

## مشكلات التدريب الإداري في الجهاز الحكومي

### دراسة ميدانية "مديرية التربية بحلب"

عمر وصفي عقيلي، فاطمة عفرم\*

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، حلب

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور وأهمية التدريب في نجاح أي تنظيم وفي تطوير الكفاءات البشرية ورفع قدرتها على الأداء. بالإضافة إلى التعرف على مدى تحقيق التدريب لأهداف الإدارات العامة المرتبطة برفع مستوى الأداء وتحسين أساليب تقديم الخدمة وتوضيح أوجه القصور التي تكثف جهود التدريب في المنظمات المختلفة.

### المقدمة:

يعتبر التدريب هو المحور الذي تركز إليه عمليات تكوين وتطوير الكوادر الفعالة في الأجهزة العامة وتميئتها وهو الوسيلة المنلى لرفع إنتاجيتها وتطوير قدراتها بما يمكنها من الاستخدام الفعال للعناصر الإنتاجية الأخرى. حيث لم يعد دور المنظمات قاصراً على إنتاج السلع و تقديم الخدمات، وإنما صار لزاماً على الإدارات الحكومية أن تولي اهتماماً بتمية القوى العاملة بالتعليم والتدريب المستمر لرفع قدرتها على المنافسة والتميز في زمن العولمة والأسواق المفتوحة والانترنت.

### أهمية الدراسة:

يلعب اعتماد التدريب كإستراتيجية دوراً رئيساً وفعالاً في تنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها وهذا يكلف المنظمة الكثير من الوقت والجهد والمال، فإذا لم يكن المردود من التدريب يتناسب مع التكلفة يكون هناك هدر للموارد إضافة إلى انخفاض الإنتاجية. لذا تتبع أهمية الدراسة من البحث عن مواطن القصور في عملية

## مشكلات التدريب الإداري في الجهاز الحكومي

### دراسة ميدانية مديريّة التربية بحلب<sup>١</sup>

عمر وصفي عقيلي، فاطمة عفرم\*

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، حلب

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور وأهمية التدريب في نجاح أي تنظيم وفي تطوير الكفاءات البشرية ورفع قدرتها على الأداء. بالإضافة إلى التعرف على مدى تحقيق التدريب لأهداف الإدارات العامة المرتبطة برفع مستوى الأداء وتحسين أساليب تقديم الخدمة وتوضيح أوجه القصور التي تكتنف جهود التدريب في المنظمات المختلفة.

### المقدمة:

يعتبر التدريب هو المحور الذي تركز إليه عمليات تكوين وتطوير الكوادر الفعالة في الأجهزة العامة وتنميتها وهو الوسيلة المثلى لرفع إنتاجيتها وتطوير قدراتها بما يمكنها من الاستخدام الفعال للعناصر الإنتاجية الأخرى، حيث لم يعد دور المنظمات قاصراً على إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وإنما صار لزاماً على الإدارات الحكومية أن تولي اهتماماً بتممية القوى العاملة بالتعليم والتدريب المستمر لرفع قدرتها على المنافسة والتميز في زمن العولمة والأسواق المفتوحة والانترنت.

### أهمية الدراسة:

يلعب اعتماد التدريب كإستراتيجية دوراً رئيساً وفعالاً في تنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها وهذا يكلف المنظمة الكثير من الوقت والجهد والمال، فإذا لم يكن المردود من التدريب يتناسب مع التكلفة يكون هناك هدر للموارد إضافة إلى انخفاض الإنتاجية. لذا تتبع أهمية الدراسة من البحث عن مواطن القصور في عملية

تدريب الموظفين الحكوميين وألية الاستفادة القصوى من التدريب حتى يحقق أهدافه في رفع كفاءة الموظفين وزيادة الإنتاجية داخل الأجهزة الحكومية.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- ١ - معرفة مدى قيام المديرين بمتابعة أداء موظفيهم قبل التدريب وبعده.
- ٢ - التعرف إلى الدور الذي يمارسه المديرين لإنجاح التدريب.
- ٣ - التعرف إلى نوعية التحسين التي تطرأ على الموظفين بعد التدريب.
- ٤ - معرفة ماذا كانت الإدارات العامة تسمح لموظفيها بتطبيق ماتعلموه أثناء التدريب.

#### مشكلة الدراسة:

تعاني الأجهزة الحكومية من تدني في مستوى الأداء بسبب افتقاد الأسلوب الحالي في التدريب إلى العديد من المكونات المحددة لقوامه. وتكمن مشكلة الدراسة في جملة من التساؤلات:

- هل يحقق التدريب أهدافه في الجهاز الحكومي؟
- ماهو أثر التدريب على الموظف الحكومي؟
- هل يتابع المديرين أداء موظفيهم بعد التدريب؟
- هل يسمح للموظفين المتدربين بتطبيق ماتعلموه أثناء التدريب؟

#### فرضيات الدراسة:

تم صياغة الفرضيات الآتية:

- ١ - لايلقى التدريب الاهتمام الكافي من الأجهزة الحكومية.
- ٢ - لا توجد إستراتيجية حكومية مستقبلية حول تطوير وتحسين تدريب وتنمية المديرين.
- ٣ - لا توجد متابعة للمتدربين في مكان عملهم بعد انتهاء تدريبهم.
- ٤ - لا يوجد متابعة للمتدربين في نهاية البرنامج التدريبي لمعرفة مدى استفادتهم منها.

**منهجية الدراسة:**

تعتبر هذه الدراسة وصفية مسحية تحليلية لأنها اعتمدت في الجانب النظري على أهم ماورد في الكتب والدوريات والمقالات والنشرات المتعلقة بالتدريب. أما في الجانب الميداني فقد تم تصميم استبانته لغاية جمع البيانات تم توزيعها على عينة من الإداريين وقد تضمنت الاستبانة جزأين، يشمل الجزء الأول الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، أما الجزء الثاني تضمن أسئلة حول آثار التدريب في المنظمة على الموظف وعلى الأداء. أما وحدة التحليل فتتمثل برؤساء الدوائر والشعب وعينة من الموظفين في مديرية التربية بحلب.

**مجتمع وعينة الدراسة:**

شمل مجتمع الدراسة مديرية التربية بحلب، أما العينة فقد تم اختيارها بشكل عشوائي وتمثلت برؤساء الدوائر والشعب وعينة من الموظفين.

**الدراسات السابقة:**

يمكن الإشارة إلى البعض منها:

١-دراسة (Sims and Sims, 1991) بعنوان "Improving Training in the Public Sector"

تناول الباحثان تحسين التدريب في القطاع العام وبيننا أن التدريب هو عملية مستمرة ذات طابع ديناميكي لا بد أن يأخذ التغييرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية داخل الدولة المعنية وحددا نقاط الضعف في برامج التدريب العامة وتوصلا إلى ضرورة الاهتمام بأساليب التدريب المناسبة لكل بيئة.

٢-دراسة (Garvin, 1993) بعنوان "Building a Learning Organization"

أكد الباحث وجود خصائص يمكن الاستعانة بها في بناء المنظمات المتعلمة منها حل المشكلات باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة وتشجيع الابتكار وعدم الخوف من الأفكار الجديدة والاستفادة من تجارب الآخرين وتوصل إلى ضرورة تناقل

المعرفة داخل المنظمة عبر البرامج التدريبية والحلقات النقاشية للوصول إلى منظمة متعلمة.

٣-دراسة (Armstrong, 1996): بعنوان

"Handbook of Personal Management Practices"

أكدت الدراسة على ضرورة تغيير النظرة للتدريب من كونه مجرد وسيلة لتصحيح الأعمال التي تؤدي بطريقة خاطئة إلى كونه استثمار بشري هادف يقوم على إشباع احتياجات الأفراد الوظيفية وتنويع مهاراتهم وتهيئتهم لتحمل مسؤوليات أكبر في وظائف مستقبلية أعلى من وظائفهم الحالية.

٤-دراسة (العاني، 2000): بعنوان "تقويم مراحل العملية التدريبية للملاكات الإدارية" استندت إلى خمس فرضيات فيما يتعلق بأسلوب إعداد البرنامج التدريبي وكفاءة وأثر السمات الشخصية والوظيفية في عملية التقويم وتوصلت الدراسة إلى ميل أفراد العينة إلى الإيجابية تجاه البرامج التدريبية ومرحلة تقويم نتائج البرنامج التدريبي وتطويرها.

٥-دراسة (العنزي، 2006): بعنوان "دورة التدريب التحويلي في علاج التضخم الوظيفي لدى العمالة الوطنية بالكويت"

أكد الباحث على ضرورة الاهتمام بالتدريب التحويلي كأحد الآليات المساعدة في تقليص حجم العمالة في القطاع الحكومي، كما أكد على ضرورة إعادة النظر في المفاهيم المتعلقة بالتدريب الإداري وبرامجه وأساليبه للتوجه لبناء كوادر وطنية قادرة على القيام بأعباء الإدارة، وتوصلت الدراسة إلى تحديد أهم السياسات التي يمكن إتباعها لتفعيل التدريب التحويلي مثل ربط الحوافز بالتقدم في الأداء والالتزام التدريبي، وجود دورات متخصصة للتدريب ومشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية.

٦-دراسة (الغزاري، 2007): بعنوان "قياس أثر تدريب الموارد البشرية على التميز في أداء الخدمة في الطيران العماني"

تناولت الدراسة تحليل النشاط التدريبي الخاص بأفراد الضيافة الجوية لتحديد نواحي القصور وكذلك تطوير النشاط التدريبي لتحقيق التميز في أداء الخدمة المقدمة. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن تعمل الإدارة العليا على تعديل اتجاهات الرؤساء وأفراد الضيافة الجوية بشأن ضرورة تطوير وتحديث البرامج التدريبية، والمدة الزمنية المقررة لها للتمكن من الاستفادة منها.

٧- دراسة (السليمان، 2007): بعنوان "أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي"

أكدت الدراسة على أن تدني مستويات الخدمات الصحية وكل ما يتعلق بها من مظاهر عدم الرضى والإهمال والفوضى وقلة الخبرة هو نتيجة لإهمال العملية التدريبية وعدم الاهتمام بمفاهيمها العلمية عند تحديد الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظام جودة التدريب الكفيل بتحسين جودة العملية التدريبية. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي وإعداد البرامج التدريبية على نحو علمي.

#### أ- الإطار النظري:

١- ماهية التدريب ومفهومه: يعد التدريب من أكثر المواضيع أهمية لارتباطه الوثيق بالموارد البشري الذي يمثل أداة التنمية وغايتها.

وتتعدد مفاهيم التدريب ما بين عملية وجهد ونظام ووسيلة، ومن أبرزها

ما يلي :

١- الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد العامل على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها [الهييتي، ٢٠٠٥].

٢- نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم [عبد الباقي، ٢٠٠٠].

- ٣ - عملية تعلم المعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم [عباس، علي، ٢٠٠٣].
  - ٤ - نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به [الطعاني، ٢٠١٠].
  - ٥ - عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة [العزاوي، ٢٠٠٩].
  - ٦ - عملية زيادة المعرفة والخبرات والمهارات للموظفين لأداء أعمالهم بشكل متخصص [Flippo,1984].
  - ٧ - إحداث تعديل منظم في السلوك من خلال التعليم ، الثقافة ، التنمية والتجارب المخططة [Armstrong,1992].
  - ٨ - أي تقدم في الاتجاهات ، المهارات ، القدرات يسهم في تحسين أداء الموظفين لأعمالهم [Jucious,1976].
  - ٩ - عملية تحسين المهارات وإضافة مستوى جديد من المعرفة للموظفين لأداء أعمالهم الحالية بصورة أفضل [Khanka,2009].
- ترى الباحثة إجماع الباحثين والكتاب أن التدريب يشمل تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين من خلال تنمية معارفهم وصقل مهاراتهم بهدف الوصول إلى تحقيق الموازنة والتوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
- ٢ - أهمية التدريب:
- في ظل المنافسة والتغيرات المتسارعة في التكنولوجيا، أصبحت هناك حاجة ملحة لامتلاك مهارات ومعارف وخبرات متعددة ومتنوعة لا يمكن توفيرها إلا من خلال التدريب الذي يؤدي إلى تحقيق جملة من الفوائد على صعيد المنظمة والجماعة والفرد تتمثل بما يلي [Sheilf,2009]:

- ١ - إنجاز أفضل : رفع الإنتاجية بعد زيادة معارف وصقل مهارات وقدرات العاملين وتحسين أدائهم .
  - ٢ - إشراف أقل : يسهم التدريب في تقليل الإشراف فالموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية على أعماله .
  - ٣ - زيادة الروح المعنوية : ترتفع الروح المعنوية للموظفين بعد إلمامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرتهم على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم عن أنفسهم وأعمالهم واحترام آرائهم وطلب اقتراحاتهم من قبل مشرفيهم .
  - ٤ - ملء الاحتياجات من الموارد البشرية : تدريب الموظفين وتأهيلهم لشغل وظائف أعلى ضمن منظماتهم وبالتالي تمويل المنظمة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر بدلاً من اللجوء إلى المصادر الخارجية .
  - ٥ - تخفيض النفقات جراء زيادة الخبرات ومستويات الأداء مما يقلل من نسبة الأخطاء وتكاليف العمل .
  - ٦ - غرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة متشابهة ومتناسقة وطرق تفكير جيدة مما يخلق مناخاً جيداً في العمل تقوده قوة عمل مدربة على مستوى المنظمة.
  - ٧ - تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءتهم ومهارتهم في العمل مما يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية .
  - ٨ - يحسن التدريب من قدرات الفرد وينمي مهاراته وبالتالي يسهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي [الموسوي، ٢٠٠٨].
- تري الباحثة أن مستوى أداء الوظيفة داخل أي منظمة يمثل معياراً أساسياً وهاماً في الحكم على مدى كفاءة هذه المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، كما أن

الاهتمام بمتطلبات مواصفات شاغل الوظيفة وتدريبه وإعداده بحقق الارتقاء بمستويات الأداء للعاملين.

### ٣- مبادئ التدريب :

استناداً لأهمية التدريب واعتباره فرصة ذهبية تتيح للأفراد الانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل ، فلا بد من مراعاة عدة مبادئ تخضع عملية التدريب لها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة ( التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقييم ) ( تلخص فيمايلي [الطعاني، ٢٠١٠].

١ - الهدف : يجب أن يكون الهدف من التدريب واضحاً ومحدداً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق .

٢ - الاستمرارية : ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للموظف ويستمر معه لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد .

٣ - الشمول: يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي .

٤ - التدرج: أي أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج نحو الأكثر صعوبة حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً .

٥ - مواكبة التطور : أي أن يتواءم التدريب مع كل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل ويأخذ أساليب وتكنولوجيا التدريب .

٦ - الواقعية: أن يلبي التدريب الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم .

٧ - الشرعية : أي أن يتم التدريب بما يلاءم القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة [العزاوي، ٢٠٠٩].

ترى الباحثة أن معظم المشكلات التي ترافق عملية التدريب على أرض الواقع تعزى إلى عدم الأخذ بمبادئ التدريب ، فغالباً ما تطبق برامج تدريبية بعيدة عن الواقع لا تتلاءم مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين، كما تقتصر أغلب المؤسسات الحكومية إلى ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، بالإضافة إلى عدم مجاراة البرامج التدريبية لكل ما هو حديث وجديد في شتى مجالات العمل والتي تتسارع في تطورها مقارنة مع البرامج التدريبية المطبقة.

#### ٤ - مشكلات التدريب :

- من أهم المشكلات التي تواجه التدريب ما يلي [أبو النصر، ٢٠٠٧]:
- ١ - قصور الإمكانيات وعدم إعطاء الأهمية المناسبة لبرامج التدريب .
  - ٢ - ضعف الميزانيات والاعتمادات المالية المخصصة لبرامج التدريب .
  - ٣ - عدم الاهتمام بتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية .
  - ٤ - وضع بعض العاملين غير الأكفاء في أقسام وإدارات التدريب .
  - ٥ - عدم توفر التجانس بين المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد .
  - ٦ - قصور التنسيق والتعاون بين الجهات التدريبية .
  - ٧ - غلبة الطابع النظري على البرامج التدريبية .
  - ٨ - الاهتمام بالتدريب الإداري على حساب التدريب الفني والمعلوماتي والمالي في كثير من الأحيان .
  - ٩ - عدم استخدام الأساليب التدريبية الحديثة .

وترى الباحثة ضرورة أن تبذل المنظمات قصارى جهدها لرصد وتحليل مشكلات التدريب ومعالجتها بالسرعة القصوى كأهم مداخل تطوير العملية التدريبية وزيادة العائد منها.

٥- مسؤولية تقديم التدريب :

لكل نشاط إداري جهة متخصصة تأخذ على عاتقها هذا النشاط تفرزه وتدعمه وتعمل على متابعة تنفيذه، وهذا ما ينطبق على التدريب كنشاط إداري حيث تقع مسؤولية تقديم التدريب على [Sheilf,2009] :

١ - الإدارة :

هي من تأخذ قرار التدريب وبدون دعمها يصبح التدريب غير فعال ، فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب كاستثمار بشري من خلال تبني ثقافة تنظيمية تشجع التدريب ورصد الاعتمادات المناسبة والكافية وخلق المناخ الملائم للوصول إلى التدريب الفعال .

٢ - قسم الموارد البشرية :

يقوم موظفي قسم الموارد البشرية بالترتيبات الضرورية وتهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية مثل تزويد المنظمة بالمدرسين، الخبراء،تنظيم المؤتمرات الخ .

٣ - المشرفون :

المشرفون المباشرون هم الأقدر على معرفة حاجة الموظفين للتدريب ويعملون على تشجيعهم على التدريب وتسهيل حضورهم لتلك البرامج التدريبية بالوقت والمكان المحدد .

٤ - الموظفون :

تغطي الإدارة نفقات التدريب وتقوم بجميع الترتيبات المرافقة له ولكن تبقى الحلقة الأخرى هي العاملون الذين يجب أن يمتلكوا الدافع للتوجه إلى التدريب والتقدم باتجاهه طواعية. وبالرغم من اشتراك الجميع في التدريب فقد يفشل التدريب في تحقيق أهداف المنظمة

ويعود ذلك لأسباب عديدة أهمها [Charney, Kathy,1998] :

- ١ - عدم تحديد هدف التدريب مما يؤدي إلى إقامة برامج لا تقدم حلول للمشكلات القائمة .
  - ٢ - إنفاق الأموال لتقديم التدريب للجميع سواء بحاجة أم لا .
  - ٣ - عدم قياس فاعلية التدريب بالنسبة للتغيير في السلوك أو تحسين الأداء أو تحقيق رضا المتعاملين .
  - ٤ - عدم التعرف إلى احتياجات المتدربين كالعلم بالمواضيع والأهداف والاتجاهات وأي عقبات تمنع التطبيق .
  - ٥ - عدم التأكد من إمكانية التطبيق العملي للبرامج التي تم التدريب عليها .
  - ٦ - عدم واقعية الأمثلة المستخدمة وقلة تناسبها مع طبيعة أعمال المتدربين .
  - ٧ - كثافة التدريب مما يمنع إمكانية عودة الموظفين للتطبيق ثم الرجوع لزيادة الخبرات وكسب مهارات أخرى .
  - ٨ - ابتعاد المديرين المباشرين عن البرامج وقلة متابعتهم لموظفيهم مما يعيق عملية تطبيق المهارات .
- تري الباحثة أن مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين الجميع وأن أداء كل جهة لدورها بالشكل المطلوب يؤدي إلى الاستفادة القصوى من التدريب.
- ٦- أهمية تنمية الإدارة بالتدريب [عقيلي، ٢٠٠٥]:
- يتوقف مستقبل أي منظمة على كفاءة أعضاء الهيئة الإدارية فيها حيث يتخذ المديرون في الإدارة العليا قرارات استراتيجية هامة ذات تأثير واسع يشتمل على أداء المنظمة ككل ، ولا يخفى على أحد أهمية هذه القرارات .
- أما الإدارة الوسطى فهي المسؤولة عن ترجمة قرارات الإدارة العليا إلى قرارات وسيطة توضح كيفية تنفيذها ثم يأتي دور الإدارة المباشرة لتتخذ قرارات تشغيلية تضع من خلالها القرارات الاستراتيجية موضع التنفيذ والتطبيق الفعلي ، يتضح من كل ذلك أن كفاءة إدارة المنظمة بمستوياتها الثلاثة يتوقف عليها نجاحها

ففي تمثل العصب الحساس الذي يحرك العمل فيها نحو المستهدف ، وهذا ما يكسب عملية تدريب الإدارة أهمية كبيرة لأنها تطلعها على آخر المستجدات في ساحات وميادين الأعمال ، كما تطلعها على آخر التطورات في مجالات المعرفة فالهيئة الإدارية لأي منظمة تعمل في بيئة تتسم بطابع التغير المستمر والمعقد، وهنا تقع عليها مسؤولية جسيمة وهي تكيف أداء منظمتهم مع هذه التغيرات لضمان النجاح والبقاء ، وهنا يكمن جوهر أهمية عملية تنمية الإدارة بالتدريب.

ترى الباحثة شمول عملية تنمية الإدارة بالتدريب لعدد كبير من المهارات المتنوعة يرفع جاهزية رجال الإدارة العليا في مواجهة المستقبل وتغيراته وكل ما من شأنه أن يؤثر في قدرتهم على اتخاذ القرارات .

#### ٧- توجهات تنمية الإدارة المعاصرة بالتدريب:

تهدف عمليات تنمية الإدارة بالتدريب إلى امتلاك المديرين جملة من المهارات تجعلهم جاهزين للتعامل مع كل المستجدات التي تقع في نطاق أعمالهم . ومن أهم التوجهات التي يجب تعليمها للإدارة ما يلي [عقيلي، ٢٠٠٥] :

- ١ - مهارة العمل في مجال إدارة الجودة الشاملة .
- ٢ - مهارة العمل في مجال الإدارة الاستراتيجية .
- ٣ - مهارة استخدام الحاسب الآلي .
- ٤ - مهارة إدارة الوقت .
- ٥ - مهارة إدارة الاجتماعات واللجان .
- ٦ - مهارة إدارة الأزمات .
- ٧ - مهارة التعامل مع ضغوط العمل .
- ٨ - مهارة التعامل مع الآخرين بشكل إيجابي .
- ٩ - مهارة حل الصراعات التنظيمية .
- ١٠ - مهارة التعامل مع المشكلات بأسلوب علمي .
- ١١ - مهارة التفكير المنظم .

١٢- مهارة الإبداع والابتكار .

١٣- مهارة تقييم الأداء .

١٤- مهارة تدريب وتنمية المرؤوسين .

تري الباحثة أن إلمام المشرء بهذه المهارات سيجعلهم قادرين على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بكفاءة وفاعلية . سيما وأن المهارات السابقة تشكل في مجموعها نظاماً متكاملأ تتفاعل مع بعضها البعض لتوجيه سلوك المدير وتحديد مدى فعاليته وكفاءته في تطبيق وممارسة الإدارة الجيدة وفي إعداده لاستراتيجيات وسياسات المنظمة .

ب- تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة:

١- صدق المقاييس وثباتها:

تتمثل الخطوة الأولى في تحليل البيانات في إجراء تحليل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) على الأسئلة المتعلقة بفروض، إذ يستخدم تحليل كرونباخ ألفا لتقدير وثوقية نتائج الاستبيان. حيث تعتبر نتائج الاستبيان موثوقة إذا كانت تعكس بشكل أساسي آراء الأغلبية مقارنة مع الآراء الفردية المعارضة. ولإجراء هذا التحليل الإحصائي تم استئمار برنامج SPSS وكانت النتائج كما يأتي:

حساب قيمة ألفا لجميع أسئلة الاستبيان:  $\text{Alpha} = .9691$

تعطي نتيجة التحليل السابق قيمة ألفا (قيمة وثوقية نتائج الاستبيان)  $\alpha = 96.91\%$ ، وهي تعتبر وثوقية ممتازة تمكننا من اعتماد نتائج الاستبيان واعتبارها تعكس الرأي الصحيح لأغلبية المديرين.

٢- اختبار Z: استخدمت الباحثة للتحقق من فرضيات البحث اختبار Z (القيمة الحرجة لإحصائية الاختبار) وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥، والذي يعطى بالعلاقة [27]:

$$z = \left( \frac{\bar{x} - \mu}{\sigma / \sqrt{n}} \right)$$

$\bar{x}$  المتوسط العام، // المتوسط الافتراضي وهو هنا يساوي 3  
 $\sigma$  الانحراف العام، // عدد أفراد العينة

3- الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

شمل الاستبيان الذي تم تصميمه لخدمة أهداف الدراسة في القسم الأول منه مجموعة من الأسئلة حول الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة، وفيما يلي وصفاً لأفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية من خلال إيجاد التكرارات والنسب المئوية لكل متغير وهي:

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
53.8	53.8	53.8	43	ذكر Valid
100.0	46.3	46.3	37	نساء
	100.0	100.0	80	Total

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة هم من الذكور والإناث بشكل متساوي تقريباً، حيث بلغت نسبتهم 53.8%، في حين أن نسبة الإناث كانت 46.3%، مما يعكس رغبة الباحثة بإظهار مدى تأثير اختلاف الجنس في إجابات أفراد العينة.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
27.5	27.5	27.5	22	Valid من 20-30
55.0	27.5	27.5	22	من 30-35
75.0	20.0	20.0	16	من 35-40
95.0	20.0	20.0	16	من 40-45
100.0	5.0	5.0	4	أكثر من 45
	100.0	100.0	80	Total

توضح نتائج الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ممن تراوحت أعمارهم بين ٤٥ سنة فأقل، حيث كانت نسبتهم ٩٥%، مما يعني أن متوسط أعمار أفراد عينة الدراسة يميل لصالح الفئات العمرية التي تقل عن ٤٠ عاماً.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (٣): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
41.3	41.3	41.3	33	ثانوية
56.3	15.0	15.0	12	معيد
85.0	28.8	28.8	23	إجازة
97.5	12.5	12.5	10	ماجستير
100.0	2.5	2.5	2	دكتوراه
	100.0	100.0	80	Total

توضح نتائج الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة الثانوية، حيث بلغت نسبتهم 41.3%، في حين أن شهادات الدراسات العليا (دبلوم-ماجستير-دكتوراه) بلغت نسبتها ١٥%، وهذا يدل على المستوى التعليمي للعاملين في مديرية التربية.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (٤): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
20.0	20.0	20.0	16	أقل من ٥
53.8	33.8	33.8	27	من ٥-١٠
81.3	27.5	27.5	22	من ١٠-١٥
97.5	16.3	16.3	13	من ١٥-٢٠
100.0	2.5	2.5	2	أكثر من ٢٠
	100.0	100.0	80	Total

يتبين من الجدول السابق أن 81.3% من أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة أقل من 15 سنة، مما يعني توجه الباحثة إلى الدم الجديد من الموظفين بغية الحصول على إجابات مختلفة فيما لو تم الاعتماد على الموظفين القدامى.

#### ٤- اختبارات الفرضيات:

- الفرضية الأولى: من خلال تحليل إجابات أسئلة الاستبيان والخاصة بالفرضية الأولى، بلغ متوسط المتوسطات الحسابية لهذه الأسئلة 3.39 وهو أكبر من المتوسط الفرضي ٣، وبلغ الانحراف العام 0.26، مما يدعو إلى قبول الفرضية الأولى ميدنياً.

ولتأكيد النتيجة السابقة فقد تمت الاستعانة باختبار Z (القيمة الحرجة لإحصائية الاختبار) وذلك لاختبار فرضية العدم القائلة لا يلقى التدريب الاهتمام الكافي من الأجهزة الحكومية. وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (٥) نتائج اختبار (Z) للفرضية الأولى

الفرضية الأولى	المتوسط العام	الانحراف العام	حجم العينة	مستوى الدلالة الإحصائية	القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار	القيمة الجدولية	القرار
الفرضية العدم	3.39	0.26	٨٠	0.01	13.30	1.96	رفض الفرضية العدم

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مؤشر الاختبار  $Z$  المحسوبة بالنسبة لعينة الدراسة كانت 13.30 وهي أكبر من قيمة  $Z$  الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ورفض الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة يلقى التدريب الاهتمام الكافي من الأجهزة الحكومية.

- الفرضية الثانية: من خلال تحليل إجابات أسئلة الاستبيان والخاصة بالفرضية الثانية، بلغ متوسط المتوسطات الحسابية لهذه الأسئلة 3.04 وهو أكبر من المتوسط

الفرضي ٣ والمأخوذ وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف العام 0.22، مما يدعو إلى قبول الفرضية الثانية مبدئياً.

ولتأكيد النتيجة السابقة فقد تمت الاستعانة باختبار  $Z$  (القيمة الحرجة لإحصائية الاختبار) وذلك لاختبار فرضية العدم القائلة لا توجد إستراتيجية حكومية مستقبلية حول تطوير وتحسين تدريب وتنمية المديرين. وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (٦) نتائج اختبار  $Z$  للفرضية الثانية

الفرضية الثانية	المتوسط العام	الانحراف العام	حجم العينة	مستوى دلالة الإحصائي	القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار	القيمة الجدولية	القرار
قبول فرضية العدم	3.04	0.22	80	0.01	1.79	1.96	قبول فرضية العدم

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مؤشر الاختبار  $Z$  المحسوبة بالنسبة لعينة الدراسة كانت 1.79 وهي أصغر من قيمة  $Z$  الجدولية، وبالاعتماد على قاعدة قبول ورفض فرضية العدم لذلك نقبل الفرضية العدمية القائلة لا توجد إستراتيجية حكومية مستقبلية حول تطوير وتحسين تدريب وتنمية المديرين.

- الفرضية الثالثة: من خلال تحليل إجابات أسئلة الاستبيان والخاصة بالفرضية الثالثة، بلغ متوسط المتوسطات الحسابية لهذه الأسئلة ٣.٦٩ وهو أكبر من المتوسط الفرضي ٣ والمأخوذ وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف العام 0.21، مما يدعو إلى قبول الفرضية الثالثة مبدئياً.

ولتأكيد النتيجة السابقة فقد تمت الاستعانة باختبار  $Z$  (القيمة الحرجة لإحصائية الاختبار) وذلك لاختبار فرضية العدم القائلة لا توجد متابعة للمتدربين في مكان عملهم بعد انتهاء تدريبهم. وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (٧) نتائج اختبار (Z) للفرضية الثالثة

القرار	القيمة الجدولية	القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار	مستوى الدلالة الإحصائي	حجم العينة	الانحراف العام	المتوسط العام	الفرضية الثالثة
رفض فرضية العدم	1.96	7.47	0.01	80	0.21	3.69	

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مؤشر الاختبار  $Z$  المحسوبة بالنسبة لعينة الدراسة كانت 7.47 وهي أكبر من قيمة  $Z$  الجدولية، وبالاعتماد على قاعدة قبول ورفض فرضية العدم لذلك نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة توجد متابعة للمنتربين في مكان عملهم بعد انتهاء تدريبهم.

- الفرضية الرابعة: من خلال تحليل إجابات أسئلة الاستبيان والخاصة بالفرضية الرابعة، بلغ متوسط المتوسطات الحسابية لهذه الأسئلة 3.71 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3 والمأخوذ وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبلغ الانحراف العام 0.29، مما يدعو إلى قبول الفرضية الرابعة عديمياً.

ولتأكيد النتيجة السابقة فقد تمت الاستعانة باختبار  $Z$  (القيمة الحرجة لإحصائية الاختبار) وذلك لاختبار فرضية العدم القائلة لا يوجد تقييم للمنتربين في نهاية البرنامج التدريبي لمعرفة مدى استفادتهم منها وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (٨) نتائج اختبار (Z) للفرضية الرابعة

القرار	القيمة الجدولية	القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار	مستوى الدلالة الإحصائي	حجم العينة	الانحراف العام	المتوسط العام	الفرضية الرابعة
رفض فرضية العدم	1.96	22.13	0.01	80	0.29	3.71	

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مؤشر الاختيار  $Z$  المحسوبة بالنسبة لعينة الدراسة كانت 22.13 وهي أكبر من قيمة  $Z$  الجدولية، وبالاعتماد على قاعدة قبول ورفض فرضية العدم لذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تقييم للمندربين في نهاية البرنامج التدريبي لمعرفة مدى استفادتهم منها

#### ٥- النتائج:

بعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، يمكن استخلاص

#### النتائج التالية:

- ١- لم يكن هناك أي تأثير معنوي على إجابات أفراد العينة يرتبط باختلاف العمر أو المؤهل أو الخبرة.
- ٢- تهتم الإدارات بالتدريب لكنها لا تتابع نتائجه على موظفيها.
- ٣- ينظر بعض المديرين إلى التدريب كحاجة ملحة دون النظر إلى ما يرتب عليه.
- ٤- لا تساعد الكثير من بيانات العمل داخل الإدارات على تطبيق التدريب.
- ٥- ينمى الكثير من الموظفين بعد فترة من انتهاء التدريب كل ما تعلموه.
- ٦- الإنفاق على التدريب يحقق العائد المرغوب المرتبط بتطوير الأداء .
- ٧- تقل أخطاء الموظفين بعد عودتهم من التدريب.
- ٨- يبدي بعض المديرين استعداداً كبيراً لمساعدة موظفيهم على تطبيق ما تعلموه بالتدريب.

## ٦- التوصيات:

- ١- لا يعتبر التدريب العلاج الوحيد لجميع المشكلات في منظماتنا مما يستوجب من إدارة المنظمات دراسة أوضاعها ومشكلاتها قبل التوجه نحو التدريب.
- ٢- اعتماد آلية لقياس مدى التغيير في أداء العاملين بعد انتهاء من التدريب بعمدة محددة.
- ٣- يتوجب على الجهات العامة ضرورة التنسيق والتعاون مع الجهات المسؤولة عن التدريب عند تصميم وتطوير وتنفيذ البرامج التدريبية.
- ٤- التركيز على الدورات التدريبية المتطورة التي تساعد على الإبداع وتحفز الأفكار والابتعاد قدر الإمكان عن الدورات التدريبية الروتينية.
- ٥- تغيير ثقافة المنظمة نحو التدريب والنظر إليه كمكافأة وتقدير وليس لسد النقص والضعف في الأداء.
- ٦- الإيمان بالتدريب كهدف للمحافظة على مستويات كفاءة عالية فالإدارات العامة مطالبة بتنمية القوى العاملة وبناء العقول وتطوير الخبرات الضرورية للتميز والمنافسة.
- ٧- اعتبار التدريب إنفاق استثماري ينعكس مردوده على مستقبل المنظمة وليس تكلفة تثقل كاهل المنظمة.
- ٨- إيلاء الاهتمام لتدريب المديرين وتمييزهم على كيفية متابعة أداء موظفيهم وقياس الانحراف حتى يكونوا قادرين في مراحل متقدمة من تحديد مقدار التحسن والتطوير بعد التدريب.

## المراجع

- ١-الهيبي خالد عبد الرحيم، ٢٠٠٥-إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ٢٢٣ .
- ٢-عبد الباقي صلاح الدين محمد، ٢٠٠٠-إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، ص ٢١١ .
- ٣-عباس سهيلة محمد؛ علي علي حسين، ٢٠٠٣-إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، الأردن ، ص ١٠٧ .
- ٤-الطعاني حسن أحمد، ٢٠١٠-التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن ، ص ٢٠ .
- ٥-العزاوي نجم، ٢٠٠٩- جودة التدريب الإداري ومتطلبات الإيزو ١٠٠١٥ ، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص ٢٠ .
- 6-EDWINB.FLIPPO.,1984-**Personnelmanagement**, McGraw-Hill Book company, New York, ( Sixth, Ed. ), P. 200 .
- 7-ARMSTRONG,MICHALL.,1992- **A handbook of Human Resource Management**, Aditya books private limited, New Delhi, P. 198 .
- 8-MICHAELJ.JUCIOUS.,1976-**Principlesofpersonnel Management**, Richard Dirwin Homewood, P. 250 .
- 9-S. S. KHANKA., 2009- **Human Resource Management**, Schond & company Ltd, P. 107 .
- 10-A. N. SHEILH ., 2009- **Human Resource Development and management** S. chand & company Ltd., Ran Nagar, New Delhi, ( 3 rd. ed ), P. 58 .
- ١١-الموسوي سنان، ٢٠٠٨- إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الثانية ، دار مجدلاوي، عمان، الأردن ، ص ١٨٩ .
- ١٢-الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص: ٢٢-٢٣ .

- ١٣- العزاوي نجم، التدريب الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩ .
- ١٤- أبو الفصير منحة محمد، ٢٠٠٧- إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ص ٢٦٢ .
- 15-A. N. SHEILF, **Human, Resource Development and management**, O.P. CIT. P. 59 .
- 16-CHARNEY, CY & CPNWAY, KATHY.,1998- **The trainer's tool Kit**. New York, AMA com., P. 35.
- ١٧- د. عقيلي عمر وصفي، ٢٠٠٥- إدارة الموارد البشرية، بُعد استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، ص ٤٨٤ .
- ١٨- د. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، بُعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٨٤ .

## **Difficulties of Training in the public service**

### **A field study**

### **" Aleppo Directorate of Education"**

**Omar Wasfi Akili, Fatima Afram\***

Dept. of Business Administration, Faculty of Economics, University of Aleppo, syria

### **Abstract**

This study discusses a subject of a high degree of importance as well as being one of the pressing topics in human resources management, the study aimed to shed light on the role and importance of training in the success of any organization and in the development of human skills and raise performance.

In addition, identifying the extent of how much the training achieve the general goals of the departments associated with the upgrade of performance and the improve of service delivery methods and clarify the shortcomings encountered in the training efforts in various organizations