلي كما يلي :

- نسبة (50%) أفادت بأن إتقان الكفاية والقدرة سألقة الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (33.1%) أفادت بأن إتقان الكفاية والقدرة سألقة الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (10.8%) أفادت بأن إتقان الكفاية والقدرة سألقة الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
- نسبة (3.1%) أفادت بأن إتقان الكفاية والقدرة سألقة الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

- مستوى مجموعتي الدراسة : حيث يتضح من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي :

- نسبة (44.9 %) أفادت بأن إتقان الكفاية سألقة الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (41.6 %) أفادت بأن إتقان الكفاية سألقة الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (7.9 %) أفادت بأن إتقان الكفاية سألقة الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
- نسبة (4.5 %) أفادت بأن إتقان الكفاية سألقة الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

(ب) مجموعة المسؤولين : وقد جاءت الاستجابات مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي :

- نسبة (61 %) أفادت بأن إتقان القدرة سألقة الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (17.1 %) أفادت بأن إتقان القدرة سألقة الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
- نسبة (14.6 %) أفادت بأن إتقان القدرة سألقة الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).

- مستوى الاختيار العام لتقدير درجة تحقيق الكفاية :

- يلاحظ تطابق آراء كل من العينة الشاملة ومجموعة رؤساء العمل في ترتيب درجة تحقيق وإتقان القدرة على توضيح الأفكار الرئيسية للدرس والتي جاءت كما يلي (كبيرة ثم متوسطة ثم كبيرة جداً ثم ضعيفة). بينما اختلف الحال في مجموعة المسؤولين حيث كان اختيار (كبيرة جداً) اختياراً ثانياً وجاءت درجة متوسطة كاختيار ثالث ولم تحدد درجة ضعيفة في نطاق تحليل هذه الكفاية.

- العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين درجة تحقيق وإتقان القدرة على توضيح الأفكار الرئيسية للدرس :

يتبين من واقع المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية التي تعبر عن الآراء المطلوبة في شأن العلاقة بين نوع الوظيفة والرأي - فإن هذا الاختلاف هو اختلاف جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه توجد ثمة علاقة دالة إحصائياً بين نوع الوظيفة من جهة وبين الحكم على درجة تحقيق وإتقان القدرة على توضيح الأفكار الرئيسية للدرس.

السؤال رقم (7/15) / بالنسبة لكفاية القدرة على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة للدرس

ويتضح ذلك مما يأتي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسئولين ن = 41			آراء رؤساء العمل ن = 89			الكفاية المهنية للمعلم
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة صميغة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة صميغة	
0 19605 5.1962	12	24	5	5	35	36	13

• مستوى العينة ككل : حيث يتضح من بيانات الجدول مدى تحقيق هذا المعيار بترتيب تنازلي كما يلي :

- نسبة (46.2%) أفادت بأن إتقان القدرة على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة للدرس قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (36.2%) أفادت بأن إتقان القدرة على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة للدرس قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (13.9%) أفادت بأن إتقان القدرة على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة للدرس قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (3.9%) أفادت بأن إتقان القدرة على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة للدرس قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

• مستوى مجموعتي الدراسة : حيث يتضح من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي :

- نسبة (40.5%) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (39.3%) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (14.6%) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (5.6%) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

( ب ) مجموعة المسئولين : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي :

- نسبة (58.5%) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (29.3%) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (12.2%) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).

• مستوى الاختيار العاد لتقدير درجة تحقيق الكفاية :

- يلاحظ من واقع التحليل السابق تطابق الآراء بين العينة الشاملة وبين كل من مجموعتي الدراسة في شأن ترتيب درجة تحقيق الإتقان والذي يرتب كالاتي (كبيرة ثم متوسطة ثم كبيرة جداً ثم ضعيفة).
- يلاحظ تقارب النسبة المئوية التي تترجم الرأي بأن الإتقان قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً) حيث كان (12.2% ، 14.6% ، 13.9%).

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين درجة تحقيق إتقان القدرة على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة للدرس :

- يتبين من المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية التي تعبر عن آراء الباحثين وفي شأن العلاقة بين نوع الوظيفة والرأي - فإن هذا الاختلاف هو اختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد ثمة علاقة دالة إحصائية يبين نوع الوظيفة من جهة وبين الحكم على درجة تحقيق إتقان القدرة على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة للدرس من جهة أخرى.

السؤال رقم (8/15) / بالنسبة لكفاية القدرة على حفز التلاميذ للمشاركة في الأنشطة التعليمية

ويتضح ذلك مما يأتي:

مؤشرات إحصائية	آراء المسئولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				الكفاية المهنية للمعلم	
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
ر	كا <sup>2</sup>	3	18	15	5	7	48	28	6	8
0.11611	1.7766									القدرة على حفز التلاميذ للمشاركة في الأنشطة التعليمية

• مستوى العينة ككل : حيث يتضح من بيانات الجدول مدى تحقيق هذا المعيار بترتيب تنازلي كما يلي :

- نسبة (50.8%) أفادت بأن إتقان القدرة على حفز التلاميذ للمشاركة في الأنشطة التعليمية قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (33.1%) أفادت بأن إتقان القدرة على حفز التلاميذ للمشاركة في الأنشطة التعليمية قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (8.5%) أفادت بأن إتقان القدرة على حفز التلاميذ للمشاركة في الأنشطة التعليمية قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً).

- نسبة (7,7 %) أفادت بأن إتقان القدرة على حفز التلاميذ للمشاركة في الأنشطة التعليمية قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

• مستوى مجموعتي الدراسة : حيث اتضح من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة كانت على النحو التالي :

(أ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي :

- نسبة (53.9 %) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (31.5 %) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (8.5 %) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
- نسبة (7,7 %) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

(ب) مجموعة المسؤولين : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي :

- نسبة (43.9 %) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (36.6 %) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (12.2 %) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
- نسبة (7.3 %) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

• مستوى الاختيار العام لتقدير درجة تحقيق وإتقان القدرة على حفز التلاميذ للمشاركة في الأنشطة التعليمية :

- يلاحظ من خلال التحليل السابق تطابق الرأي بين أفراد العينة الشاملة ومجموعة رؤساء العمل ومجموعة المسؤولين حيث كان الترتيب التنازلي كالتالي (متوسطة - كبيرة - كبيرة جداً - ضعيفة).

- تراوحت نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن الإتقان تحقق بدرجة ضعيفة ما بين (7.3 % ، 7,7 %).

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين درجة تحقيق إتقان القدرة على حفز التلاميذ للمشاركة في الأنشطة التعليمية :

حيث يتبين من المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية التي تعكس حجم آراء المبحوثين وفي شأن العلاقة بين نوع الوظيفة والرأي فيما يتعلق بالكفاية - فإن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد ثمة علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الحكم على درجة تحقيق إتقان القدرة على حفز التلاميذ للمشاركة في الأنشطة المدرسية من جهة أخرى.

السؤال رقم ( 9/15 ) / بالنسبة لكفاية القدرة على وضع الاختبارات التحصيلية

ويتضح ذلك مما يأتي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				الكفاية المهنية للمعلم
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
0.18884	4.807	3	12	23	3	4	38	38	9

- مستوى العينة ككل : حيث يتضح من بيانات الجدول مدى تحقيق الكفاية بترتيب تنازلي كما يلي :
  - نسبة (46.9 %) أفادت بأن إتقان القدرة على وضع الاختبارات التحصيلية قد تحقق بدرجة (كبيرة).
  - نسبة (38.5 %) أفادت بأن إتقان القدرة على وضع الاختبارات التحصيلية قد تحقق بدرجة (متوسطة).
  - نسبة (9.2 %) أفادت بأن إتقان القدرة على وضع الاختبارات التحصيلية قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
  - نسبة (5.4 %) أفادت بأن إتقان القدرة على وضع الاختبارات التحصيلية قد تحقق بدرجة (ضعيفة).
- مستوى مجموعتي الدراسة : حيث اتضح من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :

- نسبة (42.7 %) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (42.7 %) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (10.1 %) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (4.5 %) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

( ب ) مجموعة المسؤولين : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :

- نسبة (56.1 %) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (29.3 %) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (7.3 %) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (7.4 %) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

- مستوى الاختيار العام لتقدير درجة تحقيق إتقان القدرة على وضع الاختبارات التحصيلية:  
يتضح من التحليل السابق انطباق آراء العينة الشاملة ومجموعة رؤساء العمل ومجموعة المسولين بالترتيب التالي (كبيرة - متوسطة - كبيرة جدا - ضعيفة).
- العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين درجة تحقيق إتقان القدرة على وضع الاختبارات التحصيلية :  
حيث يتبين من المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية التي تعكس حجم آراء الباحثين وفي شأن العلاقة بين نوع الوظيفة والرأي فيما يتعلق بالمعيار - فإن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد ثمة علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الحكم على درجة تحقيق إتقان القدرة على وضع الاختبارات التحصيلية من جهة أخرى.

السؤال رقم (10/15) / بالنسبة لكفاية القدرة على اكتشاف صعوبات التعلم لدى التلاميذ

ويتضح ذلك مما يأتي :

مؤشرات إحصائية		آراء المسولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				الكفاية المهنية للمعلم	
ر	ك <sup>2</sup>	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
0.17810	4.2586	6	20	10	5	15	45	25	3	القدرة على اكتشاف صعوبات التعلم لدى التلاميذ	10

- مستوى العينة ككل : حيث يتضح من بيانات الجدول مدى تحقيق هذه الكفاية بترتيب تنازلي كما يلي :

- نسبة (39.2%) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (34.6%) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (6.2%) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (16.2%) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

- مستوى مجموعتي الدراسة : حيث اتضح من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة كانت على النحو التالي :

- ( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :
- نسبة (50.6%) أفادت بأن الإتقان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).

- نسبة (28 %) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (16.9 %) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).
- نسبة (3.4 %) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- (ب) مجموعة المسئولين : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :
- نسبة (48.8 %) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (24.4 %) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (14.6 %) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).
- نسبة (12.2 %) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).

• مستوى الاختيار العام لتقدير درجة تحقيق الكفاية :

يلاحظ من واقع التحليل السابق اختلاف بين جميع الشرائح السابقة (العينة الشاملة ومجموعة رؤساء العمل ومجموعة المسئولين) وذلك فيما يتعلق بترتيب درجات تحقيق الإتيان. ومما يلفت النظر في هذه الكفاية أن درجة (ضعيفة) أخذت أولوية قبل درجة (كبيرة جدا) كما كان متبعا في الكفايات السابقة. كذلك يلاحظ أن نسبة درجة (كبيرة جدا) منخفضة نسبيا عما كان عليه الحال في الكفايات السابقة.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين درجة تحقيق إتيان القدرة على اكتشاف صعوبات التعلم لدى التلاميذ :

حيث يتبين من المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من وجود اختلاف في النسب المئوية التي تعكس حجم آراء المبحوثين وفي شأن العلاقة بين نوع الوظيفة والرأي فيما يتعلق بمدى تحقيق الإتيان - فإن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد ثمة علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الحكم على درجة تحقيق إتيان القدرة على اكتشاف صعوبات التعلم لدى التلاميذ من جهة أخرى.

السؤال رقم (11/15) / بالنسبة لكفاية القدرة على وضع برنامج علاجي للتلاميذ المتأخرين دراسيا

ويتضح ذلك مما يأتي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				الكفاية المهنية للمعلم
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
0.2205	7	21	8	5	16	54	13	8	11

•• مستوى المعنوية = 0.04803

• مستوى المعنوية = 0.04803

درجة الحرية = 4

• مستوى العينة ككل : حيث يتضح من بيانات الجدول مدى تحقيق هذه الكفاية بترتيب تنازلي كما يلي :

- نسبة (57.7%) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (16.2%) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (14.6%) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).
- نسبة (8.5%) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).

• مستوى مجموعتي الدراسة : حيث اتضح من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :

- نسبة (60.7%) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (17.9%) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).
- نسبة (14.6%) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (6.7%) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).

( ب ) مجموعة المسؤولين : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :

- نسبة (51.2%) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (19.5%) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (17.1%) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).
- نسبة (12.2%) أفادت بأن الإتيان سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).

• مستوى الاختيار العاد لتقدير درجة تحقيق الكفاية :

يلاحظ من واقع التحليل السابق الاختلاف البين بين مختلف الشرائح فيما يتعلق بدرجة تحقيق إتقان القدرة على وضع برنامج علاجي للتلاميذ المتأخرين دراسيا ويلاحظ أن درجة (ضعيفة) قد تقدمت إلى الاختيار الثاني في مجموعة رؤساء العمل كما أنها احتلت المرتبة الرابعة في مجموعة المسؤولين بينما كانت الاختيار الثالث في العينة الشاملة.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين درجة تحقيق إتقان القدرة على وضع برنامج علاجي للتلاميذ المتأخرين دراسيا :

حيث يتضح من واقع المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من وجود اختلاف في النسب المئوية التي تعكس حجم آراء المبحوثين في شأن العلاقة بين نوع الوظيفة والرأي فيما يتعلق بمدى تحقيق الإتقان - فإن هذا الاختلاف هو اختلاف جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الحكم على درجة تحقيق إتقان القدرة على وضع برنامج علاجي للتلاميذ المتأخرين دراسيا.

القطاع غير الحكومي :

(\*) مدى استخدام أساليب معينة لتقييم الأثر التدريبي على المصرفي

يبين الجدول التالي الأساليب التي يستخدمها رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين لتقييم أثر التدريب على الموظفين (المصرفيين) بالقطاع غير الحكومي بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي.

جدول رقم ( 44 )

السؤال رقم (11) / الأساليب المستخدمة لتقييم أثر التدريب على الموظف

بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي

المجموع		الوظيفة				الأسلوب المستخدم
		مسئولين		رئيس عمل		
%	ك	%	ك	%	ك	
34.6	18	33.3	4	35	14	إجراء اختبار عملي بعد نهاية البرنامج
28.8	15	58.3	7	20	8	توزيع استمارة استطلاع رأي
11.5	6	-	-	15	6	الاستفسار من الرؤساء في العمل عن مدى التقدم
17.3	9	8.3	1	20	8	مقارنة تقارير قياس الكفاءة
5.8	3	-	-	7.5	3	قيام المتدرب بشرح ما تعلمه أمام زملائه
2	1	-	-	2.5	1	طرق أخرى
	52		12		40	ك
100		100	23.1	100	76.9	%

ر = 0.3736

ك<sup>2</sup> = 8.4355

يتضح من الجدول النتائج التحليلية التالية :

- عدد مفردات عينة الدراسة 52 مفردة منهم 40 رؤساء عمل بنسبة مئوية قدرها 76.9%، و 12 مفردة من المسؤولين عن المتدربين وبنسبة مئوية قدرها 23.1%.

- فيما يتعلق بالأسلوب المستخدم لتقييم أثر التدريب على المتدرب، فوما يلي ما أسفرت عنه إجابات العينة ككل وكذا رؤساء العمل والمسئولين :

• العينة ككل : أفادت مجموعة العينة ككل بأن الأساليب المستخدمة لتقييم أثر التدريب على المتدرب مرتبة ترتيباً تنازلياً كانت على النحو التالي :

- نسبة (34.6%) تستخدم أسلوب إجراء اختبار عملي بعد نهاية البرنامج.

- نسبة (28.8%) تستخدم أسلوب توزيع استمارة استطلاع رأي.

- نسبة (17.3%) تستخدم أسلوب مقارنة تقارير قياس الكفاءة.

- نسبة (11.5%) تستخدم أسلوب الاستفسار من الرؤساء في العمل عن مدى التقدم.

- نسبة (5.8%) تستخدم أسلوب قيام المتدرب بشرح ما تعلمه أمام زملائه.

- نسبة (2%) تستخدم أساليب أخرى للتقييم.

مجموعتي الدراسة : وقد كانت إجاباتهم كل على حدة كالتالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت بالإجابات التالية لاستخدام أسلوب لتقييم أثر التدريب

على المتدربين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهمية الاختيار كما يلي :

- نسبة (35 %) تستخدم أسلوب إجراء اختبار عملي بعد نهاية البرنامج.
- نسبة (20 %) تستخدم أسلوب توزيع استمارة استطلاع رأي.
- نسبة (20 %) تستخدم أسلوب مقارنة تقارير قياس الكفاءة.
- نسبة (15 %) تستخدم أسلوب الاستفسار من الرؤساء في العمل عن مدى التقدم.
- نسبة (7.5 %) تستخدم أسلوب قيام المتدرب بشرح ما تعلمه أمام زملائه.
- نسبة (2.5 %) تستخدم أساليب أخرى للتقييم.

(ب) مستوى المسؤولين : حيث أفادت بالإجابات التالية لاستخدام أسلوب لتقييم أثر التدريب على

المتدربين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب أهمية الاختيار كما يلي:

- نسبة (58.3 %) تستخدم أسلوب توزيع استمارة استطلاع رأي.
- نسبة (33.3 %) تستخدم أسلوب إجراء اختبار عملي بعد نهاية البرنامج.
- نسبة (8.3 %) تستخدم أسلوب مقارنة تقارير قياس الكفاءة.

مستوى الاختيار العام لأسلوب تقييم أثر التدريب على المتدرب :

يتضح من واقع التحليل السابق إجماع العينة الشاملة ومجموعتي رؤساء العمل والمسؤولين على استخدام ثلاثة أساليب نالت أكبر نسب مئوية وهي :

( أ ) العينة ككل ومجموعة رؤساء العمل، وقد اختارت الثلاثة أساليب الهامة مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي :

1. إجراء اختبار عملي بعد الانتهاء من البرنامج
2. توزيع استمارة استطلاع رأي.
3. أسلوب مقارنة تقارير قياس الكفاءة.

(ب) مجموعة المسؤولين، وقد اختارت نفس الأساليب الثلاثة سائلة الذكر ولكن بترتيب تنازلي آخر كما يلي :

1. توزيع استمارة استطلاع رأي.
2. إجراء اختبار عملي بعد الانتهاء من البرنامج
3. أسلوب مقارنة تقارير قياس الكفاءة.

- العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة والأسلوب المستخدم لتقييم أثر التدريب على المتدرب : بالرغم من وجود اختلاف في الرأي بشأن نوع الوظيفة من جهة والأسلوب المستخدم لتقييم أثر التدريب على المتدرب من جهة أخرى، فإن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة وبين الأسلوب المستخدم لتقييم أثر التدريب.

#### (\*) التغير المحتمل على المسار الوظيفي للمتدربين

يكشف الجدول التالي هذا الجانب.

#### جدول رقم ( 45 )

#### السؤال رقم (12) / التوقع بحدوث تغير محتمل للمسار الوظيفي للموظفين

#### نتيجة المشاركات في البرامج التدريبية

المجموع	الوظيفة				التوقع المحتمل لتغير المسار الوظيفي للمتدربين بعد التدريب	
	مسؤولين		رئيس عمل			
%	هـ	%	هـ	%	هـ	
82.8	29	90.9	10	79.2	19	نعم
17.2	6	9.1	1	20.8	5	لا
	35		11		24	ك
100		100	31.4	100	68.6	%
						المجموع

$$r = 0.14315$$

$$r^2 = 0.73221$$

يتضح من الجدول نتيجة آراء رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين بشأن توقعاتهم للتغيير المحتمل للمسار الوظيفي للمتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي وفيما يلي استعراض تحليلي لتلك الآراء:

- مستوى العينة ككل : أجاب 29 فرداً بنسبة مئوية قدرها 82.8 % بالإيجاب بشأن توقعاتهم للتغيير المحتمل للمسار الوظيفي للمتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي - في حين أجاب 6 فرداً بنسبة مئوية قدرها 17.2 % بالنفي بشأن تلك التوقعات.
- مستوى رؤساء العمل : أجاب 19 فرداً بنسبة مئوية قدرها 79.2 % بالإيجاب في حين أجاب 5 أفراد بنسبة مئوية قدرها 20.8 % بالنفي بشأن تلك التوقعات.
- مستوى المسؤولين : أجاب 10 أفراد بنسبة مئوية قدرها 90.9 % بالإيجاب في حين أجاب فرد واحد بنسبة مئوية قدرها 9.1 % بالنفي بشأن تلك التوقعات.

ويتضح من التحليل السابق توافق كل من رؤساء العمل والمسؤولين عن التدريب في ارتفاع نسبة توقعاتهم للتغيير المحتمل للمسار الوظيفي للمتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي عن التوقعات بعدم التغيير المحتمل. ويتفق ذلك أيضاً مع توجهات العينة ككل.

● العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة والتوقع المحتمل لتغيير المسار الوظيفي للمتدربين بعد التدريب :

وبالرغم من وجود اختلاف في النسب المئوية بشأن التوقعات المحتملة سواء بالإيجاب أو النفي من جهة وبين نوع وطبيعة الوظيفة من جهة أخرى، فإن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة وبين الإجابة بالإيجاب أو النفي.

وفيما يتعلق بالغالبية التي أيدت الرأي بالإيجاب في شأن إمكانية التغيير المحتمل للمسار الوظيفي للمتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي يوضح الجدول التالي أنواع التغييرات المستقبلية المحتمل أن تطرأ على المسار الوظيفي لهؤلاء المعلمين المتدربين نتيجة المشاركات في البرامج التدريبية.

#### جدول رقم ( 46 )

السؤال رقم (1/12) / نوع التغيرات المستقبلية التي ستطرأ على المسار الوظيفي للموظف نتيجة المشاركات في البرامج التدريبية

المسؤولون		رؤساء العمل		المتغيرات المستقبلية
هـ	%	هـ	%	
6	31.6	28	41.8	1. تغيرات في مجال نوع الوظيفة
4	21	15	22.4	2. ترقية وظيفية لمستوى أعلى
8	42.1	19	28.3	3. تفويض في مسؤوليات وصلاحيات
1	5.3	5	7.5	4. تغيرات وظيفية أخرى
19		67		المجموع
100		100		

حيث يوضح التحليل الإحصائي ما يلي :

● مجموعة رؤساء العمل : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :

- نسبة (41.8 %) أفادت بأن التغيرات المحتملة على المسار الوظيفي للموظف هي تغييرات في مجال نوع الوظيفة.
- نسبة (28.3 %) أفادت بأن التغيرات المحتملة على المسار الوظيفي للموظف هي تفويض في مسؤوليات وصلاحيات أكثر.

- نسبة (22.4%) أفادت بأن التغييرات المحتملة على المسار الوظيفي للموظف هي ترقية وظيفية لمستوى أعلى.
- نسبة (7.5%) أفادت بأن التغييرات المحتملة على المسار الوظيفي للموظف هي تغييرات وظيفية أخرى.

ويلاحظ أن التغييرات في مجال نوع الوظيفة وكذا التفويض في مسؤوليات وصلاحيات أكثر على قمة التغييرات المحتملة للمتدربين من وجهة نظر رؤساء العمل وأقلها تغييرات وظيفية أخرى.

مجموعة المسؤولين : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :

- نسبة (42.1%) أفادت بأن التغييرات المحتملة على المسار الوظيفي للموظف هي تفويض في مسؤوليات وصلاحيات أكثر.
- نسبة (31.6%) أفادت بأن التغييرات المحتملة على المسار الوظيفي للموظف هي تغييرات في مجال نوع الوظيفة.
- نسبة (21%) أفادت بأن التغييرات المحتملة على المسار الوظيفي للموظف هي ترقية وظيفية لمستوى أعلى.
- نسبة (5.3%) أفادت بأن التغييرات المحتملة على المسار الوظيفي للموظف هي تغييرات وظيفية أخرى.

ويلاحظ أن التفويض في مسؤوليات وصلاحيات أكثر وتغيير في مجال نوع الوظيفة قد احتلتا قمة التغييرات وفقاً لرأي المسؤولين عن المتدربين وأقلها هي تغييرات وظيفية أخرى.

(\*) تطبيق المتدرب لمعارف ومهارات التدريب في موقع العمل

يكشف الجدول التالي هذا الجانب.

جدول رقم ( 47 )

السؤال رقم (13) / التوقع بمدى تطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم

المجموع		الواقفة				تطبيق معارف ومهارات البرنامج التدريبي على العمل	
		مسئولين		رئيس عمل			
%	ك	%	ك	%	ك		
13.5	7	27.3	3	9.8	4	بدرجة كبيرة	
53.8	28	72.7	8	48.8	20	بدرجة متوسطة	
28.8	15	-	-	36.6	15	بدرجة قليلة	
3.9	2	-	-	4.8	2	لم يبين	
	52		11		41	ك	المجموع
100		100	21.2	100	78.8	%	

$$ر = 0.3542$$

$$كا^2 = 7.4615$$

يتضح من الجدول توقعات رؤساء العمل والمسئولين عن المتدربين بمدى تطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم وفقاً لما يلي :

• مستوى العينة ككل : وتدل التوقعات على ما يلي بترتيب تنازلي :

- نسبة (53.8 %) أفادت بالتوقع بتطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة متوسطة).
- نسبة (28.8 %) أفادت بالتوقع بتطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة قليلة).
- نسبة (13.5 %) أفادت بالتوقع بتطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة كبيرة).
- نسبة (3.9 %) لم تبين التوقع بتطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم على الإطلاق.

• مستوى رؤساء العمل : وقد أفادوا بما يلي بترتيب تنازلي حسب الأهمية :

- نسبة (48.8 %) أفادت بالتوقع بتطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة متوسطة).

- نسبة (36.6%) أفادت بالتوقع بتطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة قليلة).
- نسبة (9.8%) أفادت بالتوقع بتطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة كبيرة).
- نسبة (4.8%) لم تبين التوقع بتطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم على الإطلاق.

• مستوى المسؤولين : وقد أفادوا بما يلي بترتيب تنازلي حسب الأهمية :

- نسبة (72.7%) أفادت بالتوقع بتطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة متوسطة).
- نسبة (27.3%) أفادت بالتوقع بتطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم (بدرجة كبيرة).

يلاحظ من الجدول توافق آراء كل من العينة الشاملة ومجموعة رؤساء العمل ومجموعة المسؤولين في مدى توقعاتهم بشأن مدى تطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم من حيث الترتيب طبقاً للأهمية المتمثلة في (بدرجة متوسطة)

كما تتفق مجموعة العمل بأن التوقع بتطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم بدرجة كبيرة هو آخر التوقعات في هذا الشأن وأقلها.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة ودرجة التوقع بتطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم :

بالرغم من وجود اختلاف في النسب المئوية التي تعكس حجم توقعات المبحوثين في شأن العلاقة بين نوع الوظيفة ودرجة التوقع فإن هذا الاختلاف هو اختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الحكم على درجة التوقع المشار إليها من جهة أخرى.

(\*) تقديم المتدرب آراء ومقترحات لتحسين وتطوير العمل

يكشف تحليل الجدول التالي عن مدى إمكانية تقديم المتدربين لآراء ومقترحات لتحسين وتطوير العمل في موقع عملهم بعد العودة من التدريب.

جدول رقم ( 48 )

السؤال رقم (14) / مدى إمكانية قيام المتدربين بتقديم آراء ومقترحات لتحسين وتطوير العمل بعد الانتهاء من التدريب

المجموع		الوظيفة				تقديم آراء ومقترحات لتطوير العمل	
		مسؤولين		رئيس عمل			
%	ك	%	ك	%	ك		
74.5	38	91.9	11	69.2	27	نعم	
25.2	13	9.1	1	30.8	12	لا	
المجموع						ك	%
		51	12	39	ك		
100		100	23.5	100	76.5		

$$2.4320 = \text{كا}^2 \quad \text{ر} = 0.2133$$

يتضح من تحليل الجدول آراء رؤساء العمل والمسؤولين عن مدى إمكانية قيام المتدربين بتقديم آراء ومقترحات لتحسين وتطوير العمل بعد الانتهاء من التدريب يمكن استعراضها على النحو التالي :

• مستوى العينة ككل : وقد اتضح ما يلي :

- نسبة (74.5%) أفادت بالإيجاب في شأن إمكانية قيام المتدربين بتقديم آراء ومقترحات لتحسين وتطوير العمل بعد الانتهاء من التدريب.
- نسبة (25.5%) أفادت بالنفي في شأن إمكانية قيام المتدربين بتقديم تلك الآراء والمقترحات بعد التدريب.

• مستوى رؤساء العمل : وقد اتضح ما يلي :

- نسبة (69.2%) أفادت بالإيجاب في شأن إمكانية قيام المتدربين بتقديم آراء ومقترحات لتحسين وتطوير العمل بعد الانتهاء من التدريب.
- نسبة (30.8%) أفادت بالنفي في شأن إمكانية قيام المتدربين بتقديم تلك الآراء والمقترحات بعد التدريب.

• مستوى المسؤولين : وقد اتضح ما يلي :

- نسبة (91.9%) أفادت بالإيجاب في شأن إمكانية قيام المتدربين بتقديم آراء ومقترحات لتحسين وتطوير العمل بعد الانتهاء من التدريب.
- نسبة (9.1%) أفادت بالنفي في شأن إمكانية قيام المتدربين بتقديم تلك الآراء والمقترحات بعد التدريب.

من التحليل السابق يظهر اتفاق الرأي بين غالبية أفراد العينة الشاملة ومجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسؤولين عن التدريب في الموافقة بالإيجاب على إمكانية قيام المتدربين بتقديم آراء ومقترحات لتحسين وتطوير العمل بعد الانتهاء من التدريب.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين الرأي في إمكانية قيام المتدربين بتقديم آراء ومقترحات لتحسين العمل وتطويره بعد الانتهاء من التدريب :

حيث يتضح من واقع المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من وجود اختلاف في النسب المئوية التي تعكس حجم آراء المبحوثين في شأن التوقع بإمكانية قيام المتدربين بتقديم آراء ومقترحات لتحسين العمل وتطويره بعد الانتهاء من التدريب - فإن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين التوقع بإمكانية قيام المتدربين بتقديم آراء ومقترحات لتحسين وتطوير العمل من جهة أخرى.

### جدول رقم ( 49 )

السؤال رقم (1/14) / مدى الاستجابة لمقترحات المتدربين نحو تطوير العمل

المسؤولون		رؤساء العمل		مدى الاستجابة لآراء ومقترحات المعلمين لتطوير العمل
%	هـ	%	هـ	
36.4	4	7.4	2	دائماً
63.4	7	88.9	24	أحياناً
-	-	3.7	1	لا
	11		27	المجموع
100		100		هـ %

يتبين من الجدول تحليل آراء رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين في شأن مدى الأخذ بمقترحات المتدربين نحو تطوير العمل من وجهة نظرهم وذلك مرتبة ترتيباً تنازلياً على النحو التالي :

• مستوى رؤساء العمل : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :

- نسبة (88.9 %) أفادت بأنه يؤخذ بمقترحات المتدربين نحو تطوير العمل أحياناً.

- نسبة (7.4 %) أفادت بأنه يؤخذ بمقترحات المتدربين نحو تطوير العمل بشكل دائم.

يلاحظ من التحليل أن الغالبية العظمى من رؤساء العمل ترى أنه يؤخذ بمقترحات المتدربين أحياناً لتطوير العمل بينما لم تتجاوز نسبة 7.4 % ممن أفادوا بأنه يؤخذ دائماً بمقترحات المعلمين للمتدربين في هذا التطوير.

• مستوى المسؤولين : وكانت إفاداتهم على النحو التالي :

- نسبة (63.6 %) أفادت بأنه يؤخذ بمقترحات المتدربين نحو تطوير العمل أحياناً.
- نسبة (36.4 %) أفادت بأنه يؤخذ بمقترحات المتدربين نحو تطوير العمل دائماً.

ويلاحظ من واقع التحليل السابق اتفاق آراء المسؤولين مع رؤساء العمل في الرأي بأخذ مقترحات المتدربين أحياناً كاختيار أول ثم دائماً كاختيار ثان، كما يلاحظ أن عدم الأخذ بمقترحات المتدربين لم يتجاوز 3.7 % كما يتضح في استجابات رؤساء العمل.

#### (\*) مؤشرات المهارات المهنية (الكفايات)

كما تم استعراض مؤشرات للكفايات المهنية للعاملين بالقطاع الحكومي من المعلمين، فإن الدراسة تبحث أيضاً في مؤشرات هذه المهارات للعاملين بالقطاع غير الحكومي وهم شريحة المصرفيين والتي تم الأخذ بمستوى المهارات المهنية للمتدربين بهذا القطاع المصرفي وذلك استناداً على أن المتدربين ممن أنهوا برامج تدريبية في مؤسسة التدريب عينة الدراسة (معهد الدراسات المصرفية) قد تم اختيارهم من العاملين بالمستوى التنفيذي وذلك بهدف أن تكون عينة الدراسة أكثر تجانساً وانسجاماً وتعمل في مستوى وظيفي متماثل.

وفيما يلي جدول ببيان عناصر المهارات المهنية للعاملين في هذا المستوى الوظيفي (المستوى التنفيذي) تم تحديدها استناداً إلى الوصف الوظيفي للقائمين بأداء هذه الأعمال في القطاع المصرفي كما جاء في إجابة السؤال رقم (15) حيث تستعرض الدراسة من خلال هذا السؤال مدى التحسن والتطور في أداء هذه الكفايات المهنية للعاملين بعد مشاركتهم في برامج التدريب.

جدول رقم ( 50 )

مستوى التطوير في تحقيق المهارات المهنية (الكفايات) للمتدربين من القطاع غير الحكومي

مؤشرات إحصائية	آراء رؤساء العمل في شأن درجة إتقان وتحقيق المهارة المهنية للموظف ن = 12				آراء رؤساء العمل في شأن درجة إتقان وتحقيق المهارة المهنية للموظف ن = 40				المهارات المهنية للمتدرب
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
0 0848 0 3621	-	5	5	1	1	19	16	3	1 تحسن مستوى المهارة الخاصة بالمهمل الواضح لأهداف ومهام الوظيفة للمتدرب
0 2165 2 3133	-	4	7	-	3	17	15	1	2 تحسن مستوى المهارة الخاصة بالقدرة على تحديد أولويات العمل وترتيبها
0 18380 1 6432	1	5	4	1	1	23	10	2	3 تحسن مستوى المهارة الخاصة بإيجاد التوازن المطلوب بين الواجبات الوظيفية والوقت المحدد للإنجاز للمتدربين
0 2735 3 9641	1	5	4	1	-	23	11	4	4 تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعرف على محددات وصعوبات العمل للمتدربين
0 3330 5 9886	2	4	2	2	2	14	20	2	5 تحسن مستوى المهارة الخاصة بالاتصال والتنسيق مع زملاء العمل للمتدربين
0 2357 2 9418	2	6	2	1	3	15	17	4	6 تحسن مستوى مهارة التعلم للمتدربين
0 3044 4 9040	-	7	1	2	2	14	16	6	7 تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع المعلومات والبيانات للمتدربين
0 18330 1 6689	1	4	5	-	2	14	17	5	8 تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع الأجهزة والتقنيات الحديثة
0 3323 5 9608	1	6	2	2	3	14	19	1	9 تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع المتغيرات ومستجدات الوظيفة
* لا توجد علاقات دالة إحصائية بين متغير الكفايات المهنية وبين آراء مجموعتي الدراسة (رؤساء العمل والمسؤولين) حيث سيتم تناولها تحليلاً في حيثيات الدراسة									

وفيما يلي استعراض لمدى ما أضافه التدريب كعملية للتنمية المهنية للمتدربين من خلال تدعيم وتطوير الكفايات الأساسية لعمل المتدربين في القطاع غير الحكومي.

**السؤال رقم (1/15) / بالنسبة لمهارة تحسين مستوى المهارة الخاصة بالفهم الواضح  
لأهداف ومهام الوظيفة للمتدرب**

يتضح ذلك مما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 40				المهارة المهنية للمتدرب	
	ك <sup>2</sup>	ر	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	ضعيفة	متوسطة		كبيرة
0.0848	0.3621	-	5	5	1	1	19	16	3	1

• **مستوى العينة ككل :** يتبين من الجدول درجات تحقيق تحسين المستوى سالف الذكر مرتبة ترتيباً تنازلياً :

- نسبة (48%) أفادت بأن تحقيق تحسين مستوى المهارة الخاصة بالفهم الواضح لأهداف ومهام الوظيفة قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (42%) أفادت بأن تحقيق تحسين مستوى المهارة الخاصة بالفهم الواضح لأهداف ومهام الوظيفة قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (8%) أفادت بأن تحقيق تحسين مستوى المهارة الخاصة بالفهم الواضح لأهداف ومهام الوظيفة قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
- نسبة (2%) أفادت بأن تحقيق تحسين مستوى المهارة الخاصة بالفهم الواضح لأهداف ومهام الوظيفة قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

• **مستوى مجموعتي الدراسة :** حيث تبين من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) **مجموعة رؤساء العمل :** وقد أفادت تلك المجموعة بالإجابات التالية :

- نسبة (48.7%) أفادت بأن التحسن في تلك القدرة قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (41%) أفادت بأن التحسن في تلك القدرة قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (7.7%) أفادت بأن التحسن في تلك القدرة قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً).

(ب) مجموعة المسئولين : وقد أفادت تلك المجموعة بالإجابات التالية :

- نسبة (45.5 %) أفادت بأن تحسن تلك القدرة تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (45.5 %) أفادت بأن تحسن تلك القدرة تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (9 %) أفادت بأن تحقيق تحسن تلك القدرة تحقق بدرجة (كبيرة جدا).

• مستوى الاختيار العام لتقدير درجة تحسن مستوى المهارة الخاصة بالفهم الواضح لأهداف ومهام الوظيفة :

- أن الرأي الغالب في نطاق العينة الشاملة ومع التوافق بما أبدته مجموعة رؤساء العمل كان على النحو التالي :  
تحقيق تحسن القدرة بدرجة (متوسطة - كبيرة - كبيرة جدا - ضعيفة).  
وإن كانت مجموعة المسئولين قد اختلفت عنهما في تحديد الأولوية الأولى والثانية بين المتوسطة والكبيرة.
- كانت نسبة تحقيق تحسن القدرة بدرجة (كبيرة جدا) تتراوح في إطار آراء العينة الشاملة ومجموعتي الدراسة بين (7.7 % إلى 8 %) وهي نسبة معقولة في مضمار التمييز بين مفردات العينة.
- تعتبر نسبة (2.6 %) التي أفادت بأن التحسن في تحقيق تلك القدرة ضعيف كما أفادت به مجموعة رؤساء العمل والتي تقابلها نسبة (2 %) بالعينة الشاملة نسبة معقولة في مضمار عدم الاستيعاب بين مفردات العينة.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين التوقع في تحسن مستوى المهارة الخاصة بالفهم الواضح لأهداف ومهام الوظيفة للمتدرب :

- يتبين من واقع المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية المعبرة عن الآراء بين مجموعتي الدراسة كما هو موضح بالجدول ومن التحليل السابق - أن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة وبين تحسن القدرة على صياغة الأهداف العامة للدرس.

السؤال رقم (2/15) / بالنسبة لمهارة تحسين مستوى المهارة الخاصة بالقدرة على

تحديد أولويات العمل وترتيبها

يتضح ذلك مما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 40				المهارة المهنية للمتدرب
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
0.2165 2.3133	-	4	7	-	3	17	15	1	2 تحسين مستوى المهارة الخاصة بالقدرة على تحديد أولويات العمل وترتيبها

• مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول درجات تحقيق تحسين المهارة بترتيب تنازلي على النحو التالي :

- نسبة (44.7%) أفادت بأن تحقيق تحسين المهارة الخاصة بالقدرة على تحديد أولويات العمل وترتيبها تحقق بدرجة (كبيرة).

- نسبة (44.7%) أفادت بأن تحقيق التحسن سالف الذكر تحقق بدرجة (متوسطة).

- نسبة (6.4%) أفادت بأن تحقيق التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

- نسبة (2.1%) أفادت بأن تحقيق التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).

• مستوى مجموعتي الدراسة : حيث يتبين من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الإجابات كالتالي مرتبة ترتيبا تنازليا :

- نسبة (47.2%) أفادت بأن تحقيق تحسين المهارة الخاصة بالقدرة على تحديد أولويات العمل وترتيبها قد تحقق بدرجة (متوسطة).

- نسبة (41.7%) أفادت بأن تحقيق التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).

- نسبة (8.3%) أفادت بأن تحقيق التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

- نسبة (2.8%) أفادت بأن تحقيق التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).

( ب ) مجموعة المسؤولين : وقد كانت الإجابات كالتالي مرتبة ترتيبا تنازليا :

- نسبة (63.6%) أفادت بأن تحقيق تحسين المهارة الخاصة بالقدرة على تحديد أولويات العمل وترتيبها قد تحقق بدرجة (كبيرة).

- نسبة (36.4%) أفادت بأن تحقيق التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).

- مستوى الاختيار العام لتقدير درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة الخاصة بالقدرة على تحديد أولويات العمل وترتيبها :

- يتضح من التحليل السابق تطابق وجهات النظر والآراء بين كل من أفراد العينة الشاملة ومجموعة المسؤولين فيما يتعلق بدرجة تحقيق المهارة الخاصة بالقدرة على تحديد أولويات العمل وترتيبها والتي ظهرت بترتيب تنازلي طبقاً للنسب المئوية للإجابة كما يلي :

درجة تحقيق القدرة (كبيرة - متوسطة) في حين كان التدريب عكس بالنسبة لمجموعة رؤساء العمل حيث كان بدرجة كبيرة ثم متوسطة.

- العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين الرأي في درجة تحسن مستوى المهارة الخاصة بالقدرة على تحديد أولويات العمل وترتيبها :

يتبين من واقع المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية المعبرة عن الآراء بين مجموعتي الدراسة كما هو موضح بالجدول ومن التحليل السابق - أن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين تحسن مستوى المهارة الخاصة بالقدرة على تحديد أولويات العمل وترتيبها من جهة أخرى.

### السؤال رقم (3/15) / بالنسبة لمهارة تحسن مستوى المهارة والخاصة بإيجاد التوازن المطلوب بين الواجبات الوظيفية والوقت المحدد للإنجاز للمتدربين

ويتضح ذلك مما يأتي :

مؤشرات إحصائية		آراء المسؤولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 40				المهارة المهنية للمتدرب
ر	ك <sup>2</sup>	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
0.18380	1.6432	1	5	4	1	1	23	10	2	3 تحسن مستوى المهارة الخاصة بإيجاد التوازن المطلوب بين الواجبات الوظيفية والوقت المحدد للإنجاز للمتدربين

- مستوى العينة ككل : حيث يتبين من الجدول درجات تحقيق هذا المعيار بترتيب تنازلي كما يلي :
- نسبة (59.8 %) أفادت بأن تحسن مستوى المهارة سألقة الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (29.6 %) أفادت بأن تحسن مستوى المهارة سألقة الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (6.4 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (4.2 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

مستوى مجموعتي الدراسة : حيث يتبين من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الاستجابات كالتالي مرتبة ترتيبا تنازليا :

- نسبة (63.9 %) أفادت بأن تحسن مستوى المهارة سألقة الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).

- نسبة (27.8 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).

- نسبة (5.5 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).

- نسبة (2.8 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

(ب) مجموعة المسؤولين : وقد جاءت الاستجابات كالتالي مرتبة ترتيبا تنازليا :

- نسبة (45.4 %) أفادت بأن تحسن مستوى المهارة سألقة الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).

- نسبة (36.4 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).

- نسبة (9.1 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).

- نسبة (9.1 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

مستوى الاختيار العام لتقدير درجة تحقيق تحسن القدرة على تخطيط الدرس:

يتضح من التحليل السابق ما يلي :

- يلاحظ تطابق وجهات النظر بين أفراد كل من مجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسؤولين فيما يتعلق بالرأي وتقدير درجة تحقيق التحسن سالف الذكر والذي كان بالترتيب التنازلي (متوسطة - كبيرة - كبيرة جدا - ضعيفة).

- فيما يتعلق بمجموعة المسؤولين تبين تساوي الرأي في تقدير درجة تحقيق التحسن حيث نالت درجة (كبيرة جدا) و (ضعيفة) نفس نسبة الإجابة وهي (9.1 %).

- اتفقت إجابة العينة الشاملة ومجموعة المسؤولين في الترتيب الأخير لدرجة (ضعيفة).

- يلاحظ تقارب ملحوظ في نسبة من أذلوا بتقرير درجة تحقيق التحسن (كبيرة جدا) بين الشرائح الثلاثة (العينة الشاملة ومجموعتي الدراسة) حيث كانت النسب على التوالي (6.4 %، 9.1 %، 5.5 %) وتكاد تكون متقاربة في الرأي.

- العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة الخاصة بالقدرة على إيجاد التوازن المطلوب بين الواجبات الوظيفية والوقت المحدد للإنجاز للمتدربين :  
يتبين من واقع المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية المعبرة عن الآراء بين مجموعتي الدراسة كما هو موضح بالجدول ومن خلال التحليل السابق - أن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة وبين تحسن مستوى المهارة الخاصة بالقدرة على إيجاد التوازن المطلوب بين الواجبات الوظيفية والوقت المحدد للإنجاز للمتدربين .

السؤال رقم (4/15) / بالنسبة لمهارة تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعرف على محددات وصعوبات العمل للمتدربين

ويتضح ذلك مما يأتي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 40				المهارة المهنية للمتدرب
	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
ر	ك <sup>2</sup>								
0.2735	3.9641	1	5	4	1	-	23	11	4
									تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعرف على محددات وصعوبات العمل للمتدربين

- مستوى العينة ككل : حيث يتضح من بيانات الجدول مدى تحقيق هذا التحسن بترتيب تنازلي كما يلي :

- نسبة (57.2%) أفادت بأن تحسن المهارة قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (30.6%) أفادت بأن تحسن المهارة قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (10.2%) أفادت بأن تحسن المهارة قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (2%) أفادت بأن تحسن المهارة قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

- مستوى مجموعتي الدراسة : حيث يتضح من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي للدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الاستجابات كالتالي مرتبة ترتيبا تنازليا :

- نسبة (60.5%) أفادت بأن تحسن المهارة قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (28.9%) أفادت بأن تحسن المهارة قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (10.5%) أفادت بأن تحسن المهارة قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).

(ب) مجموعة المسئولين : وقد جاءت الاستجابات كالتالي مرتبة ترتيبا تنازليا :

- نسبة (45.5 %) أفادت بأن تحسن المهارة قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (36.4 %) أفادت بأن تحسن المهارة قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (9.1 %) أفادت بأن تحسن المهارة قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (9.1 %) أفادت بأن تحسن المهارة قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

• مستوى الاختيار العام لتقدير درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعرف على محددات وصعوبات العمل للمتدربين:

- يلاحظ شبه تطابق بين الشرائح الثلاثة (العينة الشاملة - مجموعة رؤساء العمل - مجموعة المسئولين) فيما يتعلق بترتيب درجات تحقيق التحسن، حيث كانت الدرجات بالترتيب التنازلي (متوسطة - كبيرة - كبيرة جدا - ضعيفة).
- يلاحظ زيادة نسبة (ضعيفة) عما سبق من معايير.
- تتراوح نسبة (كبيرة جدا) بين (9.1 %، 10.2 %، 10.5 %) وهي نسبة تكاد تكون نمونجية ويلاحظ أن تلك النسبة هي التي تتخذ مؤشرا لتحديد المتميزين بين العاملين.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعرف على محددات وصعوبات العمل للمتدربين :

يتضح من المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المنوية التي تعبر عن الآراء بين مجموعتي الدراسة كما هو موضح بالجدول ومن خلال التحليل السابق - أن هذا الاختلاف ليس جوهريا حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة وبين تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعرف على محددات وصعوبات العمل للمتدربين.

**السؤال رقم (5/15) / بالنسبة لمهارة تحسن مستوى المهارة الخاصة بالاتصال والتنسيق**

**مع زملاء العمل للمتدربين**

ويتضح ذلك مما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسئولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 40				المهارة المهنية للمتدرب	
	ك <sup>2</sup>	ر	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة جدا	كبيرة		
0.3330	5.9866	2	4	2	2	2	14	20	2	5

• مستوى العينة ككل : حيث يتضح من بيانات الجدول مدى تحقيق هذا المعيار بترتيب تنازلي كما يلي :

- نسبة (45.8 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (37.5 %) أفادت التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (8.3 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (8.3 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة) متساو بذلك مع درجة (كبيرة جدا).

• مستوى مجموعتي الدراسة : حيث يتضح من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :

- نسبة (52.6 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (36.8 %) أفادت التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (5.3 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (5.3 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

(ب) مجموعة المسؤولين : وقد جاءت الاستجابات مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :

- نسبة (45.9 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (37.5 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (8.3 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (8.3 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

• مستوى الاختيار العام لتقدير درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة :

- يلاحظ تطابق آراء كل من العينة الشاملة ومجموعة رؤساء العمل في ترتيب درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة الخاصة بالاتصال والتنسيق مع زملاء العمل للمكترين حيث كانت بالترتيب التنازلي التالي (كبيرة - متوسطة - كبيرة جدا - ضعيفة) وإن اختلفت النسب المنوية بينهما.
- من الملاحظ وجود تقارب بين نسب الرأي لـ (درجة ضعيفة) وكذلك نسب الرأي الخاصة بـ (درجة كبيرة جدا) - وبصفة عامة تعتبر هذه النسب متوازنة لحد كبير.

- العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة الخاصة بالاتصال والتسويق مع زملاء العمل للمتدربين :

يتبين من واقع المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية التي تعبر عن الآراء المطلوبة في شأن العلاقة بين نوع الوظيفة والرأي - فإن هذا الاختلاف هو اختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد ثمة علاقة دالة إحصائياً بين نوع الوظيفة من جهة وبين الحكم على درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة الخاصة بالاتصال والتسويق مع زملاء العمل للمتدربين من جهة أخرى.

#### السؤال رقم (6/15) / بالنسبة لمهارة تحسن مستوى مهارة التعلم للمتدربين

يتبين ذلك مما يأتي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 40				المهارة المهنية للمتدرب
	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
ر <sup>2</sup> : 0.2357	1	2	6	2	4	17	15	3	6
ك <sup>2</sup> : 2.9418									تحسن مستوى مهارة التعلم للمتدربين

- مستوى العينة ككل : حيث يتضح من بيانات الجدول مدى تحقيق هذا التحسن بترتيب تنازلي كما يلي :

- نسبة (42%) أفادت بأن تحسن مستوى المهارة سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (38%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (10%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
- نسبة (10%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

- مستوى مجموعتي الدراسة : حيث يتضح من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي :

- نسبة (43.5%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (38.5%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (10.3%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جداً).
- نسبة (7.7%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

(ب) مجموعة المسئولين : وقد جاءت الاستجابات مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :

- نسبة (54.5 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (18.2 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (18.2 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).
- نسبة (9.1 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).

• مستوى الاختيار العام لتقدير درجة تحقيق التحسن :

- يلاحظ اختلاف آراء كل من العينة الشاملة ومجموعة رؤساء العمل في ترتيب درجة تحقق تحسن مستوى مهارة التعلم للمتدربين والتي جاءت مغايرة لبعضها البعض.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين درجة تحقيق تحسن مستوى مهارة التعلم للمتدربين :

يتبين من واقع المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية التي تعبر عن الآراء المطلوبة في شأن العلاقة بين نوع الوظيفة والرأي - فإن هذا الاختلاف هو اختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد ثمة علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الحكم على درجة تحقيق تحسن مستوى مهارة التعلم للمتدربين من جهة أخرى.

السؤال رقم (7/15) / بالنسبة لمهارة تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل

مع المعلومات والبيانات للمتدربين

ويتضح ذلك مما يأتي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسئولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 40				المهارة المهنية للمتدرب	
	ك <sup>2</sup>	ر	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	ضعيفة	متوسطة		كبيرة
0.3044	4.9040	-	7	1	2	2	14	16	6	7

• مستوى العينة ككل : حيث يتضح من بيانات الجدول مدى تحقيق هذا التحسن بترتيب تنازلي كما يلي :

- نسبة (43.8 %) أفادت بأن تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع المعلومات والبيانات للمتدربين قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (35.4 %) أفادت بأن تحسن مستوى المهارة سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (16.6 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).

- نسبة (4.2 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).
- مستوى مجموعتي الدراسة : حيث يتضح من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة كانت على النحو التالي :
  - ( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :
    - نسبة (42.1 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
    - نسبة (36.8 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
    - نسبة (15.8 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
    - نسبة (5.3 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).
  - ( ب ) مجموعة المسنولين : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :
    - نسبة (70 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
    - نسبة (20 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
    - نسبة (10 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- مستوى الاختيار العام لتقدير درجة تحقيق التحسن في المهارة :
  - يلاحظ من واقع التحليل السابق عدم تطابق الآراء بين العينة الشاملة وبين كل من مجموعتي الدراسة في شأن ترتيب درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع المعلومات والبيانات للمتدربين.
  - يلاحظ زيادة النسبة المئوية التي تترجم الرأي بأن التحسن قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا) حيث كان (15.8 % ، 16.6 % ، 20 %).
- العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع المعلومات والبيانات للمتدربين :
 

يتبين من المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية التي تعبر عن آراء الباحثين وفي شأن العلاقة بين نوع الوظيفة والرأي - فإن هذا الاختلاف هو اختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد ثمة علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الحكم على درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع المعلومات والبيانات للمتدربين من جهة أخرى.

السؤال رقم (8/15) / بالنسبة لمهارة تحسين مستوى المهارة الخاصة بالتعامل

مع الأجهزة والتقنيات الحديثة

ويتضح ذلك مما يأتي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 40				المهارة المهنية للمتدرب
	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
0 18330 1.6689	1	4	5	-	2	14	17	5	8 تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع الأجهزة والتقنيات الحديثة

• مستوى العينة ككل : حيث يتضح من بيانات الجدول مدى تحقيق هذا التحسن بترتيب تنازلي كما يلي :

- نسبة (45.8%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (37.5%) أفادت التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (10.4%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (6.3%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

• مستوى مجموعتي الدراسة : حيث اتضح من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :

- نسبة (44.7%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (36.8%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (13.2%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (5.3%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

( ب ) مجموعة المسؤولين : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :

- نسبة (50%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (40%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (10%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

• مستوى الاختيار العاد لتقدير درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع الأجهزة والتقنيات الحديثة :

- يلاحظ من خلال التحليل السابق تطابق الرأي بين أفراد العينة الشاملة ومجموعة رؤساء العمل حيث كان الترتيب التنازلي كالتالي (متوسطة - كبيرة - كبيرة جدا - ضعيفة).
- تراوحت نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن التحسن تحقق بدرجة ضعيفة ما بين (5.3% ، 6.3% ، 10%).

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع الأجهزة والتقنيات الحديثة :

حيث يتبين من المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية التي تعكس حجم آراء المبحوثين وفي شأن العلاقة بين نوع الوظيفة والرأي فيما يتعلق بتحسين مستوى المهارة - فإن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد ثمة علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الحكم على درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع الأجهزة والتقنيات الحديثة من جهة أخرى.

السؤال رقم (9/15) / بالنسبة لمهارة تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل

مع المتغيرات ومستجدات الوظيفة

ويتضح ذلك مما يأتي :

مؤشرات إحصائية		آراء المسنولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 40				المهارة المهنية للمتدرب
ر	ك	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
0.3323	5.9608	1	6	2	2	3	14	19	1	9

• مستوى العينة ككل : حيث يتضح من بيانات الجدول مدى تحقيق هذا التحسن بترتيب تنازلي كما يلي :

- نسبة (43.7%) أفادت بأن تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع المتغيرات ومستجدات الوظيفة قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (41.7%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (8.3%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).
- نسبة (6.3%) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).

• مستوى مجموعتي الدراسة : حيث اتضح من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :

- نسبة (51.4 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (37.8 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (8.1 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).
- نسبة (2.7 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).

(ب) مجموعة المسؤولين : وقد كانت الإجابات مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :

- نسبة (54.5 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة).
- نسبة (18.2 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (متوسطة).
- نسبة (18.2 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (كبيرة جدا).
- نسبة (9.1 %) أفادت بأن التحسن سالف الذكر قد تحقق بدرجة (ضعيفة).

• مستوى الاختيار العام لتقدير درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع المتغيرات ومستجدات الوظيفة :

يتضح من التحليل السابق انطباق آراء العينة الشاملة ومجموعة رؤساء بالترتيب التالي (كبيرة - متوسطة - كبيرة جدا - ضعيفة).

بينما اختلف الترتيب بعض الشيء في حالة مجموعة المسؤولين حيث جاء تقدير (كبيرة جدا) قبل تقدير (ضعيفة).

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع المتغيرات ومستجدات الوظيفة :

حيث يتبين من المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية التي تعكس حجم آراء الباحثين وفي شأن العلاقة بين نوع الوظيفة والرأي فيما يتعلق بتحسين مستوى المهارة - فإن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد ثمة علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الحكم على درجة تحقيق تحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع المتغيرات ومستجدات الوظيفة من جهة أخرى.

### المبحث الثالث : كفاءة النظام التدريبي والمؤسسي

إن مساهمة التدريب في التنمية البشرية تتطلب وجود نظام تدريبي ومؤسسي لمؤسسة التدريب ذو كفاءة لتحقيق أهداف عملية التدريب ولا يتحقق النجاح للنظام التدريبي وتسلسل عملياته إلا من خلال أدوار واضحة للمؤسسة التدريبية تتكامل من خلالها عناصر وأدوات العمل المؤسسي. لقد حاولت الدراسة أن تكشف عن مدى تحقيق عدد من العناصر والمعايير التي من خلالها يمكن الحكم على كفاءة نظام التدريبي في مؤسسات التدريب عينة الدراسة وكذلك مدى توافر دور مؤسسي واضح لهذه المؤسسات التدريبية.

حددت الدراسة مجموعة من العناصر والمعايير المتعلقة بكفاءة النظام التدريبي والمؤسسي بهدف التعرف على توافرها بمؤسسات التدريب بدولة الكويت وهي :

- 1- المرونة لمواكبة المتغيرات في النظام التدريبي المستخدمة في مؤسسة التدريب
- 2- يتم تصميم البرنامج التدريبي وفقا للمهارات الفعلية لعمل المتدربين
- 3- يتم تصميم البرنامج التدريبي وفقا لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين
- 4- يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي بشكل دقيق وواضح
- 5- مدى توفر برامج تدريبية متنوعة لتلبية الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للمتدربين
- 6- أساليب وطرق التدريب في تنفيذ البرامج التدريبية
- 7- مدى توفر نظام جيد لتقييم المتدربين ومتابعتهم بعد الانتهاء من البرنامج
- 8- مدى توفر العناصر البشرية المؤهلة للتدريب (المدرسون)
- 9- توفر هيكل إداري وتنظيمي واضح
- 10- وضوح أهداف ورسالة التدريب في المؤسسة التدريبية
- 11- كفاية التمويل اللازم للتدريب
- 12- توفر الأماكن والقاعات التدريبية اللازمة لعملية التدريب
- 13- مواكبة واستخدام المستجدات التكنولوجية الحديثة في التدريب
- 14- تنوع البرامج التدريبية لمقابلة المتغيرات المستجدة في الميدان المهني
- 15- توفر علاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب في القطاعات الأخرى
- 16- وجود خطط وبرامج عمل مستقبلية للتدريب
- 17- إدراك أهمية التدريب كوسيلة لتطوير أسس وتحقيق عملية التعلم

وفيما يلي استعراض لنتائج الاستجابات الخاصة بالمسؤولين ورؤساء العمل في القطاعين الحكومي وغير الحكومي في مدى توافر هذه العناصر والمعايير الخاصة بكفاءة النظام التدريبي والمؤسسي بمؤسسات التدريب عينة الدراسة سواء في القطاع الحكومي (إدارة التطوير والتنمية - مركز التدريب بوزارة التربية) أو القطاع غير الحكومي (معهد الدراسات المصرفية).

#### القطاع الحكومي:

فيما يلي استعراض لاستجابات المسؤولين ورؤساء العمل حول مدى كفاءة النظام التدريبي المؤسسي لمركز التدريب التربوي بإدارة التطوير والتنمية بوزارة التربية كما يتضح ذلك من الجدول التالي.

#### جدول رقم ( 51 )

#### مدى توفر عناصر كفاءة النظام التدريبي والمؤسسي حسب آراء المسؤولين ورؤساء العمل بالقطاع الحكومي

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين في شأن توافر عناصر الكفاءة ن = 41					آراء رؤساء العمل في شأن توافر عناصر الكفاءة ن = 89					عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	ك2	ر	لم يحدد	غير متوفر	لعدم	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	لعدم	بدرجة كافية	
0.20466	5.6831	2	-	15	24	1	-	47	41	1	المرونة لمواكبة المتغيرات في النظام التدريبي المستخدمة في مركز التدريب
0.392261	23.6895	2	2	6	31	1	-	50	38	2	يتم تصميم البرنامج التدريبي وفقاً للمهارات الفعلية للوظيفة للعمل في الحقل التعليمي
0.38208	22.2218	-	2	11	28	-	-	55	34	3	يتم تصميم البرنامج التدريبي وفقاً لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين
0.3773	21.578	3	1	8	29	-	2	47	40	4	يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي بشكل دقيق وواضح
0.31724	14.547	3	2	15	21	-	1	55	31	5	تتوفر برامج تدريبية متنوعة لتلبية الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للمتدربين
0.24774	8.5002	3	-	18	20	1	-	57	31	6	تتعدد أساليب وطرق التدريب في تنفيذ البرامج التدريبية
0.34864	17.988	3	-	19	19	2	12	59	16	7	يتوفر نظام جيد لتقييم المتدربين ومتابعتهم بعد الانتهاء من البرنامج
0.24807	8.524	1	-	15	25	-	2	31	56	8	تتوفر العناصر البشرية المؤهلة للتدريب (المدرسون)

تابع جدول : كفاءة النظام التدريبي والمؤسسي

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين في شأن توافر عناصر الكفاءة ن = 41				آراء رؤساء العمل في شأن توافر عناصر الكفاءة ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	كافية لحد ما	غير متوفرة لحد ما	غير متوفرة لم يحدد	كافية لحد ما	غير متوفرة لحد ما	غير متوفرة لم يحدد	كافية لحد ما	غير متوفرة لم يحدد	
0 129 63 2 2253	2	1	12	26	2	2	28	57	9 توفر هيكل إداري وتنظيمي واضح
0 28377 11 384	3	1	6	31	1	3	36	49	10 وضوح أهداف ورسالة التدريب بمركز التدريب
0 16452 3 6167	4	2	16	19	9	5	39	36	11 كفاية التمويل اللازم للتدريب
0 26915 10 15315	1	1	18	21	-	1	21	67	12 توفر الأماكن والقاعات التدريبية اللازمة لعملية التدريب
0 26714 9 9905	1	7	17	16	2	2	44	41	13 مواكبة واستخدام المستجدات التكنولوجية الحديثة في التدريب
0 2196 6 587	3	1	23	24	1	1	44	43	14 تنوع البرامج التدريبية لمقابلة المتغيرات المستجدة في الحقل التعليمي
0 27125 10 245	10	4	13	14	11	7	47	23	15 توفر علاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب في القطاعات الأخرى
0.1374 2.5037	7	4	15	15	19	3	34	33	16 وجود خطط وبرامج عمل مستقبلية للتدريب
0.3447 17.532	1	-	3	37	-	4	32	53	17 إدراك أهمية التدريب كوسيلة لتطوير أسس العمل وتحقيق عملية التعلم

\* الحالات التي توجد فيها علاقة دالة إحصائية بين عنصر كفاءة العمل للمؤسسة التدريبية وبين آراء مجموعتي الدراسة (رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين).

باستعراض المؤشرات الرقمية لكل عنصر من عناصر كفاءة العمل للمؤسسة التدريبية على حدة، وكما جاءت في الجدول السابق نتبين أن هناك تفاوتاً ملحوظاً ليس فقط فيما يتعلق بمدى توفر كل عنصر من عناصر كفاءة النظام التدريبي والمؤسسي، ولكن أيضاً من حيث الاختلاف بين آراء رؤساء العمل والمسؤولين وذلك على النحو التالي :

السؤال رقم (1/17) / بالنسبة لعنصر المرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات في النظام التدريبي

المستخدم في مركز التدريب

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	كافية	متوفرة	غير متوفرة	لم يحدد	كافية	متوفرة	غير متوفرة	لم يحدد	
2	2	-	15	24	1	-	47	41	1 مرونة مواكبة المتغيرات في النظام التدريبي المستخدمة في مركز التدريب
0.20466 5.6831									

- مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول السابق ما يلي :  
نسبة (50%) أفادت بأن المرونة تتوفر بدرجة كافية على مستوى العينة الشاملة فسي حين أن نسبة (47.7%) أفادت بأن ذلك العنصر متوفر (لحد ما) وبذلك يكون الاختيار الأول في حالة العينة الشاملة هو متوفر (بدرجة كافية) ثم متوفر (لحد ما) كاختيار ثان.
- مستوى مجموعتي الدراسة : يتضح من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :  
(أ) مجموعة رؤساء العمل : تبين أن نسبة (46.1%) قد أفادت بتوفر عنصر المرونة (بدرجة كافية) في حين أن نسبة (52.8%) قد أفادت أن توفر العنصر سالف الذكر كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لمجموعة رؤساء العمل فيما يتعلق بدرجة توفر هذا العنصر هو (لحد ما) يليه الاختيار الثاني وهو (بدرجة كافية).
- (ب) مجموعة المسؤولين : تبين أن نسبة (58.5%) قد أفادت بتوفر عنصر المرونة (بدرجة كافية) في حين أن نسبة (36.3%) أفادت بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لهذه المجموعة كان (بدرجة كافية) يليه الاختيار الثاني وهو (لحد ما) وذلك بعكس الحال في مجموعة رؤساء العمل.
- مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر عنصر المرونة :  
يتبين من تحليل المؤشرات الإحصائية لبيانات الجدول ما يلي :  
- تطابق رأي كل من العينة الشاملة ومجموعة المسؤولين فيما يتعلق بالاختيار الأول وهو توفر عنصر المرونة (بدرجة كافية).  
- اختلف رأي مجموعة رؤساء العمل عن رأي كل من مجموعة المسؤولين والعينة الشاملة من حيث الاختيار الأول والثاني في مدى توفر عنصر المرونة حيث تبين أن رأي رؤساء العمل كان مخالفاً لرأي العينة الشاملة ومجموعة المسؤولين فسي ترتيب الاختيار الأول والثاني.

- العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "المرونة لمواكبة المتغيرات في النظام التدريبي المستخدمة في مركز التدريب":

على الرغم من اختلاف النسبة بين مجموعتي الدراسة كما هو واضح بالجدول إلا أن هذا الاختلاف غير جوهري، فالمؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي فيما يتعلق بتوفر عنصر المرونة كأحد عناصر مرونة النظام التدريبي من جهة ثانية.

ويرى الباحث أن المسؤولين وهم الأقرب فنياً إلى المتدربين يمكن أن يكونوا أكثر تعبيراً عن واقع هذا المتغير في النظام التدريبي من رؤساء العمل الذين تأخذهم مشاكل العمل الإداري بعيداً نسبياً عن العمل الفني وهو المعنى بهذه الدراسة، كما يلاحظ الباحث أن درجة المرونة (لحد ما) من قبل رؤساء العمل كانت بنسبة 52.8% أي تحتل المرتبة الأولى من حيث حجم رأي تلك الفئة يليها مستوى متوفر (بدرجة كافية) كمرتبة ثانية، بينما جاء رأي المسؤولين فيما يتعلق بهذه الدرجة من التقدير (لحد ما) في المرتبة التالية وبنسبة (36.6%) من حجم مفردات عينة المسؤولين.

السؤال رقم (2/17) / بالنسبة لعنصر تصميم البرنامج التدريبي وفقاً للمهارات الفعلية للعمل في الحقل التعليمي

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة	
	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية		
0.39261	23.6895	2	2	6	31	1	0	50	38	2 يتم تصميم البرنامج التدريبي وفقاً للمهارات الفعلية للوظيفة للعمل في الحقل التعليمي

•• مستوى المعنوية = 0.0002

• مستوى المعنوية = 0.0002

درجة الحرية = 5

- مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول السابق ما يلي :

- أفادت نسبة (53.1%) أن عنصر تصميم البرنامج التدريبي وفقاً للمهارات الفعلية للعمل في الحقل التعليمي كان متوفراً (بدرجة كافية) وكاختيار أول لأفراد العينة الشاملة.
- أفادت نسبة (43.1%) أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (لحد ما) كاختيار ثانٍ لأفراد تلك العينة.

- مستوى مجموعتي الدراسة : يتضح من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

(أ) مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (42.7%) أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) إلا أن نسبة أكبر وهي (56.2%) أفادت بأن توفر العنصر كان (لحد ما).

وبذلك يتضح أن الاختيار الأول لمجموعة رؤساء العمل فيما يتعلق بمدى توفر عنصر تصميم البرنامج التدريبي وفقاً للمهارات الفعلية للعمل في الحقل التعليمي كان (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني (بدرجة كافية).

(ب) مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (75.6%) أن توفر العنصر سالف الذكر كان (بدرجة كافية) في حين أن نسبة (14.6%) فقط أفادت بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما) وبذلك يكون الاختيار الأول لهذه المجموعة هو توفر العنصر (بدرجة كافية) ويأتي الاختيار الثاني وهو (لحد ما) في المرتبة الثانية.

● مستوى الاختيار العام وفقاً لتقدير مدى توفر عنصر التصميم وفقاً للمهارات الفعلية للوظيفة للعمل بالحقل التعليمي :

ويرى الباحث من مدلول هذا التحليل وتلك النتيجة أن المسؤولين هم الأقرب فنياً والأكثر إدراكاً بمتطلبات تصميم البرنامج التدريبي طبقاً للاحتياجات والمهارات الفعلية للعمل في الحقل التعليمي. ومن ثم يمكن اعتبار آراء المسؤولين بمثابة مؤشر جوهري ذو دلالة عند النظر في الحكم على مدى كفاءة عناصر النظام التدريبي، وقد جاء تقدير رؤساء العمل لمدى توفر هذا العنصر في المرتبة الأولى من اختياراتهم حيث بلغت نسبة 52.8% إلا أنه يلي في المرتبة الثانية ما انتهى إليه تقدير العينة الشاملة لهذا العنصر وهو (53%) بينما جاء ترتيب التقدير (لحد ما) طبقاً لآراء المسؤولين في المرتبة الثانية داخل تلك الشريحة وبنسبة (14.6%) عن حجم مفردات عينة المسؤولين.

● العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر تصميم البرنامج وفقاً للمهارات الفعلية للوظيفة للعمل في الحقل التعليمي :

بالرغم من اختلاف النسبة بين مجموعتي الدراسة كما هو واضح بالجدول فإن هذا الاختلاف هو اختلاف جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح وجود علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي في توفر مراعاة المهارات الفعلية للعمل في الحقل التعليمي عند تصميم البرنامج التدريبي كأحد عناصر كفاءة النظام التدريبي من جهة ثانية.

السؤال رقم (3/17) / فيما يتعلق بعنصر توافر تصميم البرامج التدريبية وفقاً لتحديد دقيق

للاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين

مؤشرات إحصائية		آراء المسؤولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
ر **	ك2 *	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	
0.38208	22.2218	-	2	11	28	-	-	55	34	3 يتم تصميم البرنامج التدريبي وفقاً لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين

\*\* مستوى المعنوية = 0.00018

\* مستوى المعنوية = 0.00018

درجة الحرية = 4

• مستوى العينة ككل : ويلاحظ ما يلي :

يتضح من الجدول أنه على مستوى العينة ككل من إجمالي عدد رؤساء العمل والمسؤولين أن نسبة (47.7%) قد أفادت بأن توفر عنصر تصميم البرامج التدريبية وفقاً لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين كان متوفراً (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (50.8%) بأن توفر العنصر سالف الذكر كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول للعينة الشاملة هو توفر العنصر (لحد ما) يليه الاختيار الثاني وهو توفر العنصر (بدرجة كافية).

• مستوى مجموعتي الدراسة : ويتضح من الجدول السابق أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة كل على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : أفادت نسبة (38.2%) بأن توفر العنصر كان (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (61.8%) بأن توفر العنصر كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لأفراد هذه المجموعة كان توفر العنصر (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني هو توفره (بدرجة كافية).

( ب ) مجموعة المسؤولين : أفادت نسبة (68.3%) بأن توفر العنصر كان (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (26.8%) بأن توفر العنصر سالف الذكر كان متوفراً (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لأفراد هذه المجموعة كان توفر العنصر (بدرجة كافية) في حين كان الاختيار الثاني لتوفر العنصر (لحد ما).

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر عنصر تصميم البرنامج التدريبي وفقاً لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية :

يتضح من التحليل السابق أن العينة الشاملة ومجموعة رؤساء العمل قد اتفقتا على ترتيب درجة توفر عنصر تصميم البرنامج وفقاً لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين حيث كان التدريب في صورة اختيار أول (لحد ما) ثم اختيار ثان (بدرجة كافية) وذلك بعكس الرأي الذي أبدته مجموعة المسؤولين والذي تمثل في توفر العنصر (بدرجة كافية) كاختيار أول و(لحد ما) كاختيار ثان.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر تصميم البرنامج التدريبي وفقاً لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين :

تبين المؤشرات الإحصائية وتوضح أن ثمة علاقة دالة إحصائياً بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي في مدى توفر عنصر تصميم البرامج والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية واللازمة للمتدربين من جهة أخرى.

ويرجع الباحث هذا التباين في الاختلاف إلى الأسباب التالية :

- أن عينة المسؤولين وهي العينة التي تشمل العاملين بالتوجيه الفني بمختلف درجاتهم سواء في التوجيه العام أو على مستوى المناطق التعليمية تعد من مهام مسؤولياتهم الوظيفية هي دراسة الاحتياجات التدريبية للمعلمين وإعداد التقارير الفنية والخاصة بجوانب القصور في أداء المعلمين، كما أنها قائمة أيضاً على عملية التدريب في مركز التدريب التربوي.
- أما فيما يخص استجابات الشريحة الأخرى وهي رؤساء العمل فمن الواضح أنه ليس من اختصاص هؤلاء الرؤساء القيام بهذه الوظيفة المهمة وذلك لتشعب المسؤوليات الإدارية ونطاق الإشراف الفني على جوانب أخرى في المدرسة.

السؤال رقم (4/17) / بالنسبة لعنصر تحديد أهداف البرنامج التدريبي بشكل دقيق وواضح

مؤشرات إحصائية		آراء المسؤولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة	
ر **	ك2 *	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية		
0.3773	21.578	3	1	8	29	-	2	47	40	4	يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي بشكل دقيق وواضح

\*\* مستوى المعنوية = 0.00063

\* مستوى المعنوية = 0.00063

درجة الحرية = 5

- مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (53.1 %) قد أفادت بأن توفر عنصر "تحديد أهداف البرنامج التدريبي بشكل دقيق وواضح" كان متوفراً (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (42.3 %) بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما). بمعنى أن الاختيار الأول للعينة الشاملة كان يمثل توفر العنصر (بدرجة كافية) في حين كان الاختيار الثاني باعتبار توفر العنصر (لحد ما).
- مستوى مجموعتي الدراسة : يتضح من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

(أ) مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (44.9 %) بأن توفر العنصر سالف الذكر كان (بدرجة كافية) في حين أن نسبة (52.8 %) بأن توفر العنصر كان (لحد ما). وبذلك يكون الاختيار الأول لهذه المجموعة هو (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني (بدرجة كافية).

(ب) مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (70.7 %) بأن توفر العنصر سالف الذكر كان (بدرجة كافية) بينما أفادت بنسبة (19.5 %) بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما). وبذلك يكون الاختيار الأول لهذه المجموعة هو توفر العنصر (بدرجة كافية) في حين كان الاختيار الثاني (لحد ما).

- مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر عنصر تحديد أهداف البرنامج التدريبي بشكل دقيق وواضح :

من واقع تحليل المؤشرات الإحصائية بالجدول السابق يتبين ما يلي :

- اتفاق الرأي بين غالبية العينة الشاملة وبين مجموعة المسؤولين فيما يتعلق بترتيب الاختيارات حيث كان الاختيار لهما يتمثل في توفر العنصر (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني في توفر العنصر (لحد ما).
- اختلاف رأي مجموعة رؤساء العمل حيث اختلف الاختيار في الرأي عن رأي العينة الشاملة ومجموعة المسؤولين فيما يتعلق بترتيب أولوية درجة توفر العنصر حيث كان في مجموعة رؤساء العمل.

ويرى الباحث في هذا الشأن ما يلي :

يتبين من الجدول أنه بناء على استجابة العينة ككل أن نسبة (53.1 %) قد أجابت بتوفر عنصر تحديد أهداف البرنامج التدريبي بشكل دقيق وواضح وذلك (بدرجة كافية) في حين كانت نسبة استجابة عينة رؤساء العمل فقط (38.2 %) ومن المسؤولين فقط (70.7 %). ويدل ذلك على أن المسؤولين المرتبطين بالمتدربين بصورة مباشرة الأكثر إقراراً بتوافر هذا العنصر (بدرجة كافية) بما يعني بدرجة أكبر بالمقارنة برؤساء العمل، فضلاً على أنه يمثل اختياراً أول من وجهة نظر المسؤولين.

أما فيما يتعلق بمن أجاب أن هذا العنصر (متوفر لحد ما) فكان بنسبة (61.8 %) من قبل رؤساء العمل يقابلها ما نسبته (19.5 %) من قبل المسؤولين والذي يعتبرهم الباحث الجهة المناط بها المتابعة الفنية للمتدربين والأقرب للمتدربين.

ويتضح بذلك أن توفر العنصر سالف الذكر (لحد ما) يمثل أولوية أولى بالنسبة لرؤساء العمل بينما يمثل اختيار ثان بالنسبة للمسؤولين.

العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "تحديد أهداف البرنامج التدريبي بشكل دقيق وواضح":

بالرغم من وجود هذا التباين بين رؤساء العمل والمسؤولين فيما يتعلق بأولوية الاختيار بالنسبة لدرجة توفر هذا العنصر، إلا أن ثمة اختلاف وتباين جوهري بين توفر العنصر من جهة وبين مجموعتي الدراسة (رؤساء العمل والمسؤولين) من جهة أخرى، حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرين نوع الوظيفة ومدى توفر عنصر تحديد أهداف للبرنامج التدريبي بشكل دقيق وواضح باعتباره أحد عناصر كفاءة النظام التدريبي.

#### السؤال رقم (5/17) / فيما يتعلق بعنصر توفر البرامج التدريبية المتنوعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة والمتنوعة للمتدربين

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية		آراء المسؤولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
ر	كا	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	
0.31724	14.547	3	2	15	21	-	1	55	31	5 تتوفر برامج تدريبية متنوعة لتلبية الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للمتدربين

\*\* مستوى المعنوية = 0.01248

\* مستوى المعنوية = 0.01248

درجة الحرية = 5

- مستوى العينة ككل : يتضح من الجدول أن نسبة (40 %) قد أفادت بأن عنصر توفر البرامج التدريبية المتنوعة اللازمة لتلبية ومقابلة الاحتياجات المتباينة والمتغيرة للمتدربين كعنصر من عناصر كفاءة النظام التدريبي بالمؤسسة التدريبية - كان متوفراً (بدرجة كافية). في حين كانت استجابة (53.8 %) من تلك العينة الشاملة بأنه توفر ذلك العنصر كان (لحد ما) بمعنى أن استجابة العينة الشاملة قد أعطت أولوية تقدير وجود العنصر بدرجة (لحد ما) كاختيار أول بينما أعطت نفس العينة الشاملة الاختيار الثاني لوجود العنصر (بدرجة كافية).

• مستوى مجموعتي الدراسة : يتبين من الجدول أن استجابة كل مجموعة من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (61.8 %) منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن ذلك العنصر كان متوفراً (بدرجة كافية) وكان هذا الرأي من وجهة نظر هذه المجموعة بنسبة (34.8%).

(ب) مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (51.2 %) منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن هذا العنصر كان متوفراً (لحد ما) وبنسبة مئوية قدرها (36.6%).

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر:

يتبين من التحليل السابق ومن المؤشرات الإحصائية للجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر بدرجة (لحد ما) كان يمثل الاختيار الأول على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (53.8%).
- أن توفر العنصر بدرجة (كافية) كان يمثل الاختيار الثاني على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (40%).

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر البرامج التدريبية المتنوعة :

يتبين من قراءة المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف استجابات مجموعتي الدراسة كما هو موضح من الجدول - أن هذا الاختلاف هو اختلاف جوهري حيث تبين المؤشرات الإحصائية أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي في مدى ودرجة توفر عنصر وجود برامج تدريبية متنوعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة والمتنوعة للمتدربين.

السؤال رقم (6/17) / فيما يتعلق بتوفر العنصر الخاص بتعدد أساليب وطرق التدريب

في تنفيذ البرامج التدريبية

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية		آراء المسؤولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
		لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	
ر	ك2									
0.24774	8.5002	3	-	18	20	1	-	57	31	6   تتعدد أساليب وطرق التدريب في تنفيذ البرامج التدريبية

● مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (39.2%) قد أفادت بأن توفر عنصر تعدد أساليب وطرق التدريب في تنفيذ البرامج التدريبية كعنصر من عناصر كفاءة النظام التدريبي بالمؤسسة التدريبية - كان متوفراً (بدرجة كافية). في حين كانت استجابة (57.7%) ممن تلك العينة الشاملة تفيد بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما) بمعنى أن استجابة العينة الشاملة قد أعطت أولوية تقدير وجود العنصر بدرجة (لحد ما) كاختيار أول بينما أعطت نفس العينة الشاملة الاختيار الثاني لوجود العنصر (بدرجة كافية).

● مستوى مجموعتي الدراسة : يتبين من الجدول أن استجابة كل مجموعة من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

(أ) مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (64%) منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن ذلك العنصر كان متوفراً (بدرجة كافية) وكان هذا الرأي من وجهة نظر هذه المجموعة بنسبة (34.8%).

(ب) مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (48.8%) منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن هذا العنصر كان متوفراً (لحد ما) وبنسبة مئوية قدرها (43.9%).

● مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر:

يتبين من التحليل السابق ومن المؤشرات الإحصائية للجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر بدرجة (لحد ما) كان يمثل الاختيار الأول على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (57.7%).

- أن توفر العنصر بدرجة (كافية) كان يمثل الاختيار الثاني على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (39.2%).

● العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر تعدد أساليب وطرق التدريب في تنفيذ البرامج التدريبية :

يتبين من قراءة المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف استجابات مجموعتي الدراسة كما هو موضح في الجدول - أن هذا الاختلاف غير جوهري، فالمؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة والرأي في توفر عنصر تعدد أساليب وطرق التدريب في تنفيذ البرامج التدريبية من جهة أخرى.

السؤال رقم (7/17) / فيما يتعلق بتوفر نظام جيد لتقييم المتدربين ومتابعتهم

بعد الانتهاء من البرنامج

يتضح ما يلي :

مؤشرات إجرائية	آراء المسؤولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	
• ك2 • • ر •	3	-	19	19	2	12	59	16	7 : يتوفر نظام جيد لتقييم المتدربين ومتابعتهم بعد الانتهاء من البرنامج

\*\* مستوى المعنوية = 0.00296

\* مستوى المعنوية = 0.00296

درجة الحرية = 5

• مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (26.9%) قد أفادت بأن عنصر "توفر نظام جيد لتقييم المتدربين ومتابعتهم بعد الانتهاء من حضور البرنامج التدريبي" كعنصر هام من عناصر كفاءة النظام التدريبي بالمؤسسة التدريبية - كان متوفراً (بدرجة كافية). في حين كانت استجابة (60%) من تلك العينة الشاملة قد أعطت أولوية تقدير وجود العنصر بدرجة (لحد ما) كاختيار أول بينما أعطت نفس العينة الشاملة الاختيار الثاني لوجود العنصر (بدرجة كافية).

• مستوى مجموعتي الدراسة : يتضح من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (66.3%) منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن ذلك العنصر والخاص بتوفر نظام جيد لتقييم المتدربين ومتابعتهم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي كان متوفراً (بدرجة كافية) وكان هذا الرأي من وجهة نظر هذه المجموعة بنسبة (18%) تقريباً.

(ب) مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (46.3%) منها أن ثمة اختيار من وجهة نظرها وهو أن العنصر سالف الذكر متوفر (بدرجة كافية) وبنفس النسبة (46.3%) أفادت مجموعة أخرى أن العنصر متوفر (لحد ما) بنسبة مئوية قدرها (46.3%) أيضاً.

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل السابق الاستقراء الإحصائي لبيانات الجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر بدرجة (لحد ما) كان يمثل الاختيار الأول على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (60%).

- أن توفر العنصر بدرجة (كافية) كان يمثل الاختيار الثاني على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (26.9%).

العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "نظام جيد لتقييم المتدربين ومتابعتهم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي" :

يتبين من واقع قراءة المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف استجابات مجموعتي الدراسة كما هو موضح من الجدول ومن التحليل السابق - فإن هذا الاختلاف هو اختلاف جوهري حيث تبين المؤشرات الإحصائية أنه هناك علاقة دالة إحصائياً بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي في مدى توفر عنصر "نظام جيد لتقييم المتدربين ومتابعتهم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي" من جهة أخرى.

السؤال رقم (8/17) / بالنسبة لتوفر العناصر البشرية المؤهلة للتدريب (المدرسون)

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 41					آراء رؤساء العمل ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	لم يحدد	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	
ر	كا2									
0.24807	8.524	1	-	15	25	-	2	31	56	8

- مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (62.3%) قد أفادت بأن عنصر توفر المدربين باعتبارهم من العناصر البشرية المؤهلة للتدريب كان (بدرجة كافية). ومما لا شك فيه أن هذا العنصر يعتبر من أهم عناصر كفاءة النظام التدريبي بالمؤسسة التدريبية، هذا في حين أن استجابة نسبة مئوية قدرها (43.1%) من تلك العينة الشاملة والتي تمثل مجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسؤولين - تفيد بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما) - وهذا يعني أن استجابة العينة الشاملة قد أعطت أولوية لتقدير وجود العنصر (بدرجة كافية) كاختيار أول بينما أعطت مجموعة أخرى من نفس العينة الشاملة الاختيار الثاني لوجود العنصر (لحد ما) في البرنامج التدريبي.
- مستوى مجموعتي الدراسة : يتبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

(أ) مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (62.9%) منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن ذلك العنصر كان متوفراً (لحد ما) بنسبة مئوية قدرها (34.8%).

(ب) مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (61%) تقريباً منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن هذا العنصر كان متوفراً (لحد ما) بنسبة مئوية قدرها (36.3%).

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل السابق للجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر (بدرجة كافية) كان يمثل الاختيار الأول على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (62.3%).

- أن توفر العنصر بدرجة (لحد ما) كان يمثل الاختيار الثاني على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (43.1%).

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر المدربين :

يتبين من قراءة المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف الآراء والنسب المئوية بين مجموعتي الدراسة كما هو موضح من الجدول ومن التحليل السابق - فإن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين توفر عنصر المدربين كأحد عناصر كفاءة النظام التدريبي الهامة من جهة أخرى.

السؤال رقم (9/17) / فيما يتعلق بتوفر هيكل إداري تنظيمي واضح

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 41					آراء رؤساء العمل ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية		
ر	2	1	12	26	2	2	28	57	9	
0.12973	2.2253	2	1	12	26	2	2	28	57	

• مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (63.8%) قد أفادت بأن عنصر توفر هيكل إداري تنظيمي واضح كأحد عناصر كفاءة النظام التدريبي كان (بدرجة كافية). في حين كانت استجابة نسبة مئوية قدرها (30.8%) من تلك العينة الشاملة والتي تمثل مجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسؤولين - تفيد بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما) ويعني ذلك أن استجابة

العينة الشاملة قد أعطت أولوية لتقدير وجود العنصر (بدرجة كافية) كاختيار أول بينما أعطت مجموعة أخرى من نفس العينة الشاملة الاختيار الثاني لوجود العنصر (لحد ما).

● مستوى مجموعتي الدراسة : يتبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (64 %) تقريباً منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن ذلك العنصر كان متوفراً (لحد ما) بنسبة مئوية قدرها (31.5%).

(ب) مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (63.4 %) تقريباً منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن هذا العنصر كان متوفراً (لحد ما) بنسبة مئوية قدرها (29.3 %) تقريباً.

● مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل السابق ومن استقراء بيانات الجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر (بدرجة كافية) كان يمثل الاختيار الأول على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (63.8 %) وقد اتفق مع هذا الرأي كل من رؤساء العمل والمسؤولين على مستوى نوع الوظيفة.

- أن توفر العنصر (لحد ما) كان يمثل الاختيار الثاني على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (30.8 %) تقريباً. وقد اتفق مع هذا الرأي كل من رؤساء العمل والمسؤولين على مستوى نوع الوظيفة.

● العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "وجود هيكل إداري تنظيمي واضح" :

يتبين من استقراء المؤشرات الإحصائية وبالرغم من اختلاف استجابات مجموعتي الدراسة وهما رؤساء العمل والمسؤولين وبين الرأي بمدى توفر العنصر أن هذا الاختلاف بين نوع الوظيفة من جهة وبين عنصر "توفر هيكل إداري تنظيمي واضح" من جهة أخرى اختلاف هير جوهري ومن ثم لا توجد علاقة دالة إحصائية بين هذين المتغيرين.

السؤال رقم (10/17) / بالنسبة لمدى توفر عنصر وضوح أهداف ورسالة التدريب بمركز التدريب

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة	
	كافية	متوفرة	غير متوفرة	لم يحدد	كافية	متوفرة	غير متوفرة	لم يحدد		
0.25377	11.384	3	1	6	31	1	3	38	49	10 * صوح أهداف ورسالة التدريب بمركز التدريب

\* \* مستوى المعنوية = 0.04426

\* مستوى المعنوية = 0.04426

درجة الحرية = 5

• مستوى العينة ككل : حيث يتبين من الجدول أن نسبة (61.5%) تقريباً قد أفادت بأن عنصر "وضوح الأهداف ورسالة التدريب الخاصة بمركز التدريب" كان (بدرجة كافية). في حين كانت استجابة (32.3%) من تلك العينة قد أعطت أولوية تقدير وجود العنصر سالف الذكر بدرجة (لحد ما) كاختيار ثان.

• مستوى مجموعتي الدراسة : يتبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

(أ) مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (55.1%) تقريباً منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن ذلك العنصر الخاص بمدى وضوح أهداف ورسالة التدريب بمركز التدريب كان متوفراً بدرجة (لحد ما) بنسبة مئوية قدرها (40.1%) تقريباً.

آراء هذه المجموعة تتفق وتتماشى مع رأي غالبية مفردات العينة الشاملة في شأن ترتيب الاختيارين الأول والثاني.

(ب) مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (75.6%) تقريباً منها أن اختيار يتحدد في أن ذلك العنصر متوفر (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (14.6%) تقريباً أن العنصر متوفر (لحد ما).

وتتفق هذه المجموعة أيضاً في الرأي مع رأي العينة الشاملة فيما يتعلق بالاختيارين الأول والثاني.

• مستوى الاختيار العاد لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل السابق ومن البيانات الإحصائية في الجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر (بدرجة كافية) كان يمثل الاختيار الأول على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (61.5%) تقريباً.
- أن توفر العنصر (لحد ما) كان يمثل الاختيار الثاني على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (32.3%) تقريباً.
- أن ثمة اتفاق في الرأي بين كل من العينة الشاملة ومجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسؤولين فيما يتعلق بالاختيار الأول والثاني من حيث أهمية توفر العنصر ودرجة تواجده بمركز التدريب وهو وضوح رسالة وأهداف المركز التدريبية.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "وضوح أهداف ورسالة التدريب بمركز التدريب":

يتبين من واقع المؤشرات الإحصائية وبالرغم من اختلاف الآراء والنسب المئوية التي تعبر عن آراء الباحثين بين مجموعتي الدراسة وبين آرائهم في شأن توفر العنصر ودرجة تواجده، ومن التحليل السابق فإن هذا الاختلاف هو اختلاف جوهري حيث تبين المؤشرات الإحصائية أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي في مدى ودرجة توفر عنصر "وضوح أهداف ورسالة مركز التدريب" من جهة أخرى.

السؤال رقم (11/17) / فيما يتعلق بتوفر عنصر كفاية التمويل اللازم للتدريب

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء للمسؤولين ن = 41					آراء رؤساء العمل ن = 89					عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	كأ	ر	لم يحدد	غير متوفر	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	بدرجة كافية	متوفر لحد ما		
0.16452	3.8167	4	2	16	19	9	5	39	36	11 كفاية التمويل اللازم للتدريب	

- مستوى العينة ككل : تبين من الجدول أن نسبة (42.3%) من عدد أفراد العينة الشاملة قد أفادت بأن عنصر "كفاية التمويل اللازم للتدريب" كأحد عناصر الكفاءة الهامة للنظام التدريبي في مستوى (متوفر لحد ما) كذلك كانت استجابة أفراد العينة الشاملة على جانب آخر تفيد بأن العنصر سالف الذكر متوفر (بدرجة كافية) وبنفس النسبة (42.3%) من تلك العينة والتي تمثل مجموعتي

الدراسة من رؤساء العمل والمسؤولين. بمعنى أن العينة الشاملة اعتبرت توافر العنصر على مستويين متساويين (بدرجة كافية) و (لحد ما).

• مستوى مجموعتي الدراسة : يتبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة بالعينة كل على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (40.5 %) أن الاختيار الثاني من وجهة نظرهما هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الأول من حيث الأولوية هو في أن العنصر المذكور كان متوفراً (لحد ما) بنسبة مئوية قدرها (43.3%).

(ب) مجموعة المسؤولين : وقد أفادت نسبة (46.3 %) منها أن الإختيار الأول من وجهة نظر أفرادها هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن العنصر كان متوفراً (لحد ما) بنسبة مئوية قدرها (39%).

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل السابق لبيانات الجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر (بدرجة كافية) و (لحد ما) كان القاسم المشترك في رأي أفراد العينة الشاملة فيما يتعلق بالأولوية وبنسبة مئوية قدرها (42.3 %) لكل منهما.

- اختلفت مجموعتي الدراسة في تحديد أولوية تواجد وتوافر العنصر بالنسبة لدرجة تواجده. ففي حين أفادت مجموعة رؤساء العمل بأن توفر العنصر كان (لحد ما) كاختيار أول ثم (بدرجة كافية) كاختيار ثان نجد العكس في حالة مجموعة المسؤولين حيث أفادت أن توفر العنصر كان (بدرجة كافية) كاختيار أول ثم (لحد ما) كاختيار ثان.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "كفاية التمويل اللازم للتدريب" :

حيث يتبين من المؤشرات الإحصائية، وبالرغم من التباين والاختلاف في النسب بينهما فيما يتعلق بالرأي وترتيب أولوية تواجد وتوافر العنصر، إلا أن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين توفر عنصر "كفاية التمويل اللازم للتدريب" من جهة أخرى.

السؤال رقم (12/17) / بالنسبة لعنصر توفر الأماكن والقاعات التدريبية اللازمة لعملية التدريب

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	كافية	لحد ما	غير متوفر	لم يحدد	كافية	لحد ما	غير متوفر	لم يحدد	
10.15315 0.26915	1	1	18	21	-	1	21	67	12 توفر الأماكن والقاعات التدريبية اللازمة لعملية التدريب

• مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (67.7%) تقريباً قد أفادت بأن عنصر "توفر الأماكن والقاعات التدريبية اللازمة لعملية التدريب" كأحد عناصر كفاءة النظام التدريبي كان (بدرجة كافية) في حين كانت استجابة نسبة مئوية قدرها (30%) من تلك العينة الشاملة والتي تمثل مجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسؤولين تفيد بأن ذلك العنصر كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول للعينة الشاملة في شأن تقدير وجود العنصر كان (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني (لحد ما).

• مستوى مجموعتي الدراسة : حيث يتبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (75.3%) تقريباً منها أن الاختيار الأول من وجهة نظر أفرادها هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن ذلك العنصر كان متوفراً (لحد ما) وبنسبة مئوية قدرها (23.6%) تقريباً.

(ب) مجموعة المسؤولين : وقد أفادت نسبة (51.2%) تقريباً منهم أن الاختيار الأول من وجهة نظر أفرادها هو أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن ذلك العنصر كان متوفراً (لحد ما) وبنسبة مئوية قدرها (43.9%) تقريباً.

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل السابق ومن استقراء بيانات الجدول ما يلي :

أن توفر العنصر سالف الذكر كان (بدرجة كافية) كاختيار أول على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (67.7%) وقد اتفق مع هذا الرأي كل من رؤساء العمل والمسؤولين على مستوى نوع الوظيفة على حد سواء.

- أن توفر العنصر سالف الذكر كان (لحد ما) كاختيار ثان على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (30 %) .. كذلك فقد اتفق مع هذا الرأي كل من رؤساء العمل والمسئولين على مستوى نوع الوظيفة.

العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين عنصر "توفر وجود الأماكن والقاعات التدريبية اللازمة لعملية التدريب" :

يتبين من المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية لآراء مجموعتي الدراسات - وهما رؤساء العمل والمسئولين إلا أن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين عنصر "توفر الأماكن والقاعات التدريبية اللازمة لعملية التدريب" من جهة أخرى.

السؤال رقم (13/17) / بالنسبة لتوافر عنصر مواكبة واستخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة

في التدريب

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسئولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	لم يحدد	متوفر لحد ما	غير متوفر	درجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	
ر	كا2								13 مواكبة واستخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة في التدريب
0.26714	9.9905	1	7	17	18	2	2	44	41

• مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (43.8 %) تقريباً قد أفادت بأن عنصر "مواكبة واستخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة في التدريب" كان متوفراً (بدرجة كافية) في حين كانت استجابة نسبة مئوية قدرها (46.9 %) من تلك العينة الشاملة كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول للعينة الشاملة في شأن تقدير وجود العنصر كان (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني (بدرجة كافية).

• مستوى مجموعتي الدراسة : حيث تبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت بالتالي :

(أ) مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (46.1 %) أن العنصر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (49.4 %) تقريباً أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لهذه المجموعة كان (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني في تقدير وجود العنصر كان (بدرجة كافية).

(ب) مجموعة المسئولين : وقد أفادت نسبة (39.0%) أن توفر العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (41.5%) أن توفر العنصر سالف الذكر كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لهذه المجموعة كان (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني (بدرجة كافية).

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل السابق للجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر الخاص "بمواكبة واستخدام المستجدات التكنولوجية الحديثة في التدريب" كان (لحد ما) كاختيار أول للعينة الشاملة بنسبة مئوية قدرها (46.9%) تقريباً وأن الاختيار الثاني كان (بدرجة كافية) وبنسبة مئوية قدرها (43.8%).
- أن مجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسئولين قد التقتا في الرأي مع رأي العينة الشاملة فيما يتعلق بتقرير (لحد ما) كاختيار أول ثم (بدرجة كافية) كاختيار ثان.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين "مواكبة واستخدام المستجدات التكنولوجية الحديثة في التدريب" :

يتبين من واقع البيانات الإحصائية والمؤشرات الموضحة بالجدول - وبالرغم من وجود اختلاف النسب المئوية للأراء المعطاة سواء على مستوى العينة الشاملة أو على مستوى مجموعتي الدراسة - إلا أن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين عنصر "مواكبة واستخدام المستجدات التكنولوجية الحديثة" من جهة أخرى.

السؤال رقم (14/17) / بالنسبة لتوافر عنصر تنوع البرامج التدريبية لمقابلة المتغيرات المستجدة في الحقل التعليمي

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية		أراء المسئولين ن = 41				أراء رؤساء العمل ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
		لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	
ر	ك2									14 تنوع البرامج التدريبية لمقابلة المتغيرات المستجدة في الحقل التعليمي
0.2196	6.587	3	1	23	24	1	1	44	43	

- مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (51.5%) تقريباً قد أفادت بأن عنصر تنوع البرامج التدريبية لمقابلة المتغيرات المستجدة في الحقل التعليمي "كأحد عناصر كفاءة النظام

التدريبي - كانت (بدرجة كافية) - كذلك فقد أفادت نسبة (43.9%) بأن العنصر سالف الذكر كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لتقدير مدى وجود العنصر كان (لحد ما) بينما جاء تقدير (بدرجة كافية) كاختيار ثان.

مستوى مجموعتي الدراسة : حيث تبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة قد ظهرت على النحو التالي :

(أ) مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (48.3%) تقريباً أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (49.4%) تقريباً أن ذلك العنصر كان متوفراً (لحد ما).

(ب) مجموعة المسؤولين : وقد أفادت نسبة (58.5%) تقريباً أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (56.1%) أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (لحد ما).

مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

ويعني ذلك وجود آراء عكسية فيما يتعلق بترتيب أولويات الأهمية لوجود العنصر وإن كان الفرق بينهما ضئيلاً نسبياً، حيث كان الاختيار الأول لمجموعة رؤساء العمل بدرجة (لحد ما) وبنسبة (49.4%) بينما كان الاختيار الثاني للمجموعة ذاتها (بدرجة كافية) وبنسبة مئوية قدرها (48.3%).

بينما كان الاختيار الأول لمجموعة المسؤولين هو توفر العنصر (بدرجة كافية) وبنسبة مئوية قدرها (58.5%) تقريباً بينما كان الاختيار الثاني لذات المجموعة (لحد ما) وبنسبة مئوية قدرها (56.1%) تقريباً.

العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين عنصر تنوع البرامج التدريبية لمقابلة المتغيرات المستجدة في الحقل التعليمي :

يتبين من واقع البيانات والمؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول - وبالرغم من وجود التباين والاختلاف في النسب ومن ثم الآراء المعطاة من مجموعتي الدراسة - إلا أن هذا التباين والاختلاف على ضالته - غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين عنصر تنوع البرامج التدريبية لمقابلة المتغيرات المستجدة في الحقل التعليمي" من جهة أخرى.

السؤال رقم (15/17) / بالنسبة لتوفر علاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب

في القطاعات الأخرى

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمهنة التدريبية المتخصصة
	كافية	لحد ما	غير كافية	لم يحدد	كافية	لحد ما	غير كافية	لم يحدد	
توفر علاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب في القطاعات الأخرى	23	47	7	11	14	13	4	10	15
	0.27125	10.245							

• مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (28.5%) تقريباً قد أفادت بأن توفر عنصر "علاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب في القطاعات الأخرى" كان متوفراً (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (46.2%) تقريباً بأن توفر العنصر سالف الذكر كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لتقدير مدى وجود العنصر كان (لحد ما) بينما جاء تقدير (بدرجة كافية) كاختيار ثان.

• مستوى مجموعتي الدراسة : حيث يتبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة قد ظهرت كما يلي :

( أ ) مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (25.8%) تقريباً أن العنصر سالف الذكر قد توفر (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (52.8%) تقريباً أن العنصر قد توفر (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لهذه المجموعة كان (لحد ما) بينما جاء الاختيار الثاني لها (بدرجة كافية).

( ب ) مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (34.2%) تقريباً أن العنصر قد توفر (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (31.7%) توفر العنصر (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لهذه المجموعة كان بتقدير (بدرجة كافية) في حين أن الاختيار الثاني لها كان (لحد ما) أي بعكس مجموعة رؤساء العمل.

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

ويتضح من التحليل السابق أن رأي مجموعة رؤساء العمل يتفق مع رأي العينة الشاملة فيما يتعلق بتقرير مدى توفر العنصر الخاص "بعلاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب في القطاعات الأخرى" من حيث أن الاختيار الأول لكل منهما كان (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني لها (بدرجة كافية) بعكس الحال في مجموعة المسؤولين عن المتدربين.

- العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "علاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب في القطاعات الأخرى" :

يتضح من واقع المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول وبالرغم من وجود اختلاف النسب المنوية لتحديد نوع ومدى التقييم لعنصر الكفاءة - فإن هذا الاختلاف بين نوع الوظيفة وبين عنصر علاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب في القطاعات الأخرى - هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين العنصر سالف الذكر من جهة أخرى.

#### السؤال رقم (16/17) / بالنسبة لتوفر وجود خطط وبرامج عمل مستقبلية للتدريب

يتضح ما يأتي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة			
	كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما				
ر	2.5037	0.1374	7	4	15	15	19	3	34	33	16	وجود خطط وبرامج عمل مستقبلية للتدريب

- مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (36.9%) تقريباً قد أفادت بأن عنصر "وجود خطط وبرامج عمل مستقبلية للتدريب" كأحد عناصر كفاءة النظام التدريبي كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (37.7%) تقريباً بأن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول للعينة الشاملة فيما يتعلق بتقدير مدى وجود العنصر كان (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني (بدرجة كافية) وإن كان الفارق بينهما في واقع الأمر فارق ضئيل للغاية.
- مستوى مجموعتي الدراسة : حيث تبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة قد ظهرت على النحو التالي :
- ( أ ) مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (37.1%) تقريباً أن العنصر سالف الذكر قد توفر (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (38.2%) تقريباً أن العنصر كان متوفراً (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لهذه المجموعة كان (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني لها (بدرجة كافية).
- ( ب ) مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (36.6%) بتوفر العنصر سالف الذكر (بدرجة كافية) كما أفادت ذات النسبة من داخل هذه المجموعة وهي (36.6%) بتوفر وجود العنصر (لحد ما).

- مستوى الاختيار العاد لتقدير مدى توفر العنصر :  
يتضح من التحليل التفصيلي السابق أن (بدرجة كافية) كانت الاختيار الأول على مستوى العينة الشاملة بينما كان درجة (لحد ما) الاختيار الثاني لتلك العينة.
- العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "وجود خطط وبرامج عمل مستقبلية للتدريب" :  
يتبين من استقراء المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول - وبالرغم من تباين واختلاف النسب المئوية والآراء المعطاة من مجموعتي الدراسة - إلا أن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين عنصر وجود خطط وبرامج عمل مستقبلية للتدريب من جهة أخرى:

**السؤال رقم (17/17) / بالنسبة إدراك أهمية التدريب كوسيلة لتطوير أسس العمل وتحقيق عملية التعلم**

يتضح ذلك فيما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسئولين ن = 41				آراء رؤساء العمل ن = 89				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	
0.3447 17.532	1	-	3	37	-	4	32	53	17 إدراك أهمية التدريب كوسيلة لتطوير أسس العمل وتحقيق عملية التعلم

•• مستوى المعنوية = 0.0035

• مستوى المعنوية = 0.0035

درجة الحرية = 5

- مستوى العينة ككل : أفادت نسبة (69.2%) تقريباً أن عنصر "إدراك أهمية التدريب كوسيلة لتطوير أسس العمل وتحقيق عملية التعلم" كان متوفراً (بدرجة كافية) في حين كانت استجابة نسبة (26.9%) تقريباً قد أفادت بتوفر العنصر سالف الذكر (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول للعينة الشاملة بالنسبة لهذا العنصر كان (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني لها (لحد ما).
- مستوى مجموعتي الدراسة : يتضح من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :
- ( أ ) مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (59.6%) تقريباً أن هذا العنصر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (38%) تقريباً أن ذات العنصر كان متوفراً (لحد ما).

(ب) مجموعة المسئولين : حيث أفادت نسبة (90 %) أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (7.3 %) فقط أنه كان متوفراً (لحد ما).

ويظهر من هذا التحليل جلياً أن الاختيار الأول لهذه المجموعة كان (بدرجة كافية) وبنسبة عالية جداً. بينما كان الاختيار الثاني محدوداً والذي أفاد بتوفر العنصر سالف الذكر (لحد ما).

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل السابق ومن استقراء المؤشرات الإحصائية في الجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر (بدرجة كافية) كان يمثل القرار والاختيار الأول على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (69.2 %) تقريباً.

- أن توفر العنصر (لحد ما) كان يمثل الاختيار الثاني على مستوى العينة الشاملة.

- أن ثمة توافق بين رأي كل من مجموعتي الدراسة يتفق مع رأي العينة الشاملة فيما سبق من نتائج.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "إدراك أهمية التدريب كوسيلة لتطوير أسس العمل وتحقيق عملية التعلم" :

يتبين من واقع المؤشرات الإحصائية وبالرغم من اختلاف النسب بين مجموعتي الدراسة وبين أرائهم في شأن مدى توفر عنصر "إدراك أهمية التدريب كوسيلة لتطوير أسس العمل وتحقيق عملية التعلم" - فإن هذا الاختلاف هو اختلاف جوهري حيث تبين المؤشرات الإحصائية أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين نوع الوظيفة من جهة وبين توفر العنصر سالف الذكر من جهة أخرى.

القطاع غير الحكومي :

فيما يلي استجابات المسئولين ورؤساء العمل حول مدى كفاءة النظام التدريبي المؤسسي لمعهد الدراسات المصرفية كما يتضح بالجدول التالي :

جدول رقم ( 52 )

مدى توفر عناصر كفاءة النظام التدريبي والمؤسسي حسب آراء المسؤولين ورؤساء العمل  
بالقطاع غير الحكومي

مؤشرات إحصائية	آراء رؤساء العمل في شأن توافر عناصر الكفاءة ن = 12				آراء رؤساء العمل في شأن توافر عناصر الكفاءة ن = 41				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	
0.23143 2.8862	2	-	6	6	1	-	20	18	1 المرونة نموابة المتغيرات في النظام التدريبي المستخدمة في مركز التدريب
0.25660 3.6653	12	-	4	8	1	-	18	21	2 يتم تصميم البرنامج التدريبي وفقا للمهارات الفعلية للوظيفة للعمل في الحقل التعليمي
0.20693 2.3263	12	-	6	6	2	-	23	15	3 يتم تصميم البرنامج التدريبي وفقا لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين
0.13527 0.93202	-	-	6	6	1	-	17	20	4 يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي بشكل دقيق وواضح
0.23099 2.81824	-	-	5	7	-	-	23	15	5 تتوفر برامج تدريبية متنوعة لتلبية الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للمتدربين
0.29156 4.5522	-	-	5	6	2	1	20	15	6 تعتمد أساليب وطرق التدريب في تنفيذ البرامج التدريبية
0.36156 7.5193	1	2	4	4	3	4	28	4	7 يتوفر نظام جيد لتقييم المتدربين ومتابعتهم بعد الانتهاء من البرنامج
0.24858 3.4248	-	-	7	5	-	1	17	22	8 تتوفر العناصر البشرية المؤهلة للتدريب (المدرسون)
0.21320 2.2857	-	-	4	8	2	-	11	23	9 توفر هيكل إداري وتنظيمي واضح
0.15628 1.2785	-	-	3	9	-	-	12	27	10 وضوح أهداف ورسالة التدريب بمعهد الدراسات المصرفية
0.34125 6.5900	1	-	3	8	7	-	8	23	11 كفاية التمويل اللازم للتدريب
0.2378 3.1197	-	-	5	7	4	-	13	23	12 توفر الأماكن والقاعات التدريبية اللازمة لعملية التدريب
0.26177 3.6783	-	-	6	5	-	-	17	22	13 مواكبة واستخدام المستجدات التكنولوجية الحديثة في التدريب

تابع جدول عناصر كفاءة العمل

مؤشرات إحصائية	آراء رؤساء العمل في شأن توافر عناصر الكفاءة ن = 12				آراء رؤساء العمل في شأن توافر عناصر الكفاءة ن = 41				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	
ك2	-	-	5	6	-	-	19	20	14
0.3455	6.7785	-	-	5	6	-	-	19	20
0.2424	3.0012	1	-	3	7	7	-	13	18
0.26511	3.7043	-	-	3	8	6	-	14	18
0.34721	6.854	-	-	3	8	-	-	11	28

حيث يمكننا من خلال المعايير التالية استقرار وفحص المؤشرات الإحصائية ككل على حدة كما توضحها الجداول الخاصة بذلك.

**السؤال رقم (1/17) / بالنسبة لعنصر المرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات في النظام التدريبي المستخدم في معهد الدراسات المصرفية**

مؤشرات إحصائية	آراء المسئولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 41				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	
ك2	2	-	6	6	1	-	20	18	1
0.23143	2.8862	2	-	6	6	1	-	20	18

- مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول السابق ما يلي :  
نسبة (47.1 %) أفادت بأن المرونة تتوفر بدرجة كافية على مستوى العينة الشاملة في حين أن نسبة (51 %) أفادت بأن ذلك العنصر متوفر (لحد ما) وبذلك يكون الاختيار الأول في حالة العينة الشاملة هو متوفر (لحد ما) ثم متوفر (بدرجة كافية) كاختيار ثان.
- مستوى مجموعتي الدراسة : يتضح من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

أ- مجموعة رؤساء العمل : تبين أن نسبة (46,2%) قد أفادت بتوفر عنصر المرونة (بدرجة كافية) في حين أن نسبة (51,3%) قد أفادت أن توفر العنصر سالف الذكر كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لمجموعة رؤساء العمل فيما يتعلق بدرجة توفر هذا العنصر هو (لحد ما) يليه الاختيار الثاني وهو (بدرجة كافية).

ب- مجموعة المسؤولين : تبين أن نسبة (50%) قد أفادت بتوفر عنصر المرونة (بدرجة كافية) في حين أن نسبة (50%) أيضا أفادت بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لهذه المجموعة كان (بدرجة كافية) يليه الاختيار الأول مكرر وهو (لحد ما) وذلك بعكس الحال في مجموعة رؤساء العمل.

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر عنصر المرونة :

يتبين من التحليل السابق للمؤشرات الإحصائية لبيانات الجدول ما يلي :

- اتفاق بين آراء العينة الشاملة ومجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسؤولين فيما يتعلق بالاختيارين الأول والثاني .. حيث يمثل الاختيار الأول توفر عنصر المرونة بدرجة (لحد ما) في الشرائح الثلاثة ويمثل توفر المرونة (بدرجة كافية) الاختيار الثاني فيها - وإن كان ذلك الاختيار يتساوى مع الاختيار الأول في مجموعة المسؤولين حيث نال كل منهما (50%) من آراء المبحوثين.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "المرونة لمواكبة المتغيرات في النظام التدريبي المستخدمة في مركز التدريب" :

على الرغم من اختلاف النسبة بين مجموعتي الدراسة كما هو واضح بالجدول إلا أن هذا الاختلاف غير جوهري، فالمؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي فيما يتعلق بتوفر عنصر المرونة كأحد عناصر مرونة النظام التدريبي من جهة ثانية.

ويرى الباحث أن المسؤولين وهم الأقرب فنيا إلى المتدربين يمكن أن يكونوا أكثر تعبيراً عن واقع هذا المتغير في النظام التدريبي من رؤساء العمل الذين تأخذهم مشاكل العمل الإداري بعيداً نسبياً عن العمل الفني وهو المعنى بهذه الدراسة، كما يلاحظ الباحث أن درجة المرونة (لحد ما) من قبل رؤساء العمل كانت بنسبة 51,3% أي تحتل المرتبة الأولى من حيث حجم رأي تلك الفئة مستوى متوفر (بدرجة كافية) كمرتبة ثانية، بينما جاء رأي المسؤولين فيما يتعلق بهذه الدرجة من التقدير (لحد ما) و(بدرجة كافية) في ذات المرتبة وبنسبة (50%) أيضاً من حجم مفردات عينة المسؤولين.

السؤال رقم (2/17) / بالنسبة لعنصر تصميم البرنامج التدريبي وفقاً للمهارات الفعلية للوظيفة

للعمل في الحقل المصرفي

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 41				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة			
	كافية	لحد ما	غير متوفر	لم يحدد	كافية	لحد ما	غير متوفر	لم يحدد				
2	3.8653	0.25660	-	-	4	8	1	-	18	21	2	يندر تصميم البرنامج التدريبي وفقاً للمهارات الفعلية للوظيفة للعمل في الحقل المصرفي

• مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول السابق ما يلي :

- أفادت نسبة (55.8 %) أن عنصر تصميم البرنامج التدريبي وفقاً للمهارات الفعلية للوظيفة للعمل في الحقل المصرفي " كان متوفراً (بدرجة كافية) وكاختيار أول لأفراد العينة الشاملة.
- أفادت نسبة (42.3 %) أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (لحد ما) كاختيار ثانٍ لأفراد تلك العينة.

• مستوى مجموعتي الدراسة : يتضح من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

- أ- مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (52.5 %) أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) إلا أن نسبة أكبر وهي (45 %) أفادت بأن توفر العنصر كان (لحد ما).

وبذلك يتضح أن الاختيار الأول لمجموعة رؤساء العمل فيما يتعلق بمدى توفر عنصر تصميم البرنامج التدريبي وفقاً للمهارات الفعلية للعمل في الحقل المصرفي كان (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني (لحد ما).

- ب- مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (66.7 %) أن توفر العنصر سالف الذكر كان (بدرجة كافية) في حين أن نسبة (33.3 %) فقط أفادت بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما) وبذلك يكون الاختيار الأول لهذه المجموعة هو توفر العنصر (بدرجة كافية) ويأتي الاختيار الثاني وهو (لحد ما) في المرتبة الثانية.

• مستوى الاختيار العام وفقاً لتقدير مدى توفر عنصر تصميم البرنامج وفقاً للمهارات الفعلية للوظيفة للعمل في الحقل المصرفي :

ويرى الباحث من مدلول هذا التحليل وتلك النتيجة أن المسؤولين هم الأقرب فنياً والأكثر إدراكاً بمتطلبات تصميم البرنامج التدريبي طبقاً للاحتياجات والمهارات الفعلية للعمل في الحقل المصرفي. ومن ثم يمكن اعتبار آراء المسؤولين بمثابة مؤشر جوهري ذو دلالة عند النظر في الحكم على مدى كفاءة عناصر النظام التدريبي، وقد جاء تقدير رؤساء العمل لمدى توفر هذا

العنصر (بدرجة كافية) في المرتبة الأولى من اختياراتهم حيث بلغت نسبته (52.5%) وهو ما انتهى إليه تقدير العينة الشاملة لهذا العنصر بدرجة كافية وهو (55.8%) بينما جاء ترتيب التقييد (لحد ما) طبقاً لأراء المسؤولين في المرتبة الثانية داخل تلك الشريحة ونسبة (33.3%) عن حجم مفردات عينة المسؤولين.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر تصميم البرنامج وفقاً للمهارات الفعلية للوظيفة في الحقل التعليمي:

بالرغم من اختلاف النسبة بين مجموعتي الدراسة كما هو واضح بالجدول فإن هذا الاختلاف هو اختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي في توفر مراعاة المهارات الفعلية للعمل في الحقل المصرفي عند تصميم البرنامج التدريبي كأحد عناصر كفاءة النظام التدريبي من جهة ثانية.

السؤال رقم (3/17) / فيما يتعلق بعنصر توافر تصميم البرامج التدريبية وفقاً لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين

مؤشرات إحصائية	أراء المسؤولين ن = 12			أراء رؤساء العمل ن = 41			عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	لم يحدد	غير متوفر لحد ما	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	بدرجة كافية	
ر	2	0	6	2	0	23	3
0.20693	2.3263	12	-	6	6	15	يتد تصميم البرنامج التدريبي وفقاً لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين

• مستوى العينة ككل: ويلاحظ ما يلي:

يتضح من الجدول أنه على مستوى العينة ككل من إجمالي عدد رؤساء العمل والمسؤولين أن نسبة (40.4%) قد أفادت بأن توفر عنصر تصميم البرامج التدريبية وفقاً لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين كان متوفراً (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (55.8%) بأن توفر العنصر سالف الذكر كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول للعينة الشاملة هو توفر العنصر (لحد ما) يليه الاختيار الثاني وهو توفر العنصر (بدرجة كافية).

• مستوى مجموعتي الدراسة: ويتضح من الجدول السابق أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة كل على حدة كانت على النحو التالي:

أ- مجموعة رؤساء العمل: أفادت نسبة (37.5%) بأن توفر العنصر كان (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (57.5%) بأن توفر العنصر كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول

لأفراد هذه المجموعة كان توفر العنصر (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني هو توفره (بدرجة كافية).

ب- مجموعة المسؤولين : أفادت نسبة (50 %) بأن توفر العنصر كان (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (50 %) بأن توفر العنصر سالف الذكر كان متوفرا (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول مكرر لأفراد هذه المجموعة، بمعنى أن توفر العنصر (بدرجة كافية) يمثل توفر العنصر بدرجة (لحد ما).

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر عنصر تصميم البرنامج التدريبي وفقا لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية :

يتضح من التحليل السابق أن العينة الشاملة ومجموعة رؤساء العمل قد اتفقتا على ترتيب درجة توفر عنصر تصميم البرنامج وفقا لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين حيث كان الترتيب في صورة اختيار أول (لحد ما) ثم اختيار ثان (بدرجة كافية) وذلك بعكس الرأي السذي أبدته مجموعة المسؤولين والذي تمثل في توفر العنصر (بدرجة كافية) كاختيار أول و(لحد ما) كاختيار أول مكرر.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر تصميم البرنامج التدريبي وفقا لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين :

تبين المؤشرات الإحصائية وتوضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي في مدى توفر عنصر تصميم البرامج والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية والالزمة للمتدربين من جهة أخرى، بالرغم من وجود اختلاف بين نوع الوظيفة والرأي في تقدير العنصر حيث أن هذا الاختلاف غير جوهري.

السؤال رقم (4/17) / بالنسبة لعنصر تحديد أهداف البرنامج التدريبي بشكل دقيق وواضح

مؤشرات إحصائية	أراء المسؤولين ن = 12				أراء رؤساء العمل ن = 41				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	
ر	2								
0.13527	0.93202	-	-	6	6	1	-	17	20

• مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (52 %) قد أفادت بأن توفر عنصر تحديد أهداف البرنامج التدريبي بشكل دقيق وواضح كان متوفرا (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (46 %) بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما). بمعنى أن الاختيار الأول للعينة الشاملة كان يمثل توفر العنصر (بدرجة كافية) في حين كان الاختيار الثاني باعتبار توفر العنصر (لحد ما).

• مستوى مجموعتي الدراسة : يتضح من الجدول أن استجابات كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

- أ- مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (52.6 %) بأن توفر العنصر سالف الذكر كان (بدرجة كافية) في حين أن نسبة (44.7 %) بأن توفر العنصر كان (لحد ما). وبذلك يكون الاختيار الأول لهذه المجموعة هو (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني (لحد ما).
- ب- مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (50 %) بأن توفر العنصر سالف الذكر كان (بدرجة كافية) بينما أفادت بنسبة (50 %) بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما). وبذلك يكون الاختيار الأول لهذه المجموعة هو توفر العنصر (بدرجة كافية) و (لحد ما) في أن واحد.

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر عنصر تحديد أهداف البرنامج التدريبي بشكل دقيق وواضح :

- من واقع التحليل سالف الذكر وباستقراء البيانات الإحصائية بالجدول السابق يتبين ما يلي :
- اتفاق الرأي بين غالبية العينة الشاملة وبين مجموعة رؤساء العمل فيما يتعلق بترتيب الاختيارات حيث كان الاختيار لهما يتمثل في توفر العنصر (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني في توفر العنصر (لحد ما).
- تميز رأي مجموعة المسؤولين حيث كان الاختيار متساو بين (بدرجة كافية) وبين (لحد ما) وبنسبة (50 %) لكل منهما.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر تحديد أهداف البرنامج التدريبي بشكل دقيق وواضح :

بالرغم من وجود هذا الاختلاف والتباين بين رؤساء العمل والمسؤولين فيما يتعلق بأولوية الاختيار بالنسبة لدرجة توفر هذا العنصر.. إلا أن الاختلاف والتباين غير جوهري بين توفر العنصر من جهة وبين مجموعتي الدراسة (رؤساء العمل والمسؤولين) من جهة أخرى، حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغيرين (نوع الوظيفة والرأي في توفر العنصر ودرجة هذا التوفر باعتباره أحد عناصر كفاءة النظام التدريبي).

السؤال رقم (5/17) / فيما يتعلق بعنصر توفر البرامج التدريبية المتنوعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة  
والمتنوعة للمتدربين

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 41				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	
2.81824 0.23099	-	-	5	7	-	-	23	15	5 توفر برامج تدريبية متنوعة لتلبية الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للمتدربين

• مستوى العينة ككل : يتضح من الجدول أن نسبة (44%) قد أفادت بأن عنصر توفر البرامج التدريبية المتنوعة اللازمة لتلبية ومقابلة الاحتياجات المتغيرة للمتدربين كعنصر من عناصر كفاءة النظام التدريبي بالمؤسسة التدريبية - كان متوفراً (بدرجة كافية). في حين كانت استجابة (56%) من تلك العينة الشاملة والتي تمثل مجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسؤولين - تفيد بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما) بمعنى أن استجابة العينة الشاملة قد أعطت أولوية تقدير وجود العنصر بدرجة (لحد ما) كاختيار أول بينما أعطت نفس العينة الشاملة الاختيار الثاني لوجود العنصر (بدرجة كافية).

• مستوى مجموعتي الدراسة : يتبين من الجدول أن استجابة كل مجموعة من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

أ- مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (60.5%) منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن ذلك العنصر كان متوفراً (بدرجة كافية) وكان هذا الرأي من وجهة نظر هذه المجموعة بنسبة (29.5%).

ب- مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (58.3%) منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن هذا العنصر كان متوفراً (لحد ما) وبنسبة مئوية قدرها (41.7%).

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل لبيانات الجدول ما يلي :

• أن توفر العنصر بدرجة (لحد ما) كان يمثل الاختيار الأول على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (70%).

- أن توفر العنصر بدرجة (كافية) كان يمثل الاختيار الثاني على مستوى العينة الشاملة ونسبة مئوية قدرها (55%).
- أن ثمة تطابق بين رأي غالبية العينة الشاملة ومجموعة رؤساء العمل في ترتيب أولويات توفر العنصر حيث كان الاختيار الأول لكل منهما توفر العنصر (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني لكل منهما (بدرجة كافية).
- كان رأي غالبية مجموعة المسؤولين هو توفر العنصر (بدرجة كافية) كاختيار أول بينما جاء الاختيار الثاني (لحد ما).

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر البرامج التدريبية المتنوعة :

يتبين من قراءة المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف الآراء والنسب بين مجموعتي الدراسة كما هو موضح من الجدول ومن التحليل السابق - أن هذا الاختلاف هو اختلاف غير جوهري حيث تبين المؤشرات الإحصائية عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي في مدى ودرجة توفر عنصر وجود برامج تدريبية متنوعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة والمتنوعة للمندربين.

السؤال رقم (6/17) / فيما يتعلق بتوفر العنصر الخاص بتعدد أساليب وطرق التدريب

في تنفيذ البرامج التدريبية

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 41				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	
ر	كأ								
0.29156	4.5522	.	.	5	6	2	1	20	15
									6 تتعدد أساليب وطرق التدريب في تنفيذ البرامج التدريبية

- مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (24.8%) قد أفادت بأن توفر عنصر تعدد أساليب وطرق التدريب في تنفيذ البرامج التدريبية كعنصر من عناصر كفاءة النظام التدريبي بالمؤسسة التدريبية - كان متوفراً (بدرجة كافية). في حين كانت استجابة (51%) من تلك العينة الشاملة تفيد بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما) بمعنى أن استجابة العينة الشاملة قد أعطت أولوية تقدير وجود العنصر بدرجة (لحد ما) كاختيار أول بينما أعطت نفس العينة الشاملة الاختيار الثاني لوجود العنصر (بدرجة كافية).

• مستوى مجموعتي الدراسة : يتبين من الجدول أن استجابة كل مجموعة من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

أ- مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (52.6%) منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفرا (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن ذلك العنصر كان متوفرا (بدرجة كافية) وكان هذا الرأي من وجهة نظر هذه المجموعة بنسبة (39.5%).

ب- مجموعة المسئولين : حيث أفادت نسبة (54.5%) منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفرا (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن هذا العنصر كان متوفرا (لحد ما) وبنسبة مئوية قدرها (45.5%).

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر:

يتبين من التحليل السابق ومن استقراء بيانات الجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر بدرجة (لحد ما) كان يمثل الاختيار الأول على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (51%).

- أن توفر العنصر بدرجة (كافية) كان يمثل الاختيار الثاني على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (42.8%).

- وجود تطابق بين آراء العينة الشاملة وبين مجموعة رؤساء العمل فيما يتعلق بترتيب درجة وجود العنصر وهو (لحد ما) ثم (بدرجة كافية) بعكس مجموعة المسئولين.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر تعدد أساليب وطرق التدريب في تنفيذ البرامج التدريبية :

يتبين من قراءة المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف استجابات مجموعتي الدراسة كما هو موضح في الجدول ومن التحليل السابق - أن هذا الاختلاف غير جوهري، فالمؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة والرأي في توفر عنصر "تعدد أساليب وطرق التدريب في تنفيذ البرامج التدريبية" من جهة أخرى.

السؤال رقم (7/17) / فيما يتعلق بتوفر نظام جيد لتقييم المتدربين ومتابعتهم

بعد الانتهاء من البرنامج

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 41				7
	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	
مؤشرات إحصائية	1	2	4	4	3	4	28	4	يتوفر نظام جيد لتقييم المتدربين ومتابعتهم بعد الانتهاء من البرنامج
	0.36156	7.5193							

• مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (64 %) قد أفادت بأن عنصر "توفر نظام جيد لتقييم المتدربين ومتابعتهم بعد الانتهاء من حضور البرنامج التدريبي" كعنصر هام من عناصر كفاءة النظام التدريبي بالمؤسسة التدريبية - كان متوفرا (لحد ما). في حين كانت استجابة (16 %) من تلك العينة الشاملة قد أعطت أولوية تقدير وجود العنصر (بدرجة كافية) كاختيار ثان بينما أعطت نفس العينة الشاملة الاختيار الثالث لعدم توفر العنصر على الإطلاق.

• مستوى مجموعتي الدراسة : يتضح من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

أ- مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (71.8 %) منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرهما هو أن العنصر سالف الذكر كان متوفرا (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن ذلك العنصر والخاص بتوفر نظام جيد لتقييم المتدربين ومتابعتهم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي كان متوفرا (بدرجة كافية) وكان هذا الرأي من وجهة نظر هذه المجموعة بنسبة (10.3 %) تقريبا.

ب- مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (36.4 %) منها أن ثمة اختيار من وجهة نظرهما وهو أن العنصر سالف الذكر متوفر (بدرجة كافية) وبنفس النسبة (36.4 %) أفادت مجموعة أخرى أن العنصر متوفر (لحد ما) بنسبة مئوية قدرها (36.4 %) أيضا.

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل السابق الاستقراء الإحصائي لبيانات الجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر بدرجة (لحد ما) كان يمثل الاختيار الأول على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (64 %).

- أن توفر العنصر بدرجة (كافية) كان يمثل الاختيار الثاني على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (16 %).

- العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "نظام جيد لتقييم المتدربين ومتابعتهم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي" :

يتبين من واقع قراءة المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف استجابات مجموعتي الدراسة كما هو موضح من الجدول ومن التحليل السابق - فإن هذا الاختلاف هو اختلاف غير جوهري حيث تبين المؤشرات الإحصائية عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي في مدى توفر عنصر "نظام جيد لتقييم المتدربين ومتابعتهم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي" من جهة أخرى.

#### السؤال رقم (8/17) / بالنسبة لتوفر العناصر البشرية المؤهلة للتدريب (المدرّبون)

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية		آراء المسؤولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 41				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
ر	ك2	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	
0.24858	3.4248	-	-	7	5	-	1	17	22	8 تتوفر العناصر البشرية المؤهلة للتدريب (المدرّبون)

- مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (51.9%) قد أفادت بأن عنصر توفر المدرّبين باعتبارهم من العناصر البشرية المؤهلة للتدريب كان (بدرجة كافية). ومما لاشك فيه أن هذا العنصر يعتبر من أهم عناصر كفاءة النظام التدريبي بالمؤسسة التدريبية، هذا في حين أن استجابة نسبة مئوية قدرها (46.2%) من تلك العينة الشاملة والتي تمثل مجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسؤولين - تفيد بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما) - وهذا يعني أن استجابة العينة الشاملة قد أعطت أولوية لتقدير وجود العنصر (بدرجة كافية) كاختيار أول بينما أعطت مجموعة أخرى من نفس العينة الشاملة الاختيار الثاني لوجود العنصر (لحد ما) في البرنامج التدريبي.
- مستوى مجموعتي الدراسة : يتبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

أ- مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (55%) منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن ذلك العنصر كان متوفراً (لحد ما) بنسبة مئوية قدرها (42.5%).

ب- مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (58.3%) تقريبا منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني من

حيث الأولوية هو أن هذا العنصر كان متوفرا (بدرجة كافية) بنسبة مئوية قدرها (41.7%).

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل السابق للجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر (بدرجة كافية) كان يمثل الاختيار الأول على مستوى العينة الشاملة، وبنسبة مئوية قدرها (51.9%).
- أن توفر العنصر بدرجة (لحد ما) كان يمثل الاختيار الثاني على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (46.2%).

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر المديرين :

يتبين من قراءة المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف الآراء والنسب المئوية بين مجموعتي الدراسة كما هو موضح من الجدول ومن التحليل السابق - فإن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين توفر عنصر المديرين كأحد عناصر كفاءة النظام التدريبي الهامة من جهة أخرى.

السؤال رقم (9/17) / فيما يتعلق بتوفر هيكل إداري تنظيمي واضح

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية		آراء المسئولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 41				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
ر	ك2	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	
0.12320	2.2857	-	-	4	8	2	-	11	23	9 توفر هيكل إداري وتنظيمي واضح

- مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (64.6%) قد أفادت بأن عنصر توفر هيكل إداري تنظيمي واضح كأحد عناصر كفاءة النظام التدريبي كان (بدرجة كافية). في حين كانت استجابة نسبة مئوية قدرها (31.8%) من تلك العينة الشاملة والتي تمثل مجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسئولين - تفيد بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما) ويعني ذلك أن استجابة العينة الشاملة قد أعطت أولوية لتقدير وجود العنصر (بدرجة كافية) كاختيار أول بينما أعطت مجموعة أخرى من نفس العينة الشاملة الاختيار الثاني لوجود العنصر (لحد ما).
- مستوى مجموعتي الدراسة : يتبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

أ- مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (63.9%) تقريبا منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو أن العنصر سالف الذكر كان متوفرا (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن ذلك العنصر كان متوفرا (لحد ما) بنسبة مئوية قدرها (30.6%).

ب- مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (66.7%) تقريبا منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفرا (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن هذا العنصر كان متوفرا (لحد ما) بنسبة مئوية قدرها (33.3%) تقريبا.

● مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل السابق للجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر (بدرجة كافية) كان يمثل الاختيار الأول على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (64.6%) وقد اتفق مع هذا الرأي كل من رؤساء العمل والمسؤولين على مستوى نوع الوظيفة.

- أن توفر العنصر (لحد ما) كان يمثل الاختيار الثاني على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (31.8%) تقريبا. وقد اتفق مع هذا الرأي كل من رؤساء العمل والمسؤولين على مستوى نوع الوظيفة.

● العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "وجود هيكل إداري تنظيمي واضح" :

يتبين من استقرار المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف استجابات مجموعتي الدراسة وهما رؤساء العمل والمسؤولين - إلا أن هذا الاختلاف بين نوع الوظيفة من جهة وبين عنصر "توفر هيكل إداري تنظيمي واضح من جهة أخرى غير جوهري حيث تبين المؤشرات الإحصائية عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين المتغيرين.

ويلاحظ انطباق آراء الباحثين سواء على مستوى العينة ككل أو على مستوى نوع الوظيفة فسي تحديد الاختيارين الأول والثاني.

السؤال رقم (10/17) / بالنسبة لمدى توفر عنصر وضوح أهداف ورسالة التدريب

بمعهد الدراسات المصرفية

تتضح الحقائق التالية :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 41				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمهنة التدريبية المتخصصة
	متوفر لحد ما	غير متوفر	لم يحدد	بدرجة كافية	متوفر لحد ما	غير متوفر	لم يحدد	بدرجة كافية	
كافة	-	-	3	9	-	-	12	27	10 وضوح أهداف ورسالة التدريب بمعهد الدراسات المصرفية
0.15628	1.2785								

• مستوى العينة ككل : حيث يتبين من الجدول أن نسبة (70.6%) تقريباً قد أفادت بأن عنصر "وضوح الأهداف ورسالة التدريب الخاصة بالمعهد" كان (بدرجة كافية). في حين كانت استجابة (29.4%) من تلك العينة قد أعطت أولوية تقدير وجود العنصر سالف الذكر بدرجة (لحد ما) كاختيار ثان.

• مستوى مجموعتي الدراسة : يتبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

أ- مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (69.2%) تقريباً منها أن الاختيار الأول من وجهة نظرها هو أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن ذلك العنصر الخاص بمدى وضوح أهداف ورسالة التدريب بالمعهد كان متوفراً بدرجة (لحد ما) بنسبة مئوية قدرها (30.8%) تقريباً.

آراء هذه المجموعة تتفق وتتماشى مع رأي غالبية مفردات العينة الشاملة في شأن ترتيب الاختيارين الأول والثاني.

ب- مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (75%) تقريباً منها أن اختيار يتحدد في أن ذلك العنصر متوفر (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (25%) تقريباً أن العنصر متوفر (لحد ما).

وتتفق هذه المجموعة أيضاً في الرأي مع رأي العينة الشاملة فيما يتعلق بالاختيارين الأول والثاني.

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل السابق ومن البيانات الإحصائية في الجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر (بدرجة كافية) كان يمثل الاختيار الأول على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (70.6%) تقريبا.
- أن توفر العنصر (لحد ما) كان يمثل الاختيار الثاني على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (29.4%) تقريبا.
- أن ثمة اتفاق في الرأي بين كل من العينة الشاملة ومجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسؤولين فيما يتعلق بالاختيار الأول والثاني من حيث أهمية توفر العنصر ودرجة تواجده بمعهد الدراسات المصرفية وهو وضوح أهداف المركز ورسالة التدريب فيه.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "وضوح أهداف ورسالة التدريب بالمعهد :

يتبين من واقع المؤشرات الإحصائية وبالرغم من اختلاف الآراء والنسب المئوية التي تعبر عن آراء الباحثين بين مجموعتي الدراسة وبين آرائهم في شأن توفر العنصر ودرجة تواجده، ومن التحليل السابق فإن هذا الاختلاف هو اختلاف غير جوهري حيث تبين المؤشرات الإحصائية عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي في مدى ودرجة توفر عنصر "وضوح أهداف ورسالة معهد الدراسات المصرفية" من جهة أخرى.

السؤال رقم (11/17) / فيما يتعلق بتوفر عنصر كفاية التمويل اللازم للتدريب

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية		آراء المسؤولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 41				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة	11
ر	ك2	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	بدرجة كافية		
0.34125	6.5900	1	-	3	8	7	-	8	23	كفاية التمويل اللازم للتدريب	

- مستوى العينة ككل : تبين من الجدول أن نسبة (62%) من عدد أفراد العينة الشاملة قد أفادت بأن عنصر "كفاية التمويل اللازم للتدريب" كأحد عناصر الكفاءة الهامة للنظام التدريبي كان في مستوى متوفر (بدرجة كافية) كذلك كانت استجابة أفراد العينة الشاملة على جانب آخر تفيد بأن العنصر سالف الذكر متوفر (لحد ما) وبنسبة مئوية قدرها (22%) من تلك العينة والتي تمثل مجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسؤولين.
- مستوى مجموعتي الدراسة : يتبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة بالعينة كل على حدة كانت على النحو التالي :

مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (60.5 %) أن الاختيار الأول من وجهة نظرهما هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفرا (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو في أن العنصر المذكور كان متوفرا (لحد ما) بنسبة مئوية قدرها (21.1 %).

ب- مجموعة المسؤولين : وقد أفادت نسبة (66.7 %) منها أن الاختيار الأول من وجهة نظر أفرادها هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفرا (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن العنصر كان متوفرا (لحد ما) بنسبة مئوية قدرها (25 %).

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل لبيانات الجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر (بدرجة كافية) كان القاسم المشترك في رأي أفراد العينة الشاملة ومجموعتي رؤساء العمل والمسؤولين فيما يتعلق بالأولوية.
- يلاحظ تقارب النسبة المئوية للاختيار الأول للشرائح الثلاثة وهي (62 %) للعينة الشاملة، (60.5 %) لمجموعة رؤساء العمل، (66.7 %) لمجموعة المسؤولين.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "كفاية التمويل اللازم للتدريب" :

حيث يتبين من استقرار المؤشرات الإحصائية، وبالرغم من التباين والاختلاف في النسب بينهما فيما يتعلق بالرأي وترتيب أولوية تواجد وتوافر العنصر، إلا أن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين توفر عنصر "كفاية التمويل اللازم للتدريب" من جهة أخرى.

السؤال رقم (12/17) / بالنسبة لعنصر توفر الأماكن والقاعات التدريبية اللازمة لعملية التدريب

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية		أراء المسؤولين ن = 12				أراء رؤساء العمل ن = 41				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
		لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	
ر	ك2	-	-	5	7	4	-	13	23	12. توفر الأماكن والقاعات التدريبية اللازمة لعملية التدريب
0.2378	3.1197									

- مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (57.7 %) تقريبا قد أفادت بأن عنصر توفر الأماكن والقاعات التدريبية اللازمة لعملية التدريب كأحد عناصر كفاءة النظام التدريبي كان (بدرجة كافية) في حين كانت استجابة نسبة مئوية قدرها (34.6 %) من تلك العينة الشاملة والتي

تمثل مجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسؤولين تفيد بأن ذلك العنصر كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول للعيينة الشاملة في شأن تقدير وجود العنصر كان (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني (لحد ما).

● مستوى مجموعتي الدراسة : حيث يتبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :

أ- مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (57.5%) تقريبا منها أن الاختيار الأول من وجهة نظر أفرادها هو في أن العنصر سالف الذكر كان متوفرا (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن ذلك العنصر كان متوفرا (لحد ما) وبنسبة مئوية قدرها (32.5%) تقريبا.

ب- مجموعة المسؤولين : وقد أفادت نسبة (58.3%) تقريبا منهم أن الاختيار الأول من وجهة نظر أفرادها هو أن العنصر سالف الذكر كان متوفرا (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني من حيث الأولوية هو أن ذلك العنصر كان متوفرا (لحد ما) وبنسبة مئوية قدرها (41.7%) تقريبا.

● مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل السابق ومن استقراء بيانات الجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر سالف الذكر كان (بدرجة كافية) كاختيار أول على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (57.7%) وقد اتفق مع هذا الرأي كل من رؤساء العمل والمسؤولين على مستوى نوع الوظيفة على حد سواء.

- أن توفر العنصر سالف الذكر كان (لحد ما) كاختيار ثان على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (34.6%) .. كذلك فقد اتفق مع هذا الرأي كل من رؤساء العمل والمسؤولين على مستوى نوع الوظيفة.

● العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين عنصر توفر وجود الأماكن والقاعات التدريبية اللازمة لعملية التدريب :

يتبين من المؤشرات الإحصائية - وبالرغم من اختلاف النسب المئوية لأراء مجموعتي الدراسة وهما رؤساء العمل والمسؤولين إلا أن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين عنصر توفر الأماكن والقاعات التدريبية اللازمة لعملية التدريب" من جهة أخرى.

السؤال رقم (13/17) / بالنسبة لتوافر عنصر مواكبة واستخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة

في التدريب

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 41				مؤشرات إحصائية
	كافية	متوفرة	غير متوفرة	لم يحدد	كافية	متوفرة	غير متوفرة	لم يحدد	
0.28177 3.6783	-	-	8	5	-	-	17	22	13

• مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (54 %) تقريبا قد أفادت بأن عنصر 'مواكبة' واستخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة في التدريب كان متوفرا (بدرجة كافية) في حين كانت استجابة نسبة مئوية قدرها (46 %) من تلك العينة الشاملة كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول للعينة الشاملة في شأن تقدير وجود العنصر كان (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني (لحد ما).

• مستوى مجموعتي الدراسة : حيث تبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت بالتالي :

أ- مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (56.4 %) أن العنصر كان متوفرا (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (43.6 %) تقريبا أن العنصر سالف الذكر كان متوفرا (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لهذه المجموعة كان (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني في تقدير وجود العنصر كان (لحد ما).

ب- مجموعة المسؤولين : وقد أفادت نسبة (45.5 %) أن توفر العنصر سالف الذكر كان متوفرا (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (54.5 %) أن توفر العنصر سالف الذكر كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لهذه المجموعة كان (لحد ما) بينما كان الاختيار الثاني (بدرجة كافية).

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل السابق لبيانات الجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر الخاص 'بمواكبة' واستخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة في التدريب كان (بدرجة كافية) كاختيار أول للعينة الشاملة بنسبة مئوية قدرها (56.4 %) تقريبا وأن الاختيار الثاني كان (لحد ما) وبنسبة مئوية قدرها (46 %).

أن مجموعتي الدراسة من رؤساء العمل والمسئولين قد اختلفتا في السراي مع بعضهما البعض في حين اتفقت العينة الشاملة مع رؤساء العمل فيما يتعلق بتقرير (بدرجة كافية) كاختيار أول ثم (لحد ما) كاختيار ثان.

العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين "مواكبة واستخدام المستجدات التكنولوجية الحديثة في التدريب":

يتبين من واقع البيانات الإحصائية والمؤشرات الموضحة بالجدول - وبالرغم من وجود اختلاف النسب المئوية للأراء المعطاة سواء على مستوى العينة الشاملة أو على مستوى مجموعتي الدراسة - إلا أن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين عنصر "مواكبة واستخدام المستجدات التكنولوجية الحديثة" من جهة أخرى.

السؤال رقم (14/17) / بالنسبة لتوافر عنصر تنوع البرامج التدريبية لمقابلة المتغيرات المستجدة في الحقل المصرفي

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية	أراء المسئولين ن = 12				أراء رؤساء العمل ن = 41				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	لم يحدد	غير متوفر	بدرجة كافية	متوفر	لم يحدد	غير متوفر	بدرجة كافية	متوفر	
ك2 ر	-	-	5	6	-	-	19	20	تنوع البرامج التدريبية لمقابلة المتغيرات المستجدة في الحقل المصرفي
0.3455	6.7785	-	-	5	6	-	-	19	20

• مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (52%) تقريبا قد أفادت بأن عنصر تنوع البرامج التدريبية لمقابلة المتغيرات المستجدة في الحقل المصرفي " كأحد عناصر كفاءة النظام التدريبي - كانت (بدرجة كافية) - كذلك فقد أفادت نسبة (48%) بأن العنصر سالف الذكر كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لتقدير مدى وجود العنصر كان (بدرجة كافية) بينما جاء تقدير (لحد ما) كاختيار ثان.

• مستوى مجموعتي الدراسة : حيث تبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة قد ظهرت على النحو التالي :

أ- مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (51.3%) تقريبا أن العنصر سالف الذكر كان متوفرا (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (48.7%) تقريبا أن ذلك العنصر كان متوفرا (لحد ما).

ب- مجموعة المسؤولين : وقد أفادت نسبة (54.5%) تقريباً أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (45.5%) أن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (لحد ما).

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

ويعني ذلك وجود تطابق في الرأي فيما يتعلق بترتيب أولويات الأهمية لوجود العنصر، حيث كان الاختيار الأول للعينة الشاملة ولمجموعتي رؤساء العمل والمسؤولين (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني للشرايح الثلاثة كن (لحد ما).

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين عنصر تنوع البرامج التدريبية لمقابلة المتغيرات المستجدة في الحقل المصرفي :

يتبين من واقع البيانات والمؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول - وبالرغم من وجود التباين والاختلاف في النسب ومن ثم الآراء المعطاة من مجموعتي الدراسة - إلا أن هذا التباين والاختلاف على ضالته - غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين عنصر تنوع البرامج التدريبية لمقابلة المتغيرات المستجدة في الحقل المصرفي من جهة أخرى.

السؤال رقم (15/17) / بالنسبة لتوفر علاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب في القطاعات الأخرى

يتضح ما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 12					آراء رؤساء العمل ن = 41					عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة	
	لم يحدد	غير متوفر	بدرجة كافية	متوفر	لحد ما	لم يحدد	غير متوفر	بدرجة كافية	متوفر	لحد ما		
ر	ك2											توفر علاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب في القطاعات الأخرى
0.2424	3.0012	1	-	3	7	7	-	13	18			15

• مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (51.2%) تقريباً قد أفادت بأن توفر عنصر "علاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب في القطاعات الأخرى" كان متوفراً (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (32.7%) تقريباً بأن توفر العنصر سالف الذكر كان (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لتقدير مدى وجود العنصر كان (بدرجة كافية) بينما جاء تقدير (لحد ما) كاختيار ثان.

• مستوى مجموعتي الدراسة : حيث يتبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة قد ظهرت كما يلي :

أ- مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (47.4%) تقريباً أن العنصر سالف الذكر قد توفر (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (34.2%) تقريباً أن العنصر قد توفر (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لهذه المجموعة كان (بدرجة كافية) بينما جاء الاختيار الثاني لها (لحد ما).

ب- مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (63.6%) تقريباً أن العنصر قد توفر (بدرجة كافية) كاختيار أول في حين أفادت نسبة (27.3%) توفر العنصر (لحد ما) كاختيار ثان.

يتضح تطابق آراء كل من المجموعة الشاملة ومجموعة رؤساء العمل ومجموعة المسؤولين في ترتيب الأولوية لتوفر العنصر وهو أن الاختيار الأول لها كان (بدرجة كافية) وأن الاختيار الثاني لها كان (لحد ما).

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

ويتضح من التحليل السابق اتفاق آراء مجموعة رؤساء العمل والمسؤولين مع رأي العينة الشاملة فيما يتعلق بتقرير مدى توفر العنصر الخاص "بعلاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب في القطاعات الأخرى" من حيث أن الاختيار الأول لكل منهما كان (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني لها (لحد ما).

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "علاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب في القطاعات الأخرى" :

يتضح من واقع المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول وبالرغم من وجود اختلاف النسب المنوية لتحديد نوع ومدى التقييم لعنصر الكفاءة - فإن هذا الاختلاف بين نوع الوظيفة وبين عنصر علاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب في القطاعات الأخرى - هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين العنصر سالف الذكر من جهة أخرى.

السؤال رقم (16/17) / بالنسبة لتوفر وجود خطط وبرامج عمل مستقبلية للتدريب

يتضح ما يأتي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 41				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	لم يحدد	غير متوفر	متوفر لحد ما	درجة كافية	
كأ	-	-	3	8	8	-	14	18	16 وجود خطط وبرامج عمل مستقبلية للتدريب
0.34721	3.70043								

• مستوى العينة ككل : يتبين من الجدول أن نسبة (53.1%) تقريباً قد أفادت بأن عنصر "وجود خطط وبرامج عمل مستقبلية للتدريب" كأحد عناصر كفاءة النظام التدريبي كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (34.7%) تقريباً بأن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول للعينة الشاملة فيما يتعلق بتقدير مدى وجود العنصر كان (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني (لحد ما).

• مستوى مجموعتي الدراسة : حيث تبين من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة قد ظهرت على النحو التالي :

أ- مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (47.4%) تقريباً أن العنصر سالف الذكر قد توفر (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (36.8%) تقريباً أن العنصر كان متوفراً (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول لهذه المجموعة كان (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني لها (لحد ما).

ب- مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (72.7%) بتوفر العنصر سالف الذكر (بدرجة كافية) كما أفادت ذات النسبة من داخل هذه المجموعة وهي (27.3%) بتوفر وجود العنصر (لحد ما).

• مستوى الاختيار العام لتقدير مدى توفر العنصر :

يتضح من التحليل التفصيلي السابق أن (بدرجة كافية) كانت الاختيار الأول على مستوى العينة الشاملة ومجموعة رؤساء العمل ومجموعة المسؤولين بينما كانت درجة (لحد ما) تمثل الاختيار الثاني في رأي الشرائح الثلاثة.

- العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "وجود خطط وبرامج عمل مستقبلية للتدريب" :

يتبين من استقراء المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول - وبالرغم من تباين واختلاف النسب المئوية والآراء المعطاة من مجموعتي الدراسة - إلا أن هذا الاختلاف غير جوهري حيث أن المؤشرات الإحصائية توضح أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين عنصر وجود خطط وبرامج عمل مستقبلية للتدريب من جهة أخرى.

المسألة رقم (17/17) / بالنسبة لإدراك أهمية التدريب كوسيلة لتطوير أسس العمل

### وتحقيق عملية التعلم

يتضح ذلك فيما يلي :

مؤشرات إحصائية	آراء المسؤولين ن = 12				آراء رؤساء العمل ن = 41				عناصر كفاءة العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية المتخصصة
	كافية	لم يحدد	متوفر	غير متوفر	كافية	لم يحدد	متوفر	غير متوفر	
ر	2								إدراك أهمية التدريب كوسيلة لتطوير أسس العمل وتحقيق عملية التعلم
0.34721	6.8540	.	.	3	8	.	.	11	28

- مستوى العينة ككل : أفادت نسبة (72%) تقريبا أن عنصر "إدراك أهمية التدريب كوسيلة لتطوير أسس العمل وتحقيق عملية التعلم" كان متوفرا (بدرجة كافية) في حين كانت استجابة نسبة (28.2%) تقريبا قد أفادت بتوفر العنصر سالف الذكر (لحد ما) بمعنى أن الاختيار الأول للعينة الشاملة بالنسبة لهذا العنصر كان (بدرجة كافية) بينما كان الاختيار الثاني لها (لحد ما).
- مستوى مجموعتي الدراسة : يتضح من الجدول أن استجابة كل من مجموعتي الدراسة على حدة كانت على النحو التالي :
  - أ- مجموعة رؤساء العمل : حيث أفادت نسبة (71.8%) تقريبا أن هذا العنصر كان متوفرا (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (28.2%) تقريبا أن ذات العنصر كان متوفرا (لحد ما).
  - ب- مجموعة المسؤولين : حيث أفادت نسبة (72.7%) أن العنصر سالف الذكر كان متوفرا (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (27.3%) تقريبا أنه كان متوفرا (لحد ما).

ويظهر من هذا التحليل جليا أن الاختيار الأول لهاتين المجموعتين كان (بدرجة كافية) وبنسبة عالية. بينما كان الاختيار الثاني محدودا وبنسبة منخفضة والذي أفاد بتوفر العنصر سالف الذكر (لحد ما).

• مستوى الاختيار العاد لتقدير مدى توفر العنصر :

يتبين من التحليل السابق ومن استقراء المؤشرات الإحصائية في الجدول ما يلي :

- أن توفر العنصر (بدرجة كافية) كان يمثل القرار والاختيار الأول على مستوى العينة الشاملة وبنسبة مئوية قدرها (72 %) تقريبا.

- أن توفر العنصر (إحد ما) كان يمثل الاختيار الثاني على مستوى العينة الشاملة.

- أن ثمة توافق بين رأي كل من مجموعتي الدراسة يتفق مع رأي العينة الشاملة فيما سبق من نتائج.

• العلاقة الإحصائية بين نوع الوظيفة وبين توفر عنصر "إدراك أهمية التدريب كوسيلة لتطوير أسس العمل وتحقيق عملية التعلم" :

يتبين من واقع المؤشرات الإحصائية وبالرغم من اختلاف النسب بين مجموعتي الدراسة وبين آرائهم في شأن مدى توفر عنصر "إدراك أهمية التدريب كوسيلة لتطوير أسس العمل وتحقيق عملية التعلم" - فإن هذا الاختلاف غير جوهري حيث تبين المؤشرات الإحصائية عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين توفر العنصر سالف الذكر من جهة أخرى.

المبحث الرابع : نتائج الدراسة الميدانية على المسؤولين ورؤساء العمل من القطاعين الحكومي وغير الحكومي

تعتبر النتائج التي سيرد ذكرها في هذا المبحث والخاصة بنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على المسؤولين ورؤساء العمل في جهات العمل من القطاعين الحكومي وغير الحكومي بمثابة مؤشرات ذات دلالة تحليلية تعكس واقع تنظيم وإدارة عملية التدريب بجهات العمل ومدى تحقق عائد وأثر تدريبي على المتدربين يسهم في تطوير مستوى أدائهم المهني وذلك بعد مشاركتهم في البرامج التدريبية المقدمة من قبل مؤسسات التدريب، كذلك تسلط هذه النتائج الضوء على مدى قدرة النظام التدريبي والبناء المؤسسي في مؤسسات التدريب المعنية بالقطاعين الحكومي وغير الحكومي على القيام بأدوارها وتحقيق أغراضها بتنمية الموارد البشرية وما يعكسه ذلك من دلالة على التنمية البشرية بصفة عامة في المجتمع الكويتي، لذا فإن هذه النتائج تم تصنيفها على النحو الذي يحقق الهدف من إجراء الدراسة الميدانية في هذا الجانب وهي :

أولاً : نتائج مرتبطة بتنظيم وإدارة العملية التدريبية

ثانياً : نتائج مرتبطة بمدى تحقيق الكفاءة المهنية للمتدربين

ثالثاً : نتائج مرتبطة بكفاءة النظام التدريبي والمؤسسي

ويرى الباحث أن النتائج المتعلقة بتلك الجوانب الثلاثة يمكن أن تلقي الضوء على تساؤلات هذه دراسة سواء ما يتعلق منها بإدارة وتنظيم التدريب أو النتائج والآثار المترتبة على العملية التدريبية فيما يخص تحسين الكفايات المهنية للمتدربين ثم النتائج التي تعطي مؤشرات عن مدى كفاءة النظام التدريبي والنظام المؤسسي وقدرتهما على الوفاء بمتطلبات التنمية البشرية. وفيما يلي استعراض تحليلي لتلك النتائج :

أولاً : نتائج مرتبطة بتنظيم وإدارة العملية التدريبية

وقد كانت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية كما يلي :

( أ ) نتائج مرتبطة بالاحتياجات التدريبية :

وقد كشفت الدراسة في هذا الجانب ما يأتي :

1. مدى مناقشة الأهداف التدريبية مع المتدربين :

في القطاع الحكومي : أفادت (70.8 %) بالإيجاب فيما يتعلق بقيامهم بمهام مناقشة الأهداف التدريبية مع المعلمين.

بينما أفادت نسبة (29.2 %) بالنفي وعدم قيامهم بمهام دراسة تلك الأهداف التدريبية مع المعلمين.

وتوضح المؤشرات الإحصائية بوجود علاقة دالة إحصائياً بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي بالإيجاب أو النفي فيما يتعلق بمناقشة تلك الأهداف مع المتدربين من جهة أخرى عند مستوى (0.01) وبمستوى معنوية (0.00018).

في القطاع غير الحكومي : أفادت نسبة (76.5 %) بالإيجاب فيما يتعلق بقيامهم بمهام دراسة الأهداف التدريبية مع الموظفين في حين أفادت نسبة (23.5 %) بعدم قيامهم بذلك.

2. أهم أسباب عدم مناقشة أهداف البرامج التدريبية مع المتدربين قبل الالتحاق في البرنامج التدريبي :

في القطاع الحكومي : أوردوا أهم الأسباب التالية :

- ترشيح المعلم للبرنامج التدريبي لا يتم عن طريق الرئيس المباشر بنسبة (48.9 %).
- عدم إتاحة الفرصة للاطلاع على أهداف البرنامج بنسبة (42.5 %).

في القطاع غير الحكومي : أوردوا أهم الأسباب التالية :

- عدم إتاحة الفرصة للاطلاع على أهداف البرنامج بنسبة (36.3 %).
- ترشيح المعلم للبرنامج التدريبي لا يتم عن طريق رئيس العمل بنسبة (27.3 %).
- عدم وجود الوقت الكافي بنسبة (40 %).

3. مدى القيام بمهام دراسة الاحتياجات التدريبية للمتدربين :

- في القطاع الحكومي : (73.1 %) من رؤساء العمل والمسؤولين أجابوا بـ"نعم".  
(26.9 %) من رؤساء العمل والمسؤولين أجابوا بـ"لا".  
وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

في القطاع غير الحكومي : (83.1 %) من رؤساء العمل والمسؤولين أجابوا بـ"نعم".  
(16.9 %) من رؤساء العمل والمسؤولين أجابوا بـ"لا".

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة الدراسات السابقة (1) حول عدم استناد الخطة التدريبية لمؤسسات التدريب على دراسة للاحتياجات الفعلية للعاملين بمنظمات العمل، مما يؤكد أن الوعي التدريبي لدى المسؤولين بمنظمات العمل في الكويت يتفق مع الاتجاهات الحديثة في التخطيط لعملية التدريب، والتي تعد أحد مقوماتها الرئيسية هو قيام المسؤولين بتلك المهمة.

4. وكانت أهم الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية كما يلي :

القطاع الحكومي : وكانت كالتالي :

- بناء على خطة التوجيه الفني (31.5 % رؤساء عمل، 32.7 % مسئولين)
- بناء على الملاحظة العامة (30.2 % رؤساء عمل، 29.2 % مسئولين)

القطاع غير الحكومي : وكانت كالتالي :

- بناء على الاحتياجات الوظيفية ومهام العمل (42.3 % رؤساء عمل، 32 % مسئولين)
- بناء على تقارير الأداء والكفاءة (19.2 % رؤساء عمل، 24 % مسئولين)

5. أهم طرق ترشيح المتدربين للالتحاق في البرامج التدريبية :

القطاع الحكومي :

- بمعرفة التوجيه الفني (بنسبة 33.1 % رؤساء عمل، 62.2 % مسئولين)
- بمعرفة المسئول المباشر (بنسبة 22.5 % رؤساء عمل، 16.4 % مسئولين)

1. انظر هذه الدراسة، ص 25.

## القطاع غير الحكومي :

- بمعرفة إدارة التدريب (بنسبة 25.9 % رؤساء عمل، 30.4 % مسئولين)
- بمعرفة المسئول المباشر (بنسبة 37.9 % رؤساء عمل، 13.1 % مسئولين)
- يطلب الموظف نفسه (بنسبة 27.6 % رؤساء عمل، 17.4 % مسئولين)

6. أهم الأسباب التي تدعو إلى ترشيح المتدربين للالتحاق في البرامج التدريبية التي تنظمها مؤسسات التدريب :

### في القطاع الحكومي : أهم الأسباب :

- لتأهيل المعلم للقيام بمهام وواجبات وظيفية جديدة (20.2 % رؤساء عمل، 22.7 % مسئولين)
- للاطلاع والدراسة بالمستجدات الخاصة بالمناهج التدريبية (24.4 % رؤساء عمل، 25.8 % مسئولين)
- لتزويد المعلم بخبرات وفتيات مهنية جديدة (28.2 % رؤساء عمل، 27.3 % مسئولين)

### في القطاع غير الحكومي : أهم الأسباب :

- للاطلاع والدراسة بالمستجدات الخاصة بالمناهج التدريبية (25.6 % رؤساء عمل، 30.6 % مسئولين)
- لتأهيل المعلم للقيام بمهام وواجبات وظيفية جديدة (39 % رؤساء عمل، 27.8 % مسئولين)
- لإتاحة الفرصة للموظف للترقية (13.5 % رؤساء عمل، 19.4 % مسئولين)

وتتفق النتائج السابقة حول الأسباب التي تدعو جهات عمل المتدربين إلى ترشيحهم للمشاركة في البرامج التدريبية مع نتائج الدراسات السابقة (1) بأن العامل الرئيسي في ترشيح المتدربين للمشاركة في البرنامج التدريبي هو رفع مستوى الأداء العام للمتدرب، بمعنى أن التدريب موجه أساساً لتحسين كفاءة العاملين، ومدّهم بالخبرات والمستجدات الحديثة في مجال عملهم.

### (ب) نتائج مرتبطة بأساليب تحقيق الكفاءة المهنية :

1. فيما يتعلق بمدى استخدام أساليب معينة لتقييم أثر التدريب على المتدرب :

### في القطاع الحكومي : وكانت الإجابات كالتالي :

... - نسبة (63.8 %) من رؤساء العمل والمسئولين أجابوا بـ "نعم".

1. انظر هذه الدراسة، ص 27.

- نسبة (36.2%) من رؤساء العمل والمسؤولين أجابوا بـ"نعم".

ويلاحظ وجود علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى (0.01).

وفيما يتعلق بالأساليب المستخدمة لتقييم أثر التدريب، كانت في القطاع الحكومي :

- نسبة (28.3%) أفادوا بتوزيع استمارة استطلاع رأي.

- نسبة (23.7%) أفادوا بقيام المعلم بشرح ما تعلمه أمام زملائه.

- نسبة (17.2%) أفادوا بإجراء اختبار عملي بعد نهاية البرنامج.

- نسبة (15.2%) أفادوا بالاستفسار من الرؤساء في العمل عن مدى التقدم.

في القطاع غير الحكومي : كانت أهم الأساليب المستخدمة كالتالي :

- نسبة (34.6%) أفادوا بإجراء اختبار عملي بعد نهاية البرنامج.

- نسبة (28.8%) أفادوا بتوزيع استمارة استطلاع رأي.

- نسبة (17.3%) أفادوا بمقارنة تقارير قياس الكفاءة.

- نسبة (11.5%) أفادوا بالاستفسار من الرؤساء في العمل عن مدى التقدم.

2. فيما يتعلق بالتغير المحتمل للمسار الوظيفي للمتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي :

في القطاع الحكومي : كانت الإجابات كالتالي :

- نسبة (63.8%) أجابت بـ"نعم".

- نسبة (36.2%) أجابت بـ"لا".

في القطاع غير الحكومي : كانت الإجابات كالتالي :

- نسبة (82.8%) أجابت بـ"نعم".

- نسبة (17.2%) أجابت بـ"لا".

3. فيما يتعلق بأهم التغيرات المستقبلية التي ستطرأ على المسار الوظيفي للمتدرب نتيجة المشاركات

في البرامج التدريبية :

في القطاع الحكومي : كانت أهم التوقعات للتغيرات المستقبلية كما يلي مرتبة ترتيباً تنازلياً :

- الترقية الوظيفية لمستوى أعلى كما أفادت نسبة 40% من رؤساء العمل، 46% من المسؤولين.

- تفويض في مسؤوليات وصلاحيات أكثر كما أفادت 29.4% من رؤساء العمل، 30% من المسؤولين.

في القطاع غير الحكومي : كانت الإجابات كالتالي :

- تغيرات في مجال الوظيفة كما أفادت نسبة 41.8 % من رؤساء العمل، 36.1 % من المسؤولين.
- تفويض في مسؤوليات وصلاحيات كما أفادت نسبة 28.3 % من رؤساء العمل، 42.1 % من المسؤولين.

4. فيما يتعلق بتوقعات مدى تطبيق المتدربين لمعارف ومهارات البرنامج التدريبي على عملهم :

في القطاع الحكومي : كانت النتيجة كما يلي :

- التطبيق (بدرجة متوسطة) كما أفادت بذلك نسبة 57.4 % منها نسبة 59.9 % من رؤساء العمل، 56.1 % من المسؤولين.
- التطبيق (بدرجة كبيرة) كما أفادت بذلك 21.7 % منها نسبة 12.5 % من رؤساء العمل، 41.5 % من المسؤولين.

علماً بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) ومستوى معنوية = صفر.

في القطاع غير الحكومي : وكانت النتيجة كالتالي :

- التطبيق (بدرجة متوسطة) كما أفادت بذلك نسبة 53.8 % منها نسبة 48.8 % من رؤساء العمل، 72.7 % من المسؤولين.
- التطبيق (بدرجة قليلة) كما أفادت بذلك نسبة 28.8 % كلها من رؤساء العمل.
- التطبيق (بدرجة كبيرة) كما أفادت بذلك نسبة 13.5 % منها نسبة 9.8 % من رؤساء العمل، 27.3 % من المسؤولين.

وتختلف هذه النتيجة الخاصة برأي المسؤولين ورؤساء العمل بعض الشيء مع النتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة الخاصة بالمتدربين، حيث يتوقع المتدربون بقيامهم بتطبيق معارف ومهارات البرامج التي شاركوا بها على متطلبات الوظيفة وهو ما يطرح التساؤل حول جدوى عملية المتابعة القائمة للمتدربين من المسؤولين ورؤساء العمل، للتأكد حول مدى نقل أثر التدريب لموقع العمل وتشجيعهم على الاستمرار بتحقيق ذلك.

5. فيما يتعلق بإمكانية قيام المتدربين بتقديم آراء ومقترحات لتحسين وتطوير العمل بعد الانتهاء من

التدريب :

في القطاع الحكومي : وكانت الإجابات كالتالي :

- نسبة (72.3 %) أجابت بالإيجاب منها (61.8 %) من رؤساء العمل، (95.1 %) من المسؤولين.

- نسبة (27.7%) أجابت بالنفي منها (28.2%) من رؤساء العمل، (4.8%) من المسؤولين.

في القطاع غير الحكومي : وكانت النتيجة كالتالي :

- نسبة (74.5%) أجابت بالإيجاب منها (69.2%) من رؤساء العمل، (91.9%) من المسؤولين.

- نسبة (25.2%) أجابت بالنفي منها (30.8%) من رؤساء العمل، (9.1%) من المسؤولين.

6. فيما يتعلق بمدى الأخذ بمقترحات المتدربين نحو تطوير العمل :

في القطاع الحكومي : وكانت الإجابات كالتالي :

- نسبة (63.4%) أجابت بأنه يؤخذ بمقترحات المتدربين نحو تطوير العمل (أحيانا).

- نسبة (36.4%) أجابت بأنه يؤخذ بمقترحات المتدربين نحو تطوير العمل (دائما).

ثانيا : نتائج مرتبطة بمدى تحقيق الكفاءة المهنية للمتدربين

وكانت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية كما يلي :

1. فيما يتعلق بالقدرة على صياغة الأهداف العامة للدرس للمعلمين المتدربين :

كشفت الدراسة عن أن هذه القدرة من وجهة نظر رؤساء العمل قد تحققت بدرجة (متوسطة) في رأي (46.1%) ثم بدرجة (كبيرة) في رأي (43.8%).

وبالنسبة لوجهة نظر المسؤولين فقد رأوا أن القدرة قد تحققت بدرجة (كبيرة) في رأي (58.5%) وبدرجة (متوسطة) في رأي (24.4%).

2. فيما يتعلق بتحسين مستوى المهارة الخاصة بالفهم الواضح لأهداف ومهام الوظيفة للمصريين :

فقد كشفت الدراسة عن أن التحسن سالف الذكر من وجهة نظر رؤساء العمل قد تحقق بدرجة (متوسطة) في رأي (48.7%) ثم بدرجة (كبيرة) في رأي (41%).

وبالنسبة لوجهة نظر المسؤولين فقد رأوا أن التحسن قد تحقق بدرجة (كبيرة أو متوسطة) في رأي (45.5%).

3. فيما يتعلق بالقدرة من قبل المعلمين المتدربين على صياغة الأهداف السلوكية للدرس :

كشفت الدراسة عن أن هذه القدرة من وجهة نظر رؤساء العمل قد تحققت بدرجة (كبيرة) في رأي (48.2%) ثم بدرجة (متوسطة) في رأي (53.4%) ثم بدرجة (كبيرة جدا) في رأي (13.9%).

أما بالنسبة لوجهة نظر المسؤولين فقد رأوا أن القدرة قد تحققت بدرجة (كبيرة) في رأي (46.3%) ثم بدرجة (متوسطة) في رأي (34.1%).

4. بالنسبة لتحسن مستوى المهارة الخاصة بالقدرة على تحديد أولويات العمل وترتيبها للمصرفيين المتدربين :

كشفت الدراسة عن أن هذه الكفاية من وجهة نظر رؤساء العمل قد تحققت بدرجة (متوسطة) في رأي (47.2%) ثم بدرجة (كبيرة) في رأي (41.7%).

أما بالنسبة لوجهة نظر المسؤولين فقد رأوا أن الكفاية قد تحققت بدرجة (كبيرة) في رأي (63.6%) ثم بدرجة (متوسطة) في رأي (36.4%).

5. بالنسبة للقدرة لدى المعلمين المتدربين على تخطيط الدرس :

كشفت الدراسة عن أن هذه القدرة قد تحققت من وجهة نظر العينة الشاملة بدرجة (كبيرة) في رأي (60.8%) ثم بدرجة (متوسطة) في رأي (24.6%) ثم بدرجة (كبيرة جدا) في رأي (13.8%).

6. بالنسبة لتحسن مستوى المهارة الخاصة بإيجاد التوازن المطلوب بين الواجبات الوظيفية والوقت المحدد للإنجاز للمصرفيين المتدربين :

كشفت الدراسة عن أن هذه الكفاية قد تحققت من وجهة نظر العينة الشاملة بدرجة (كبيرة) في رأي (29.8%) ثم بدرجة (متوسطة) في رأي (29.6%) ثم بدرجة (كبيرة جدا) في رأي (6.4%).

7. بالنسبة للقدرة على إدارة الفصل من قبل المعلمين المتدربين :

حيث كشفت الدراسة عن أن هذه القدرة قد تحققت من وجهة نظر العينة الشاملة بدرجة (كبيرة) في رأي (52.3%) ثم بدرجة (متوسطة) في رأي (24.6%) ثم بدرجة (كبيرة جدا) في رأي (12.3%).

8. بالنسبة لتحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعرف على محددات وصعوبات العمل للمصرفيين المتدربين :

كشفت الدراسة عن أن هذه القدرة قد تحققت من وجهة نظر العينة الشاملة بدرجة (متوسطة) في رأي (متوسطة) في رأي (57.2%) ثم بدرجة (كبيرة) في رأي (30.6%) ثم بدرجة (كبيرة جدا) في رأي (10.2%).

9. بالنسبة للقدرة على مراعاة التوازن في إلقاء الأسئلة من قبل المعلمين المتدربين على التلاميذ:

كشفت الدراسة عن أن القدرة سائلة الذكر ومن وجهة نظر العينة الشاملة قد تحققت بدرجة (متوسطة) في رأي (46.9%) ثم بدرجة (كبيرة) بنسبة (39.2%) ثم بدرجة (كبيرة جدا) في رأي (10.8%)، كما توجد دالة إحصائية بين آراء مجموعتي الدراسة.

10. بالنسبة لتحسن مستوى المهارة الخاصة بالاتصال والتنسيق مع زملاء العمل للمصرفيين المتدربين:

كشفت الدراسة عن أن هذا التحسن ومن وجهة نظر العينة الشاملة قد تحقق بدرجة (كبيرة) في رأي (45.8%) ثم بدرجة (متوسطة) في رأي (37.5%) ثم بدرجة (كبيرة جدا) في رأي (8.3%).

11. بالنسبة للقدرة على توضيح الأفكار الرئيسية للدرس من قبل المعلمين المتدربين:

حيث كشفت الدراسة عن أن هذه القدرة ومن وجهة نظر العينة الشاملة قد تحققت بدرجة (كبيرة) في رأي (50%) ثم بدرجة (متوسطة) في رأي (33.1%) ثم بدرجة (كبيرة جدا) في رأي (10.8%)، كما توجد دالة إحصائية بين آراء مجموعتي الدراسة.

12. بالنسبة لتحسن مهارة التعلم للمصرفيين المتدربين:

وقد كشفت الدراسة عن أن هذا التحسن من وجهة نظر العينة الشاملة قد تحقق بدرجة (متوسطة) في رأي (42%) ثم بدرجة (كبيرة).

13. بالنسبة للقدرة على استخدام الوسائل التعليمية المناسبة للدرس من قبل المعلمين المتدربين:

كشفت الدراسة عن أن هذه القدرة ومن وجهة نظر العينة الشاملة قد تحقق بدرجة (كبيرة) في رأي (46.2%) ثم بدرجة (متوسطة) في رأي (36.2%) ثم بدرجة (كبيرة جدا) في رأي (13.9%).

14. بالنسبة لتحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع المعلومات والبيانات للمصرفيين المتدربين:

حيث كشفت الدراسة أن التحسن سالف الذكر من وجهة نظر العينة الشاملة قد تحقق بدرجة (متوسطة) في رأي (43.8%) ثم بدرجة (كبيرة) في رأي (53.4%) ثم بدرجة (كبيرة جدا) في رأي (16.6%).

15. بالنسبة للقدرة على حفز التلاميذ للمشاركة في الأنشطة التعليمية من قبل المعلمين المتدربين:

وقد كشفت الدراسة عن أن القدرة سائلة الذكر ومن وجهة نظر العينة الشاملة قد تحققت بدرجة (متوسطة) في رأي (50.8%) ثم بدرجة (كبيرة) في رأي (33.1%) ثم بدرجة (كبيرة جدا) في رأي (8.5%).

16. بالنسبة لتحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع الأجهزة والتقنيات الحديثة من قبل المصرفيين:

وقد كشفت الدراسة عن أن التحسن المذكور من وجهة نظر العينة الشاملة قد تحقق بدرجة (كبيرة) في رأي (45.8%) ثم بدرجة (متوسطة) في رأي (37.5%) ثم بدرجة (كبيرة جدا) في رأي (9.2%).

17. بالنسبة للقدرة على وضع الاختبارات التحصيلية من قبل المعلمين المتدربين :

حيث كشفت الدراسة عن أن هذه القدرة سألغة الذكر من وجهة نظر العينة الشاملة قد تحققت بدرجة (كبيرة) في رأي (46.9%) (متوسطة) في رأي (38.5%) ثم بدرجة (كبيرة جدا) في رأي (9.2%).

18. بالنسبة للقدرة على اكتشاف صعوبات التعلم لدى التلاميذ من قبل المعلمين المتدربين :

حيث كشفت الدراسة عن أن هذه القدرة من وجهة نظر العينة الشاملة قد تحققت بدرجة متوسطة في رأي (39.9%) ثم بدرجة كبيرة (34.6%) ثم بدرجة كبيرة جدا في رأي (6.2%).

19. بالنسبة لتحسن مستوى المهارة الخاصة بالتعامل مع المتغيرات ومستجدات الوظيفة من قبل المصرفيين المتدربين :

وقد كشفت الدراسة عن أن التحسن سالف الذكر ومن وجهة نظر العينة الشاملة قد تحققت بدرجة (كبيرة) في رأي (43.7%) ثم بدرجة (متوسطة) في رأي (41.7%).

20. بالنسبة للقدرة على وضع برنامج علاجي للتلاميذ المتأخرين دراسيا من قبل المعلمين المتدربين :

وقد كشفت الدراسة عن أن القدرة سألغة الذكر ومن وجهة نظر العينة الشاملة قد تحققت بدرجة (متوسطة) في رأي (75.7%) ثم بدرجة (كبيرة) في رأي (16.2%)، كما توجد دالة إحصائية بين آراء مجموعتي الدراسة.

وخلاصة التحليل السابق لمؤشرات الكفايات المهنية الخاصة بالمتردين من القطاعين الحكومي وغير الحكومي، يتضح مدى أثر برامج التدريب كأداة للتنمية المهنية وتحقيق الكفايات الوظيفية اللازمة لعمل المتردين، وما يعكسه ذلك على أداء وكفاءة العمل في منظمة العمل، وتتلق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة (1) (2) من أنه كلما أتاحت المشاركة للمتدرب في البرامج التدريبية كلما ارتفعت توقعاته بتحسين مستوى معارف ومهارات العمل لديه ذات العلاقة بوظيفته، كما أن هذا التغيير الإيجابي في الأداء اليومي للوظيفة لدى المتردب يرتبط بجودة برامج التنمية المهنية المقدمة من جهة العمل، والتي يؤمن غالبية المتردين بجدوى وفعالية هذه البرامج التدريبية في تطوير الكفايات الوظيفية لديهم.

1. انظر هذه الدراسة، ص 21.

2. انظر هذه الدراسة، ص 23.

### ثالثا : نتائج مرتبطة بكفاءة النظام التدريبي والمؤسسي

لكي يمكن الحكم على كفاءة النظام التدريبي أثناء الخدمة وكذا الحكم على كفاءة المؤسسة التدريبية؛ لا بد من توافر عدد من العناصر التي يقوم عليها النظام والمؤسسة التدريبية والتي تضمن له الاستمرارية في أداء دوره بالشكل المستهدف والفعال. ويمكن لتلك العناصر أن تشكل مؤشرات يمكن تقييم عليها كفاءة الأنظمة التدريبية ومؤسسة التدريب وتشخيص جوانب القوة والضعف فيها. ولم كانت عينة الدراسة هي مؤسستان تدريبيتان تمثل إحداهما القطاع الحكومي مركز التدريب التربوي أثناء الخدمة بإدارة التطوير والتنمية بوزارة التربية والأخرى تمثل القطاع غير الحكومي وهو معهد الدراسات المصرفية حيث تم خلال فصول الدراسة النظرية استعراض وتحليل جوانب العمل بهاتان المؤسستان والبرامج التدريبية المقدمة فيهما، كما تم أيضا خلال فصل الدراسة الميدانية استطلاع رأي المسؤولين ورؤساء العمل حول مؤشرات الكفاءة للنظام التدريبي والمؤسسي لهاتين المؤسستين، نستعرض في هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة لقياس مؤشرات كفاءة النظام التدريبي والمؤسسي في مؤسسات التدريب عينة الدراسة سالفة الذكر وفق الأبعاد التالية :

#### (1) عناصر كفاءة النظام التدريبي :

وقد تمثلت بالعناصر التالية :

##### (أ) توفر عنصر المرونة والقابلية لمواكبة التغيرات في النظام التدريبي

حيث أن من بين عناصر النظام التدريبي الناجح أن يكون ذا صفة مرنة خال من التعقيد لأن تعقد العمليات وتشابكها في النظام الواحد قد يؤدي إلى تشتت الجهود وتضارب العمليات وتداخل الاختصاصات وغير ذلك من المشكلات التنظيمية، وفيما يتعلق بالمرونة أيضا تعتبر قدرة النظام على مواجهة التغيرات والظروف البيئية والتكيف معها واستيعاب المستجدات ذات العلاقة بنشاطه المهني من أهم عوامل نجاح النظام التدريبي.

وبالرجوع إلى نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين وعلى مستوى العينة الشاملة بالقطاعات الحكومية وغير الحكومية حول مدى توفر هذا العنصر في مؤسسات التدريب الحكومية وغير الحكومية تبين ما يلي :

بالنسبة لعينة القطاع الحكومي : فقد أفادت نسبة (50 %) بأن العنصر سالف الذكر كان متوفرا (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (47.7 %) بتوفر العنصر (لحد ما) في مؤسسة التدريب الحكومية.

بالنسبة لعينة القطاع غير الحكومي : فقد أفادت نسبة (51 %) بأن العنصر سالف الذكر كان متوفرا (لحد ما) بينما أفادت نسبة (47.1 %) بتوفر العنصر (بدرجة كافية) في مؤسسة التدريب الحكومية.

مما سبق يتضح اختلاف آراء القطاع الحكومي عنه في القطاع غير الحكومي في مدى توفر عنصر المرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات في النظام التدريبي المستخدم في المؤسسات التدريبية حيث كان

متوفرا (لحد ما) في رأي غالبية القطاع الحكومي بينما كان متوفرا (بدرجة كافية) في رأي غالبية عينة القطاع غير الحكومي.

### (ب) تصميم البرنامج التدريبي وفقا للمهارات الفعلية للوظيفة (في الحقل التعليمي، المصرفي)

يتوقف نجاح البرامج التدريبية على ارتباطها ومقابلتها لتلبية الاحتياجات الفعلية والحقيقية للعاملين وللوظيفة معا. ويلاحظ أن الوظيفة لها متطلبات متغيرة، كما توجد بعض المتطلبات التي لا بد من اكتسابها عن طريق التدريب والتي تقابل احتياجات الوظيفة في المؤسسة، لذا يجب أن يصمم البرنامج التدريب وفقا للمهارات الفعلية التي تتطلبها الوظيفة.

ومن واقع نتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على عينة رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين في القطاعين الحكومي وغير الحكومي للوقوف على مدى توفر عنصر تصميم البرنامج وفقا للمهارات الفعلية للوظيفة في الحقل التعليمي فقد تبين أن نسبة (53.1%) من أفراد العينة الشاملة في القطاع الحكومي قد أفادت بتوفر هذا العنصر (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (43.1%) بين أفراد تلك العينة بأن توفر ذلك العنصر كان لحد ما. وتدل المؤشرات الإحصائية على وجود علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة ومدى توفر عنصر تصميم البرنامج التدريبي وفقا للمهارات الفعلية للوظيفة.

وعلى مستوى القطاع غير الحكومي حول مدى توفر هذا العنصر والخاص بتصميم البرنامج وفقا للمهارات الفعلية للوظيفة في الحقل المصرفي كانت النتائج على مستوى العينة الشاملة فقد اتضح أن نسبة (55.8%) قد أفادت بتوفر العنصر سالف الذكر ولكن بدرجة كافية في حين أفادت نسبة (42.3%) بأنه قد توفر (لحد ما).

ويتضح من المؤشرات الإحصائية على وجود دالة إحصائية بين نوع الوظيفة ومدى توفر هذا العنصر في القطاع الحكومي وعدم وجود ذات العلاقة في القطاع غير الحكومي.

### (ج) تصميم البرامج التدريبية وفقا لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين

لكي يتسنى للمتدرب تحقيق الاستفادة الفعلية من البرامج التدريبية فإنه يحتاج إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدرب وذلك من خلال العديد من الطرق والوسائل العلمية والتي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار أثناء تصميم البرنامج. وللتعرف على مدى توافر هذا العنصر والذي يتعلق بتصميم البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات التدريبية والواقعية للمتدربين في مؤسسات التدريب الحكومية وغير الحكومية، فقد كشفت نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين وعلى مستوى العينة الشاملة للقطاعين الحكومي وغير الحكومي ما يلي :

بالنسبة للقطاع الحكومي : فقد أفادت نسبة (50.8 %) بتوفر العنصر سالف الذكر (لحد ما) بينما أفادت نسبة (47.7 %) بتوفر العنصر (بدرجة كافية)، وتشير المؤشرات الإحصائية على وجود دالة علاقة إحصائية بين نوع الوظيفة ومدى توفر عنصر تصميم البرنامج وفقاً لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين.

النسبة للقطاع غير الحكومي : فقد أفادت نسبة (55.8 %) بتوفر العنصر (لحد ما) بينما أفادت نسبة (40.5 %) بتوافره (بدرجة كافية).

مما سبق يتضح وجود دالة علاقة إحصائية في القطاع الحكومي لهذا العنصر وعدم وجود ذات العلاقة في القطاع غير الحكومي.

#### (د) تحديد أهداف البرنامج التدريبي أثناء الخدمة بشكل دقيق وواضح

من المسلم به أن من بين معايير النظام التدريبي أن تتحدد لبرامجه أهداف حتى يتسنى تحقيقها ولا تشتت الجهود. وتختلف أهداف البرامج التدريبية باختلاف الفئة التي يخدمها ذلك النظام وباختلاف نوعية العمل وطبيعته وكذا باختلاف البيانات.

وتشير نتيجة الدراسة الميدانية التي أجريت على رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين وعلى مستوى العينة الشاملة بالقطاعات الحكومية وغير الحكومية إلى ما يلي :

بالنسبة لعينة القطاع الحكومي : فقد أفادت نسبة (53.1 %) بتوافر العنصر سالف الذكر (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (42.3 %) بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما)، وتبين المؤشرات الإحصائية على أن هنالك دالة علاقة إحصائية بين نوع الوظيفة ومدى توفر عنصر تحديد أهداف للبرنامج التدريبي.

بالنسبة لعينة القطاع غير الحكومي : فقد أفادت نسبة (52 %) بتوفر العنصر (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (46 %) بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما).

ويتضح مما سبق وجود دالة علاقة إحصائية في القطاع الحكومي بين نوع الوظيفة ومدى توفر عنصر تحديد الأهداف التدريبية وعدم وجود مثل هذه العلاقة الإحصائية في القطاع غير الحكومي.

#### (هـ) توفير أنماط متنوعة من البرامج التدريبية لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمتدربين

تعتمد قدرة النظام التدريبي ونجاحه في توفير البرامج التدريبية المتعددة لمقابلة الاحتياجات المختلفة والمتباينة للعاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم الوظيفية والمهنية والتي تؤكد على نجاح النظام التدريبي في تلبية الاحتياجات المتغيرة للعاملين. ومن بين تلك البرامج التي يمكن أن تقدمها المؤسسة التدريبية البرامج التالية :

• برامج التدريب التأهيلي : وذلك بهدف إعداد وتأهيل الأفراد لتولي مواقع ومناصب قيادية أعلى أو لإعدادهم لمقابلة تغيرات طارئة بالمؤسسة.

• برامج التدريب التطويري : أو التجديدي والذي يهدف إلى تجديد وإنعاش ما سبق تعلمه المتدرب من تدريب سابق أو لتعلم الجديد في المجال المهني.

• برامج التدريب الارتقائي : والذي يقدم في حالة انخفاض مستوى الأداء لدى العاملين أو ظهور مشكلات تقتضي المواجهة والحل.

ومن خلال نتيجة الدراسة الميدانية للعينة الشاملة لرؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين على مستوى القطاعين الحكومي وغير الحكومي فقد كانت النتائج كما يلي :

على مستوى القطاع الحكومي : فقد أفادت نسبة (53.8 %) بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما) ففي حين أفادت نسبة (40 %) بأن توفر ذلك العنصر كان (بدرجة كافية) وتبين المؤشرات الإحصائية أن هناك علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة من جهة وبين الرأي في مدى ودرجة توفر العنصر من جهة أخرى.

وعلى مستوى القطاع غير الحكومي : فقد أفادت نسبة (56 %) بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما) بينما أفادت نسبة (44 %) بأن توفر العنصر كان (بدرجة كافية).

وبذلك يلاحظ تطابق آراء عينة القطاع الحكومي مع عينة القطاع غير الحكومي في درجة توفر العنصر والذي اتضح أنه كان متوفراً (لحد ما).

#### (و) توفر أساليب وطرق متعددة لتنفيذ مختلف البرامج التدريبية

تتعدد أساليب وطرق التدريب الحديثة لتقابل متطلبات واحتياجات مختلف البرامج التدريبية وربما ينجح أسلوب ما عند تطبيقه في ظروف معينة ولا ينجح عند إعادة تطبيقه مرة أخرى، ولا يعزى ذلك الفشل إلى الأسلوب ذاته بل قد يرجع لاختلاف ظروف التطبيق.

وبالرغم من تعدد وتنوع أساليب وطرق التدريب المستخدمة عند تنفيذ البرامج التدريبية فإن معظم تلك الأساليب يمكن أن تقدم إما بطريقة تقليدية أو بطريقة مبتكرة وتتطلب الطريقة المبتكرة قدراً من الممارسة والخبرة تقود إلى مستوى تعلم أفضل لدى المتدربين.

وتشير نتائج الدراسة الميدانية لرؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين على مستوى القطاعين الحكومي وغير الحكومي ما يلي :

مستوى القطاع الحكومي : فقد أفادت نسبة (57.7 %) بأن توفر ذلك العنصر كان (لحد ما) بينما أفادت نسبة (39.2 %) أن توفر العنصر سالف الذكر كان (بدرجة كافية).

مستوى القطاع غير الحكومي : فقد أفادت نسبة (51 %) بأن توفر العنصر كان (لحد ما) ففي حين أفادت نسبة (24.8 %) بأن ذلك العنصر كان متوفراً (بدرجة كافية).

وبذلك يلاحظ توافق آراء أفراد العينة من القطاع الحكومي مع عينة القطاع غير الحكومي في درجة توفر العنصر الخاص بتعدد أساليب وطرق التدريب في تنفيذ البرامج التدريبية وهو توفره (لحد ما).

#### (ز) توفير نظام جيد للمتابعة والتقييم للمتدربين ومتابعتهم بعد الانتهاء من البرنامج

ويمكن اعتبار هذا المؤشر من أهم المؤشرات لقياس الكفاءة للبرامج التدريبية في النظام التدريبي حيث أنه من الضروري قيام مؤسسة التدريب والمدرّب بحسن استخدام أساليب التقييم المختلفة وتقنياته الحديثة والمتعلقة بكل أسلوب من أساليب وطرق التدريب، هذا وتتعدد طرق وأساليب التقييم كما تتعدد وتختلف الأدوات والآليات التقييمية طبقاً لنوعية البرنامج التدريبي.

وبالرجوع إلى نتيجة الدراسة الميدانية لرؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين على مستوى القطاعين الحكومي وغير الحكومي فقد جاءت نتائج الدراسة وفقاً لما يلي :

مستوى القطاع الحكومي : فقد أفادت نسبة (60 %) بأن توفر العنصر سالف الذكر كان (لحد ما) بينما أفادت نسبة (26.9 %) بأن توفر العنصر كان (بدرجة كافية).

وقد اتضح أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين نوع الوظيفة من جهة وبين مدى توفر عنصر المتابعة والتقييم للمتدربين في النظام التدريبي.

مستوى القطاع غير الحكومي : فقد أفادت نسبة (64 %) بأن توفر العنصر كان (لحد ما) ففي حين أفادت نسبة (16 %) بأن توفر العنصر كان (بدرجة كافية).

ومما سبق يتضح أن هنالك علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة ومدى توافر عنصر المتابعة والتقييم للمتدربين في النظام التدريبي في القطاع الحكومي وعدم وجود مثل هذه العلاقة الإحصائية في القطاع غير الحكومي.

#### (2) معايير كفاءة الدور المؤسسي :

وفي هذا الصدد فقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بالمؤشرات الخاصة بقياس كفاءة الدور المؤسسي لمؤسسة التدريب على النحو التالي :

##### (أ) توفر العناصر البشرية المؤهلة للتدريب (المدرّبون)

يعتبر المدرّب من بين أهم عناصر العملية التدريبية بل وتتوقف عليه نجاح تلك العملية حيث أنه لا يكفي أن تتوفر باقي عناصر العملية التدريبية بدون المدرّب القدير والذي تقع عليه عبء تنفيذ البرنامج التدريبي وحتى يتحقق لوحدات التدريب القدرة على العمل وبالكفاءة التامة في التشغيل أن تعمل على توفير الإمكانيات البشرية المؤهلة للتدريب.

وتشير نتائج الدراسة الميدانية لرؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين بالقطاعات الحكومية وغير الحكومية إلى ما يلي :

بالنسبة لعينة القطاع الحكومي : فقد أفادت نسبة (62.3 %) بأن توفر هذا العنصر كان (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (43.1 %) بأنه كان متوفراً (لحد ما).

نسبة لعينة القطاع غير الحكومي : فقد أفادت نسبة (51.9 %) بأن توفر هذا العنصر كان (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (46.2 %) بأن توفر العنصر سالف الذكر كان (لحد ما).

وبذلك يتبين تطابق آراء أفراد العينة بالقطاع الحكومي مع أفراد العينة بالقطاع غير الحكومي بالنسبة لدرجة توفر العناصر البشرية المؤهلة للتدريب وهم المدربون.

#### (ب) توفير هيكل تنظيمي مؤسسي منظم مبني على فلسفة واضحة

من المسلم به أنه كلما كان هناك هيكل تنظيمي منظم بالمؤسسة كلما أسهم ذلك في تحقيق الأهداف المؤسسية في سهولة ويسر ومن ثم يتعاظم الدور المؤسسي ويوفر المناخ المناسب لنجاح وفعالية البرامج التدريبية، ويعتبر وجود فلسفة عامة وواضحة الدور المؤسسي من الأمور الجوهرية الهامة لإعادة صياغة القدرات والمهارات والاتجاهات في مجال تنمية الموارد البشرية.

وتتضح أهمية توفر ذلك العنصر من خلال نتيجة الدراسة الميدانية التي أجريت على رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين في القطاعات الحكومية وغير الحكومية وذلك على النحو التالي :

بالنسبة لعينة القطاع الحكومي : فقد أفادت نسبة (63.8 %) بأن توفر هذا العنصر كان (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (30.8 %) بأنه توفر العنصر سالف الذكر كان (لحد ما).

بالنسبة لعينة القطاع غير الحكومي : فقد أفادت نسبة (64.6 %) بأن توفر هذا العنصر كان (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (31.8 %) بأن توفر العنصر سالف الذكر كان (لحد ما).

ويلاحظ انطباق آراء الباحثين في القطاعات الحكومية وغير الحكومية في تقرير درجة توفر العنصر الخاص بتوفر هيكل إداري تنظيمي واضح في مؤسسات التدريب.

#### (ج) وضوح أهداف ورسالة التدريب بالمؤسسة التدريبية :

قد يحدث بعض التضارب في المفاهيم بين معنى التدريب لدى المستويات القيادية المناط بها التخطيط وتلك المستويات المسؤولة عن تنفيذ العمل والذي قد تضيق معه جهود التدريب، لذلك ينبغي تحديد أهداف ورسالة التدريب في المؤسسة وأن يدرج ذلك ضمن النظام التدريبي ذاته والتي تتمحور رسالته في العمل على تهيئة الوسائل للعاملين في المؤسسة لاكتساب المعلومات وإتقان المهارات وتعديل الاتجاهات ليكونوا قادرين على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ومن خلال النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية على رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين من القطاعات الحكومية وغير الحكومية .. فقد اتضح ما يلي :

بالنسبة لعينة القطاع الحكومي : فقد أفادت نسبة (61.5 %) بأن توفر هذا العنصر كان (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (32.3 %) بأنه توفر العنصر سالف الذكر كان (لحد ما).

وتبين المؤشرات الإحصائية أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين نوع الوظيفة من جهة وبين مدى توفر عنصر وضوح الأهداف والرسالة التدريبية في المؤسسة.

بالنسبة لعينة القطاع غير الحكومي : فقد أفادت نسبة (70.6 %) بأن توفر العنصر سالف الذكر كان (درجة كافية) في حين أفادت نسبة (29.4 %) بأنه كان متوفراً (لحد ما).

وبذلك يتبين أن هنالك علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة ومدى توفر عنصر وضوح الأهداف والرسالة التدريبية في القطاع الحكومي وعدم وجود مثل هذه العلاقة الإحصائية في القطاع غير الحكومي.

#### (د) كفاية وتوفير التمويل اللازم للتدريب :

حتى يتحقق لمؤسسات و وحدات التدريب القدرة على العمل والكفاءة التامة في التشغيل ينبغي توفير التمويل اللازم للتدريب حيث أن قصور الإمكانيات المادية المخصصة لوحدات ومؤسسات التدريب قد يترتب عليه عدم القدرة على توفير متطلبات التدريب من إمكانيات بشرية ومطبوعات ومساعدات تدريبية إلى غير ذلك من الأساسيات اللازمة لنجاح العمل التدريبي بصفة عامة.

وبالرجوع إلى نتائج الدراسة الميدانية لرؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين فقد بين ما يأتي :

بالنسبة لعينة القطاع الحكومي : فقد أفادت نسبة (42.3 %) بأن ذلك العنصر كان متوفراً (بدرجة كافية) أو (لحد ما) على السواء.

وبالنسبة لعينة القطاع غير الحكومي : فقد أفادت نسبة (62 %) بأن توفر العنصر كان (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (22 %) بأن توفر العنصر كان (لحد ما).

وبذلك يتضح اتفاق الرأي بين غالبية أفراد العينة الشاملة في كل من القطاعين الحكومي وغير الحكومي فيما يتعلق بمدى توفر عنصر كفاية التمويل اللازم للتدريب والذي كان (بدرجة كافية).

#### (هـ) ملاممة وتوفير الأماكن والقاعات التدريبية اللازمة للتدريب :

من المعلوم أن العملية التدريبية يتركز على عدة عناصر أساسية مترابطة ومتصلة مع بعضها البعض حيث من العوامل المساعدة على إنجاح البرنامج التدريبي يتمثل في ملاممة وتوفير الأماكن اللازمة للتدريب مثل قاعات انعقاد الجلسات التدريبية والبيئة المناسبة والمتمثلة في الإضاءة والتهوية والحرارة وغير ذلك من المواصفات المكانية الصالحة والمناسبة للتدريب حيث تتطلب كل طريقة أو أسلوب تدريبي مواصفات مكانية وإمكانيات بيئية مناسبة لها، كذلك تجهيز الأماكن ومناسبتها لاستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في التدريب.

وتشير نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين في القطاعين الحكومي وغير الحكومي في شأن مدى توفر هذا العنصر في المؤسسات التدريبية إلى ما يلي :

بالنسبة لعينة القطاع الحكومي : فقد أفادت نسبة (67.7 %) بأن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (30 %) لأن العنصر كان متوفراً (لحد ما).

بالنسبة لعينة القطاع غير الحكومي : فقد أفادت نسبة (57.7 %) بأن العنصر كان متوفراً (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (34.6 %) بأنه كان متوفراً (لحد ما).

وبذلك يتضح تطابق الرأي بين غالبية أفراد العينة الشاملة في كل من القطاعين الحكومي وغير الحكومي بشأن مدى توفر الأماكن والقاعات التدريبية اللازمة لعملية التدريب والذي كان (بدرجة كافية).

#### (و) مواكبة واستخدام المستجدات التكنولوجية الحديثة في التدريب :

نظراً للتطورات العلمية والتكنولوجية وما يصاحبها من ابتكارات حديثة والذي يترتب عليها استحداث المساعدات التدريبية أو الوسائل السمعية والبصرية والتي من خلالها يمكن عرض وتقديم المادة التدريبية وما تتضمنها من أنشطة مختلفة بطريقة فاعلة ومثيرة للمتدربين.

وتبين نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين بشأن مدى توفر هذا العنصر في مؤسسات التدريب على مستوى العينة الشاملة في القطاعين ما يلي :

بالنسبة لعينة القطاع الحكومي : فقد أفادت نسبة (46.9 %) بأن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (لحد ما) بينما أفادت نسبة (43.8 %) بأن توفر العنصر المذكور كان (بدرجة كافية).

وبالنسبة لعينة القطاع غير الحكومي : فقد أفادت نسبة (54 %) بأن العنصر المذكور كان متوفراً (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (46 %) بأن العنصر كان متوفراً (لحد ما).

وبذلك يلاحظ اختلاف في آراء أفراد العينة الشاملة في كل من القطاعين الحكومي وغير الحكومي بشأن مدى توفر العنصر الخاص بمواكبة واستخدام المستجدات التكنولوجية الحديثة في التدريب في مؤسسات التدريب.

#### (ز) تنوع الأشكال والأنماط التدريبية لمقابلة المتغيرات التنموية المستجدة :

تنوع الأشكال والأنماط التدريبية لمقابلة المتغيرات التي تواجهها مؤسسات العمل أو المتطلبات التنموية المستجدة وبما يتناسب والاحتياجات المتغيرة للأفراد في مستوياتها الوظيفية المختلفة القيادية أو الإشرافية أو التنفيذية، وبذلك تقاس كفاءة المؤسسة التدريبية بمدى توفر الأشكال والأنماط التدريبية لمقابلة تلك المتغيرات الخاصة بظروف العمل في المؤسسة أو طبيعة الوظيفة.

وتبين من واقع نتائج الدراسة الميدانية على رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين في شأن مدى توفر هذا العنصر ما يلي :

بالنسبة لعينة القطاع الحكومي : فقد أفادت نسبة (51.5%) بأن عنصر تنوع البرامج التدريبية لمقابلة المتغيرات المستجدة في الحق التعليمي كأحد عناصر كفاءة النظام التدريبي كان متوفراً (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (43.9%) بأن توفر العنصر المذكور كان متوفراً (لحد ما).

بالنسبة لعينة القطاع غير الحكومي : فقد أفادت نسبة (52%) بأن عنصر تنوع البرامج التدريبية قابلة المتغيرات المستجدة في الحقل المصرفي كان (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (48%) بأن توفر العنصر سالف الذكر كان (لحد ما).

ويتبين مما سبق تطابق آراء غالبية عينة القطاع الحكومي مع آراء القطاع غير الحكومي فسي تقرر مدى توفر عنصر تنوع البرامج التدريبية لمقابلة المتغيرات المستجدة في الحقلين التعليمي والمصرفي في مؤسسات التدريب.

#### (ح) توفر علاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب في القطاعات الأخرى :

إن عدم وجود علاقات التنسيق والتكامل بين مؤسسات التدريب يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال، لذلك فإن توفير هذا العنصر يمكن أن يتحقق بإيجاد نوع من التخصص في ممارسة النشاط التدريبي بحيث لا يحدث تداخل في الاختصاصات أو لا يحدث ازدواج في الخدمة التدريبية. كذلك من بين العوامل التي تدعم هذا العنصر هو ضرورة تنوع الأنشطة بين مؤسسات التدريب وترشيدها استخدام إمكانيات ووسائل التدريب في إطار من التكامل والتنسيق.

ومن نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين في شأن مدى توفر هذا العنصر في مؤسسات التدريب فقد تبين على مستوى العينة الشاملة للقطاعات ما يلي :

بالنسبة لعينة القطاع الحكومي : فقد أفادت نسبة (46.2%) بأن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (لحد ما) بينما أفادت نسبة (28.5%) بأن العنصر كان متوفراً (بدرجة كافية).

وبالنسبة لعينة القطاع غير الحكومي : فقد أفادت نسبة (51.2%) أن العنصر كان متوفراً (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (32.7%) أنه كان متوفراً (لحد ما).

بمعنى أن ثمة اختلاف بين أفراد عينة القطاع الحكومي وعينة القطاع غير الحكومي في تقييم مدى توفر علاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب في القطاعات الأخرى.

#### (ط) وجود خطط وبرامج عمل مستقبلية للتدريب :

تركز الأهداف التدريبية عادة على تنمية المعارف والمهارات والمقدرات واكتساب الخبرات والاتجاهات لدى العاملين وذلك بهدف تمكينهم من تحسين أدائهم الحالي وفي المستقبل، وتقوم المؤسسات التدريبية عند إعداد سياستها التدريبية واستراتيجيات العمل في المدى البعيد على أساس تحقيق الاستقرار الوظيفي لكوادرها العاملة وخططها التشغيلية المستقبلية على مستوى المؤسسة.

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على رؤساء العمل والمسؤولين عن التدريب حول مدى توفر هذا العنصر الخاص بوجود خطط وبرامج عمل مستقبلية للتدريب في هذه المؤسسات فقد تبيننت النتائج التالية :

بالنسبة لعينة القطاع الحكومي : فقد أفادت نسبة (37.7 %) بتوفر ذلك العنصر (لحد ما) بينما أفادت نسبة (36.9 %) بأن العنصر كان متوفراً (بدرجة كافية).

وبالنسبة لعينة القطاع غير الحكومي : فقد أفادت نسبة (53.1 %) بأن توفر العنصر سالف الذكر كان (بدرجة كافية) في حين أن نسبة (34.7 %) قد أفادت بأنه كان متوفراً (لحد ما).

ويتضح ما سبق أن توفر العنصر على مستوى القطاع غير الحكومي كان أفضل مما هو على مستوى القطاع الحكومي.

#### (ي) إدراك أهمية التدريب كوسيلة لتطوير أسس العمل وتحقيق عملية التعلم :

يتمثل الغرض الرئيسي للتدريب في إظهار أهمية المشاركة الفعالة لكافة المستويات العاملة في المؤسسة من مديرين ومدربين ومتدربين، فالمتدرب عادة ما يكون بحاجة إلى مهارات جديدة والمدرّب يصمم وينقل خبراته التعليمية والتدريبية والمدير يدعم التعلم والتطبيق في مجال العمل. إن النظام التدريبي المحدد بشكل واضح يساعد الثلاثة فئات السابقة على أن يكونوا بمثابة شركاء لتحويل أو نقل أثر التدريب وهذا ما يؤكد على استثمارات العملية التدريبية.

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على رؤساء العمل والمسؤولين عن المتدربين وعلى مستوى العينة الشاملة للقطاع الحكومي والقطاع غير الحكومي فقد تبين الآتي :

بالنسبة لعينة القطاع الحكومي : فقد أفادت نسبة (69.2 %) بأن العنصر سالف الذكر كان متوفراً (بدرجة كافية) في حين أفادت نسبة (26.9 %) أنه كان متوفراً (لحد ما) وتدل المؤشرات الإحصائية على وجود علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة ومدى توفر عنصر أهمية التدريب كوسيلة لتطوير أسس العمل في القطاع الحكومي.

وبالنسبة لعينة القطاع غير الحكومي : فقد أفادت نسبة (72 %) بأن العنصر كان متوفراً (بدرجة كافية) بينما أفادت نسبة (28.8 %) بأنه كان متوفراً (لحد ما).

ويتبين مما سبق وجود علاقة دالة إحصائية بين نوع الوظيفة ومدى توفر هذا العنصر في القطاع الحكومي وعدم وجود مثل هذه العلاقة الإحصائية في القطاع غير الحكومي.

ويرى الباحث بعد تحليل النتائج الخاصة بمدى توفر عناصر العمل الأساسية للمؤسسة التدريبية وذلك كنظام تدريبي قائم أو كبعد مؤسسي، والتي يمكن من خلالها الحكم على مدى قيامها بأدوارها المستهدفة، يتضح أن هنالك عدد من جوانب الضعف والقصور تتعلق ببعض عناصر التقييم، والتي يمكن أن تنعكس بشكل سلبي على أداء وعمل هذه المؤسسات التدريبية، وتتفق هذه النتيجة مع

الدراسات السابقة (1) من أن جهود التنمية المهنية والتدريب بصفة عامة لدى المنظمات الحكومية ترتبط بظواهر مؤثرة تفسر المقومات الأساسية لعمل هذه المؤسسات، مثل توفر الكوادر المتخصصة والتجهيزات الفنية المساعدة أو التمويل أو غيرها، مما يحد بشكل أو بآخر من الاستفادة القصوى من إمكانيات وطاقت هذه المؤسسات المتخصصة.

## ثانياً : نتائج الدراسة الميدانية على المتدربين

### من القطاعين الحكومي وغير الحكومي

#### المبحث الأول : خصائص الممارسة التدريبية

سوف يتناول هذا المبحث بعدين أساسيين لخصائص الممارسة التدريبية من حيث (٥) خصائص الممارسة التدريبية لمؤسسات التدريب القائمة على تنفيذ البرامج التدريبية وذلك من حيث :

• طرق وأساليب التدريب المستخدمة في المؤسسة التدريبية لتنفيذ البرامج التدريبية.

(٥) خصائص الممارسة التدريبية في جهات عمل المتدربين وذلك من حيث :

• أسس متابعة المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي.

• طرق تقييم الأثر التدريبي وانعكاسه على أداء المتدربين.

حيث سيتم تحليل كافة هذه الجوانب من واقع آراء استجابات المستفيدين من هذه البرامج وهو شريحة المتدربين في القطاعين الحكومي وغير الحكومي كما سيتم تحليل هذه الاستجابات بصورة جداول إحصائية تعكس واقع هذه الاستجابات.

#### (٥) طرق التدريب

تختلف الطرق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة، وقد تفضل طريقة على أخرى حسب طبيعة البرنامج التدريبي، ويؤدي استخدام أساليب التدريب المناسبة في أي برنامج تدريبي إلى تحقيق أهدافه، فمن طريقها يمكن نقل المعارف والمهارات وتغيير اتجاهات المتدربين وفقاً لأهداف البرنامج.

1 انظر هذه الدراسة، ص 18.

وإذا كانت طرق التدريب متنوعة، فإن أهمها يتمثل في : المحاضرات، لعب الأدوار، الندوات، دراسة الحالة، ورش العمل، الحلقات النقاشية، ولما كانت طرق التدريب تمثل أحد الملامح الأساسية في أي برنامج تدريبي، فإن الدراسة الحالية حاولت التعرف على طرق التدريب المستخدمة بمؤسسات التدريب الحكومية (إدارة التطوير والتنمية - مركز التدريب التربوي بوزارة التربية) وغير الحكومية (معهد الدراسات المصرفية) واللذان تمثلان عينة الدراسة في هذه الدراسة، وعلى ضوء استجابات المتدربين -ين شملهم البحث، فإن الطرق التدريبية المستخدمة هي الموضحة بالجدول الآتي :

### جدول رقم ( 53 )

#### السؤال رقم (14) / الطرق التدريبية المستخدمة في البرامج التدريبية

طرق التدريب المستخدمة		القطاع			
		حكومي		غير حكومي	
		ك	%	ك	%
1	محاضرات	152	38,9	56	55,4
2	لعب أدوار	127	32,5	31	30,7
3	حلقات نقاشية وندوات	76	19,4	11	10,9
4	دراسة الحالة / ورش عمل	36	9,2	3	3
	المجموع	ك		101	
		%		100	

يتضح من الجدول أن طرق التدريب من وجهة نظر أفراد العينة على التوالي هي المحاضرات والتي نالت إجماع آراء القطاع الحكومي بعدد 152 تكراراً ونسبة مئوية قدرها 38.9 % من إجمالي الاستجابات، وقد عبر المتدربين في القطاع غير الحكومي عن ذات الاختيار الأول بطريقة التدريب المستخدمة وهي المحاضرات حيث أفادت 56 تكراراً ونسبة 55.4 % . وقد جاءت طريقة لعب الأدوار في المرتبة الثانية من قبل القطاع الحكومي بعدد 127 ونسبة مئوية قدرها 32.5 % ومن قبل القطاع غير الحكومي بعدد 31 ونسبة مئوية قدرها 30.7 % . ثم طريقة الحلقات النقاشية والندوات التي حازت على المرتبة الثالثة في كل من القطاعين الحكومي بعدد 76 ونسبة مئوية قدرها 19.4 % أما دراسة الحالة وورش العمل فقد نالت كطريقة للتدريب المرتبة الرابعة في التفضيل للقطاعين الحكومي وغير الحكومي، حيث أبدى بذلك عدد 36 ونسبة مئوية قدرها 9.2 % من القطاع الحكومي كما أبدى 3 ونسبة مئوية قدرها 3 % من القطاع غير الحكومي بذلك أيضاً.

ومن المؤشرات الإحصائية نستنتج من الجدول أن البرامج التدريبية المقدمة بهذه المؤسسات ما زالت تقدم طرق التدريب التقليدية وهي المحاضرات كما أنها تستخدم عدداً محدوداً من طرق التدريب، وهذا يعني عدم التنوع، وعدم الاستفادة من الطرق التدريبية الجديدة المتاحة والتي تعتمد على الوسائل

السمعية والبصرية، الأمر الذي يفسر ضعف العائد المتوقع من التدريب بوجه عام. إن تنوع الطرق التدريبية ليس مقصوداً بذاته، ولكنه أحد المداخل الهامة لاستثمار التدريب أفضل استثمار ممكن.

#### (\*) متابعة التدريب بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي:

المتابعة في مجال التدريب يمكن تناولها من جانبين أحدهما خاص بالخطة التدريبية ومعرفة مقدار ما تحقق منها وما لم يتحقق وأسباب القصور في تحقيق الأهداف. والجانب الآخر خاص بالمتدربين بعد عودتهم إلى مقر أعمالهم لمعرفة مقدار ما أحرزه المتدرب من تقدم نتيجة لانتظامه في البرنامج سواء من ناحية أدائه لعمله أو من ناحية تلبية التدريب للاحتياجات الوظيفية وهو ما يطلق عليه Follow Up وتعد هذه المتابعة من قبل جهة العمل الأصلية للمتدربين من الأهمية بمكان لما يترتب عليها من الاستفادة من الخبرات المصقولة للمتدربين وللوقوف على المشكلات العملية التي تواجههم وتطوير البرامج والتعرف على الاحتياجات التدريبية المستقبلية.

وإذا كان التدريب هو بمثابة استثمار بشري فإن ثمة ضرورة لمتابعة التدريب والتأكد من تحقيق العائد والمردود المنشودين من عملية التدريب سواء من الناحية الاقتصادية أو من الناحية المهنية والوظيفية فضلاً عن باقي الجوانب الأخرى.

لذلك قامت الدراسة باستقصاء آراء المتدربين بشأن اتجاهين :

- ( أ ) توقع المتدربين بأن تقوم جهة العمل بالمتابعة للتعرف على مدى الاستفادة من التدريب.
- (ب) الجهة القائمة بعملية المتابعة.

#### ( أ ) توقع المتدربين للمتابعة :

هل يتوقع المتدربون أن تتم متابعة مدى استفادتهم من البرامج التدريبية التي تلقوها، الإجابة على هذا التساؤل هامة جداً، لأن المتدرب عندما يتوقع أن تتم متابعة أدائه بعد حصوله على التدريب، فإن ذلك قد يدفعه إلى الحرص على الاستفادة وتحسين مستوى أدائه المهني. والجدول الآتي يلخص ما توصلت إليه الدراسة من نتائج بشأن توقع المتدربين لأن تتم متابعة أدائهم بعد حصولهم على البرنامج التدريبي.

جدول رقم ( 54 )

السؤال رقم (15) / توقع المتابعة بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي

المجموع		القطاع				توقع المتابعة	
		غير حكومي		حكومي			
%	ك	%	ك	%	ك		
53.3	112	39.7	23	58.6	89	نعم	
46.7	98	60.3	35	41.4	63	لا	
	210		58		152	ك	المجموع
100		100	27.6	100	72.4	%	

كا<sup>2</sup> = 6.02 مستوى المعنوية = 0.01412

ر = 0.17 مستوى المعنوية = 0.01412

درجة الحرية = 1

جاء في إجابة القطاعين الحكومي وغير الحكومي بشأن توقع المتابعة من مقر العمل بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي متباينة، فكان التوقع في القطاع الحكومي بإجمالي تكرارات قدرها 89 وبنسبة مئوية قدرها 58.6 % مقابل 63 لعدم توقع المتابعة بنسبة مئوية قدرها 41.4 % بينما اختلف الأمر بالنسبة للقطاع غير الحكومي حيث كان التوقع للمتابعة من مقر العمل الأصلي بعدد 23 تكراراً وبنسبة مئوية قدرها 39.7 % مقابل 35 تكراراً لعدم توقع المتابعة وبنسبة مئوية قدرها 60.3 %.

أي أن المتدربين العاملين بالقطاع الحكومي ترتفع بينهم نسبة الذين يتوقعون أن تتم متابعتهم بعد حصولهم على البرنامج التدريبي، مقارنة بالمتدربين الذين يعملون بالقطاع غير الحكومي. وقد بين التحليل الإحصائي وجود ارتباط دال إحصائياً بين قطاع العمل من جهة وتوقع المتابعة من جهة ثانية، حيث تزداد نسبة الذين يتوقعون المتابعة من العاملين بالقطاع الحكومي مقارنة بالقطاع غير الحكومي.

ويتبين من المؤشرات الإحصائية لاستجابات العينة الشاملة في مجموع القطاعين الحكومي وغير الحكومي أن من أجاب بنعم يتوقعون المتابعة من مقر العمل بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي 112 تكراراً بنسبة مئوية قدرها 53.3 % من مجموع مكررات الدراسة ومجموعها 210 تكراراً. في حين من أجاب بلا ممن لا يتوقعون المتابعة تلك 98 تكراراً بنسبة مئوية قدرها 46.7 % من أصل مجموع التكرارات.

هذا ويوضح الجدول أن هناك ثمة علاقة إحصائية ذات دلالة بين توقع المتابعة من مقر العمل بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي من جهة وبين إجابة مجموع مفردات (تكرارات) القطاعين الحكومي وغير الحكومي من جهة ثانية حيث أن قيم كا<sup>2</sup> = 6.02 وقيمة ر = 0.17 وأن مستوى المعنوية = 0.014.

(ب) القائمون بالمتابعة :

ما هي الجهة التي يتوقع المتدربون أن تقوم بمتابعة أداؤهم بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي، لقد حددت الدراسة عدة اختيارات للمفحوصين (المتدربين) بحيث يحددوا الأشخاص أو الجهات التي يتوقعون أن تتابع أداءهم بعد مشاركتهم في البرنامج التدريبي، وتتمثل هذه الاختيارات في : رئيس العمل، إدارة التدريب، إدارة شئون الموظفين، أو أي جهة أخرى يحددها المفحوص (المتدرب). وقد تبين من الدراسة أن الذين يتوقع المتدربون أن يقوموا بالمتابعة يتمثلون في رئيس العمل وإدارة التدريب على النحو المبين بالجدول الآتي :

جدول رقم ( 55 )

السؤال رقم (1/15) / الجهة القائمة بالمتابعة للمتدرب بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي

القطاع				جهة المتابعة	
غير حكومي		حكومي			
%	هـ	%	هـ		
36,2	21	59,9	91	1	رئيس العمل
13,8	8	17,8	27	2	إدارة التدريب / شئون الموظفين
50	29	22,3	34	3	لم يحدد

يتضح أن هنالك ثمة علاقة بين هذا الجدول والجدول السابق من حيث أن النتيجة النهائية والمحصلة الناتجة من واقع إجابات المفحوصين على مستوى مجموع القطاعات الحكومي وغير الحكومي تعتبر إيجابية في اتجاه توقع المتابعة من حيث أن الجهة القائمة بالمتابعة للمتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي تتحدد في جهتين هما رئيس العمل بالإضافة إلى إدارة التدريب في مقر العمل الأصلي للمتدربين حيث اتفق المفحوصون من كلا القطاعين على ذلك من واقع إجاباتهم التي يتبين فيها أن 91 تكراراً من القطاع الحكومي وبنسبة 59.9 %، و 21 تكراراً من القطاع غير الحكومي وبنسبة 36.2 % قد أفادت إلى رئيس العمل تحديداً باعتباره الشخص المناط به متابعة المتدربين في مقر العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي، ولم تحدد 34 مفردة بنسبة 22.3 % من إجمالي العينة رأياً في هذا الشأن.

في حين أن 27 تكراراً من القطاع الحكومي بنسبة 17.8 %، و 8 تكرارات من القطاع غير الحكومي وبنسبة 13.8 % قد أفادت بأن إدارة التدريب هي الجهة القائمة بالمتابعة بمقر العمل بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي، ولم تحدد 29 مفردة بنسبة 50 % من إجمالي العينة رأياً في هذا الشأن.

### ثالثاً : طرق تقييم الأثر التدريبي

التدريب في حقيقته محاولة لتغيير السلوك والاتجاهات لدى الفرد ومن ثم فإن المعيار الأساسي للحكم على فاعلية التدريب هو التحقق من مدى التغيير الذي طرأ على المتدرب في هذا الاتجاه لذلك يعد موضوع التقييم من الموضوعات التي تشغل بال وأذهان القائمين على تنظيم وإدارة التدريب.

منالك عدة طرق لعملية التقييم تجريه المؤسسة التدريبية للتحقق من أثر العملية التدريبية على المتدربين منها :

- إجراء اختبار عملي للمتدرب في نهاية البرنامج التدريبي.
- توزيع استمارة استطلاع رأي على المشاركين.
- الاستفسار من الرؤساء في العمل عن مدى التقدم الذي تم للمتدرب بعد رجوعه.
- مقارنة تقارير قياس كفاءة الموظف قبل وبعد حضوره البرنامج التدريبي.
- الاستفسار من المحاضرين والمدربين عن الفائدة التي حققها المتدرب خلال البرنامج.

كما توجد أشكال أخرى للتحقق من أثر العملية التدريبية مثل ملاحظة المتدربين أثناء حضور البرنامج ومدى مشاركتهم وتفاعلهم. وكذلك المقابلات الشخصية مع المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج.

التساؤل المطروح هو : ما هي طرق تقييم التدريب المستخدمة في مؤسسات التدريب الحكومية وغير الحكومي، الدراسة الحالية كشفت الإجابة على هذا التساؤل حيث خلصت إلى النتيجة المبينة بالجدول التالي :

### جدول رقم ( 56 )

#### السؤال رقم (9) / الطرق المستخدمة لتقييم أثر التدريب على المتدربين

القطاع		الطرق المستخدمة في تقييم أثر التدريب			
		حكومي		غير حكومي	
ك	%	ك	%	ك	%
1	إجراء اختبار عملي للمتدرب في نهاية البرنامج التدريبي	148	37,1	56	41,8
2	توزيع استمارة استطلاع رأي على المتدربين	119	29,8	36	26,8
3	الاستفسار من الرؤساء في العمل عن مدى التقدم الذي تم للمتدرب بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي	71	17,8	19	14,2
4	مقارنة تقارير قياس كفاءة الموظف قبل وبعد حضوره البرنامج التدريبي	42	10,5	13	9,7
5	الاستفسار من المحاضرين والمدربين عن الفائدة التي حققها المتدرب خلال البرنامج	18	4,5	10	7,5
6	طرق أخرى	1	0,3	-	-
المجموع		399		134	
		ك			
		%	100		100

يتضح من الجدول فيما يتعلق بأراء المفحوصين بشأن الطرق المستخدمة في المؤسسة التدريبية الحكومية وغير الحكومية لتقييم الأثر الفعلي للتدريب على المتدرب جاءت كما يلي :

- فيما يتعلق بطريقة إجراء اختبار عملي للمتدرب في نهاية البرنامج التدريبي فقد نالت في القطاع الحكومي على 148 تكراراً بنسبة مئوية قدرها 37.1 % من إجمالي الاستجابات لذلك القطاع. وقد اتفق مع هذا الاتجاه المفحوصون من القطاع غير الحكومي حيث نالت هذه الطريقة 63 تكراراً بنسبة قدرها 41.8 % من إجمالي الاستجابات. أي اتفق القطاعان في اعتبار هذه الطريقة هي الطريقة الأكثر استخداماً في تلك المؤسسات التدريبية.
- وفيما يتعلق بطريقة توزيع استمارة استطلاع رأي على المتدربين، فقد نالت من قبل القطاع الحكومي على 119 تكراراً بنسبة مئوية قدرها 29.8 % من إجمالي الاستجابات لذلك القطاع وكذلك اتفق مع هذا الاتجاه المفحوصون من القطاع غير الحكومي حيث نالت هذه الطريقة 36 تكراراً بنسبة مئوية قدرها 26.8 % من إجمالي الاستجابات. أي اتفق القطاعان في اعتبار هذه الطريقة ذات أولوية ثانية.
- وفيما يتعلق بطريقة الاستفسار من الرؤساء في العمل عن مدى التقدم الذي تم للمتدرب بعد رجوعه فقد نالت من قبل القطاع الحكومي على 71 تكراراً بنسبة مئوية قدرها 17.8 % من إجمالي الاستجابات لذلك القطاع، وكذلك فقد اتفق على هذا الرأي المفحوصون من القطاع غير الحكومي حيث نالت هذه الطريقة على 19 تكراراً بنسبة مئوية قدرها 14.2 % من إجمالي الاستجابات وبذلك يكون القطاعان متطابقان في إعطاء تلك الطريقة المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية.
- وفيما يتعلق بمقارنة تقارير قياس كفاءة الموظف قبل وبعد حضوره البرنامج التدريبي فقد نالت هذه الطريقة من قبل القطاع الحكومي 42 تكراراً بنسبة مئوية قدرها 10.5 % من إجمالي الاستجابات لذلك القطاع وكذلك فقد نالت هذه الطريقة على 13 تكراراً بنسبة مئوية قدرها 9.7 % في القطاع غير الحكومي. واتفق القطاعان على هذه النتيجة واعتبرا هذه الطريقة ذات أولوية رابعة بين طرق التقييم المختلفة.
- وفيما يتعلق بطريقة الاستفسار من المحاضرين والمدربين عن الفائدة التي حققها المتدرب من خلال البرنامج فقد نالت هذه الطريقة من قبل آراء المفحوصين بالقطاع الحكومي على 18 تكراراً بنسبة مئوية قدرها 4.5 % من إجمالي الاستجابات لذلك القطاع كما نالت هذه الطريقة على 10 تكرارات بنسبة مئوية قدرها 7.5 % في القطاع غير الحكومي متفقة بذلك مع توجهات المفحوصين بالقطاع الحكومي باعتبار تلك الطريقة ذات أولوية خامسة من طرق التقييم.

## المبحث الثاني : مدى مساهمة التدريب في التنمية الوظيفية

بعد التدريب أحد العناصر الرئيسية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجهود ونشاط التنمية ويعبر عن إعداد وتأهيل العنصر البشري للقيام بدور أكثر فعالية في تحقيق أهداف مؤسسة العمل، ومن الأهمية بمكان وضع التدريب في إطار البيئة الاجتماعية والإدارية حتى يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه، كما أن تدريب بالمعنى الذي تهتم به التنمية هو نشاط منظم يهدف إلى تغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وتطوير الأداء وتحسين القدرة على حل المشكلات.

وعلى ضوء خصوصية الواقع الكويتي، فإن الدراسة الحالية بحثت في مدى مساهمة التدريب في التنمية الوظيفية، وفي المبحث الحالي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن مردود التدريب وانعكاسه على تطوير وتنمية الجوانب المهنية للمتدربين وذلك فيما يتعلق بالنواحي التالية :

- (\*) الفوائد المتحققة من البرنامج التدريبي.
- (\*) مدى تحقق الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي.
- (\*) مستوى الاستفادة من البرنامج التدريبي بوجه عام.
- (\*) تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من البرنامج التدريبي على متطلبات الوظيفة.
- (\*) إمكانية تغيير المستوى الوظيفي للمتدرب.
- (\*) مساهمة البرنامج التدريبي في تطوير موقف إيجابي تجاه الوظيفة.
- (\*) مساهمة البرنامج التدريبي في تنمية القدرات التحليلية اللازمة للوظيفة.
- (\*) العلاقة بين معارف ومهارات البرنامج التدريبي ومتطلبات الوظيفة.
- (\*) مجال ومستوى الشعور بالكفاءة المهنية لدى المتدربين تجاه الوظيفة بعد الانتهاء من التدريب.

### (\*) الفوائد المتحققة من البرنامج التدريبي:

ما هي الفوائد الوظيفية التي يرى المتدربون أنها يمكن أن تتحقق جراء مشاركتهم بالبرنامج التدريبي، يوضح الجدول التالي استجابات المفحوصين في القطاع الحكومي وغير الحكومي نحو أهم الفوائد التي يمكن أن تعود على المتدربين من جراء مشاركتهم في البرنامج التدريبي :

جدول رقم ( 57 )

السؤال رقم (6) / الفوائد المتحققة نتيجة المشاركة في البرنامج التدريبي

الفوائد		القطاع			
		حكومي		غير حكومي	
		ك	%	ك	%
1	زيادة الإنتاجية ومعدلات الأداء	87	13,6	25	11,1
2	زيادة المعارف والمعلومات	131	20,4	51	22,7
3	تنمية المهارات والقدرات في العمل	117	18,3	40	17,8
4	تطوير الاتجاهات والقيم السلوكية في العمل	85	13,2	28	12,4
5	توثيق العلاقة بالرؤساء والحصول على تقديرهم	62	9,7	18	8
6	زيادة القدرة على مواجهة مشكلات العمل وحلها	85	13,2	38	16,9
7	تعزيز الارتباط بجهة العمل والانتماء إليها	74	11,6	25	11,1
8	أخرى				
المجموع		ك	641	225	
		%		100	100

ويتضح من بيانات الجدول فيما يتعلق بالفوائد المتحققة من البرنامج التدريبي ما يلي:

- فيما يتعلق بزيادة الإنتاجية ومعدلات الأداء : فقد تحقق من خلال 87 تكراراً وبنسبة مئوية قدرها 13.6 % من القطاع الحكومي بينما حصلت على 25 تكراراً وبنسبة قدرها 11.1 % من إجمالي الاستجابات في القطاع غير الحكومي.
- فيما يتعلق بزيادة المعارف والمعلومات : فقد حصلت على 131 تكراراً وبنسبة مئوية قدرها 20.4 % من إجمالي استجابات القطاع الحكومي بينما جاءت في 51 تكراراً وبنسبة مئوية قدرها 22.7 % من إجمالي الاستجابات في القطاع غير الحكومي.
- بالنسبة لتنمية المهارات والقدرات في العمل : فقد حصلت على 117 تكراراً وبنسبة مئوية قدرها 18.3 % من إجمالي الاستجابات في القطاع الحكومي في حين جاءت في 40 تكراراً وبنسبة مئوية قدرها 17.8 % من إجمالي الاستجابات في القطاع غير الحكومي.
- فيما يتعلق بتطوير الاتجاهات والقيم السلوكية في العمل : فقد تحققت من خلال 85 تكراراً وبنسبة مئوية قدرها 13.2 % من إجمالي الاستجابات في القطاع الحكومي كما حصلت على 28 تكراراً وبنسبة مئوية قدرها 12.4 % من إجمالي الاستجابات في القطاع غير الحكومي.
- وبالنسبة لتوثيق العلاقة بالرؤساء والحصول على تقديرهم : فقد أيدتها 62 تكراراً وبنسبة مئوية قدرها 9.7 % من إجمالي الاستجابات بالقطاع الحكومي بينما أجاب بها 18 تكراراً وبنسبة مئوية قدرها 8 % من إجمالي الاستجابات في القطاع غير الحكومي.

- أما فيما يتعلق بزيادة القدرة على مواجهة مشكلات العمل والإسهام في حلها : فقد أيدتها 85 تكراراً وبنسبة مئوية قدرها 13.2 % من إجمالي الاستجابات بالقطاع الحكومي في حين جاءت في 38 تكراراً وبنسبة مئوية قدرها 16.9 % من إجمالي الاستجابات بالقطاع غير الحكومي.

- وبالنسبة لتقرير الارتباط بجهة العمل والانتماء إليها : فقد تحققت من خلال 74 تكراراً وبنسبة مئوية قدرها 11.6 % من إجمالي الاستجابات بالقطاع الحكومي بينما بلغ هذا الاختيار في القطاع غير الحكومي 25 تكراراً بنسبة مئوية قدرها 11.1 % من إجمالي الاستجابات بالقطاع المذكور.

وإشارة إلى المؤشرات الإحصائية بشأن الفوائد المتحققة من البرنامج التدريبي فإن زيادة المعارف والمهارات قد احتلت الأولوية الأولى من إجابات القطاعين الحكومي وغير الحكومي حيث بلغت في القطاع الأول 20.4 % بينما بلغت في القطاع الثاني 22.7 % . كما أن أقل الفوائد المتوقعة من التدريب على مستوى القطاعين كان توثيق العلاقة بالرؤساء والحصول على تقديرهم حيث بلغت في القطاع الحكومي 9.7 % بينما بلغت في القطاع غير الحكومي 8 % .

#### (٥) مدى تحقق الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي

من المفترض أن يكون لدى المتدرب توقع معين بشأن تحقيق أهداف محددة من أي برنامج تدريبي يشارك به، فإلى أي حد تحققت هذه الأهداف التي كان يتوقعها المفحوصون (المتدربون) من البرنامج التدريبي الذي شاركوا به.

المؤشرات الإحصائية في الجدول التالي توضح استجابات المفحوصين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي الذي شاركوا به بشأن مدى تحقق هذه الأهداف من البرنامج.

#### جدول رقم ( 58 )

#### السؤال رقم (2) / مدى تحقق الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي

المجموع	القطاع				مدي تحقق الأهداف	
	ك	%	غير حكومي	حكومي		
37,6	79	65,5	38	27	41	بدرجة عالية
49	103	27,6	16	50,7	87	بدرجة متوسطة
10,5	22	6,9	4	11,8	18	بدرجة ضعيفة
2,9	16	-	-	10,5	16	لم تتحقق
	210		58		152	ك
100		100		100		%

ك<sup>2</sup> = 27.4 = مستوى المعنوية = 0

ر = 0.34 = مستوى المعنوية = 0 درجة الحرية = 3

حيث تكشف نتائج العينة ككل :

- أن 79 متدرّباً منهم 41 من القطاع الحكومي بنسبة 27 %، 38 من القطاع غير الحكومي بنسبة 65.5 % وبنسبة مئوية إجمالية قدرها 37.6 % من العدد الإجمالي للاستجابات أفاد بأن الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي قد تحققت بدرجة عالية.
  - بينما أفاد 103 متدرّباً منهم 87 من القطاع الحكومي بنسبة 50.7 %، 16 من القطاع غير الحكومي بنسبة 27.6 % وبنسبة مئوية قدرها 49 % من العدد الإجمالي للاستجابات بأن الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي قد تحققت بدرجة متوسطة.
  - كما أفاد 22 متدرّباً منهم 18 متدرّباً من القطاع الحكومي بنسبة 11.8 %، 4 متدرّبين من القطاع غير الحكومي بنسبة 6.9 % وبنسبة مئوية قدرها 10.5 % من العدد الإجمالي للاستجابات بأن الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي قد تحققت بدرجة ضعيفة.
  - في حين أفاد 16 متدرّباً من القطاع الحكومي بنسبة 10.5 % فقط وبنسبة مئوية قدرها 2.9 % من العدد الإجمالي للاستجابات بأن الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي لم تتحقق على الإطلاق.
  - أما على مستوى كل قطاع على حدة، فقد جاءت نتائج القطاع الحكومي حسب ترتيب أهميتها كالتالي : بدرجة متوسطة / بدرجة عالية / بدرجة ضعيفة، أما في القطاع غير الحكومي فقد كان ترتيب أهميتها هو : بدرجة عالية / بدرجة متوسطة.
- ويوضح الجدول أن هناك علاقة إحصائية ذات دلالة بين تحقق الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي وبين آراء المتدرّبين بالقطاعين الحكومي وغير الحكومي حيث أن قيمة  $K=2$  -  $27.4$  وأن قيمة  $r = 0.34$  ومستوى المعنوية صفر.

#### (\*) مستوى الاستفادة من البرنامج التدريبي بوجه عام

الجدول التالي يوضح توزيع المفحوصين (المتدرّبين) حسب قطاع العمل ومستوى الاستفادة من البرنامج التدريبي :

جدول رقم ( 59 )

السؤال رقم (1) / مستوى الاستفادة من البرنامج التدريبي

المجموع		القطاع				مستوى الاستفادة من البرنامج التدريبي
%	ك	%	غير حكومي	%	حكومي	
47.1	99	70.7	41	38.2	58	درجة عالية
38.1	80	27.6	16	42.1	64	درجة متوسطة
11.4	24	1.7	1	15.1	23	درجة محدودة
3.3	7		0	4.6	7	لا توجد استفادة تذكر
	210		58		152	ك
100		100		100		%

مستوى المعنوية = 0.0001

ك<sup>2</sup> = 21.02

مستوى المعنوية = 0.0001

ر = 0.30

درجة الحرية = 3

يكشف الجدول آراء المتدربين في القطاعين الحكومي وغير الحكومي من حيث درجة استفادتهم من البرنامج التدريبي والتي جاءت مؤشرات الإحصائية كما يلي :

- أفاد 99 متدرباً منهم 58 من القطاع الحكومي بنسبة 38.2 %، 41 من القطاع غير الحكومي بنسبة 70.7 % وبنسبة مئوية إجمالية قدرها 47.1 % من العدد الإجمالي للاستجابات بأن درجة الاستفادة من البرنامج التدريبي كانت بدرجة عالية.

- بينما أجاب 80 متدرباً منهم 64 متدرباً من القطاع الحكومي بنسبة 42.1 % و 16 من القطاع غير الحكومي 27.6 % وبنسبة قدرها 38.1 % من العدد الإجمالي للاستجابات بأن درجة استفادتهم من البرنامج التدريبي كانت بدرجة متوسطة.

- كما أفاد 24 متدرباً منهم 23 من القطاع الحكومي وبنسبة 15.1 %، 1 من القطاع غير الحكومي بنسبة 1.7 % وبنسبة مئوية قدرها 11.4 % من العدد الإجمالي للاستجابات بأن درجة الاستفادة من البرنامج التدريبي كانت بدرجة محدودة.

- في حين اقتصر الإجابة لعدد 7 متدربين من القطاع الحكومي بنسبة 4.6 % دون غير الحكومي وبنسبة إجمالية قدرها 3.3 % حيث أفادوا بعدم وجود استفادة تذكر من البرنامج التدريبي.

- أما على مستوى كل قطاع على حدة، فقد كشفت المؤشرات الإحصائية على أن الترتيب وفقاً للأهمية في القطاع الحكومي كان : درجة متوسطة/ درجة عالية/ درجة محدودة، أما في القطاع غير الحكومي فقد كان : درجة عالية / درجة متوسطة.

ويوضح الجدول أن هناك علاقة إحصائية ذات دلالة بين درجة الاستفادة من البرنامج التدريبي وبين آراء المتدربين بالقطاعين الحكومي وغير الحكومي حيث أن قيمة  $\chi^2 = 21.02$  وأن قيمة  $r = 0.30$  بمستوى معنوية = 0.0001.

#### (٥١) مدى تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من البرنامج التدريبي على متطلبات الوظيفة

سم عملية التعلم من خلال التغييرات السلوكية الناتجة عن الخبرات التي يمر بها الفرد، ومن خلال تطبيق مبادئ التعلم عن طريق الممارسة تتم العملية التدريبية حيث أنها محاولة لإمداد المتدربين بمعلومات ومهارات وخبرات جديدة نافعة والتأثير على اتجاهاتهم عن طريق تعليمهم قيماً ومبادئ جديدة. وباعتبار أن التعلم بمثابة عملية تبيين وتحليل وتقييم وفهم ما يحدث من أمور وتحصيل خبرات جديدة نافعة يتم اختزانها والاستفادة منها في إجراء محاولات جديدة تكون بمثابة تصرفات تحاول إدراك آثارها، وعلى هذا الأساس فإننا نحاول تنظيم مدركاتنا المختزنة ونعمل على تخزين مدركات جديدة نتصرف من جديد على ضوءها.

ولما كانت الدراسة الحالية تبحث في مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية، فقد تضمنت التعرف على ما إذا كان هناك تطبيق لمبادئ التعلم من التدريب على متطلبات الوظيفة الحالية للمتدربين.

والجدول التالي يبين آراء المتدربين من حيث مدى تطبيق التعلم من البرنامج التدريبي على متطلبات الوظيفة :

#### جدول رقم ( 60 )

#### السؤال رقم (16) / مدى تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من البرنامج التدريبي على متطلبات الوظيفة

تطبيق التعلم		القطاع				المجموع	
		حكومي	%	غير حكومي	%	ك	%
نعم	138	90,8	50	86,2	188	89,5	
لا	14	9,2	8	13,8	22	10,5	
المجموع	ك	152	58	210			
	%	100	100	100			

$r = 0.07$

$\chi^2 = 0.94$

يتضح من الجدول أن آراء المتدربين في القطاعين الحكومي وغير الحكومي فيما يخص تطبيق عملية التعلم من البرنامج التدريبي على متطلبات الوظيفة الحالية كانت على النحو التالي :

كانت إجابات 188 متدرباً بـ "نعم" منهم 138 بنسبة 90.8 % من القطاع الحكومي، 50 متدرباً بنسبة 86.2 % من القطاع غير الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 89.5 %، كما أجاب 22 متدرباً

بـ"لا" منهم 14 من القطاع الحكومي بنسبة 9.2 %، 8 من القطاع غير الحكومي بنسبة 13.8 % وذلك بنسبة مئوية إجمالية قدرها 10.5 %.

حيث يتضح من المؤشرات الإحصائية عدم وجود دلالة إحصائية بين تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من البرنامج التدريبي وآراء المتدربين من القطاعين الحكومي وغير الحكومي.

#### (٥) إمكانية تغيير المستوى الوظيفي للمتدرب

يهدف التدريب إلى إعداد المتدرب لتحمل مهام ومسئوليات وظيفية جديدة في موقع العمل، ويعد ذلك من ضمن الحوافز التي تقدمها مؤسسة العمل للعاملين. ويعتبر هذا الحافز بمثابة الدافع للمتدرب للعمل نحو الاهتمام بالتدريب والمشاركة به بجدية. ولقد كان السؤال الذي تم توجيهه إلى المفحوصين في القطاعين الحكومي وغير الحكومي منصباً نحو الوقوف على آرائهم بشأن ما إذا كانت مشاركتهم بالبرامج التدريبية ستعمل مستقبلاً على تغيير في مسؤولياتهم والمستوى الوظيفي لهم في موقع العمل الحالي، لقد كشف الجدول التالي مضمون هذه الاستجابات :

#### جدول رقم ( 61 )

السؤال رقم (5) / إمكانية التغير المستقبلي للمسئوليات والمستوى الوظيفي للمتدرب إلى الأعلى جراء المشاركة في البرنامج التدريبي

المجموع	القطاع				إمكانية التغيير	
	ك	%	غير حكومي	%	حكومي	%
56,7	119	51,7	30	58,6	89	نعم
43,3	91	48,3	28	41,4	63	لا
	210		58		152	ك
100		100		100		%

$$ر = 0.061$$

$$ك^2 = 0.797$$

يتبين من واقع إجابات المفحوصين من القطاعين الحكومي وغير الحكومي بالجدول السابق ما يلي :

- كانت إجابات 119 متدرباً من القطاعين منهم 89 بالقطاع الحكومي بنسبة 58.6 %، 30 بالقطاع غير الحكومي بنسبة 51.7 % وبنسبة مئوية قدرها 56.7 % من إجمالي عدد الاستجابات بالإيجاب من حيث إمكانية تغيير المسئوليات والمستوى الوظيفي إلى أعلى جراء المشاركة في البرنامج التدريبي، بينما كانت إجابات 91 متدرباً من ذات القطاعين منهم 63 بنسبة 41.4 % بالقطاع الحكومي، 28 بنسبة 48.3 % بالقطاع غير الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 43.3 % من إجمالي عدد الاستجابات للقطاعين تعبر عن عدم إمكانية حدوث هذا التغيير في المستقبل.

ويوضح الجدول عدم وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين إمكانية التغيير في مسئوليات العمل والمستوى الوظيفي إلى الأعلى في المستقبل وبين إجابة المفحوصين من القطاعين.

وفي سبيل التعرف على مجالات التغيير المتوقع للمستقبل الوظيفي للمتدربين بعد المشاركة بالبرنامج التدريبي وذلك فيما يخص الشريحة التي أجابت بنعم وعددها 119 متدرب في القطاعين، يكشف الجدول التالي إجابات المفحوصين فيما يتعلق بمجالات التغيير المتوقع للمستقبل الوظيفي لهم بعد عودتهم من مؤسسة أو مقر التدريب إلى مقر عملهم الأصلي وذلك على النحو التالي :

### جدول رقم ( 62 )

السؤال رقم (1/5) / مجالات التغيير المتوقع للمستقبل الوظيفي بعد المشاركة في البرنامج التدريبي

أهم مجالات التغيير للمستقبل الوظيفي		القطاع			
		حكومي		غير حكومي	
		ك	%	ك	%
1	تغيير في مجال ونوعية الوظيفة	79	65,3	26	54,2
2	تفويض في صلاحيات أكبر	29	24	15	31,2
3	علاوة أو درجة مالية	13	10,7	7	14,6
4	ترقية وظيفية إلى مستوى أعلى	-	-	-	-
المجموع		ك	121	48	
		%	100	100	

يتضح من بيانات الجدول أن تكرارات إجابة المفحوصين تتعدد بين مجالات مختلفة على النحو التالي:

- أفاد 79 متدربا وبنسبة مئوية قدرها 65.3 % من القطاع الحكومي أن التغيير المتوقع للمستقبل الوظيفي هو تغيير في مجال ونوعية الوظيفة ذاتها. وأجاب بنفس التوقع 26 متدربا من القطاع غير الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 54.2 % من إجمالي الاستجابات.
- كما أجاب 29 متدربا من القطاع الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 24 % من إجمالي استجابات القطاع المذكور أن التغيير سوف يكون في صورة تفويض في صلاحيات أكبر. وأجاب بنفس التوقع 15 متدربا من القطاع غير الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 31.2 % من إجمالي الاستجابات بهذا القطاع.
- كما أجاب 13 متدربا من القطاع الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 10.7 % من إجمالي الاستجابات بالقطاع المذكور أن التغيير المتوقع للمستقبل الوظيفي بعد المشاركة بالبرنامج التدريبي سوف يكون في صورة منح المتدرب علاوة أو درجة مالية، وقد أجاب بنفس التوقع 7 متدربين من القطاع غير الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 14.6 % من إجمالي الاستجابات بالقطاع المذكور.

(\*) مساهمة البرنامج التدريبي في تطوير موقف ايجابي تجاه الوظيفة

من بين أهداف التدريب زيادة تقدير الموظف لعمله والاهتمام به. فهذا التقدير ينشأ عادة من إتقان الإنسان لعمله فالرضا الذي يستمدّه الإنسان من النجاح في عمله وإتقانه ينمي عنده الشعور بفائدته وقيّمته في المجتمع.

بذلك فإن تقدير الموظف لعمله والاهتمام به إنما هو نوع من أنواع الاتجاهات القيمة التي يمكن أن يعززها التدريب وتنعكس على سلوكيات المتدرب عند عودته لعمله الأصلي، حيث أن ذلك مبعثه الشعور بفائدته وقيّمته لدى مجتمعه فضلاً عن الشعور بالرضا الذي يستمدّه الإنسان من النجاح واجتياز فترة التدريب بتوفيق.

يكشف الجدول التالي آراء المفحوصين عن مدى مساهمة التدريب بتطوير موقف ايجابي تجاه الوظيفة.

جدول رقم ( 63 )

السؤال رقم (11) / مساهمة البرنامج التدريبي في تطوير موقف ايجابي تجاه الوظيفة

المجموع	القطاع				مستوى مساهمة التدريب	
	ك	%	غير حكومي	حكومي		
32.9	69	41.4	24	29.6	45	إلى حد كبير
37.1	78	31	18	39.5	60	إلى حد متوسط
22.9	48	24.2	14	22.3	34	إلى حد ما
7.1	15	3.5	2	8.6	13	لا يوجد شيء ينكر
	210		58		152	ك
100		100		100		%

$$ر = 0.14$$

$$كأ = 4.17$$

يتضح من الجدول السابق نتائج الإجابات التي أبداها المفحوصون من كلا القطاعين الحكومي وغير الحكومي فيما يتعلق بمدى مساهمة البرنامج التدريبي في تطوير موقف ايجابي تجاه الوظيفة والذي يتبلور فيما يلي :

أجاب 69 متدرباً منهم 45 بنسبة 29.6 % من القطاع الحكومي، 24 بنسبة 41.4 % من القطاع غير الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 32.9 % من إجمالي عدد الاستجابات بالقطاعين أن البرنامج التدريبي قد ساهم إلى حد كبير في تطوير موقف ايجابي تجاه الوظيفة.

بينما أجاب 78 متدرباً منهم 60 بنسبة 39.5 % من القطاع الحكومي، 18 بنسبة 31 % من القطاع غير الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 37.1 % من إجمالي الاستجابات بالقطاعين أن البرنامج التدريبي قد ساهم بدرجة متوسطة في تطوير موقف ايجابي تجاه الوظيفة.

- كما أجاب 48 متدرباً منهم 34 بنسبة 22.3 % من القطاع الحكومي، 14 متدرب بنسبة 24.2 % من القطاع غير الحكومي، وبنسبة مئوية قدرها 22.9 % من إجمالي عدد الاستجابات بالقطاعين أن البرنامج التدريبي قد ساهم إلى حد ما في تطوير موقف إيجابي تجاه الوظيفة.
- في حين أجاب 15 متدرباً منهم 13 بنسبة 8.6 % من القطاع الحكومي، 2 بنسبة 3.4 % من القطاع غير الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 7.1 % من إجمالي عدد الاستجابات بالقطاعين أن البرنامج التدريبي لم يساهم بشيء، يذكر في تطوير موقف إيجابي تجاه الوظيفة.
- أما على مستوى كل قطاع على حدة فقد اتفقت استجابات المفحوصين في القطاع الحكومي مع استجابات العينة ككل، في حين أن استجابات المتدربين في القطاع غير الحكومي اختلفت حسب ترتيب أهمية تلك والتي جاءت كما يلي : بدرجة كبيرة ثم بدرجة متوسطة.

(\*) مساهمة البرنامج التدريبي في تنمية القدرات التحليلية اللازمة للوظيفة

تعد عملية التعلم وكنتيجة مستهدفة من عملية التدريب أنها تعمل على زيادة مقدرة المتدرب على التفكير بطريقة منطقية وأسلوب عقلائي كما تساعد المتدرب على فهم وتفسير المعرفة من خلال القدرات التحليلية الفعلية اللازمة للوظيفة. لقد عملت الدراسة الحالية للوقوف على مدى مساهمة البرنامج التدريبي في تنمية تلك القدرات التحليلية لدى المتدربين حيث يكشف الجدول التالي آراء المفحوصين من القطاعين الحكومي وغير الحكومي.

جدول رقم ( 64 )

السؤال رقم (12) / مدى مساهمة البرنامج التدريبي في تنمية القدرات التحليلية اللازمة للوظيفة

المجموع		القطاع				تنمية القدرات التحليلية
		ك	%	غير حكومي	حكومي	
31	65	44,8	26	25,7	39	إلى حد كبير
37,1	78	31	18	39,5	60	إلى حد متوسط
23,3	49	17,2	10	25,6	39	إلى حد ما
8,6	18	6,9	4	9,2	14	لا يوجد شيء يذكر
	210		58		152	ك
100		100		100		%

ر = 0.18

ك<sup>2</sup> = 7.33

يتضح من الجدول السابق نتيجة إجابات أفراد العينة من القطاعين الحكومي وغير الحكومي فيما يتعلق بمدى مساهمة البرنامج التدريبي في تنمية القدرات التحليلية اللازمة للوظيفة والتي تبلورت كما يلي :

- أجاب 65 متدرّباً من بينهم 39 من القطاع الحكومي وبنسبة 25.7 %، 26 من القطاع غير الحكومي وبنسبة 44.8 % وبإجمالي نسبة مئوية قدرها 31 % من إجمالي عدد الاستجابات للقطاعين بأن البرنامج التدريبي قد ساهم إلى حد كبير في تنمية القدرات التحليلية اللازمة للوظيفة.
- في حين أن 78 متدرّباً من بينهم 60 بنسبة 39.5 % من القطاع الحكومي، 18 بنسبة 31 % من القطاع غير الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 37.1 % من إجمالي عدد الاستجابات للقطاعين بأن البرنامج التدريبي قد ساهم إلى حد متوسط في تنمية القدرات التحليلية اللازمة للوظيفة.
- كما أجاب 49 متدرّباً من بينهم 39 بنسبة 25.6 % من القطاع الحكومي، 10 بنسبة 17.2 % من القطاع غير الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 23.3 % من إجمالي عدد الاستجابات للقطاعين بأن البرنامج التدريبي قد ساهم إلى حد ما في تنمية القدرات التحليلية اللازمة للوظيفة.
- إلا أن 18 متدرّباً من بينهم 14 بنسبة 9.2 % في القطاع الحكومي، 4 بنسبة 6.9 % في القطاع غير الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 8.6 % من إجمالي عدد الاستجابات للقطاعين قد أجابوا بأنه لا شيء يذكر في شأن مدى مساهمة البرنامج التدريبي في تنمية القدرات التحليلية اللازمة للوظيفة.
- أما فيما يتعلق بكل قطاع على حدة، فقد اتفقت آراء المتدرّبين في القطاع الحكومي مع آراء العينة ككل في القطاعين فيما يتعلق بمستوى المساهمة للعنصر الأول كما تساوى العنصر (إلى حد كبير) مع مستوى العنصر (إلى حد ما)، أما فيما يتعلق بالقطاع غير الحكومي فقد اختلفت الصورة، حيث كانت آراء المتدرّبين حول ترتيب المستويات وفقاً للأهمية كما يلي : إلى حد كبير ثم إلى حد متوسط وأخيراً إلى حد ما.

#### (٥) العلاقة بين معارف ومهارات البرنامج التدريبي ومتطلبات الوظيفة

من مؤشرات جدوى التدريب أن يكتسب المتدربون المهارات التي تتطلبها الوظيفة، ومن هذا المنطلق كان لابد من استقصاء آراء المتدرّبين عما إذا كانت المهارات التي اكتسبوها من التدريب تقابل متطلبات الوظائف التي يقومون بها، والجدول الآتي يجمّل النتيجة التي توصلت إليها الدراسة :

جدول رقم ( 65 )

السؤال رقم (13) / العلاقة بين معارف ومهارات البرنامج التدريبي ومتطلبات الوظيفة

المجموع		القطاع				مدى العلاقة
%	ك	%	غير حكومي	%	حكومي	
52.4	110	55.2	32	51.3	78	إلى حد كبير
24.3	51	29.3	17	22.4	34	إلى حد متوسط
14.3	30	12.1	7	15.1	23	إلى حد ما
9	19	3.4	2	11.2	17	لا يوجد شيء ينكر
	210		58		152	ك
100		100		100		%

$$r = 0.14 \quad \text{ك}^2 = 4.005$$

يتبين من الجدول السابق أن آراء المفحوصين فيما يتعلق بمدى العلاقة بين المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب ومتطلبات الوظيفة هي كما يلي :

- أجاب 110 متدرباً من بينهم 78 بنسبة 51.3 % من القطاع الحكومي، 32 بنسبة 55.2 % من القطاع غير الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 52.4 % من إجمالي عدد الاستجابات للقطاعين أن ثمة علاقة إلى حد كبير بين المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب ومتطلبات الوظيفة.
- كما أجاب 51 متدرباً من بينهم 34 بنسبة 22.4 % من القطاع الحكومي، 17 متدرباً بنسبة 29.3 % من القطاع غير الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 24.3 % من إجمالي عدد الاستجابات للقطاعين بأن هناك علاقة إلى حد متوسط بين المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب ومتطلبات الوظيفة.
- في حين أجاب 30 متدرباً من بينهم 23 بنسبة 15.1 % من القطاع الحكومي، 7 بنسبة 12.1 % من القطاع غير الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 14.3 % من إجمالي عدد الاستجابات للقطاعين أنه توجد علاقة إلى حد ما بين المعارف والمهارات المكتسبة من التدريب وبين متطلبات الوظيفة.
- إلا أن 19 متدرباً من بينهم 17 بنسبة 11.2 % في القطاع الحكومي، 2 بنسبة 3.4 % في القطاع غير الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 9 % من إجمالي عدد الاستجابات للقطاعين أجابوا بأنه لا توجد علاقة بين المعارف والمهارات المكتسبة من البرنامج التدريبي وبين متطلبات الوظيفة.

(\*) مجال ومستوى الشعور بالكفاءة المهنية لدى المتدربين تجاه الوظيفة بعد الانتهاء من التدريب  
إن الهدف النهائي من التدريب هو بلوغ مستوى الكفاءة المهنية اللازمة للارتقاء بالعمل وتحقيق معدلات أعلى من الإنجاز فضلا عن الشعور بالرضا الوظيفي في محيط مؤسسة العمل والتي تتحدد فيما يلي :

- تحقيق الذات والشعور بالنمو والتطور.
  - التعاون مع الزملاء والمرؤوسين.
  - الرضا الوظيفي عن العمل.
  - القدرة على أداء مسؤوليات الوظيفة.
  - الشعور الإيجابي تجاه الرؤساء في العمل.
  - الانتماء لجهة العمل.
- ورغبة في التعرف عن مدى تحقيق التدريب لهذه الجوانب ذات العلاقة بالكفاءة المهنية لدى المتدربين، فقد جاءت نتائج آراء المتدربين على النحو الوارد في الجدول التالي :

**جدول رقم ( 66 )**

السؤال رقم (8) / الموقف الشخصي للمتدربين تجاه الوظيفة فيما يتعلق بمجالات الكفاءة المهنية بعد الانتهاء من التدريب

مستوى التحقق												مجالات الكفاءة المهنية
غير حكومي						حكومي						
ضعيفة		متوسطة		عالية		ضعيفة		متوسطة		عالية		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
50	1	25,3	20	13,9	34	23	9	30,7	39	13,7	94	1 تحقيق لك ذاتك وأهدافك بالنمو والتطوير
-	-	11,4	9	18,4	45	10,3	4	16,5	21	17,3	119	2 قدرتك الخاصة على أداء مسؤوليات وظيفتك
-	-	15,2	12	17,2	42	12,8	5	8,7	11	18,5	127	3 التعاون مع الزملاء والمرؤوسين
50	1	17,7	14	16	39	17,9	7	14,2	18	16,6	114	4 الشعور الإيجابي تجاه رؤسائك في العمل
-	-	17,7	14	16,4	40	15,5	6	19,7	25	16,3	112	5 رضاك الوظيفي عن عملك
-	-	12,7	10	18,1	44	20,5	8	10,2	13	17,6	121	6 انتمائك الخاص لجهة عملك
	2		79		244		39		127		687	ك
100		100		100		100		100		100		%

يتضح من الجدول السابق أن موقف المفحوصين تجاه وظائفهم الحالية في القطاعين الحكومي وغير الحكومي كانت على النحو التالي :

( 1 ) فيما يتعلق بمجّز تحقيق الذات والأهداف والشعور بالنمو والتطور :

القطاع الحكومي :

أجاب 94 متدربا بنسبة مئوية قدرها 13.7 % من إجمالي مجموع عدد الاستجابات العامة في ذلك القطاع بأن هذا المجال قد تحقق بدرجة عالية بينما أفاد 39 متدربا بنسبة مئوية قدرها 30.7 % بأنه قد تحقق بدرجة متوسطة في حين أجاب 9 متدربون بنسبة مئوية قدرها 23 % بأن ذلك قد تحقق ولكن بدرجة ضعيفة.

القطاع غير الحكومي :

أجاب 34 متدربا بنسبة مئوية قدرها 13.9 % من إجمالي الاستجابات العامة في ذلك القطاع بأن هذا المجال قد تحقق بدرجة عالية بينما أفاد 20 متدربا بنسبة مئوية قدرها 25.3 % بأن ذلك قد تحقق بدرجة متوسطة في حين أجاب متدرب واحد بنسبة مئوية قدرها 50 % بأنه قد تحقق ولكن بدرجة ضعيفة.

( 2 ) فيما يتعلق بمجال القدرة الخاصة على أداء مسئوليات الوظيفة :

القطاع الحكومي :

أجاب 119 متدربا بنسبة مئوية قدرها 17.3 % من إجمالي الاستجابات العامة في ذلك القطاع بأن هذا المجال قد تحقق بدرجة عالية بينما أفاد 21 متدربا بنسبة مئوية قدرها 16.5 % بأن ذلك قد تحقق بدرجة متوسطة في حين أجاب 4 متدربون بنسبة مئوية قدرها 10.3 % بأنه قد تحقق ولكن بدرجة ضعيفة.

القطاع الحكومي :

أجاب 45 متدربا بنسبة مئوية قدرها 18.5 % من إجمالي الاستجابات العامة في ذلك القطاع بأن هذا المجال قد تحقق بدرجة عالية بينما أفاد 9 متدربون بنسبة مئوية قدرها 11.4 % بأن ذلك قد تحقق بدرجة متوسطة.

( 3 ) فيما يتعلق بمجال التعاون مع الزملاء والمرؤوسين :

القطاع الحكومي :

أجاب 127 متدربا بنسبة مئوية قدرها 18.5 % من إجمالي الاستجابات العامة في ذلك القطاع بأن هذا المجال قد تحقق بدرجة عالية بينما أفاد 11 متدربا بنسبة مئوية قدرها 8.7 % بأن ذلك قد تحقق بدرجة متوسطة في حين أفاد 5 متدربون بنسبة مئوية قدرها 12.8 % بأنه قد تحقق بدرجة ضعيفة.

#### القطاع غير الحكومي :

أجاب 42 متدرباً بنسبة مئوية قدرها 17.2 % من إجمالي الاستجابات العامة فسي ذلك القطاع بأن هذا المجال قد تحقق بدرجة عالية بينما أفاد 12 متدرباً بنسبة مئوية قدرها 15.2 % بأن ذلك قد تحقق بدرجة متوسطة.

#### ( 4 ) فيما يتعلق بمجال الشعور الإيجابي تجاه الرؤساء في العمل :

#### القطاع الحكومي :

أجاب 114 متدرباً بنسبة مئوية قدرها 16.6 % من إجمالي الاستجابات العامة فسي ذلك القطاع بأن هذا المجال قد تحقق بدرجة عالية بينما أفاد 18 متدرباً بنسبة مئوية قدرها 14.2 % بأن ذلك قد تحقق بدرجة متوسطة في حين أجاب 7 متدربون بنسبة مئوية قدرها 17.9 % بأن ذلك قد تحقق ولكن بدرجة ضعيفة.

#### القطاع غير الحكومي :

أجاب 39 متدرباً بنسبة مئوية قدرها 16 % من إجمالي الاستجابات العامة في ذلك القطاع بأن هذا المجال قد تحقق بدرجة عالية بينما أفاد 14 متدرباً بنسبة مئوية قدرها 17.7 % بأن ذلك قد تحقق بدرجة متوسطة في حين أجاب متدرب واحد بنسبة مئوية قدرها 50 % بأنه قد تحقق ولكن بدرجة ضعيفة.

#### ( 5 ) فيما يتعلق بمجال الرضا الوظيفي عن العمل :

#### القطاع الحكومي :

أجاب 112 متدرباً بنسبة مئوية قدرها 16.3 % من إجمالي الاستجابات العامة فسي ذلك القطاع بأن هذا المجال قد تحقق بدرجة عالية في حين أفاد 25 متدرباً بنسبة مئوية قدرها 19.7 % بأنه قد تحقق بدرجة متوسطة بينما أجاب 6 متدربون بنسبة مئوية قدرها 15.5 % بأنه قد تحقق ولكن بدرجة ضعيفة.

#### القطاع غير الحكومي :

أجاب 40 متدرباً بنسبة مئوية قدرها 16.4 % من إجمالي الاستجابات العامة فسي ذلك القطاع بأن هذا الشعور قد تحقق بدرجة عالية في حين أفاد 14 متدرباً بنسبة مئوية قدرها 17.7 % بأن هذا الشعور قد تحقق بدرجة متوسطة ولم يجب أي من المتدربين في هذا القطاع بأنه قد تحقق بدرجة ضعيفة.

( 6 ) فيما يتعلق بمجال الانتماء الخاص لجهة العمل :

#### القطاع الحكومي :

أجاب 121 متدربا بنسبة مئوية قدرها 17.6 % من إجمالي الاستجابات العامة في ذلك القطاع بأن هذا الشعور قد تحقق بدرجة عالية في حين أجاب 13 متدربا بنسبة مئوية قدرها 10.2 % بأن ذلك قد تحقق بدرجة متوسطة في حين أجاب 8 متدربين بنسبة 20.5 % بأن ذلك الشعور قد تحقق بدرجة ضعيفة.

#### القطاع غير الحكومي :

أجاب 44 متدربا بنسبة مئوية قدرها 18.1 % من إجمالي الاستجابات العامة في ذلك القطاع بأن هذا الشعور قد تحقق بدرجة عالية كما أجاب 10 متدربون بنسبة 12.7 % بأنه قد تحقق بدرجة متوسطة ولم يجب أي من المتدربين بتحقيق هذا الشعور بدرجة ضعيفة.

### المبحث الثالث : أهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه التدريب

سوف يتناول هذا المبحث حصر للصعوبات والمشكلات التي واجهت المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وذلك من خلال تحليل آرائهم واستجاباتهم على أسئلة الاستبانة في صورة جداول إحصائية تم إجراء التحليل الإحصائي عن مضمونها وذلك للجوانب التالية :

- (\*) أسباب عدم تحقيق الأهداف المتوقعة من التدريب.
- (\*) الصعوبات التي واجهها المتدربون أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.
- (\*) التعارض بين عملية التدريب والتعلم وأهداف وسياسات جهة العمل.
- (\*) ظروف العمل بالجهة الأصلية للمتدرب ومدى سماحها بنقل أثر التدريب إلى عمل المتدرب.

#### (\*) أسباب عدم تحقيق الأهداف المتوقعة من التدريب

عند إعداد أي برنامج تدريبي لابد من قيام الجهة المنظمة بتحديد أهداف البرنامج تحديدا دقيقا وشاملا نظرا لأن تحديد تلك الأهداف يعمل على قياس العائد المتوقع من التدريب وتقييم النشاط التدريبي بعد تنفيذه ومن ثم الحكم عليه بالنجاح أو الفشل وتعمل الأهداف التدريبية على تحقيق الجوانب التالية للمتدرب :

- تزويد وإمداد الأفراد بالمعلومات والمعارف المرتبطة بطبيعة عملهم.
- إكساب الأفراد القدرات والمهارات التي تساعدهم على إتقان عملهم وصقل هذه المهارات.
- زيادة الإنتاج كما وكيفا.
- زيادة الإنتاجية ورفع كفاءتها وزيادة معدلات الأداء عن طريق تزويد العاملين بكل ما هو جديد.
- تعديل وتطوير السلوكيات والاتجاهات بما يتناسب مع متطلبات العمل.
- تعميق روح الانتماء للعمل.

إلا أن تحقيق تلك الأهداف يرتبط بمجموعة من العناصر التي ينبغي توافرها في أثناء تنفيذ البرامج التدريبية وقبلها وبعدها. وقد حاولت الدراسة التعرف على الأسباب التي تحول دون تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه وذلك كجزء من المشكلات والصعوبات التي تواجه التدريب في المؤسسات التدريبية لاسيما وأن الدراسة الحالية قد توصلت إلى أن ما نسبته 13.4% من أفراد عينة الدراسة كانت آراؤها بين مستوى (ضعيف) و (لم يتحقق) فيما يتعلق بتحقيق أهداف البرنامج وكان ذلك في السؤال رقم (6) في استبانة الدراسة ويهدف البحث في محاولة التعرف على الأسباب والعناصر ذات العلاقة بعدم تحقق الأهداف التدريبية وتحديد درجتها وترتيبها طبقاً للأهمية من وجهة نظر المفحوصين حيث كانت النتيجة على النحو المبين في الجدول التالي :

#### جدول رقم ( 67 )

#### السؤال رقم (3) / أسباب عدم تحقق الأهداف المتوقعة من التدريب

القطاع				الأسباب من حيث درجة الأهمية
غير حكومي		حكومي		
هـ	%	هـ	%	
22	47,8	92	41,6	1 عدم تصميم موضوعات البرامج بطريقة جديدة
13	28,3	63	28,5	2 لم يكن المحاضرون على المستوى المطلوب
7	15,2	38	17,2	3 اعتماد التدريب على التقين والمعارف النظرية
3	6,5	16	7,2	4 لا يعالج التدريب المشكلات الواقعية التي تواجهنا في محيط العمل
-	-	-	-	5 عدم تحمس الرؤساء في العمل لمقترحات التطوير
-	-	5	2,3	6 لم يمثل البرنامج أي معلومات ومعارف جديدة أكثر مما نعرف
-	-	2	0,9	7 لا توجد حوافز بالعمل تدعو للاستفادة بما يقدم من برامج التدريب
1	2,2	5	2,3	8 أسباب أخرى
46		221		ك
100		100		%

والتي تكشف مؤشرات الإحصائية وفقاً لآراء المفحوصين بالقطاع الحكومي وغير الحكومي فيما يتعلق بأسباب عدم تحقق الأهداف المتوقعة من التدريب من حيث درجة الأهمية والأولوية ما يلي :

- أن عنصر عدم تصميم موضوعات البرامج بطريقة جيدة احتل قائمة الأسباب لعدم تحقق الأهداف المتوقعة من التدريب حيث جاءت تكرارات الإجابة 92 بنسبة مئوية قدرها 41.6 % من إجمالي مجموع الإجابات في عينة القطاع الحكومي.
- وبالنسبة للقطاع غير الحكومي فقد تطابق الرأي مع أفراد القطاع الحكومي حيث جاء 22 تكراراً بنسبة مئوية قدرها 47.8 % من إجمالي مجموع تكرارات عينة هذا القطاع.
- يلي في المرتبة الثانية سبب يتعلق بالمحاضرين وهو عدم كونهم على المستوى المطلوب من وجهة نظر المفحوصين حيث جاء 63 تكراراً في القطاع الحكومي بنسبة 28.5 % من إجمالي عينة هذا القطاع أما القطاع غير الحكومي فقد جاء 13 تكراراً وبنسبة مئوية قدرها 28.3 % من إجمالي عينة القطاع المذكور.
- وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية كان سبب عدم تحقيق الأهداف المتوقعة من التدريب هو اعتماد التدريب على التلقين والمعارف النظرية من وجهة نظر المفحوصين حيث جاء ذلك في 38 تكراراً بالقطاع الحكومي بنسبة مئوية قدرها 17.2 % من إجمالي عينة القطاع مقابل 7 تكرارات بنسبة مئوية قدرها 15.2 % من إجمالي عينة القطاع غير الحكومي.
- وجاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية عدم قيام التدريب بمعالجة المشكلات الواقعية التي تواجه المتدربين في محيط العمل حيث جاء في 16 تكراراً بالقطاع الحكومي بنسبة 7.2 % من مجموع عينة القطاع و 3 تكرارات بالقطاع غير الحكومي بنسبة 6.5 %.
- وجاء في المرتبة السادسة من وجهة نظر المتدربين بالقطاع الحكومي السبب المتمثل بعدم تمثيل البرنامج أية معلومات أو معارف جديدة أكثر مما يعرفه المتدربون أنفسهم حيث جاء في 5 تكرارات بنسبة 2.3 % . كما جاء في نفس المرتبة ونفس نسب الاستبيان أسباب أخرى لم يذكرها المتدربون.
- وجاء في المرتبة الأخيرة من وجهة نظر القطاع الحكومي والقطاع غير الحكومي السبب في عدم وجود حوافز بالعمل تدعو للاستفادة بما يقدم من برامج التدريب. حيث جاء في 5 تكرارات بنسبة مئوية قدرها 2.3 % من القطاع الحكومي وتكرار واحد بنسبة 2.2 % من القطاع غير الحكومي.

#### (٥) الصعوبات التي واجهت المتدربين في التدريب

لا يوجد جهد بشري بلا صعوبات تواجهه، ومن ذلك التدريب والذي يتعامل مع البشر والمتغيرات المتصلة بذلك سواء كانت هذه المتغيرات عامة أو خاصة أو ذاتية. ولقد كان من الأهمية بمكان محاولة

الوقوف على ما إذا كانت هناك ثمة صعوبات قد واجهت المتدربين في البرامج التدريبية التي شاركوا بها. وقد تبلورت إجابات المتدربين من القطاعين في الجدول التالي :

جدول رقم ( 68 )

السؤال رقم (4) / وجود صعوبات ومشكلات للمتدربين أثناء المشاركة في البرنامج التدريبي

المجموع	القطاع				مدى وجود صعوبات ومشكلات في البرنامج التدريبي	
	غير حكومي		حكومي			
%	ك	%	ك	%	ك	
32,5	68	36,2	21	30,9	47	نعم
67,5	141	63,8	37	68,4	104	لا
0,47	1	-	-	0,7	1	لم يحدد
	210	100	58	100	152	ك
100			27,6		72,4	%

$$r = 0.05$$

$$k^2 = 0.49$$

يتبين من الجدول السابق تباين الاستجابات بين المتدربين على مستوى القطاعين الحكومي وغير الحكومي فيما يتعلق بالإجابة عن وجود صعوبات ومشكلات في البرنامج التدريبي من عدمه، وقد أفاد 47 متدرباً من القطاع الحكومي بنسبة مئوية قدرها 30.9 % من مجموع مفردات عينة ذلك القطاع بأنه توجد صعوبات ومشكلات في حين أجاب 104 متدرباً وبنسبة مئوية قدرها 68.4 % من إجمالي مفردات عينة هذا القطاع بعدم وجود صعوبات ومشكلات في حين لم يحدد أحد المتدربين من ذلك القطاع بأية إجابة.

أما فيما يتعلق بالقطاع غير الحكومي فقد أجاب 21 متدرباً بنسبة مئوية قدرها 36.2 % من إجمالي مفردات العينة بوجود صعوبات ومشكلات في حين أجاب 37 متدرباً من ذات القطاع وبنسبة مئوية قدرها 63.8 % بعدم وجود صعوبات ومشكلات.

وبذلك يلاحظ إجمال أغلبية المفحوصين من القطاعين في عدم وجود صعوبات حيث أفاد 141 متدرباً من القطاعين وبنسبة مئوية قدرها 67.5 % بعدم وجود صعوبات ومشكلات في حين أفاد 68 متدرباً من القطاعين وبنسبة مئوية قدرها 32.5 % منها بوجود مثل هذه الصعوبات والمشكلات.

أما فيما يتعلق بأشكال ونوعية هذه الصعوبات والمشكلات التي واجهت المتدربين أثناء المشاركة وتنفيذ البرنامج التدريبي فإن من أفادوا بوجود ذلك لم يتجاوز 32.5 % أي ما يعادل 68 متدرباً من القطاعين الحكومي وغير الحكومي كما يوضحها الجدول التالي.

جدول رقم ( 69 )

السؤال رقم (1/4) / أنواع الصعوبات والمشكلات التي واجهت المتدربين أثناء المشاركة في البرنامج التدريبي

القطاع				الصعوبات والمشكلات من حيث درجة الأهمية
غير حكومي		حكومي		
%	ك	%	ك	
48,8	21	51,7	46	1 عدم ملاءمة توقيت البرنامج
32,6	14	34,8	31	2 عدم وجود تجانس بين المتدربين وتفاوت في مستوياتهم
14	6	12,3	11	3 عدم استخدام التقنيات الحديثة في البرنامج
4,6	2	1,1	1	4 عدم ملاءمة قاعة ومكان عقد البرنامج التدريبي
-	-	-	-	5 الجمع بين التدريب والدوام في العمل
-	-	-	-	6 استخدام البرنامج لبعض الاختبارات التي لا نحبها
-	-	-	-	7 تراكم العمل الأصلي وعدم وجود من ينوب في إنجازه
-	-	-	-	8 صعوبات ومشكلات أخرى تذكر
	43		89	المجموع
100		100		ك %

يتضح من تحليل الإجابات بالجدول والتي تعكس آراء نسبة 32.5 % من حجم مفردات عينة القطاعين الحكومي وغير الحكومي فيما يتعلق بنوعية الصعوبات والمشكلات التي واجهت المتدربين أثناء المشاركة وتنفيذ البرنامج التدريبي حيث جاءت تكرارات إجابات المفحوصين كما يلي :

فيما يتعلق بعدم ملاءمة توقيت البرنامج : كانت الإجابات كما يلي :

القطاع الحكومي : أفاد بذلك 46 وبنسبة 51.7 % أن هذه الصعوبة ذات أولوية أولى.

القطاع غير الحكومي : أفاد بذلك 21 من ذلك القطاع وبنسبة 48.8 % أن هذه الصعوبة تشكل أولوية أولى متفقين في ذلك مع القطاع الحكومي.

أما فيما يتعلق بعدم وجود تجانس بين المتدربين وتفاوت في مستوياتهم : كانت الإجابات كما يلي :

القطاع الحكومي : أجاب بذلك 31 يمثلون نسبة مئوية قدرها 34.8 % حيث تأتي هذه الصعوبة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية.

القطاع غير الحكومي : وقد أفاد بذلك 14 يمثلون نسبة مئوية قدرها 32.6 % حيث تأتي هذه الصعوبة أيضاً كمرتبة ثانية من حيث الأهمية متفقة بذلك مع آراء المفحوصين من القطاع الحكومي.

وفيما يتعلق بعدم استخدام التقنيات الحديثة في البرنامج : كانت الإجابات كما يلي

القطاع الحكومي : أفاد بذلك 11 يمثلون نسبة مئوية قدرها 12.3 % حيث جاءت هذه الصعوبة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

القطاع غير الحكومي : أفاد بذلك 6 يمثلون نسبة مئوية قدرها 14 % وتقع هذه الصعوبة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية كما في القطاع الحكومي.

أما فيما يتعلق بعدم ملاءمة قاعة ومكان عقد البرنامج التدريبي : فأنت الإجابات كما يلي

القطاع الحكومي : حيث جاء تكرار واحد بنسبة مئوية قدرها 1.1 % وتقع تلك الصعوبة من حيث الأهمية في المرتبة الرابعة.

القطاع غير الحكومي : وقد أفاد عدد 2 بنسبة مئوية قدرها 4.6 % حيث تمثل هذه الصعوبة مرتبة رابعة من حيث الأهمية.

والخلاصة أن الصعوبات والمشكلات التي واجهت المتدربين أثناء المشاركة وتنفيذ البرامج التدريبية يمكن ترتيبها من حيث الأهمية على النحو التالي :

أ- عدم ملاءمة توقيت البرنامج.

ب- عدم وجود تجانس بين المتدربين ووجود تفاوت في مستوياتهم.

ج- عدم استخدام التقنيات الحديثة في البرنامج.

د- عدم ملاءمة قاعة ومكان عقد البرنامج التدريبي.

وبذلك يمكن اعتبار تلك الصعوبات طبقا لأولويات أهميتها ممثلة لرأي المتدربين من القطاعين الذين أجابوا بوجود صعوبات ومشكلات خلال المشاركة وتنفيذ البرامج التدريبية في مؤسسات التدريب عينة الدراسة.

#### (\*) مدى وجود تعارض بين عملية التدريب والتعلم وأهداف وسياسات جهة عمل المتدربين

تبرز أهمية التدريب في أنه يعمل على تحقيق عملية التعلم من خلال تحسين وتطوير أداء المتدربين بعد عودتهم إلى مقر أعمالهم الأصلية بعد انتهاء البرنامج التدريبي وذلك على اعتبار أن المحتوى التدريبي للبرنامج تم إعدادها وفقا لأحدث الجوانب العلمية بمجال موضوع البرنامج، حيث يجب أن يبدأ التدريب مع آخر التقنيات التي انتهت إليها هذه العلوم. وكثيرا ما يجد المتدرب اختلافا كبيرا بين دوره الممارس في مجال عمله اليومي في مقر العمل والمستجدات العلمية والتقنية الحديثة التي يكتشفها من خلال المشاركة في التدريب مما ينعكس على جوانب تكيف المتدرب مع بيئة وأجواء العمل حيث يجد تعارضا بين دوره الممارس الحالي والذي يعكس أهداف وسياسات مؤسسة العمل والدور الجديد الذي أعد له من خلال التدريب.

تحاول الدراسة أن تكشف عن مدى وجود هذا التعارض من خلال تحليل استجابات المفحوصين، حيث يكشف الجدول التالي ما إذا كان هناك ثمة تعارض بين ما تعلمه المتدرب من التدريب وبين أهداف وسياسات جهة العمل الأصلية :

### جدول رقم ( 70 )

السؤال رقم (10) / مدى وجود تعارض بين ما سبق أن تعلمه المتدرب مع أهداف وسياسات جهة العمل

المجموع	القطاع				الإجابة	
	غير حكومي		حكومي			
%	ك	%	ك	%	ك	
23,9	50	6.9	4	30.3	46	نعم
78,1	159	93.1	54	69	105	لا
0,47	1	-	-	0.7	1	لم يحدد
	210	100	58	100	152	ك
100			28,8		71,73	%

ك<sup>2</sup> = 12.79 مستوى المعنوية = 0.00035

ر = 0.24 مستوى المعنوية = 0.00035

درجة الحرية = 1

يتبين من واقع المؤشرات الإحصائية بالجدول فيما يتعلق بالعلاقة بين أهداف وسياسات جهة العمل للمتدربين وبين ما سبق أن تعلموه من البرنامج التدريبي ما يلي :

- أفاد 46 متدرباً من القطاع الحكومي بنسبة مئوية قدرها 30.3 % بأنه يوجد تعارض في حين أفاد 105 متدرباً من ذات القطاع وبنسبة مئوية قدرها 69 % من مجموع مفردات عينة القطاع بعدم وجود مثل هذا التعارض ولم يحدد متدرب واحد بنسبة 0.7 % رأيه في هذا الشأن.

- أما فيما يتعلق بالقطاع غير الحكومي فقد أفاد 4 متدربين بنسبة مئوية قدرها 6.9 % من مجموع مفردات عينة القطاع بوجود تعارض في حين أفاد 54 متدرباً من ذات القطاع وبنسبة مئوية قدرها 93.1 % من مجموع مفردات عينة هذا القطاع بعدم وجود مثل هذا التعارض.

- وبالنسبة لرأي العينة ككل فقد أفاد 50 متدرباً وبنسبة مئوية قدرها 23.9 % من إجمالي مجموع مفردات عيني القطاعين بوجود مثل هذا التعارض بينما أفاد 159 متدرباً وبنسبة مئوية قدرها 76.1 % من إجمال مجموع مفردات عيني القطاعين بعدم وجود مثل هذا التعارض.

كما توضح المؤشرات الإحصائية بالجدول أن هناك علاقة إحصائية ذات دلالة بين استجابات المفحوصين فيما يتعلق بالعلاقة بين ما سبق تعلمه من خلال البرنامج التدريبي وبين أهداف وسياسات

جهة العمل الأصلية حيث أن قيمة  $\chi^2 = 12.79$  وأن قيمة  $r = 0.24$  بمستوى معنوية أقل من 0.05 (أي 0.00035).

(\*) مدى سماح ظروف العمل بنقل أثر التدريب إلى الوظيفة بموقع العمل الأصلي

من المعلوم أن نتائج وأثار التدريب تكون فعالة وإيجابية إذا وجدت في ظروف وفي بيئة العمل الأصلي ما يسمح بالاستفادة منها ومن مردودها، فإذا كانت ظروف العمل تسمح بذلك يكون التدريب قد أدى رسالته وحقق أهدافه، أما إذا كانت ظروف العمل لا تسمح بنقل أثر التدريب هنا يمكن القول أن المبرر من إقامة التدريب قد انتفى كلية وأن ما تم إنفاقه على البرامج التدريبية أصبح من قبيل هدر الموارد المالية والوقت سواء لمؤسسة العمل أو الفرد على حد سواء.

والجدول التالي يوضح رأي المتدربين من القطاعين في هذا الشأن والذي تبلور كما يلي :

جدول رقم ( 71 )

السؤال رقم (7) / مدى سماح ظروف العمل بنقل أثر التدريب إلى الوظيفة بموقع العمل الأصلي

القطاع				ظروف العمل	
غير حكومي		حكومي			
%	ك	%	ك		
82,8	48	87,5	133	1	ظروف العمل تسمح
17.2	10	12.5	19	2	ظروف العمل لا تسمح
100	58	100	152		المجموع

حيث أفاد 133 متدرباً من القطاع الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 87.5 % من إجمالي مفردات عينة القطاع بأن ظروف العمل تسمح بنقل أثر التدريب إلى الوظيفة بمقر العمل الأصلي بينما أفاد 19 متدرباً وبنسبة مئوية قدرها 12.5 % بأن ظروف العمل لا تسمح بذلك.

كما أفاد 48 متدرباً من القطاع غير الحكومي وبنسبة مئوية قدرها 82.8 % من إجمالي مفردات عينة القطاع بأن ظروف العمل تسمح بنقل أثر التدريب إلى الوظيفة بموقع العمل الأصلي بينما أفاد 10 متدربون وبنسبة مئوية قدرها 17.2 % بعدم سماح ظروف العمل بنقل أثر التدريب.

وبذلك يتضح أن الغالبية من المتدربين على مستوى القطاعين وبنسبة 82 % يؤكدون على سماح ظروف العمل بنقل الآثار التدريبية إلى المستوى التنفيذي في مواقع عمل المتدربين الأصلية.

وهذا الاتجاه يتفق مع إجابة السؤال السابق بشأن مدى وجود تعارض بين ما سبق وأن تعلمه المتدرب وأهداف وسياسات جهة العمل، حيث كانت آراء المفحوصين إيجابية وبنسبة إجمالية قدرها 76.1 % وهو ما يشير إلى أن بيئة العمل إيجابية في مؤسسات عمل المتدربين وتساعد على التنمية المهنية للمتدربين بالقطاعين الحكومي وغير الحكومي.

## المبحث الرابع : نتائج الدراسة الميدانية على المتدربين من القطاعين الحكومي وغير الحكومي

لما كانت آراء المتدربين تشكل أهمية خاصة باعتبارهم الهدف الأساسي للتدريب، فإن رصد النتائج التي أفرزتها الدراسة على المتدربين بالقطاعين الحكومي وغير الحكومي يمكن أن يلقي الضوء على سبيعة الممارسة التدريبية والقائمة بجهات العمل وكذا بمؤسسات التدريب كما يلقي الضوء أيضا على المتطلبات الوظيفية للمتدربين والتي يمكن من استقراء نتائجها أن تشكل مؤشرا يمكن من خلاله التعرف على الجوانب السلبية ونقاط القصور في العملية التدريبية ومن ثم يسهل الحد منها أو تجنبها سعيا نحو تطوير تلك الممارسات المهنية بهذه المؤسسات ومن ثم بلوغها مستوى الكفاءة في الأداء والإنجاز.

وقد رأى الباحث أن يكون تصنيف تلك النتائج في صورة محاور ترتبط أساسا بالعملية التدريبية ونلذك على النحو التالي :

### أولا : نتائج مرتبطة بخصائص الممارسة المهنية

#### ( 1 ) الطرق والأساليب التدريبية المستخدمة في البرنامج التدريبي :

كشفت الدراسة أن استجابات المتدربين على مستوى القطاع الحكومي أو القطاع غير الحكومي قد اتفقا على أن طرق التدريب المستخدمة في البرامج التدريبية حسب الأهمية هي :

- أ. أسلوب المحاضرات وقد حظي باختيار القطاع الحكومي بنسبة (38.9 %) من إجمالي الاستجابات ونسبة (55.4 %) من أفراد عينة القطاع غير الحكومي.
- ب. أسلوب لعب الأدوار وقد نال اختيار القطاع الحكومي بنسبة (32.5 %) بينما نال اختيار القطاع غير الحكومي بنسبة (30.7 %).
- ج. أسلوب الندوات وقد نال اختيار القطاع الحكومي بنسبة (19.4 %) بينما نال اختيار القطاع غير الحكومي بنسبة (10.9 %).
- د. أسلوب تعديل السلوك حيث نال اختيار القطاع الحكومي بنسبة (9.2 %) بينما نال اختيار القطاع غير الحكومي بنسبة (3 %).

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة (1) بأن الأسلوب الشائع لدى مؤسسات التدريب هو استخدام أسلوب المحاضرة، وهو ما يمثل على أنه ما زالت عملية التدريب ينظر إليها كعملية تلقينية أكثر من كونها عملية إعداد وتنمية تتطلب استخدام طرق جديدة ومبتكرة تساعد المتدرب على تحقيق الاستفادة القصوى من المشاركة في البرنامج التدريبي.

1. انظر هذه الدراسة، ص 25.

## ( 2 ) المتابعة للمتدرب بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي :

جاءت نتائج الدراسة أن استجابات المتدربين بالقطاعات الحكومية وغير الحكومية يتوقعون المتابعة من مقر العمل بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي بنسبة (53.3 %) بينما جاءت نتائج الدراسة بأن نسبة (46.7 %) من القطاعات لا تتوقع مثل تلك المتابعة وكانت هذه النسبة (41.4 %) من القطاع الحكومي، (60.3 %) من القطاع غير الحكومي.

وتتنفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة (أ) بأن عملية المتابعة سواء من جهة العمل أو مؤسسة التدريب ما زالت ليست بالصورة المطلوبة لدى العديد من الجهات، مما يسلط الضوء على مدى فعالية نقل أثر التدريب لموقع العمل، والذي يتطلب جزء كبير منه متابعة مستمرة من جهات عمل المتدربين، إضافة إلى الجهة القائمة على تنظيم البرنامج التدريبي.

كما تبين أن الجهات القائمة بالمتابعة للمتدرب بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي وفقاً لاستجابات المتدربين بالقطاعات كانت وفقاً للترتيب التالي :

رؤساء العمل بنسبة (59.9 %) في رأي القطاع الحكومي و(36.2 %) في رأي القطاع غير الحكومي يليها إدارة التدريب بنسبة (17.8 %) في رأي القطاع الحكومي ونسبة (13.8 %) في رأي القطاع غير الحكومي. في حين لم يحدد أي من المتدربين جهة للمتابعة بنسبة (22.3 %) في رأي القطاع الحكومي و (50 %) في رأي القطاع غير الحكومي.

وثمة إشارة إلى أن هناك ثمة علاقة دالة إحصائياً ذات دلالة بين توقع المتابعة من مقر العمل بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي من جهة وبين استجابات المتدربين، حيث أن قيمة  $\chi^2 = 6.02$ ،  $r = 0.17$ ، وبمستوى معنوية  $= 0.01412$ .

## ( 3 ) الطرق المستخدمة في تقييم الأثر الفعلي للتدريب على المتدرب :

حيث كشفت الدراسة عن اتفاق استجابات المتدربين بالقطاعات الحكومية وغير الحكومية إلى أن الطرق المستخدمة لتقييم أثر التدريب على المتدربين مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي :

أ. إجراء اختبار عمل للمتدرب في نهاية البرنامج التدريبي ونال (37.1 %) من جانب القطاع الحكومي، (41.8 %) من جانب القطاع غير الحكومي.

ب. توزيع استمارة استطلاع رأي على المتدربين وكان ذلك (29.8 %) من القطاع الحكومي، (26.8 %) في القطاع غير الحكومي.

ج. الاستفسار من الرؤساء في العمل عن مدى التقدم الذي تم للمتدرب بعد رجوعه وكان ذلك (17.8 %) في القطاع الحكومي، (14.2 %) في القطاع غير الحكومي.

1. انظر هذه الدراسة، ص 25.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج هذه الدراسة (1) التي أجريت على المسؤولين ورؤساء العمل حول أكثر الطرق استخداماً لتقييم أثر التدريب على المربين، وهو إجراء اختبار بعد نهاية البرنامج وتوزيع استطلاع رأي على المتدربين، مما يشير إلى أن الطرق المستخدمة بهذا الجانب ما زالت في صورتها التقليدية، والتي لا تسمح بقياس الأثر الفعلي للتدريب وتحديد مدى الاستفادة الناتجة عنه.

#### ثانياً : نتائج مرتبطة بمتطلبات التنمية الوظيفية :

ولقد كشفت الدراسة عن أهم النتائج المرتبطة بمتطلبات التنمية الوظيفية للمتدربين حيث كانت على النحو التالي :

#### 1- الفوائد المتحققة من البرنامج التدريبي :

وقد تمثلت تلك الفوائد كما جاءت في استجابات المتدربين في زيادة المعارف والمهارات حيث احتلت الأولوية الأولى من إجابات عينة القطاعين الحكومي وغير الحكومي حيث بلغت في القطاع الحكومي نسبة (20.4%) بينما بلغت في القطاع غير الحكومي (22.7%). بينما جاءت في المرتبة الثانية في القطاع الحكومي فائدة تعزيز الارتباط بجهة العمل والالتحاق إليها بنسبة (11.6%) وفي القطاع غير الحكومي جاءت في المرتبة الثانية تنمية المهارات والقدرات في العمل بنسبة (17.8%) وفي المرتبة الثالثة جاءت في القطاع الحكومي الفائدة المتمثلة في تنمية المهارات والقدرات في العمل بنسبة (18.3%) في حين جاءت في المرتبة الثالثة بالقطاع غير الحكومي الفائدة المتمثلة في زيادة القدرة على مواجهة مشكلات العمل وحلها بنسبة (16.9%). وكانت أقل الفوائد المتحققة من التدريب في القطاع الحكومي متمثلة في توثيق العلاقة بالرؤساء والحصول على تقديرهم بنسبة (9.7%) وكذلك أيضاً في القطاع غير الحكومي حيث جاءت بنسبة (8%).

وتتفق هذه المؤشرات السابقة حول الفوائد المتحققة من عملية التدريب مع نتائج الدراسات السابقة (2) ومع نتيجة هذه الدراسة التي أجريت على المسؤولين ورؤساء العمل حول الأسباب الداعية إلى ترشيح المتدربين للمشاركة في البرامج التدريبية والتي يأتي من أهمها زيادة معارف ومهارات العمل.

#### 2- مستوى الاستفادة من البرنامج التدريبي :

تبين أن مستوى الاستفادة العامة من البرنامج التدريبي كانت (بدرجة متوسطة) على مستوى القطاع الحكومي كاختيار أول، يليه اختيار ثان (بدرجة عالية)، أما على مستوى القطاع غير

1. انظر هذه الدراسة، ص 25.

2. انظر هذه الدراسة، ص 27.

الحكومي فقد جاءت نتائج مستوى تحقق الاستفادة العامة من البرنامج التدريبي حسب ترتيب أهميتها كالتالي : درجة عالية / درجة متوسطة.

وبمقارنة هذه النتائج مع الدراسات السابقة (1)، يتضح بالنسبة للمتدربين في القطاع الحكومي أن مستوى الاستفادة العامة من البرامج التدريبية كان أكبر من نتائج الدراسة الحالية، أما مستوى الاستفادة لدى المتدربين في القطاع غير الحكومي فإنه يتفق مع نتيجة الدراسات السابقة من حيث أن مستوى الاستفادة كان بدرجة عالية. كما أن النتائج كشفت عن وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين مستوى الاستفادة العامة من البرنامج التدريبي وبين استجابات المفحوصين بالقطاعين الحكومي وغير الحكومي حيث كانت قيمة  $\chi^2 = 21.02$ ،  $r = 0.30$  بمستوى معنوية = 0.0001.

### 3- مدى تحقيق الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي :

كشفت نتائج الدراسة بأن تحقيق الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي في استجابات القطاع الحكومي كانت بدرجة (متوسطة) بينما جاءت استجابات القطاع غير الحكومي (بدرجة عالية). وقد اتضح أن هنالك علاقة إحصائية ذات دلالة بين تحقيق الأهداف المتوقعة من البرنامج التدريبي وبين استجابات المتدربين بالقطاعين الحكومي وغير الحكومي حيث كانت قيمة  $\chi^2 = 27.4$ ،  $r = 0.34$  بمستوى معنوية = صفر.

### 4- مدى تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من البرنامج التدريبي على متطلبات الوظيفة :

حيث جاءت نتائج الدراسة بأن (89.5%) من مجموع استجابات عينة القطاعين الحكومي وغير الحكومي ستقوم بتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من البرنامج التدريبي على متطلبات الوظيفة ومن ثم تحقيق عملية التعلم.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة (2) من أن بيئة العمل تلعب دوراً هاماً في تدعيم أو إعاقة تحقيق عملية التعلم من البرامج التدريبية التي شارك بها المتدربون، وتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة على متطلبات الوظيفة الحالية للمتدرب.

### 5- إمكانية التغيير المستقبلي للمستوى الوظيفي للمتدرب إلى الأعلى جراء المشاركة بالبرنامج

التدريبي :

حيث كشفت نتائج الدراسة عن إمكانية تحقق ذلك وبنسبة (56.7%) من مجموع استجابات عينة القطاعين الحكومي وغير الحكومي، وكانت مجالات التغيير المتوقع في القطاعين من حيث الأهمية

هي :

1. انظر هذه الدراسة، ص 27.

2. انظر هذه الدراسة، ص 21.

- أ. تغير في مجال نوعية الوظيفة.
- ب. تفويض في صلاحيات أكبر.
- ج. علاوة أو درجة مالية.

#### 6- مدى مساهمة البرنامج التدريبي في تطوير موقف إيجابي من قبل المتدرب تجاه الوظيفة:

كانت استجابات العينة ككل في القطاعين بنسبة (37.1%) نحو تطوير الموقف (إلى حد متوسط) بينما جاءت الآراء التي تمثل درجة تطوير الموقف (إلى حد كبير) في المرتبة الثانية وبنسبة (32.9%) وهو ما يتفق مع استجابات القطاع الحكومي، أما في القطاع غير الحكومي فكانت الأولوية (إلى حد كبير) ثم إلى (حد متوسط).

#### 7- مدى مساهمة البرنامج التدريبي في تنمية القدرات التحليلية اللازمة للوظيفة :

فقد كشفت نتائج الدراسة لعينة القطاعين الحكومي وغير الحكومي ككل أن (37.1%) يرون أن مساهمة البرنامج التدريبي في تنمية تلك القدرات كانت بدرجة (إلى حد متوسط) ثم في المرتبة الثانية بدرجة (إلى حد كبير) وذلك بنسبة (31%) من العينة ككل ثم (إلى حد ما) وذلك بنسبة (23.3%) وهو ما يتفق مع ترتيب آراء المتدربين في القطاع الحكومي وإن كانت مستوى (إلى حد كبير) و (إلى حد ما) متساوية حيث اختارها 39 متدرباً، أما في القطاع غير الحكومي فقد اختلف الترتيب وفقاً للأهمية إلى المستويات التالية : (إلى حد كبير) ثم (إلى حد متوسط) وأخيراً (إلى حد ما).

#### 8- العلاقة بين المعارف والمهارات المكتسبة من البرنامج التدريبي ومتطلبات الوظيفة :

فقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاتجاه الغالب في هذا الشأن وبنسبة مئوية قدرها (52.4%) لعينة القطاعين الحكومي وغير الحكومي أن هناك علاقة بين المعارف والمهارات المكتسبة من البرنامج التدريبي ومتطلبات الوظيفة وبمستوى (إلى حد كبير)، وهو أيضاً ما اتفق عليه في استجابات المتدربين في كل قطاع على حدة.

#### 9- اتجاهات وموقف المتدربين نحو الوظيفة ومجالاتها بعد الانتهاء من التدريب :

كانت اتجاهات ومواقف المتدربين نحو الوظيفة الحالية ومجالاتها بعد الانتهاء من التدريب على مستوى القطاعين الحكومي وغير الحكومي على النحو التالي :

- بالنسبة للمتدربين بالقطاع الحكومي : كان أعلى مستوى تجاه مجالات الوظيفة هو التعاون مع الزملاء بنسبة مئوية قدرها (18.5%) يليها الانتماء الخاص لجهة العمل بنسبة (17.6%) ثم القدرة الخاصة على أداء المسؤوليات بنسبة (17.3%) ثم الشعور الإيجابي تجاه الرؤساء في العمل بنسبة (16.6%) ثم الرضا الوظيفي عن العمل بنسبة (16.3%) وأخيراً تحقيق الذات والأهداف بالنمو والتطوير.

- أما بالنسبة للمتدربين بالقطاع غير الحكومي : من إجمالي الاستجابات كان أعلى مستوى تجلده مجالات الوظيفة هو القدرة الخاصة على أداء مسؤوليات الوظيفة بنسبة (18.4 %) يليها الانتماء الخاص لجهة العمل بنسبة (18.1 %) ثم التعاون مع الزملاء والمرؤوسين بنسبة (17.2 %) ثم الرضا الوظيفي عن العمل بنسبة (16.4 %) ثم الشعور الإيجابي تجاه الرؤساء في العمل بنسبة (16 %) وأقلها تحقيق الذات والأهداف بالنمو والتطوير بنسبة (13.9 %).

يتضح أن اتجاهات ومواقف المتدربين نحو الوظيفة في المستويات السابقة كانت بدرجة عالية ومرتبة تنازليا من حيث درجة الأهمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة (أ) حول أن غالبية شاغلي الوظائف في مستوياتها الوظيفية المختلفة هم من الشباب المؤهل والمتحمس لتطوير قدراته الوظيفية، وأن إتاحة الفرصة أمام المتدرب لتطبيق ما تعلمه يمثل حجر الزاوية، والذي ينعكس على اتجاهات وموقف المتدرب نحو تحسين أدائه لوظيفته التي يشغلها.

### ثالثا : نتائج مرتبطة بالصعوبات والمشكلات التي تواجه التدريب :

حيث كشفت الدراسة في هذا الجانب على النتائج التالية :

#### 1- أسباب عدم تحقيق الأهداف المتوقعة من التدريب

كانت كما يلي مرتبة ترتيبا تنازليا وعلى مستوى القطاع الحكومي وغير الحكومي معا حيث تبين من واقع المؤشرات الإحصائية اتفاقهما معا في درجة الأهمية لتلك الأسباب والتي جاءت على النحو التالي :

- أ. عدم تصميم موضوعات البرامج بطريقة جديدة وكانت بنسبة (41.6 %) للقطاع الحكومي، (47.8 %) للقطاع غير الحكومي.
- ب. لم يكن المحاضرون على المستوى المطلوب وكانت بنسبة (28.5 %) للقطاع الحكومي، (28.3 %) للقطاع غير الحكومي.
- ج. اعتماد التدريب على التلقين والمعارف النظرية وكانت بنسبة (17.2 %) للقطاع الحكومي، (15.2 %) للقطاع غير الحكومي.
- لا يعالج التدريب المشكلات الواقعية في محيط العمل وكانت بنسبة (7.2 %) للقطاع الحكومي، (6.5 %) للقطاع غير الحكومي.

1. انظر هذه الدراسة، ص 21.

هـ. لم يمثل البرنامج أي معلومات أو معارف جديدة أكثر مما هو معروف وكذا أسباب أخرى وكانت بنسبة (2.3%) للقطاع الحكومي فقط.

و. لا توجد حوافز بالعمل تدعو للاستفادة بما يقدم من برامج التدريب وكانت بنسبة (0.9%) للقطاع الحكومي فقط.

ز. أسباب أخرى بالنسبة لرأي القطاع غير الحكومي وكانت بنسبة (2.2%) لذلك القطاع.

## 2- الصعوبات التي واجهت المتدربون في التدريب :

فقد جاءت نتائج الدراسة حول وجود صعوبات في البرنامج التدريبي بنسبة (32.5%) من إجمالي عينة القطاعين الحكومي وغير الحكومي، في حين مثلت نسبة الذين أجابوا بعدم وجود صعوبات في البرنامج التدريبي (67.5%) من إجمالي عينة القطاعين. ولم تحدد نسبة (0.47%) أية إجابات.

أما فيما يتعلق بنوعية هذه الصعوبات التي واجهت المتدربين بالبرنامج التدريبي بالنسبة لاستجابات المتدربين الذين أجابوا بوجود تلك الصعوبات فكانت على مستوى القطاعين والذين تطابقت آراؤهم كما يلي وفقا لأهمية هذه الصعوبات تنازليا :

أ. عدم ملاءمة توقيت البرنامج وكانت بنسبة (51.7%) للقطاع الحكومي، (48.8%) للقطاع غير الحكومي.

ب. عدم وجود تجانس بين المتدربين وتفاوت في مستوياتهم حيث كانت بنسبة (34.8%) للقطاع الحكومي، (32.6%) للقطاع غير الحكومي.

ج. عدم استخدام التقنيات الحديثة في البرنامج وكانت بنسبة (12.3%) في القطاع الحكومي بينما كانت بنسبة (14%) في القطاع غير الحكومي.

د. عدم ملاءمة قاعة ومكان عقد البرنامج التدريبي حيث كانت بنسبة (1.1%) في القطاع الحكومي بينما كانت بنسبة (4.6%) في القطاع غير الحكومي.

وتتفق النتائج السابقة الخاصة بالصعوبات والمشكلات التي تواجه المتدربين والتي تحد من عدم تحقيق الأهداف المتوقعة من التدريب مع نتيجة الدراسات السابقة (1) من أن المشكلات التي تواجه المتدربين والتي تحد من تحقيق الاستفادة القصوى لمشاركتهم في البرامج التدريبية قد تكون واحدة في العديد من الجهات القائمة على النشاط التدريبي، مما يلقي الضوء حول أهمية معالجة هذه الجوانب السلبية، وأن تصمم البرامج التدريبية لتلبية الاحتياجات الفعلية للمتدرب والوظيفة، بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من عملية التدريب.

1. انظر هذه الدراسة، ص 27.

### 3- وجود تعارض بين ما سبق تعلمه المتدرب وبين أهداف وسياسات جهة العمل :

فقد كشفت نتائج الدراسة بالقطاعين الحكومي وغير الحكومي عن ما يلي :  
على مستوى العينة ككل : فقد أكدت ما نسبته (76.1 %) بعدم وجود تعارض في حين أن نسبة (23.9 %) أكدت وجود هذا التعارض.

في القطاع الحكومي : بلغت نسبة من أجابوا بعدم وجود تعارض (69 %) أما من أفادوا بوجود تعارض (30.3 %).

في القطاع غير الحكومي : بلغت نسبة من أجابوا بعدم وجود تعارض (93.1 %) في حين من أجابوا بوجود تعارض (6.9 %).

ويلاحظ وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين إجابات المفحوصين من جهة وبين القطاعين الحكومي وغير الحكومي من جهة أخرى فيما يتعلق بالعلاقة بين ما سبق تعلمه من خلال البرنامج التدريبي وبين أهداف وسياسات جهة العمل الأصلية حيث كانت قيمة  $\chi^2 = 12.79$ ،  $r = 0.24$  بمستوى معنوية = 0.00035.

وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة<sup>(1)</sup> من أن جهود التدريب الفردية في منظمات العمل في الكويت غير مخططة، وأن هذه البرامج لا يمكنها أن تحقق أهداف الإصلاح والتطوير الإداري على المدى القريب أو البعيد، حيث أثبتت الدراسة الآلية أن البرامج المقدمة من المؤسسات التدريبية في القطاعين الحكومي وغير الحكومي هي برامج مخططة ومستهدفة لجهات العمل، وأنه لا يوجد تعارض بين الأهداف والتي تسعى إلى تحقيقها هذه البرامج وأهداف وسياسات جهة عمل المتدربين، وهو ما يؤكد بوضوح الرؤية حول أهمية أن تتواءم السياسات التدريبية في منظمات العمل مع الاحتياجات الفعلية لديها والتي تتعلق بالفرد والمنظمة.

### 4- مدى سماح ظروف العمل بنقل أثر التدريب إلى الوظيفة بموقع العمل الأصلي :

فقد كشفت الدراسة حول اتفاق آراء كل من أفراد عينة القطاع الحكومي والقطاع غير الحكومي على أن ظروف العمل تسمح بنقل أثر التدريب وكان ذلك بنسبة (87.5 %) في رأي القطاع الحكومي وبنسبة (82.8 %) في رأي القطاع غير الحكومي.

وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة<sup>(2)</sup> حول عدم ارتباط برامج التدريب الإداري التي تقوم بها مراكز التدريب المتخصصة بالخطط التنموية للدولة، مما يعطي مؤشرا حول تنامي الوعي التدريبي، سواء لدى منظمات العمل والمتدربين، أو سواء من مؤسسات التدريب والتي أصبحت برامجها أكثر التصاقا بالاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين أو الوظيفة.

1. انظر هذه الدراسة، ص 18.

2. انظر هذه الدراسة، ص 18.

## خاتمة الدراسة

وبعد، فمن خلال فصول هذه الدراسة بجوانبها النظرية والميدانية، فإن هذه الخاتمة تعد خلاصة تطبيقية تدور حول تقديم رؤية لمعالجة جوانب القصور والضعف في أداء مؤسسات التدريب الحكومية وغير الحكومية في دولة الكويت، من خلال تقديم برنامج مقترح لاستراتيجية التغيير في عمل هذه مؤسسات، في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التدريبية Total Quality Management (TQM)، والذي يمثل الأساس الذي ينبغي أن يقوم عليه التدريب من أجل رفع مستوى كفاءة الفرد والعمل والمنظمة، وهو رسالة المؤسسة التدريبية النموذجية التي سوف يوكل إليها مهام تطبيق النظام التدريبي وتصويب مسار الأنشطة التدريبية من أجل إعداد وتنمية أفضل للموارد البشرية في منظمات العمل في دولة الكويت.

لا سيما وأن مبررات للأخذ بتبني هذا البرنامج المقترح هو التحديات والمتغيرات البيئية الكبيرة في عالم اليوم التي تحيط بمنظمات العمل ومؤسسات التدريب، والتي تستدعي الأخذ بمفهوم الجودة الشاملة كخيار استراتيجي للتطوير المؤسسي.

ولعل من أبرز هذه التحديات البيئية هو :

- تكوين نظام الأعمال الجديد، والذي يشكل الإطار العام الذي تتم في نطاقه كافة العمليات والأنشطة من حيث الأساليب والمعايير والهياكل والعلاقات والأهداف ومعايير الاختيار واتخاذ القرارات في مباشرة عملياتها وأسس تنظيم العلاقات في التعاملات بين مختلف الأطراف في المنظمة والسوق، سواء كانت هذه المنظمات إنتاجية أو خدمية، وتمثل التنافسية Competitiveness السمة الأكثر وضوحاً في هذا النظام الجديد<sup>(1)</sup>.
- تيار العولمة، والذي يتمثل في إزالة الحواجز والعوائق، وانفتاح الأسواق، وانهيار الحواجز الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية أمام انتقال حركة عوامل الإنتاج وتحرك السلع والخدمات والعمالة بين الدول، وامتزاج الثقافات على مستوى العالم، وإبراز دور أكبر للشركات متعددة الجنسيات، وترابط اقتصاديات العالم مع بعضها البعض وانعكاسها على تحرير التجارة الدولية<sup>(2)</sup>.
- سيادة الاتجاه نحو منظمات الأعمال صغيرة الحجم والتوجه نحو تخفيض العاملين Downsizing.

1. علي المسلمي، التنافسية في نظام الأعمال الجديدة، مؤتمر الإدارة الاستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الأعمال العربية، الجمعية العربية للإدارة، الاسكندرية، 30 - 31 أكتوبر 1996، ص 63 - 64.

2. أسامة علي عبدالخالق، تنمية وتطوير الموارد البشرية العربية واستراتيجية البقاء في ظل المتغيرات الاقتصادية الجديدة، مجلة العمل العربية، العدد 90، 1998، ص 18.

- التحالفات والعلاقات التعاونية بين منظمات الأعمال والمؤسسات ذات الأغراض والأهداف المتشابهة.
- الاتجاه نحو أنماط متطورة من التنظيم الإداري لمنظمات الأعمال تبعد عن الهيكل الهرمي التقليدي وتتخذ أشكالاً تركز على التنظيم الاجتماعي نتيجة اعتمادها على التكنولوجيا.
- الاستخدام الكثيف لنتائج العلم والتطوير التكنولوجي في كافة مجالات الأعمال وليس فقط في نظم الإدارة والتسويق والتمويل وتنمية الموارد البشرية.
- التوسع في خصخصة قطاعات الأعمال والتحول نحو إطلاق الفرص لمبادرات القطاع الخاص في جميع مجالات الأعمال.
- العناية بتنمية الموارد البشرية واستثمار الطاقات الذهنية والفكرية للأفراد وتنمية العمل الجماعي.
- عالمية التوجه نحو تغيير أدوار منظمات العمل الحكومية، حيث تزايدت التوجهات نحو تقليص أدوار الحكومة في الإنتاج والإدارة المباشرة لمؤسسات الإنتاج والخدمات، وإطلاق فرص العمل والابتكار للقطاع الخاص، ومنحه الدور الأكبر في تحقيق التنمية من خلال تفعيل آليات السوق وتحديد مهامها بالقيام بالمسئوليات، السيادية كالأمن والعلاقات الدولية وتوفير الخدمات الأساسية (1).
- المطالبة بتغيير فلسفة وأدوار مؤسسات التدريب، لكي تتوافق وتتفاعل وظائفها مع واقع بيئة العمل الجديدة، لا سيما وأن مؤسسات التدريب هي المدخل لمنظمات العمل لتطوير الإدارة ورفع معدلات الأداء على مستوى الفرد والوظيفة والمنظمة (2).
- إن تأصيل منهجية علمية جديدة لوظائف مؤسسات التدريب للقيام بأدوارها الجديدة من خلال بناء نموذجي لمراحل العملية التدريبية، يمثل وسيلة مؤثرة لتحسين جودة المخرجات التدريبية، وهو ما يحقق العائد الفعلي على الاستثمار في عملية التدريب والتنمية المهنية في منظمات العمل (3) وهو ما يتوافق أيضاً مع معطيات الدور الجديد لمؤسسات التدريب للتأقلم بفعالية مع التغيير ومتطلبات بيئة العمل الجديدة (4).
- إن التفكير في إعادة تصميم نظم العمل في هذه المنظمات يتطلب إجراء تغييرات في البنى الأساسية للمنظمة والتخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة مختلفة في كيفية تقديم الخدمات

1. حسن أبشر الطيب، الأفاق المستقبلية لفلسفة أدوار ومعاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية في ضوء التحديات والتحول المتصاعدة، مرجع سابق، ص 528.

2. مصطفى عاصم، تقييم الخطة التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 77.

3. فضل صباح الفضلي، الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الكويت، مرجع سابق، ص 57.

4. فضل صباح الفضلي، مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع، مارس 1995، ص 641 - 643.

لتحقيق رغبات المستفيدين وإعادة التفكير في تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (1).

### عناصر برنامج التطوير المقترح لمؤسسات التدريب

لما كانت مؤسسات التدريب في الكويت في مستوياتها التنظيمية المختلفة سواء كان موقعها كوحدة سريرية صغيرة في منظمة العمل أو مؤسسة تدريبية قومية مستقلة بذاتها تقدم خدماتها وأنشطتها التدريبية المتخصصة في مجال التدريب للعاملين داخل المنظمة أو مستفيدين من خارجها، فإن تطوير خدماتها وأنشطتها في هذه المرحلة وفقاً لنهج تدريبي يقوم على نظام إدارة الجودة الشاملة، يعد تفاعلاً إيجابياً مع التحولات والمتغيرات المتجددة في بيئة عمل اليوم، والتي تستوجب مؤسسات تدريبية تتسم بدرجة عالية من المرونة والتكيف مع هذه الأوضاع المستجدة، حيث يبرز مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management كأحد أهم المفاهيم التنظيمية الجديدة، والذي صار في موقع الصدارة كمحور أساسي للفكر والتجربة الإدارية المعاصرة، حيث أن غاية نظام إدارة الجودة الشاملة، إرساء نموذج نظامي متكامل هادف لتحسين وتطوير أداء المنظمات بالقدر الذي يؤمن رضا المستفيدين من خدمات المنظمة خارجياً أو على المستوى الداخلي في وحدات العمل بالمنظمة (2).

لذا، فإن الدراسة الحالية تتبنى هذا المفهوم المعاصر كبرنامج مقترح لاستراتيجية التغيير في عمل مؤسسات التدريب الحكومية وغير الحكومية في دولة الكويت، بغية رفع كفاءة أداء هذه المؤسسات التدريبية، كما أن عناصر برنامج التطوير المقترح تتبثق من نتائج ومؤشرات الدراسة النظرية والميدانية، حيث يتضمن برنامج التطوير المقترح عناصر العمل التالية :

1. المبادئ العامة لنجاح عملية التدريب ومساهمتها في تحقيق التنمية البشرية.
2. اتجاهات التطوير لتفعيل النظام التدريبي والمؤسسي للمؤسسة التدريبية.
3. تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل الفرد والعمل والمنظمة.
4. استراتيجية الخطوات الستة كمدخل للاتجاه التدريبي الجديد.
5. نماذج لتطبيق التدريب في إطار مفهوم الجودة الشاملة.

وفيما يلي إيضاح لدور العناصر السابقة في استراتيجية التغيير في عمل المؤسسات التدريبية.

1. حسن أبشر الطيب، الأفاق المستقبلية لفلسفة أدوار ومعاهد ومدارس التنمية الإدارية المرية في ضوء التحديات والتحويلات المتسارعة، مرجع سابق، ص 532.
2. المرجع السابق، ص 532.

## 1. المبادئ العامة لنجاح عملية التدريب ومساهمتها في تحقيق التنمية البشرية

يرتكز برنامج التطوير على عدد من المبادئ العامة التي تضمن نجاح عملية التدريب ومساهمتها في تحقيق التنمية البشرية، بهدف معالجة سلبيات الممارسة المهنية للعملية التدريبية في مؤسسات التدريب في الكويت، لعلها تكون مرشداً للتوجهات المستقبلية لعمل هذه المؤسسات والقائمين على عملية إعداد وتنمية الموارد البشرية في منظمات وجهات العمل، سعياً للتطوير والارتقاء بالخدمات والأنشطة التدريبية وتحقيق المستهدف منها، حيث تتبلور هذه المبادئ العامة والتي ينبغي الالتزام والتقيّد بها في الجوانب التالية :

- تحقيق مبدأ الاستمرارية في العملية التدريبية انطلاقاً من أن التدريب أثناء الخدمة هو الوسيلة الفعالة لمواكبة التغيرات المتسارعة والمتتالية في مجالات العلم والمعرفة والتكنولوجيا، فضلاً على أن التدريب المستمر يضمن للمتدربين تجديد معارفهم وخبراتهم ومعلوماتهم، باعتباره حلقة مكملة للعملية التعليمية.
- ضرورة أن يكون التخطيط للتدريب أثناء الخدمة ضمن إطار عملية التخطيط الاستراتيجي للدولة ككل، وأن يكون ترجمة صادقة وواعية لقيم المجتمع الكويتي واتجاهاته وآماله، حيث أن نقطة البداية في التخطيط للتدريب أثناء الخدمة هي رسم صورة المستقبل.
- ضرورة أن يقوم التخطيط للتدريب أثناء الخدمة على أساس من دراسة حاجة المجتمع حاضره ومستقبله من مختلف الموارد البشرية المدربة في شتى القطاعات الخدمية والإنتاجية من حيث الكم والكيف، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان توزيع القوى العاملة الوطنية على مختلف القطاعات في شكل متوازن ولمدى زمني طويل، وذلك بهدف معالجة الاختلالات القائمة حالياً في مختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية.
- العمل نحو تأسيس كيان مؤسسي للتدريب له من الصلاحيات والإمكانات ما يمكنه من رسم سياسة قومية للتدريب، تلقى الدعم والمساندة والالتزام من قبل مختلف الجهات والهيئات، وتدخل في إطار خطط الدولة وبرامجها التنموية.
- تحديد الفلسفة الاستراتيجية للتدريب على أساس من تطبيق معايير نظام الجودة الشاملة على جميع مستويات الأجهزة والمؤسسات التدريبية، وفق نهج مؤسسي ذو فلسفة وأهداف استراتيجية تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للعنصر البشري باعتباره عنصراً من عناصر الإنتاج وليس مصدراً من مصادر الاستهلاك.
- تحقيق التكامل والشمول والترابط في العمل التدريبي بين مؤسسات التدريب، سواء ما يتعلق بمدخلات التدريب أو الأنشطة التدريبية أو نتائجها، مع إيجاد صلة وارتباط في ضوء ذلك التكامل بين الوحدات العاملة في مجال التدريب في القطاعين الحكومي وغير الحكومي.

## 2. اتجاهات التطوير لتفعيل النظام التدريبي والمؤسسي للمؤسسة التدريبية :

أما فيما يتعلق باتجاهات التطوير لتفعيل النظام التدريبي والمؤسسي للمؤسسة التدريبية، والتي يرى الباحث أخذها في الاعتبار، للارتقاء بالنظام التدريبي والمؤسسي للمؤسسات التدريبية ليتوافق مع مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية مستقبلية للتغيير في عمل المؤسسات التدريبية، والتي كشفت عنها نتائج الدراسة الميدانية ومؤشراتها الخاصة بمعايير كفاءة النظام التدريبي والمؤسسي يحزن إجمالها بالعناصر التالية ذات العلاقة والتأثير على سير عملية التدريب :

### • أهداف البرنامج :

- أن تكون واضحة لكل من المدربين والمتدربين والقائمين على إدارة العملية التدريبية على حد سواء مع إمكانية تحقيقها.
- أن تكون مواكبة لأحدث ما وصل إليه العصر من تقدم تكنولوجي في العملية التربوية.
- أن تكون واقعية ومحددة وأن تستخدم لتحقيقها الطرق الحديثة للتعليم.
- أن تعرض مسبقاً للمتدربين قبل بدء البرنامج التدريبي.
- أن تهدف إلى الارتقاء بأداء العمل وحل مشكلاته.
- أن تكون متمشية مع المستجدات المرتبطة بالتنمية المهنية.
- العمل على إشراك المسؤولين المباشرين عن المتدربين في صياغتها.

### • محتوى البرنامج التدريبي :

- أن يكون المحتوى شاملاً وأكثر وضوحاً وتحديداً.
- أن يتوافق مع المتطلبات المستجدة لسوق العمل.
- أن يكون مناسباً للمتدربين ويعمل على تمكينهم مهنيًا.
- أن يكون مرتبطاً بأخر المستجدات العلمية والمهنية.
- أن يأخذ في إعداده آراء ومقترحات المتدربين في الاعتبار.
- أن يتواءم مع حاجات المتدربين ومتطلبات الوظيفة، وأن يحقق عملية التعلم.
- أن يكسب المتدرب المعارف والمهارات العملية اللازمة، وأن يكون متفانياً لأهداف البرنامج.
- أن يتم التركيز على عنصر الجودة في البرامج المقدمة طبقاً للاحتياجات الفعلية والمهنية للعاملين.
- أن يأخذ رأي المسؤولين عن المتدربين في إعداده.

• تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين :

حيث أن هذا العنصر من بين أهم العناصر التي تتكفل بتحقيق نجاح العملية التدريبية وبتسوية أهدافها يستوجب اتخاذ ما يلي :

- ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين قبل ترشيحهم للبرامج التدريبية.
- أن تحدد تلك الاحتياجات بالتشاور والتنسيق بين المؤسسة التدريبية وجهات العمل الأصلية، والمتدربين أنفسهم.
- استخدام الوسائل العلمية لبلورة الاحتياجات المطلوبة للمتدربين.
- أن تكون الاحتياجات التدريبية متلازمة ومتوائمة من متطلبات الوظيفة ومؤسسة العمل.
- أن تكون متلازمة مع احتياجات العمل الميداني للمتدربين وذلك في برمجيات متطورة.

• أساليب وطرق التدريب :

- أن تكون نموذجية وتتوافق مع نوع البرنامج التدريبي.
- أن تراكب المستجدات التكنولوجية والتقنية في مجال التدريب.
- الابتعاد عن الطرق التقليدية في التدريب واستحداث طرق تعتمد على المهارة الوظيفية العملية في اكتساب المعلومات.
- أن تحدد نسب مئوية للمحاضرات 20 % وللعملي 40 % وللتجارب الميدانية 40 %.
- أن تركز على ورش العمل وحلقات النقاش.
- أن تستخدم المستجدات التكنولوجية والبرمجيات الحديثة والمتطورة.
- أن تتنوع طبقاً لمحتوى التدريب.

• تخطيط وتنفيذ البرنامج :

- أن تكون البرامج التدريبية في الفترة المسائية قدر الإمكان حتى لا تتعارض مع مقتضيات عمل المتدربين.
- أن تكون وفق الاحتياجات الفعلية للمتدربين.
- أن يتم مناقشتها مع المسؤولين عن المتدربين قبل بدء البرنامج التدريبي.
- أن يتم التخطيط بشكل دقيق وأن يتم بالمرونة لمقابلة المتغيرات والمستجدات المستمرة في مجال التدريب.
- أن يتضمن التخطيط والتنفيذ متابعة للمتدربين أثناء البرنامج التدريبي.

• المدرسين والمحاضرين : وأهم ما يجب أن يتصفوا به ما يلي :

- أن يكونوا من المتخصصين ومن أصحاب الخبرة في المجال المهني.
- أن يتميزوا بقدر كاف من الكفاءة والقدرة والمهارة على توصيل المعلومة أو الخبرة.
- أن يكونوا من الممارسين الفعليين للعمل ولهم علاقة بذات المجال.
- أن يكونوا من ذوي الاطلاع على كل ما هو جديد في المجال المهني.
- أن تكون لهم القدرة على فهم المتدربين والتكيف معهم.
- أن يكونوا ملمين بشكل دقيق بمحتوى البرنامج التدريبي.

• التقنيات والمساعدات التدريبية : وأهم ما يراعى فيها ما يلي :

- أن تكون متوائمة مع أحدث الأساليب التكنولوجية والوسائل التقنية.
- أن تكون أكثر تنوعاً وتناسب مع موضوع البرنامج التدريبي.
- أن تعتمد على استحداث كل ما هو جديد ومشوق لاجتذاب اهتمامات المتدربين.
- توفير الأعداد الكافية من تلك المساعدات لحاجة وعدد المتدربين.
- أن تكون متوفرة بصفة مستمرة وفي حالة صالحة للاستعمال.
- أن تخدم البرنامج المعد.
- الاستفادة بالحاسب الآلي في هذا المجال.

• التجهيزات المكانية / المواد والمطبوعات التدريبية : وأهم ما يراعى فيها ما يلي

- يجب أن تكون المواد والمطبوعات التدريبية جاهزة قبل بدء البرنامج بوقت كاف وأن ترسل للمتدربين قبل الدورة لاستيعابها ودراستها.
- أن تكون قاعات التدريب مرتبة ومنظمة ومعدة إعداداً مناسباً للبرنامج وأن تكون مناسبة لأعداد المتدربين.
- أن تكون مناسبة لإكساب التعلم.
- أن تكون التجهيزات المكانية محققة للراحة النفسية للدارسين.

• الإدارة والتنظيم : ويقترح في هذا الشأن ما يلي :

- أن توكل لعناصر تتمتع بالكفاءة وحسن التصرف.
- أن تضع من الضوابط ما ييسر سير العملية التدريبية.
- إعداد دليل تنظيمي لكل ما يخص البرنامج من ترتيبات.
- وضع توصيف لمهام كل شخص في البرنامج التدريبي.

- تحديد المسئوليات والتواجبات المناطة بعناصر العملية التدريبية.
- ضرورة التنسيق بين مواعيد البرامج التدريبية بهدف التنسيق وعدم تراحم المتدربين على برامج تدريبية تقام في ذات الوقت وخلق أوقات أخرى من تنفيذ برامج تدريبية. كذلك التنسيق بين مواعيد تلك البرامج ومواعيد العمل.
- الأخذ بجديّة آراء المتدربين خاصة فيما يتعلق بقياس اتجاهاتهم بشأن البرامج والدورات التدريبية التي يشتركون فيها وذلك لتقليل ما قد يثار من صعوبات أو عقبات.

• المتابعة والتقييم : وتعزو أهميتها فيما يلي :

- أهمية تنفيذ المتابعة والتقييم للمتدربين خلال البرنامج التدريبي وبعدها للوقوف على مدى الاستفادة وذلك بالتنسيق مع جهات العمل الأصلية للتأكد من نقل أثر التدريب على الإنجازات المهنية ومعدلاتها.
- إجراء بحوث واختبارات لتكون البرامج التدريبية أكثر جدية والتزاماً وألا تقتصر المتابعة على الحضور والغياب فقط.
- وضع أسس المتابعة والتقييم للبرامج التدريبية بالاشتراك والتنسيق مع الرؤساء المباشرين والموجهين الفنيين.
- اشتراك مؤسسات التدريب في عمليات المتابعة والتقييم بعد انتهاء البرامج التدريبية وعودة المتدربين إلى مقر أعمالهم الأصلية.
- متابعة ميدانية لبرامج التدريب وأثر التدريب على المتدربين.

• الحوافز والمواصلات : ويقترح ما يلي :

- تقرير ومنح حوافز مادية لمن يجتاز البرنامج التدريبية بدرجة امتياز.
- منح حوافز أدبية في صورة شهادات تقدير لأوائل البرامج التدريبية.
- اقتراح ربط اجتياز البرامج التدريبية بمنح علاوات تشجيعية وترقيات للمتدربين.
- توفير وسائل المواصلات للمتدربين خاصة الإناث منهم وكذا القاطنون في أماكن بعيدة عن مكان التدريب.

• التمويل والإمكانات المادية : ويوصى في هذا المجال بما يلي :

- تزويد مراكز التدريب ومؤسساته بالإمكانات المادية المناسبة للقيام بتحقيق رسالتها على الوجه الأكمل.
- إشراك القطاع الخاص في تمويل البرامج التدريبية.

- مشاركة الشركات والمؤسسات الخاصة في تنفيذ بعض البرامج التدريبية كمساهمة من سوق العمل.

- توفير ميزانيات كافية لتغطية إقامة وتنفيذ البرامج التدريبية.

- تزويد مؤسسات ومراكز التدريب بالتجهيزات والمعدات والأدوات المساعدة للتدريب طبقاً لأحدث الأساليب والوسائل التكنولوجية لتحقيق فعالية التدريب.

### 3. تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من أجل الفرد والعمل والمنظمة :

من الأهمية بمكان، إيضاح مدى ارتباط نظام الجودة بالعنصر البشري في منظمة العمل، ذلك أن تنمية العنصر البشري بالمنظمة والذي يوجه نحو تطوير أداء ومهارة جميع العاملين في جميع المستويات وفي جميع الوظائف، ومشاركة كافة العاملين وتدعيم سلطاتهم لبلوغ مستوى الجودة في الأداء، يسبرز دور وأهمية التدريب كعملية من أجل الجودة بالنسبة للفرد أو المنظمة، باعتبار أن بناء تلك المؤسسات يعتمد أساساً على العنصر البشري، والذي يحظى بأهمية خاصة في ظل إدارة الجودة، ينطلق من فلسفة الجودة ذاتها، والتي تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي (Social System) يحتوي أفراد، وعليه، فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الأفراد والطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في مواقع العمل تصبح موضوع اهتمام رئيسي، لذا، فإن هذه الفلسفة تقوم على تحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي من خلال نظام إداري (Managerial System) يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء والعاملين بالمنظمة إضافة إلى المتطلبات الفنية (1).

ولذا، فإن هذه المنهجية المتكاملة لنظام إدارة الجودة الشاملة تتطلب الالتزام والتقيد بالجوانب التالية (2):

- التزام الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
- التأكيد المستمر على وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.
- العمل باستمرار من أجل تحسين العمليات التي يؤدي بها العمل.
- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام مع التأكيد على استخدام فرق العمل.
- إشراك جميع الموظفين في المنظمة أو الجهاز في الجهود الخاصة بتحسين الجودة.
- ... - محاولة إشراك المتعاملين والمستفيدين في جهود تطبيق مفهوم إدارة الجودة الكلية.

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، دليل عملي، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 1998، ص 88.

2. عبدالرحمن أحمد محمد هيجان، منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مجلة الإدارة العلمية، الرياض، السنة الرابعة والثلاثون، العدد 3، ديسمبر 1994، ص 412.

- التركيز على مبدأ الجودة من خلال جميع مراحل تقديم الخدمات أو الإنتاج وليس فقط في المرحلة النهائية.

- الاستخدام المستمر لأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.

وفي ضوء برنامج التطوير المقترح لتحقيق استراتيجية التغيير على المستوى المؤسسي لمؤسسات التدريب في الكويت، فإن بوسع كل من نمطي العمل التاليين : مؤسسة التدريب كوحدة قائمة بذاتها ت بناء هيكل مستقل مثل (المعاهد والمراكز التدريبية القومية، أو المتخصصة حكومية كانت أو غير حكومية)، والنمط الآخر هو منظمات العمل الإنتاجية أو الخدمية أيا كانت تبعيتها للقطاع الحكومي أو الخاص، استخدام استراتيجية الخطوات الستة لتحقيق الجودة على المستوى المؤسسي (منظمة العمل) كما هي موضحة بالشكل التالي (1):

شكل رقم ( 6 )



ونظراً لأن هذه الاستراتيجية تعني في مفهومها إحداث تغييرات هيكلية وعضوية في بناء وأهداف وأساليب عمل المنظمة، فإن تلك التغييرات قد تقابل بمقاومة من قبل العاملين فيها والمستفيدين من

Ted Cochew, Training with Quality, American Society for Training & Development, Alexandria, Virginia, 1992, P. 3 - 5.

خدماتها وأنشطتها على حد سواء. ومن هنا، يأتي دور التدريب كألية عمل ونظام قائم بذاته، وهو ما ينبغي تكامله مع هذه الاستراتيجية فيما يتعلق بتدريب الموارد البشرية للمنظمة، حيث يصف ويشخص بكفاءة جميع المرامي البعيدة والأهداف المرحلية لتلك الاستراتيجية، ويساعد على التغلب على مقاومة التغيير، نظرا لأن التغيير في حد ذاته وفي بدايته قد يصطدم بالمقاومة باعتباره شيئا جديدا، فإن مهمة التدريب هنا تبدو حيوية لكي يقدم الوصف والشرح بكل كفاءة لأبعاد وأهداف وفوائد تلك الاستراتيجية إلى المستفيدين من داخل وخارج المنظمة، ويساعد بشكل فعال في التغلب على مقاومتهم للتغيير، كما يزودهم بالمعارف والمهارات اللازمة لتغيير اتجاهاتهم للقبول بالأبعاد الاستراتيجية التي ترتبط برسالة المنظمة.

لذا، فإن استراتيجية الخطوات الستة تعني بتوفير المناخ الملائم والمناسب لتحقيق مستوى الجودة في عمل المنظمات والمؤسسات، تدريبية كانت أو منظمات العمل، وذلك بهدف التمهيد لتوجه تدريبي كألية لتحقيق المستهدف من تلك الاستراتيجية التي تتطوي على تحقيق كفاءة وزيادة فعالية مؤسسات التدريب، وتحقيق رسالتها في مجال تنمية الموارد البشرية، للوفاء بمتطلبات التنمية على المستوى الجزئي أو الشامل.

#### 4. استراتيجية الخطوات الستة كمدخل للاتجاه التدريبي الجديد :

انطلاقا من أهمية ودور استراتيجية الخطوات الستة لتحقيق الجودة على المستوى المؤسسي (منظمة العمل)، فإنها تحتاج لألية ذات مستوى من الجودة أيضا لبلوغ المستهدف منها، ونعني بها ألية التدريب، وهو الأمر الذي يمهد لتنفيذ توجه ونهج تدريبي يتوافق مع مناخ الجودة السائد في المنظمة ويسانده، ويعمل على تدعيمه، حتى تتحقق استراتيجية التغيير المؤسسية على أسس عملية مستندة إلى التدريب كألية وقناة لتحقيق الأهداف التعليمية للتدريب في نسيج مؤسسة التدريب أو منظمة العمل.

الشكل رقم ( 7 )

استراتيجية الخطوات الستة للنهج التدريبي على مستوى الجودة

Six - Phase Training Approach

مرحلة (1)

الفهم والإبداع والالتزام  
Understanding and Commitment

مرحلة (2)

أنظمة الإدارة النوعية  
Quality Management Systems

مرحلة (3)

مجموعات التحسين  
Improvement Teams

مرحلة (4)

خدمة المستفيد  
Beneficiary

مرحلة (5)

التحكم في العملية والتحسين  
Process Control and Improvement

مرحلة (6)

الطرق الكمية  
Quantitative Methods

وفيما يلي استعراض لاستراتيجية الخطوات الستة للنهج التدريبي : Six - Phase Training Approach

المرحلة الأولى (1) Phase : والتي تناط بجهاز التدريب، سواء كان مستقلاً أو جزءاً من المنظمة :

وتوفر هذه المرحلة مهارات الفهم والالتزام Understanding and Commitment، وفي هذه المرحلة يتم تزويد كل فرد من العاملين في المؤسسة بنظرة شاملة حول استراتيجية التحسين والتجويد في العمل داخل المنظمة، وكذلك تزويده بفكرة عن برامج التدريب التي سوف يتم إنجازها خلال المراحل التالية.

وثمة أهداف متعددة لتلك المرحلة من التدريب، يمكن إنجازها فيما يلي :

- أنها تتيح للمستفيدين من برامج وأنشطة التدريب بالمنظمة قدراً من الفهم عن ماهية الجودة كاتجاه وعقيدة وأسلوب في إنجاز العمل.

- أنها توضح أهمية الجودة وعن كيفية قياد المنظمة والتزامها بتحقيقها.
- أنها تضع القواعد والتعليمات وتوزيع المسؤوليات والأدوار لمختلف الفئات من مديريين ومنفذين وأفراد ومشاركين.

### المرحلة الثانية (2) Phase :

وتعنى هذه المرحلة وتغطي نظم إدارة الجودة Quality Management System، كما تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعرفة التي يحتاجونها لتطبيق نظم إدارة الجودة (QMS)، والتي قامت المنظمة باختيارها، وتوجد عدة نظم لإدارة الجودة، منها :

- الأيزو 9000، والأيزو 9002، والأيزو 9003، والأيزو 9014.

- جائزة ديمينج Deming Prize.

ويلاحظ، وكما سبق ذكره في المرحلة الأولى، فإن المستويات المختلفة في المنظمة تتطلب احتياجات تدريبية مختلفة، وتلبي هذه المرحلة التدريبية المعرفة اللازمة لكل فرد في المنظمة، ويتيح هذا النوع من التدريب خلفية من المعلومات الهامة عن ماهية ونوعية نظم إدارة الجودة ومدى أهميتها، وتتضمن هذه المرحلة أيضاً مقدمات لمراجعة نظام الجودة.

### المرحلة الثالثة (3) Phase :

ويركز التدريب في هذه المرحلة على مجموعات التحسين والتطوير، وهي تتكون من أعضاء في المنظمة إضافة إلى خبراء خارجيين، فبعد الوقوف على فهم جيد لفلسفة الإدارة والاتجاه نحو الجودة، فإن الخبراء والاستشاريين من خارج المنظمة سوف يحتاجون لقدر من المعرفة والمهارة المطلوبتين للاشتراك بفاعلية كأعضاء في مجموعات التحسين والتطوير، كما أن الموضوعات والبرامج التدريبية الخاصة بالمديرين والقادة والمستويات التنفيذية تختلف باختلاف أدوار هذه الفئات في عملية التحسين والتطوير.

وتعنى هذه المرحلة وتهتم بالأنشطة التالية :

- تنمية وتطوير بيئة العمل المشتركة.
- تعليم العاملين بالوعي لأهمية التحسين والجودة.
- القيادة في مقابل الإدارة.
- الثقة في مقابل التفويض.
- ترشيح المديرين الأكفاء.
- مجموعة التشغيل والصيانة والمتابعة والتحكم.
- مجموعة الملاحظة والحوافز.

#### المرحلة الرابعة (4) Phase :

وتعني وتهدف هذه المرحلة بخدمة المستفيدين Beneficiary Services، حيث أن الأفراد الذين يعملون في مواقع الاتصال بالمستفيدين أو العملاء يحتاجون لتدريب خاص في كيفية التعامل مع هؤلاء المستفيدين بفعالية، فكل فرد يتعامل مع المستفيدين إنما يمثل المنظمة ذاتها، وأن أي تفاعل بينهما إنما يؤثر على دور المنظمة في عملية التطوير وتحقيقه، وكذلك يؤثر على رضا المستفيدين، ويعتبر تدعيم وتقوية التدريب شرطاً أساسياً للتدريب على مهارات خدمة المستفيدين في هذه المرحلة.

وتركز هذه المرحلة من التدريب على المهارات الشخصية المطلوبة للتفاعل بكفاءة مع المستفيدين في مختلف المواقف، وتتضمن هذه المهارات العناصر التالية :

- الاستماع والاهتمام والاحترام.
- اجتذاب توقعات المستفيدين.
- مساعدة المستفيدين.
- التفاوض للوصول إلى حلول للمشكلات.
- أخذ المبادرة لإرضاء المستفيدين.
- المتابعة للتأكد من ثقة ورضا المستفيدين عن المنظمة وأدائها.

#### المرحلة الخامسة (5) Phase :

وتتناول هذه المرحلة وتعني بالتحكم في العملية وتحسينها Process Control and Improvement، حيث أن مجموعة التحسين والتطوير ربما تعمل بمستوى جيد، خاصة في عرض وتحليل البيانات، إلا أنهم في حاجة أيضاً إلى مجموعة من الأدوات والآليات لتحسين النشاط، والعمليات التي قد تؤثر على مستوى الجودة في المنظمة من حيث خدماتها مسترشدة بأهداف التحسين والتطوير.

#### المرحلة السادسة (6) Phase :

وتتعلق هذه المرحلة بالإنتاج والتصميم والتنمية والتطوير، وفيما يتعلق بالإنتاج، فيلزم تصميم إحصائي للتجارب، ويتطلب التطوير حسن إدارة على جميع المستويات.

وتعني هذه المرحلة بالطرق الكمية Quantitative Methods، والتي تستلزم إدارة متميزة على جميع المستويات لتفهم الفوائد التي يمكن أن توفرها تلك الطرق الكمية.

كما تتناول هذه المرحلة أيضاً مفهوم وظيفة فقد الجودة Quality Loss Function، والتي تعني أن الاتجاه الخاص بالتحكم في الجودة، سواء أكانت لسلع خدمية أو سلع إنتاجية، تكون معقولة في حدود ما يمكن أن تعالج تلك المشكلة بعدم الإنفاق غير الضروري لتقليل التكلفة الناجمة عن الفقد.

## 5. نماذج لتطبيق التدريب في إطار مفهوم الجودة الشاملة :

بعد أن استعرض الباحث الإطار الفلسفي للتغيير في البناء العضوي والهيكل للنظام المؤسسي والتدريبي في ضوء التوجهات الحديثة لمفهوم ومتطلبات الجودة الشاملة، ومن خلال ما تم استخلاصه من الاتجاهات الحديثة للتدريب التي سبقت الإشارة إليها في الفصول السابقة.

ومن أجل تيسير التطبيق العملي لتلك التوجهات الاستراتيجية لتأصيل وتعميق مفهوم ومضمون الجودة الشاملة على المستويات الثلاثة التالية وهي :

Individual Level	1. المستوى الفردي
Job Level	2. مستوى العمل
Organizational Level	3. مستوى المؤسسة

فإن الباحث يعتقد أن طرح نموذج لكل من المستويات سالفة الذكر قد يكون من الأمور المفيدة لدى القائمين على أمر تلك المؤسسات سواء كانت تدريبية أو مؤسسات عمل تنموية أو خدمية سعياً لتطوير ونشر شعار مفهوم الجودة الكلية (Total Quality Management (TQM).

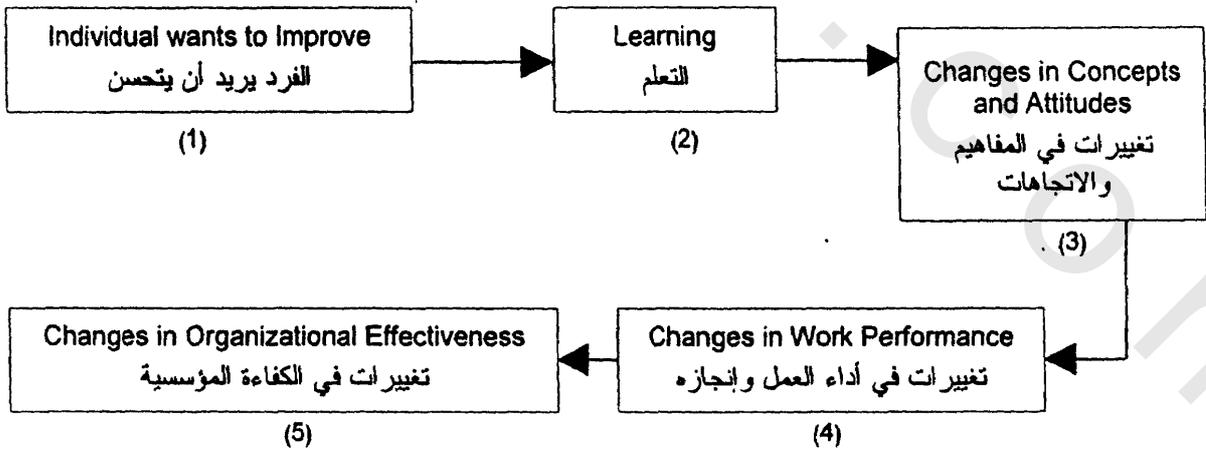
وفيما يلي النماذج المقترحة لكل من تلك المستويات :

### (1) نموذج التدريب بمستوى الجودة للفرد :

ويوضح الشكل التالي تصور الباحث لنموذج التدريب الفردي :

### شكل رقم (8)

### نموذج التدريب الفردي Individual Training Model



ويعتمد هذا النموذج على مجموعة أساسية من الخطوات المنطقية والتي تبدأ من رغبة الفرد نفسه في التحسن Improvement ومع توفر حماس ورغبة الفرد في هذا الشأن فإنه يبلغ من خلال التدريب مرحلة التعلم Learning ويترتب على هذا التعلم عدداً من التغييرات في الجوانب السلوكية Behavior وفي المفاهيم Concepts والاتجاهات Attitudes في شخصية الفرد المتعلم.

ونتيجة لاكتساب تلك الصفات بالتعلم فإن ثمة تغييرات في الإنجاز والأداء بشكلًا وموضوعًا، كما وكيفا، وكمحصلة لتلك التغييرات في فريق العمل التنفيذي فإن مردوداً يظهر في صورة تغييرات في الكفاءة المؤسسية ككل.

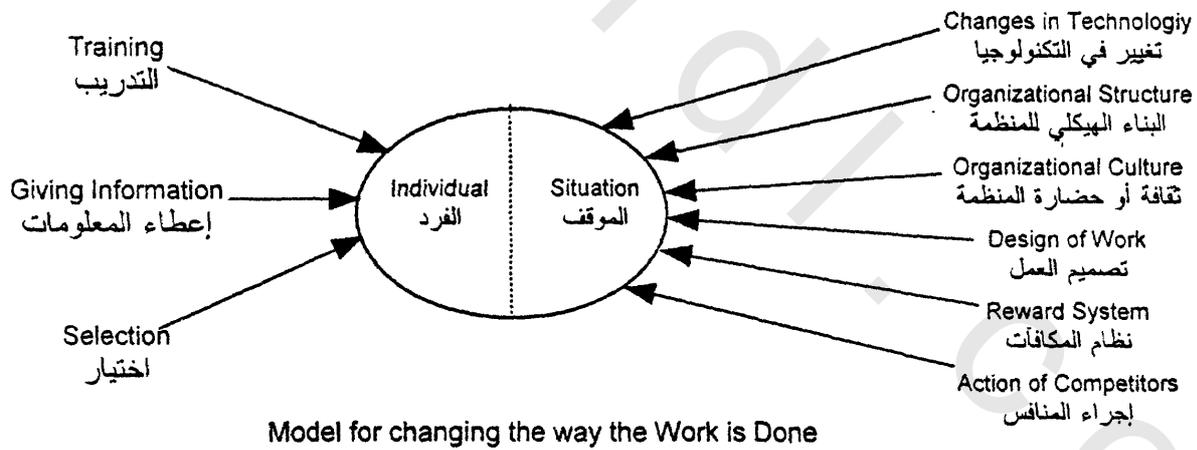
## (2) نموذج التدريب بمستوى الجودة في طريقة العمل : Job Level

ويرى الباحث أنه لتحقيق آثار التدريب الفردي لابد من إيجاد موقف لإحداث نوع من التفاعل الذي يؤدي إلى التغييرات المقصودة في الفرد وذلك من خلال تغيير الطريقة التي يتم بها العمل ذاته.

ويتمثل هذا النموذج في الشكل التالي :

### شكل رقم (9)

#### نموذج التدريب بمستوى الجودة في طريقة العمل



ويلاحظ أن هناك ثمة تمييز بين التدريب وبين المعلومات المعطاة .. والأخيرة هي الطريقة التي تستخدم على نطاق واسع لتغيير جانب الفرد من خلال ذلك التفاعل .. ويتحدد طرفي التفاعل المقصود فيما يلي :

الطرف الأول : وهو الأفراد (الناس) ويتم الإعداد من خلال :

1. اختيار العناصر القادرة والراغبة في التحسن.
2. إتاحة المعلومات لهم.
3. إتاحة التدريب الذي يتم تصميمه طبقاً لاحتياجاتهم من جهة واحتياجات العمل من جهة أخرى.

الطرف الثاني : وهو المواقف التي يتطلب توفيرها لإحداث التفاعل المطلوب والتي تتمثل فيما يلي :

1. تغيير في تكنولوجيا وتقنيات العمل.
2. مواعاة البناء الهيكلي للمنظمة لمتطلبات التغيير والتحسين.
3. ثقافة المنظمة وتوافق طرق العمل لمفهومها ومضمونها.
4. تصميم العمل في إطار مفهوم الجودة.
5. نظام الحوافز والمكافآت لتشجيع التميز والتميزين.
6. عامل المنافسة الخارجية وطرق التغلب عليه.

### (3) نموذج التدريب للتغيير المؤسسي على مستوى الجودة : Training as Organizational : change Level

ويستعرض الباحث النوع الثالث من نماذج التغيير على مستوى الجودة وهو التغيير المؤسسي المستهدف لبلوغ الجودة الشاملة وهو ما يتفق مع مرامي هذه الدراسة التي ترى أن المؤسسة هي الوعاء الذي يتم فيه التفاعل والتغيير.

وفيما يلي الشكل رقم ( 10 ) نموذج التغيير المؤسسي على مستوى الجودة :



ويرتكز هذا النموذج على أساس أن التدريب هو من بين الطرق لتعزيز الكفاءة المؤسسية، وتبدأ العملية بتحليل الموقف أو الوضع الراهن من حيث حصر التغييرات المطلوبة في الكفاءة المؤسسية مع تحديد معايير قياس التحسين المتوقع ثم تحديد المهارات والمواد الضرورية لتحقيق التحسين مع حصر وتقدير المهارات والموارد الموجودة واستكمالها عن طريق التدريب والتعلم. وفي هذا النموذج يراعى أن يكون الجانب الإداري للمنظمة موضع اهتمام في مختلف المراحل من أجل التسليم بضرورة التغيير في البناء المؤسسي حتى لا يحدث من قبلهم صدام أو مقاومة للتوجهات والإجراءات الجديدة للتغيير.

وفي معظم الحالات فإن ذلك يقتضي ضمناً انخراط المديرين في التصميم وتقديم التدريب على أن يكونوا مسئولين أيضاً على تشجيع الأنماط السلوكية الجديدة في مكان العمل عن طريق تقييم الأداء والإشراف عند الضرورة لتأكيد أن التعلم أصبح ملازماً لمستويات تدريب العمل.

## المراجع

### • المراجع العربية

- أ - قوانين وتشريعات وقرارات
- ب- الرسائل العلمية
- ج- الدوريات والأبحاث والمؤتمرات والندوات
- د - الكتب

### • المراجع الأجنبية

## مراجع الدراسة - المراجع العربية

### أ- قوانين وتشريعات وقرارات

1. المجلس الأعلى للتخطيط، التصور الأولي لاستراتيجية التنمية بعيدة المدى لدولة الكويت، ديسمبر 1998.
2. المجلس الأعلى للتخطيط، دراسة حول البدائل المتاحة لمعالجة السياسة التوظيفية، الكويت، يناير 1996.
3. المجلس الأعلى للتخطيط، لجنة السياسات السكانية وتنمية الموارد البشرية، استراتيجية مستقبلية للتربية في دولة الكويت حتى عام 2015، سبتمبر 1996.
4. دولة الكويت، دستور دولة الكويت، مطبعة حكومة الكويت، 1961.
5. ديوان الخدمة المدنية، الخطة التدريبية السنوية 1999، الكويت، 1999.
6. ديوان الخدمة المدنية، الخطة التدريبية للتطوير الإداري بالجهات الحكومية، 1995/1990.
7. ديوان الموظفين، الإطار العام للتطوير الإداري في دولة الكويت، شئون التطوير الإداري، الكويت، مطبعة جامعة الكويت، (غير مؤرخ).
8. ديوان الموظفين، المرسوم بقانون 15 لسنة 1979 في شأن الخدمة المدنية، الكويت، 1979.
9. ديوان الموظفين، تقرير لجنة شئون التدريب، الكويت، 1989.
10. وزارة التخطيط، استراتيجية التنمية في دولة الكويت، الكويت، 1989.
11. وزارة التخطيط، السمات الأساسية للسكان والقوى العاملة، سنوات متفرقة 1980 / 1999، 1999.
12. وزارة التخطيط، السمات الأساسية للسكان وقوة العمل في 31/12/1998، الكويت.
13. وزارة التخطيط، السمات الأساسية للسكان والقوة العاملة 1999، الكويت.
14. وزارة التخطيط، مؤشر البيانات المقدمة عن دولة الكويت، سنوات مختلفة.
15. وزارة التخطيط، مشروع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للسنوات 95 / 96 - 99 / 2000، الإطار العام، يناير 1996.
16. وزارة التربية، الإدارة العامة للتعليم الخاص، التقرير السنوي 98 / 1999، الكويت، 1999.
17. وزارة التربية، القرار الوزاري رقم 13480 بتاريخ 7/11/1966 بشأن تنظيم القطاع الخاص، الكويت، 1966.
18. وزارة التربية، القرار الوزاري رقم 156 لسنة 1972 بشأن الإشراف المالي على المعاهد والمدارس والمؤسسات التعليمية، الكويت، 1972.
19. وزارة التربية، القرار الوزاري رقم 178 / 93 بتاريخ 19/7/1993 بشأن التطوير التنظيمي للوزارة والقرار الوزاري رقم 667 / 93 الصادر بتاريخ 5/9/1993.

20. وزارة التربية، القرار الوزاري رقم 46601 بتاريخ 1967/5/16 بشأن الإشراف الإداري والمالي على المؤسسات التعليمية غير الحكومية، الكويت، 1967.
21. وزارة التربية، مذكرة عن واقع التعليم الخاص في دولة الكويت، مكتب الوزير، ديسمبر 1987.

### ب- الرسائل العلمية

1. حصة محمد صادق، تطوير نظام تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بدولة قطر، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1990.
2. شمخي الخالدي، تطوير الموارد البشرية بدولة الكويت، نموذج متكامل لتنمية العمالة الوطنية، بحث للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة وإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 1993.
3. عماد الدين حسن إبراهيم، دراسة مقارنة لبعض مشكلات مؤسسات تدريب القيادات الإدارية في مصر والولايات المتحدة الأمريكية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عين شمس، 1985.

### ج- الدوريات والأبحاث والمؤتمرات والندوات

1. أحمد الصباب، الاحتياجات التدريبية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبدالعزيز، الرياض، 1402هـ.
2. أحمد الهارون، الدور المتوقع من القطاع الخاص في إدارة التنمية، غرفة تجارة وصناعة الكويت، ندوة الإدارة الحكومية والتنمية علاقة خارج الإطار التقليدي، ديوان الموظفين، مارس 1995.
3. آدم العتيبي، مشاكل ومعوقات التدريب في القطاع الحكومي بدولة الكويت، ديوان الموظفين، ندوة الإدارة الحكومية والتنمية، علاقة خارج الإطار التقليدي، مارس 1995.
4. إسماعيل صبري عبدالله، التنمية البشرية - المفهوم - القياس - الدلالة، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، سلسلة التنمية البشرية (1)، أغسطس 1994.
5. البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم، مؤشرات التنمية الدولية، مطبعة الأهرام التجارية، مصر، 1995.
6. الشركة الكويتية للاستشارات والاستثمار، دراسة الجدوى الاقتصادية لتوسع معهد الدراسات المصرفية في تقديم خدماته، 1995.
7. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية عام 1995.
8. جورج القصيفي، التنمية البشرية - مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون، جامعة الدول العربية، بحوث الندوة الفكرية، التنمية البشرية في الوطن العربي، القاهرة، 1993.
9. حامد أحمد حمادة، تنمية الموارد البشرية في دولة الكويت، مؤتمر تنمية الثروة البشرية استثمار، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، 1996.

10. حسن أبشر الطيب، الآفاق المستقبلية لفلسفة وأدوار معاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية في ضوء التحديات والتحويلات المتسارعة، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الرابع، مارس 1996.
11. حسن محمود إبراهيم وآخرون، تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية: 1988.
12. حسين طه فقير، الإدارة وتحديات التنمية خلال الفترة من 1950 - 1994 في دولة الكويت، ندوة الإدارة الحكومية والتنمية علاقة خارج الإطار التقليدي، ديوان الموظفين، الكويت، مارس 1995.
13. حنا نصر الله، متطلبات التدريب والتنمية البشرية، ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عمان، 2 - 4 مارس 1997.
14. خلدون حسن النقيب، الطلب البنائي على القوى العاملة في الكويت، مؤتمر التنمية ومتطلبات سوق العمل، جمعية الخريجين الكويتيين، الكويت من 8 - 10 يناير 1995.
15. ديوان الموظفين، ورقة عمل دولة الكويت المقدمة للمسؤولين في أجهزة الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أبريل 1996.
16. زكي نجيب هاشم، تخطيط عملية تنمية المديرين، دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي بدولة الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 23، السنة السادسة، يوليو 1980.
17. سالم الطحيح، ظاهرة التقاعد الإداري المبكر في دولة الكويت، مجلة التعاون، السنة 8 عدد 31 سبتمبر 1993.
18. سلوى الجسار، دور المناهج الدراسية في خدمة التنمية البشرية، التنمية البشرية في دول الخليج العربية ودور التربية في العمل من أجلها، مكتب التربية العربي لدول الخليج، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، مايو 1996.
19. شرف الدين ياسين محمد، العوامل الفعالة في تخطيط التدريب وتنفيذه، مؤتمر التدريب للمستقبل، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت، 1996.
20. صالح اليوسف، السمات الأساسية للنشاط الصناعي في كويت 2025، بنك الكويت الصناعي، ديسمبر 1997.
21. عامر الكبيسي، التخطيط للتنمية الإدارية في الوطن العربي، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، المجلد السابع، 1983.
22. عبدالرحمن عبدالله الشقاوي، التدريب الإداري في المملكة العربية السعودية، تجربة معهد الإدارة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة معاهد ومدارس الإدارة العربية والتحديات المستقبلية، تونس، 27 - 28 ديسمبر 1995.

23. عبدالعزيز العتيبي، تدريب قيادات البيروقراطية وموظفيها، تجربة المملكة العربية السعودية، 1993.
24. عبدالعزيز تقي وعلي عسكر، التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل، دراسة لواقع التدريب في الكويت، المجلة العربية للإدارة، السنة الحادية عشرة، العدد الثاني، ربيع 1987.
25. عبدالفتاح أحمد جلال، تجديد العملية التعليمية في جامعة المستقبل، مجلة العلوم التربوية، مجلد 1، عدد 1، يوليو 1993.
26. عبدالله المهنا، تجربة معهد الدراسات المصرفية في مجال التدريب، ندوة التنمية الإدارية، التجربة الكويتية للجنة التنسيقية للتدريب والتطوير الإداري، الكويت، 3 - 4 أبريل 1989.
27. عبدالله عبدالدايم وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، الكويت، دار الرازي.
28. عبدالهادي العوضي، الإدارة وتحديات التنمية، ندوة الإدارة الحكومية والتنمية، علاقة خارج الإطار التنظيمي، الكويت، مارس 1995.
29. عبدالهادي العوضي، التنمية البشرية في دول الخليج العربية ودور التربية في العمل من أجلها، أهمية التنمية البشرية لكل مجتمع عامة ودول الخليج العربية بصفة خاصة، مكتب التربية العربي لدول الخليج، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، الموسم الثقافي التربوي، الدورة الثالثة، الكويت، مايو 1996.
30. عبير السبتي، مخرجات نظام التعليم في الكويت واحتياجات سوق العمل، المعهد العربي للتخطيط، 1989.
31. عثمان محمد عثمان، قياس التنمية البشرية، التنمية البشرية في الوطن العربي، مراجعة نقدية، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فبراير 1995.
32. علي راشد، واقع إعداد وتدريب المعلمين أثناء الخدمة وأهم المعوقات من خلال آراء المعلمين، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المؤتمر العلمي الثاني : إعداد المعلم .. التراكمات والتحديات، 15 - 18 يوليو 1990، الإسكندرية.
33. عمر سليمان بكيش، تقويم الدورة التدريبية في مجال الإدارة، وزارة التربية، مركز بحوث المناهج، الكويت، 1995.
34. عوض العنزي، دور المرأة الكويتية في إدارة التنمية، ندوة الإدارة الحكومية والتنمية، علاقة خارج الإطار التنظيمي، الكويت مارس 1995.
35. عيسى القيسي، السكان والعمالة في الاقتصاد الكويتي والمشكلة والسياسات، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، العدد الثاني والثمانون، السنة الحادية والعشرون، 1996.
36. غانم سعيد وآخرون، الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية، الرياض، دار العلوم، 1983.
37. فواد ملا حسين، التجربة الكويتية في التخطيط للاحتياجات التدريبية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، فبراير 1986.

38. فضل صباح الفضلي، الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإدارية في القطاع الحكومي في دولة الكويت، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، السنة 17، العدد 62، سبتمبر 1995.
39. فضل صباح الفضلي، مستجدات الإصلاح والإدارة الكويتية، ندوة الإدارة الحكومية والتنمية، علاقة خارج الإطار التنظيمي، الكويت، مارس 1995.
40. فيصل القباني، تصميم برامج التدريب أثناء الخدمة في أجهزة التدريب المركزية، تجربة المملكة العربية السعودية، مؤتمر التدريب .. المستقبل، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الكويت 24 - 27 أكتوبر 1993.
41. كلثم الغانم، نحو بناء تنمية بشرية متوازنة في مجتمعات الخليج العربية، نموذج مقترح، مجلة التعاون، الرياض، السنة الحادية عشرة، العدد الثالث والأربعون، سبتمبر 1996.
42. محمد الإمام، المؤشرات القطرية والقومية للتنمية البشرية، ورشة عمل حول التجارب العملية للتنمية المستدامة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مايو 1995.
43. محمد الدويهي، تجارب عربية في الإصلاح الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت، 23 - 24 يونيو 1997.
44. محمد علي الرمضان، أهمية التقييم العلمي لسياسات العمالة المقترحة وعلاقتها بالتنمية في دولة الكويت، مجلة الكويت الاقتصادية، العدد الثاني، السنة الأولى، 1996.
45. محمد العوض جلال الدين، التنمية البشرية - تطوير القدرات وتعظيم الاستفادة منها في الوطن العربي، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، مارس - 1993.
46. محمد حسن مايلة، دور العمالة الوافدة في تنمية الاقتصاد الكويتي، بحث في مغامم ومغامم هجرة العمل الدولية إلى الكويت، مجلة الكويت الاقتصادية، العدد الثاني، السنة الأولى 1996.
47. محمد زياد حمدان، تطوير المعلمين وظيفياً أثناء الخدمة، مفهومه واقتراح لتخطيط وتنفيذ برامج، مجلة الإداري، معهد الإدارة بسلطنة عمان، السنة 15، العدد 52، مارس 1993.
48. محمد عبدالرحمن الطويل، التجربة الخليجية في مجال التدريب الإداري ومشكلاته، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 65، السنة 29، يناير 1995.
49. محمد عدنان وديع، التنمية البشرية، تنمية الموارد البشرية والإحلال في الدول الخليجية، ورشة عمل تفعيل دور العمالة الخليجية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بدول مجلس التعاون، قطر، 8 - 10 أبريل 2000.
50. محمد كريم - محمد الراوي، في أصول التربية، الكويت، مكتبة الفلاح، 1992.
51. محمود فرحات، نموذج مقترح لمركز الدورات التدريبية أثناء الخدمة بكليات التربية في مصر، مؤتمر كليات التربية في الوطن العربي في عالم متغير، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، 23 - 25 يناير 1992.
52. مصطفى الشلقاني، السياسة السكانية في الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثاني، السنة الحادية عشر، جامعة الكويت، 1983.
53. مصطفى بسيوني، تقييم الخطة التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة، مجلة الإداري، مسقط، السنة 15، عدد 54، 1993.

54. معهد الدراسات المصرفية، دليل الدارسين في نظام الاختيار الحر للمقررات ، نوفمبر 1997.
55. معهد الدراسات المصرفية، كتيب إعلامي.
56. معهد الدراسات المصرفية، مسيرة 25 عاماً، إصدارات المعهد، 1995.
57. معهد الدراسات المصرفية، نشرة إعلامية عن معهد الدراسات المصرفية، (نشرة غير مؤرخة).
58. مكتب التربية العربي لدول الخليج، المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، تقديم، التنمية البشرية في دول الخليج العربي ودور التربية في العمل من أجلها، الموسم الثقافي التربوي، الدورة الثالثة، الكويت، مايو 1996.
59. ناصف عبدالخالق، دراسة تقييمية لمؤسسات وأجهزة التنمية الإدارية في سلطنة عمان ودورها في التطوير الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، 1989.
60. هيام الدويلة، ظاهرة انخفاض العمالة الوطنية في القطاع الخاص، مؤتمر تنمية الثروة البشرية .. استثمار، الكويت، ديسمبر 1996.
61. وزارة التخطيط ومؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الوضع الراهن للخدمات التدريبية لنظم المعلومات في القطاع الأهلي، الكويت، 1996.
62. وزارة التربية، تجربة التدريب في خمس سنوات 97/92، إدارة التطوير والتنمية، مطابع الرسالة، 1998.
63. وزارة التربية، التقرير السنوي 95/94، إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوي، الكويت.
64. وزارة التربية، التقرير السنوي عن إنجازات الإدارة للعام الدراسي 1997/96، إدارة التطوير والتنمية، يوليو 1998.
65. وزارة التربية، القرار الوزاري رقم 667 بتاريخ 1993/9/5 بشأن اختصاصات وحدة التدريب وتنمية القوى العاملة.
66. وزارة التربية، برامج تنمية القوى البشرية، إدارة تنمية القوى البشرية، الكويت، 1985.
67. وزارة التربية، تجربة التدريب التربوي بوزارة التربية، 1998.
68. وزارة التربية، خطة الدورات التدريبية أثناء الخدمة للعاملين بالوزارة للعام الدراسي 99 / 2000، إدارة التطوير والتنمية.

#### د- الكتب

1. اسحاق القطب، أثر التغيير الاجتماعي في الكويت على النظم الإدارية والسلوك الإداري، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، أكتوبر 1980.
2. الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية وآخرون، تنمية الموارد البشرية - بحوث ومناقشات، ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، 28 - 29 نوفمبر 1987، الكويت، دار الرازي.
3. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالتعاون مع وزارة التخطيط، تقرير التنمية البشرية دولة الكويت 1997.

4. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في البحرين، تقرير التنمية البشرية لدولة البحرين، 1998.
5. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية لعام 1990.
6. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية عام 1996.
7. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ملامح التنمية البشرية المستدامة في لبنان، بيروت، 1997.
8. حامد عمار، التنمية البشرية في الوطن العربي - المفاهيم والمؤشرات والأوضاع، الجزء الأول، سينا للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1992.
9. حبيب الصحاف، إدارة الموارد البشرية في الكويت، الكويت، شركة المكتبات الكويتية، 1998.
10. سعد أحمد الجبالي، إطار مقترح لتطوير البرامج التدريبية بمعاهد التدريب المركزية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1989.
11. صلاح العلي، تقييم التدريب خلال العمل، شركة المكتبات الكويتية، الكويت، 1998.
12. عادل رمضان الزيايدي، تدريب الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993.
13. عبدالباري درة - زهير الصباغ، إدارة القوى البشرية منحنى نظمي، عمان، دار الندوة، 1986.
14. عبدالفتاح دياب، دور التدريب في تكوين العمل الإداري، القاهرة، 1996.
15. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1983.
16. علي عبدالرزاق الحلبي، تصميم البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1996.
17. فؤاد مرسي، الرأسمالية تجدد نفسها، عالم المعرفة، الكويت، مارس 1990.
18. ماهر عيسى، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص 36 - 38.
19. محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، القاهرة، المكتبة التجارية، 1970.
20. محمد حسين باقر، قياس التنمية البشرية مع إشارة خاصة إلى الدول العربية، سلسلة دراسات التنمية البشرية رقم 5، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك، 1997.
21. محمد خطاب، تنمية القيادات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية بمركز البحوث الإدارية، يونيو 1971.
22. محمد عدنان وديع، تنمية الموارد البشرية مسح للعلاقات والمؤشرات، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر 1996.
23. محمود السيد، تخطيط القوى العاملة، المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، الكويت، 1993.
24. محي الدين صابر، تقديم علم تعليم الكبار، الجزء الأول، القاهرة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1976.
25. منصور أحمد منصور، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1981.
26. نادر فرجاني، التنمية البشرية في مصر - رؤية بديلة، المشكاة، المستقبل العربي، القاهرة، 1994.

## مراجع الدراسة - المراجع الأجنبية

119. Al-Aqeeli Bader, Evaluating Management Development and Training, The case of Saudi Arabia, Phd. Thesis, Department of Human Resources Management, University of Strathclyde, Aug. 1997.
120. Asakrass M.S., Empirical Indices for Human Resources, The Arab Planning Institute, Kuwait, 1993.
121. Banuri Tariq, Hyden Goran, Juma Calestous, Revera Macrcia, UNDP, Sustainable Human Development, From : A guide to the practitioner, a discussion paper by New York, August 1994.
122. Baron Robert A., Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work, Boston, Allen and Bacon Inc., 1983.
123. Beach Dales, Personnel The Management of People at work, New York, The Macmillan Company, 1975.
124. Bramley Peter, Evaluating Training Effectiveness, Translating Theory into Practice, The McGraw - Hill Training Series, Serial Editor : Roger Bennett, 1991.
125. Craig Robert L., Training and Development Handbook : A Guide to Human Resources Development, 2nd edition, McGraw Hill Book Company, 1976.
126. Cullen Richmond , Ann Catherine., An Evaluation of How Teachers Implement Training Received In An Intensive Arts Staff Development Program, UMI, Proquest Digital Dissertations, Abstract, Publication No. AAT 993895, 1999.
127. French Wendell, The Personnel Management Process, Human Resources Administration, Boston, Houghton Mifflin Company, 1970.
128. Green G., Planning for Population, Labour Force and Service Demand, ILO, Geneva, 1986.
129. Harvey Liftin F., The Development and Implementation of an In-Service to Assist Part-Time Faculty in Teaching Science, Florida International University, Dissertation Abstracts, AAC 9307498, 1992.
130. Martyn Sloman, A Handbook for Training Strategy, Gower Publishing, England, 1994.
131. Nadler Leonard and Zeace, Human Resources, Third Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989.
132. OECD. Development Assistance Committee Development Cooperation, 1995, Report. Paris 1996.
133. Smyth John, Education Teachers, Changing the Nature of Pedagogical Knowledge, London, Taylor and Francis Ltd., 1987.
134. Stahl O.G., Public Personnel Administration, New York : Harper and Bros., 1956.
135. Terri G. Thomas J. Marshall A., International Dictionary of Education, London, Kegan, 1978.
136. The New Webster Dictionary of The English Language, New York, Grolierinco, 1964.
137. The World Bank, World Development Report, Washington D.C., 1990.
138. United Nation, Handbook of Training, The Public Service, New York, 1969.
139. United Nations, General Assembly "Forty-Fourth Session, Human Resources Development and the activities of the United Nations System in that field, Report of the Secretary General" May 1989.