

التدريب المهني للموظفين وأثره في رفع إنتاجية العمل في وحدات مديرية تربية ديالى Vocational Training for Employees and its Impact on Raising Work Productivity in Diyala Education Directorate Units

محمد محمود ثامر حاجي، مدرس مساعد، مديرية الاعداد والتدريب/شعبة البحوث والدراسات، وزارة التربية /مديرية تربية ديالى. البريد الالكتروني: rhamad103@gmail.com

تاريخ استلام البحث: 2021/1/1 تاريخ قبول البحث: 2021/04/2 المجلد: 3 العدد: 1

الملخص:

ادى الاهتمام في دراسة التدريب في معظم دول العالم الى تطوير مهمة التدريب وهذه الظاهرة جديرة بالاهتمام في جمهورية العراق ولكنها لم تحظى بدراسة كافية لكن لاحظنا بالاونة الاخيرة نتجه مديرية الاعداد والتدريب بنشاط غير مسبوق في مواكبة التطور وخاصة في مجال الاهتمام في التدريب وهي بحد ذاته محاولة للفت انتباه الباحثين الى الدراسة والبحث في موضوع الباحثين وعلاقته بالتقنية والتكنولوجيا واستخدام الاساليب الحديثة بالإضافة الى ذلك ان البحث يوفر البيانات والمعلومات اللازمة لمتخذي القرار في مديرية تربية ديالى لمعالجة اهم النقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة مستقبلا وعليه يجب تحديد الاسباب التي تؤدي الى تطوير التدريب بصورة عامة وسعى الباحث الى وضع صيغة لمواجهة المشاكل التي تواجه المدرب والمتدربين. تطرق الباحث في الفصل الاول على المشكلات التي تواجه الادارة العليا والقائمين على التدريب وهل تم الاستفادة من مخرجات التدريب بصورة عامة بعد ذلك وضع الباحث الهدف الاساسي من قيام الباحث بالدراسة الحالية لاحظ الباحث أنه من خلال التفاعل مع موظفي مديرية تربية ديالى ، فإن التدريب الذي تلقاه الموظفون لم يستفد بشكل كامل من مخرجاته حيث ادرج الباحث الدراسات الغربية والعربية ليتمكن القائمين في عملية التدريب الاستفادة منها في تطبيق عملية التدريب وطرق الاستفادة منها اما في الفصل الثاني وضع الباحث الجانب النظري لمعرفة فوائد التدريب وعناصر التدريب بصورة مختصرة. اما في الفصل الثالث حيث أدرج منهج البحث واجراءاته الميدانية من خلال ملاحظة وجود مشاكل تعيق عملية التدريب وتحديد طرق المعالجة السريعة لمعالجة المعوقات الرئيسية حيث اعتمد الباحث على تنظيم استبانة لقياس وفرز المعوقات لمعرفة مدى صحتها واتساقها ، حيث يتم تشكيل الاستبيانات بشكل نهائي وتوزيعها على المجالات الثلاثة (المدرسين والمتدربين) من المعلمين والمعلمين والموظفين واستخدام طرق احصائية في عملية الاختبار والتحليل لمعرفة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة منها 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures) تحليل الاعتمادية 2. (Reliability) - اختبار (ت) (T- Test) واطهرت النتائج وجود معوقات تؤثر سلبا على عمليا التدريب كما ظهرت الكثير من النتائج على فائدة عملية التدريب في تطوير الموارد البشرية بالأساليب المتوفرة.

الكلمات المفتاحية: التدريب المهني للموظفين، إنتاجية العمل، مديرية تربية ديالى

Abstract

The interest in studying training in most countries of the world has led to the development of the training mission, and this phenomenon is worthy of attention in the Republic of Iraq, but it has not been adequately studied. However, we have noticed recently that the Directorate of the Preparation and Training is heading with unprecedented activity in keeping pace with development, especially in the field of training, which in itself is an attempt to draw the researchers' attention to study and research in the topic of researchers and its relationship to technology and the use of modern methods. The research provides the necessary data and information for decision-makers in the Diyala Education Directorate to treat the most important weaknesses and improve the strengths in the future. Therefore, it must be specified the reasons that lead to the development of training in general, and the researcher sought to develop a formula to confront the problems facing the trainer and the trainees. In the first chapter, the researcher touched on the problems facing the higher management and those in charge of training and whether the training outputs been used in general. After that, the researcher set the primary goal of doing the current study. The researcher noticed through his dealings with the employees of Diyala education that the training received by the employees was not utilized from his outputs in a comprehensive

manner, where the researcher inserted Western and Arab studies so that those in the training process could benefit from them in the application of the training process and ways to benefit from it. In the second chapter, the researcher put the theoretical side to find out the benefits of training and training elements in a brief way. Chapter three included the research methodology and its field procedures by noting the existence of problems hindering the training process and identifying rapid treatment methods to treat the main obstacles. The researcher relied on organizing a questionnaire to measure and codify the obstacles to know its validity and stability. The questionnaire, in its final form, was distributed into three areas (trainers and trainees) of teachers, and employees, and the use of statistical methods in the testing and analysis process, in order to know the weaknesses and improve the strengths, including 1- Descriptive Statistics Measures, Reliability. 2- Test (T), and the results showed that there are obstacles that negatively affect the training process. Many results have also emerged on the benefit of the training process in developing human resources with the available methods.

Keywords: Vocational Training for employees, work productivity, Diyala Education Directorate Units

المقدمة:

الفصل الاول

منهجية البحث والدراسات السابقة

اولاً: مشكلة البحث

لاحظ الباحث من خلال تعامله مع العاملين في تعليم ديالى أنه بسبب نقص المعدات والبنية التحتية للمنشآت والتجهيزات ، وتعيين العمال لتحسين الأداء وتعزيزه ، فإن التدريب الذي تلقاه الموظفون لم يستفيدوا بشكل كامل من مخرجاته. مما أضعف من أدائهم وخطأ في تقييم أداء الموظفين. لذا فإن أسئلة ومشكلة البحث الرئيسية هي التالية:

- هل التدريب دور فعال في تحسين أداء العاملين؟
- هل توجد علاقة بين وسائل التدريب المتبعة وإداء العاملين في مديرية تربية ديالى ؟
- هل توجد علاقة بين البرامج التدريبية وإداء العاملين في مديرية تربية ديالى؟
- هل توجد علاقة بين الاحتياجات التدريبية وإداء العاملين في تربية ديالى

ثانياً : أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في معرفة معوقات التدريب وتطبيق التدريب الصحيح لتدريب العاملين في مديرية تربية ديالى من وجهة نظر المدربين وتم اختيار المتدربين في مديرية تربية ديالى وحسب ما تم تزويد الباحث بأعداد المنتسبين المتدربين في مديرية تربية ديالى من 2019/1/2 ولغاية 2019/12/31 وتشمل (دورات تدريبية، ورش تدريبية، ونشاطات اللجان العلمية المتخصصة) وتستهدف كل من (المعلمين، المدرسين والموظفين) ضمن الخطة التدريبية المنفذة خلال تلك الفترة وتبرز أهمية التدريب بالآتي :

- 1- تطبيق منهج صحيح ومعد مسبقاً من قبل الادارة العليا وفق خطة مدروسة مسبقاً ومدى تطبيقها في المؤسسات التعليمية يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات.
- 2 - تساهم في تلبية رغبة الادارة في اىصال الاهداف المرسومة مما يساهم في تطوير التنمية البشرية.
- 3 - يساعد على تحسين طرق التدريس وطرق التقويم وتصميم الدورات التعليمية الصحيحة.
- 4 - تعزيز المشاركة والتعاون في العملية التعليمية.
- 5 - يلبي حاجات مؤسسة التعليم.
- 6 - استخلاص الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد في تحقيق الأهداف المحددة ، خاصة فيما يتعلق بالجودة الشاملة ، وتحديد بعض الطرق لحل معوقات التطبيق.
- 7 - التدريب يساعد في اتخاذ القرار لأزالة المعوقات وتطبيق الجودة الشاملة والعمل على تحفيز الادارة العليا على دعم مقومات التدريب.
- 8 - تحفيز الادارة العليا على استخدام الاساليب الحديثة في التخطيط للتدريب المهني على الصعيد النظري والعملي واستخدام الطرق الحديثة لذلك .

ثالثاً: هدف البحث

يهدف البحث الحالي الى معرفة معوقات وضعف سياسية و تطبيق التدريب المهني وتعزيز نقاط القوة مما يساهم في تطبيق نظام الجودة الشاملة في عملية التدريب في قسم الاعداد والتدريب بصورة خاصة من وجه نظر المدربين والمتدربين وسبل معالجتها كون التنمية البشرية في مجال التدريب خياراً استراتيجياً ونحن اما تحد في تحديد الخطط اللازمة لتطبيق الحلول السريعة والمتقنة في عملية التدريب المهني.

رابعاً : حدود البحث

- 1 - المدربون.
- 2 - المتدربون (مدرسين، المعلمين، اللجان العلمية) 2019/1/2 ولغاية 2019/12/31

الفصل الثاني الاطار النظري للبحث المقدمة

في عصر المعلومات والتغييرات السريعة أصبحت صناعة التدريب من الصناعات التي تتطلب مدخلات محددة ، ويجب أن يكون لهذه المدخلات أيضاً معايير جودة محددة حتى تتمكن من تحقيق مفهوم التدريب الصحيح ومراجعة المفهوم القديم القائل بأن التدريب ليس مجرد نفقة أو مصروف بل انه من الاستثمارات العالية القيمة ومراقبو سوق العمل يعترفون ان هناك حاجة إلى مواصلة التدريب بعد المؤهلات الأولية للحفاظ على المهارات الأساسية للموظفين ويعترفون بالضرورة والحاجة الى تطوير مهارات العمل مدى الحياة. حيث تتلقى معظم المؤسسات تدريباً أدياً لتحسين كفاءة عملها ، وتنفق الكثير من الأموال على هذه العملية المهمة ، وتعتقد أنها لاحقاً ستجني النتائج. وتتم العملية التدريبية من اجل تحسين اداة العاملين الذي تنظر اليه مواصفات الايزو 9000 واصدار 2008 على ان يشمل الكفاءة والفعالية فهذه الاخيرة هي مدى بلوغ النتائج اما الكفاءة فهي العالقة بين النتيجة المتحصلة والموارد المستخدمة وان التدريب بمفهومه الحديث لم يعد مجرد صرف بند من بنود الموازنة للمؤسسة ويتمثل دور التدريب على اداء العاملين في اهم النقاط التالية

- 1- زيادة الإنتاج 2- رفع معنويات الموظفين 3- توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة 4- تقليل حوادث العمل 5- النفقات.

ولا تكتفي المؤسسة بالتدريب فقط بل يجب أن تهتم اهتماما كبيرا بالعاملين وأن تعمل على تحسين مستواهم الوظيفي باستمرار، ويكون ذلك بتقييم أدائهم دوريا لمعرفة نقاط قوتهم وتعزيزها وتحديد نقاط ضعفهم ودراستها حيث تعتبر عملية التدريب من اهم السياسات المستعملة في أغلب المؤسسات كون تدريب اداء العاملين دراسة شاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات مهمة جدا، تفيد في اتخاذ قرارات عديدة وخاصة في حل بعض المشاكل في المؤسسة.

ومن أهم مزايا تدريب الموظفين أنه بالإضافة إلى اكتسابهم الصفات التي تجعلهم مؤهلين لشغل مناصب قيادية ، يمكنهم أيضاً اكتساب خبرة جديدة تمكنهم من تولي مسؤوليات أكبر واكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يعزز ثقتهم بأنفسهم. بالنسبة للمؤسسات، يعمل التدريب على تنمية جيل من الأشخاص لتولي مناصب قيادية على جميع المستويات في المؤسسة ، بالإضافة إلى ذلك ، يوفر التدريب أيضاً للمتدربين مهارات سلوكية ويعزز قدرتهم على العمل في المؤسسة.

المبحث الأول مفهوم التدريب وأهدافه ومزاياه أولاً: مفهوم التدريب

يوجد العديد من التعريفات للتدريب منها:

- 1- التدريب: وهو عملية جعل الفرد يقوم بعمل مثمر وإبقائه في مستوى الخدمة المطلوبة ، وهو نوع من التوجيه يصدره شخص ويوجه إلى شخص آخر.
- 2- التدريب: وهو نشاط مخطط يسعى إلى إحداث تغييرات إيجابية للمتدربين (Trainees) من نواحي عديدة (اتجاهات المتدربين ومهاراتهم ومعلوماتهم وادائهم وسلوكياتهم) من أجل تحسين أدائهم
- 3- التدريب هو عملية مستمرة في حياة الإنسان ، منذ ولادته حتى نهاية حياته ، حتى يقوم على احتياجات الفرد وأفراد المجتمع.
- 4- التدريب نظام متبع في عملية تعلم الفن أو المهنة أو العمل.

ثانياً: اهداف التدريب

الهدف من التدريب هو اجتياز ثلاثة جوانب رئيسية:

أولاً: الأهداف المؤسسية

- 1- الأهداف الإدارية هي كما يلي
- مقارنة بغير المتدربين فهو يقلل من أعباء المتدربين ، لأن إشراف على المتدربين يستغرق وقتاً أقل لمتابعة وتصحيح الأخطاء ، وبسبب الثقة في المهارات التي يتقنها المتدربون ، فإن الحاجة للإشراف الدقيق أيضاً أقل.
 - تحسين مرونة واستمرارية التنظيم من خلال زيادة المعرفة والمهارات المهنية الشخصية.
 - من خلال القدرة على اكتشاف الكفاءات، يكون الشخص المناسب في المكان المناسب.

ثانياً: الاهداف الاجرائية والتي يمكن توضيحها أدناه

- تحسين استخدام الموارد باستخدام المهارات المكتسبة.
- التوافق الدائم بين مهارات وقدرات الموظفين ومتطلبات الوظيفة والتغيرات البيئية المستمرة وعدد الأشخاص في المناصب العليا في المسار الوظيفي.
- التوافق الدائم بين مهارات وقدرات الموظفين ومتطلبات الوظيفة والتغيرات البيئية المستمرة وعدد الأشخاص في المناصب العليا في المسار الوظيفي.

ثالثاً: الاهداف الاقتصادية: أهم الأهداف الاقتصادية هي كما يلي:

- تحسين كفاءة الإنتاج لأن التدريب يساهم في تحسين مهارات الأفراد لزيادة الإنتاج وتقليل التكاليف (أي زيادة كفاءة الإنتاج).
- زيادة المبيعات مع تعظيم الأرباح.
- إيجاد حلول للمشاكل التي عانت منها المؤسسة واستمرار قدرتها على إعادة التوازن والتقدم المستمر.

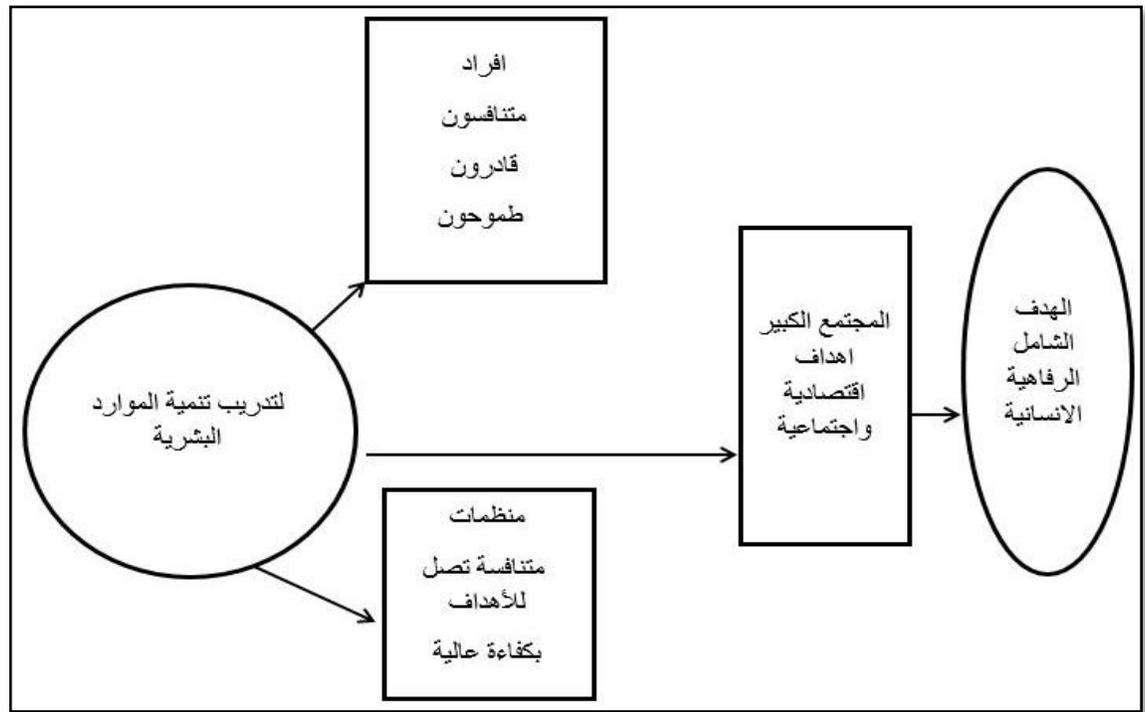
رابعاً: الأهداف الفنية: يشمل هذا النوع من الأهداف جميع الجوانب الفنية للمنظمة لضمان سلامة المنظمة سواء كانت المعدات الميكانيكية أو الموظفين أو المنتجات المستخدمة ، ومن الأهداف المهمة إيجاد:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وأصلحها.
- التقليل من نسبة العادم او التالف.
- معالجة مشاكل العمل.

خامساً: أهداف خاصة بالافراد وتتمثل فيما يلي

- تحسين مستوى الأداء.
- تخفيض حوادث العمل.
- معالجة مشاكل العمل.
- النمو والارتقاء الشخصي.
- تحسين مستوى الاجتماعي للعاملين.
- رفع معنويات الافراد.
- الارتقاء بمستوى الامان الوظيفي.

سادساً: اهداف خاصة بالدولة : ويمكن تلخيص هذه الاهداف في الشكل الاتي



مساهمة التدريب في تحقيق اهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة.

ثالثاً: مزايا التدريب

للتدريب مزايا عديدة منها- وسيلة فعالة لتحويل الموارد البشرية في المنظمة من مجرد الاستجابة لردود الفعل إلى المشاركة الفعالة والمساهمة في صنع القرار.

- لم يعد التدريب تسلية في أي وقت ومكان تقوم به المنظمة ، بل على العكس أصبح شيئاً مهماً ومهماً يواكب التحديات والمتغيرات المختلفة.
- للتدريب مزايا أخرى ، منها: اكتساب الموارد البشرية في المنظمة الثقة ، ورفع الروح المعنوية ، والالتزام بمعالجة بعض الظواهر السلوكية ، مثل الغياب المتكرر ، كما أنه يساعد على تحسين جودة السلع المعروضة.
- يمكن أن يقلل التدريب أيضاً من التوترات الناجمة عن نقص المعرفة أو الخبرة أو المهارات ، وزيادة الولاء والانضمام إلى المنظمة ، وتقليل الهدر المالي ، وحل العيوب في المنظمة ، وتحسين الاستقرار والتماسك.
- تشمل مزايا التدريب أيضاً: إعداد الموظفين الذين يمكنهم تولي المناصب القيادية ، وتحديث معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، والتوحيد القياسي ، مما يعني توحيد الإنتاج أو الخدمة ، وتعزيز الشعور بالمسؤولية ، وتقليل إصابات العمل ، وتقليل الإشراف على الآخرين.

واهم فوائد تدريب بالاتي.

- 1- تحسين وتطوير الأداء.
- 2- الاستفادة بشكل أفضل من الموارد الأخرى.

- 3- زيادة رضا العملاء.
- 4- الحد من تسرب الموظفين.
- 5- تعيين أكفأ الموظفين.

المبحث الثاني

أهمية التدريب في المنظمات

أولاً: أهمية التدريب في المنظمات

إن مهارات الافراد غير دائمة وربما يأتي عليها وقت وتبطل حيث ان من المستحيل أن تتوقع من العمال الحفاظ على مستويات مهاراتهم إلى الأبد ، لأن التقدم التكنولوجي في جميع جوانب الحياة سيحدث مهاراتهم ، والمهارات والقدرات التي يحتاجها الأفراد للتكيف مع مجال العمل تختلف عن تلك التي تتطلبها الوظائف السابقة. من المثير للدهشة أن المؤسسات او المنظمات تنفق الكثير من الأموال لتحسين جودة العمال وتطوير المهارات. على سبيل المثال ، تشير التقديرات إلى أنه في الولايات المتحدة ، يتم إنفاق حوالي 30 مليون دولار أمريكي على برامج تدريب الموظفين كل عام.

في النقاط التالية ، يمكن الإشارة بوضوح إلى الجانب الأكثر أهمية ، وهو أهمية التدريب وفائدته العامة للمنظمة.

- 1- تحسين الإنتاجية: إن تنمية مهارات العاملين لها تأثير إيجابي على الإنتاج من حيث الكمية والنوعية ، ويؤدي إلى خفض التكلفة عندما تسمح الظروف الأخرى المناسبة بذلك.
- 2- تحسين الرضا الوظيفي للموظفين: يساعد التدريب على زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم ومهاراتهم ، وتحسين مواقفهم تجاه العمل والمنظمة بأكملها.
- 3- الحد من الحوادث المتعلقة بالعمل: تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة للتشغيل الصحيح ، وذلك لتقليل وقوع الحوادث المتعلقة بالعمل وتوفير الكثير من المال على المنظمة.
- 4- ضمان استمرارية التنظيم وإعطائه مرونة أكبر فيما يتعلق باستمرارية التنظيم ، هذا يعني أن المنظمة لا تعتمد على أشخاص معينين ، لأنه على الرغم من فقدان مدير رئيسي ، إلا أنها تظل مستمرة وفعالة.

ويتحقق ذلك من خلال إعداد وتدريب ما يسمى بكوادر الدرجة الثانية

أما المرونة: فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الوظائف والأعمال ، وهي القدرة على ملء الوظائف الجديدة من خلال تدريب الأفراد. 5 - يؤدي التدريب إلى تطوير وتحسين مهمة المنظمة: ربما لا تتحقق هذه الميزة الا بعد أن تثبت الفوائد المذكورة أعلاه، جودة الإنتاج ، وخفض التكلفة ، ورضا العمال ، والمرونة والاستمرارية ، وجميع مزايا المنظمة ونتائجها ستكون في النهاية وصفت في أنشطتها صورة أي منظمة داخل النطاق.

ثانياً: عمليات تدريب الموظفين والإداريين في ادارة الموارد البشرية

أن عملية التدريب الموظفين والإداريين والعاملين في ادارة الموارد البشرية تساعد على القضاء على نقاط الضعف لدى الموظفين والمديرين والعاملين ، وتلتزم بتقييمهم وتحسين مستواهم العلمي والثقافي. تحقيقاً لهذه الغاية ، هناك بعض الاستراتيجيات الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المتعلقة بتدريب الموظفين والمديرين والعاملين ، نذكر منها الآتي:

1- استراتيجية تكليف الموظفين العاملين بالمهام والمسؤوليات التي سيؤدونها وفق المهام التي تحددها الإدارة العليا للمنظمة ، بهدف تحسين كفاءة العمل وتحسين مهارات الموظفين ، وفهم نقاط الضعف وتطوير استراتيجياتهم ، على حساب طاقة الأفراد والعاملين والموظفين ، ومواكبة العلوم الحديثة ، والمعرفة والأفكار اللازمة لتنفيذ الأعمال والإعداد ، وكذلك تدريبهم على استخدام الأثاث الحديث والتكنولوجيا المتقدمة بأساليب جديدة المعروفة في المنظمة.

2 - الاستراتيجية المتضمنة التدريب الفعلي للأفراد والعاملين والموظفين لزيادة خبرتهم العلمية والعملية بشكل فعال.

3- الاستراتيجية المختصة بتحديد وصياغة سياسة برامج تدريب العاملين وتركز على تشجيع الموظفين والأفراد على المشاركة في هذه البرامج التدريبية.

4- الاستراتيجيات المختصة بوضع برامج التعليم للمعلومات العلمة تشمل الإداري والمالي والاقتصادي المجال الاعلامي.

5- الاستراتيجيات المتضمنة تنفيذ خطة التدريب النظري في تطبيقات ميدانية فعلية لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتعريفها.

6 - الإستراتيجية المتضمنة تقسيم البرنامج التدريبي للموظفين والعاملين إلى عدة أجزاء ، أحدهما لقسم برنامج التدريب للمديرين ، والآخر لتدريب الموظفين والعاملين.

7- الاستراتيجيات المختصة بخطوات ومراحل إعداد خطة تدريبية للموظفين والاداريين لأدارة الموارد البشرية وهذه الخطوات والمراحل كما يلي

- الخطوات الاساسية في اعداد برامج التدريب.

- تحديد وفهم الاحتياجات الأساسية والضرورية ونقاط الضعف لدى الأفراد والموظفين والمديرين.

- وضع أهداف محددة وتنفيذ الخطط للموظفين.

- تحديد محتوى الخطط التدريبية والمواد التدريبية وطرق التدريب بشكل يقوم بتدريب الأفراد والعاملين والمديرين.

- تشخيص وفهم وتحديد المشاكل التي يواجهها الموظفون والإداريون من أجل إيجاد برامج تدريبية لحل هذه المشكلات.

8 - الاستراتيجية المتعلقة بطرق تدريب الموظفين والعاملين ومن هذه الطرق مايلي.

- اعداد البرنامج تدريبي متكامل لتدريب العاملين والموظفين في المجالات الادارية والمالية والاقتصادية.

- اعداد برنامج تدريبي خاص في المجالات العملية والمهنية.

- اعداد برنامج تدريبي خاص بالحسابات المالية.

- اعداد برنامج تدريبي يعمل على تطوير مهارات الموظفين بأكثر قدر من الفائدة الممكنة مع اقل التكاليف المصروفة والمنفقة على هذا

البرنامج.

- اعداد برنامج تدريبي خاص بالصناعيين وبرامج التدريب الصناعي الخاص بالمنشآت الصناعية والانتاج السلعي.
- اعداد برنامج تدريبي خاص بتوجيه وارشاد الموظفين الاداريين والعاملين بشكل عام عن كل مايتعلق بالاعمال والوظائف الادارية والمالية والمهنية والعملية.
- تدريب العاملين والموظفين من خلال تعيين مساعدين اداريين للمدراء مما يعمل على تدريب المساعدين الاداريين وتعريفهم بالوظائف الادارية للمدراء.
- نقل الموظفين والافراد العاملين داخل المنظمة الواحدة من قسم الى اخر وذلك بهدف تدريبهم وثقيفهم وتنمية مواهبهم على مختلف المجالات والتخصصات في المنظمة الواحدة بالمنشآت الصناعية والانتاج السلعي.
- اعداد برنامج تدريبي خاص بتوجيه وارشاد الموظفين الاداريين والعاملين بشكل عام عن كل مايتعلق بالاعمال والوظائف الادارية والمالية والمهنية والعملية.
- وأخيرا اعداد برنامج تدريبي ثقافي وتعليمي يعتمد على ألقاء المحاضرات النظرية وايجاد برامج علمية مختلفة.

ثالثاً: طرق اختيار المدربين

العامل البشري هو العنصر الأساسي في المؤسسة بما يملكه من اتجاهات ودوافع، فهو القوة الدافعة لأي مؤسسة إدارية ومصدر القوة ، ومصدر كل نجاح هو جهد الناس. هناك العديد من العناصر والشروط ذات الصلة على المرشحين للبرنامج التدريبي الالتزام بها ويمكن تلخيص الشروط على النحو التالي:

- يجب أن يكون المتدربين على دراية بالمشكلات التي يواجهونها ، وأي شخص يريد تعلم مهارات جديدة يجب أن يكون لديه وعي قوي باحتياجاته.
 - المتدربون على استعداد للتضحية بالطاقة والمال لتحسين الكفاءة.
 - يجب توفر مستوى علمي لدى المتدرب حتى يتمكن من التعامل مع موضوع الخطة التدريبية وفهمها.
 - يجب توفر الحد الأدنى من الخبرة المهنية للمتدرب حتى يتمكن من المشاركة بفاعلية في الدورات التدريبية سواء في مرحلة التنفيذ أو في مرحلة التقييم والتطوير.
- وتجدر الإشارة إلى أن عملية اختيار الأشخاص المطلوب تدريبهم تتبعها عملية تعيين المتدربين المناسبين لخطة التدريب المناسبة ويجب على مصممي خطة وبرامج التدريب النظر في شيئين مهمين:
- تحديد عدد المتدربين المشاركين بحيث يمكن للبرنامج استيعابهم *
 - التجانس بين المتدربين في البرنامج التدريبي الواحد
- اختيار المدرب: يعتبر المدرب العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب ، لأنه وسيلة لنقل المهام والأهداف التدريبية. يمكن تلخيص عملية اختيار المدرب في مرحلتين رئيسيتين:

- مرحلة ترشيح الفرد للعمل كمدرب:

يشترط في المدرب المؤهل عدة شروط تتلخص في الآتي:

- أن الإيمان التام بأهمية التدريب والفرد كعنصر أساسي في التطوير الإداري ، والحرص على تنمية المهارات المطلوبة من قبل المتدربين
- وجود الحماسة والاهتمام الكبير بالتدريب ومواضعه برغبة وإيمان قويين
- الإلمام بالمواد العلمية التي سيتحدث بها ، لأن الفهم الكامل لموضوع التدريب من أهم الصفات التي يجب أن يكتسبها المدرب حتى يتمتع باحترام واهتمام المتدرب.
- وجود خبرة عملية وممارسة طويلة الأمد ومعرفة علمية
- موصلاً جيداً لهدف ورسالة التدريب، بالإضافة إلى القدرة على التعبير عن قدرات الفرد بطريقة واضحة ومقنعة ، ولكن أيضاً قادر على نقل المعلومات التدريبية إلى المتدربين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات.
- قدرة على المبادرة ومواجهة المواقف أو المشاكل غير المتوقعة بالمهارة والسرعة
- حسن التنظيم ومستنير ، وقادر على تكوين وتطبيق الآراء في مجال خبرته ، حتى يتمكن من غرس روح الابتكار بين المتدربين.
- حريص على الاهتمام بالتطوير العلمي للبحوث المتعلقة بمجال تخصصه ومجال التدريب من أجل تحديث أفكاره ومعلوماته ، مما يساعده على تطوير نفسه
- الإلمام بمبادئ علم النفس وعلم السلوك في العملية التعليمية لمساعدته على فهم المتدربين ، وجعلهم أكثر وعياً باحتياجاتهم ، وفهم مشاكلهم ودوافعهم بشكل أفضل ، وتحليل وتشخيص المواقف الإدارية ، أي دراسة السلوك البشري في المواقف الإدارية ويلعبوا دور الفكر والبصيرة في فهم السلوك.
- يتميز حكمه (على الافراد) بالصدق والنضج والموضوعية ، دون التحيز والتأديب تجاه أصحاب النفوذ والسلطة.
- فهم أهمية الوقت والاستفادة الكاملة منه والتمتع بمهارات التخطيط والتنظيم وعقد الاجتماعات والتوجيه والمتابعة.

- مرحلة اختيار المتدرب:

إذا تم استيفاء الشروط المذكورة أعلاه ، فيمكن اختيار المدربين وهم:

- المدربون الممارسون والذين يمتازون بالخبرة العملية.
- الخبراء في مختلف المجالات.
- الخبراء العاملون في مجال الاستشارات في مواضيع معينة وسلوكيات ومنظمات ومواضيع أخرى.
- أساتذة جامعات في مختلف التخصصات.

- موظفي الإدارة العليا للمؤسسة التي ينتمي إليها المتدرب.
- مسئولو وكالات محددة ذات صلة بعمل المتدرب.

رابعاً : اختيار أساليب التدريب.

يعتمد تحديد اساليب او طرق التدريب بشكل أساسي على تحديد أهداف التدريب ، ويمكن تقسيم طرق التدريب إلى فئتين:

الفئة الأولى: حسب استعمالها:

- 1- طرق إخبارية: وتشمل المحاضرات والندوات والمؤتمرات ومناقشات الحالة وأنماط الفرص.
- 2- طرق المشاهدة: بما في ذلك النصوص والصور والملصقات والرسوم المتحركة والرسومات والمخططات البيانية وطرق التوضيح التجريبية ولعب الأدوار وعرض العمليات والزيارات الميدانية وما إلى ذلك.
- 3- طرق العمل: تمثيل الأدوار (للمشاركين) ، والتطبيقات المستهدفة ، والعمل المنتظم ، والامتحانات الكتابية ، والمحاكاة وغيرها.

الفئة الثانية: حسب الهدف ومنها:

- 1- طرق التدريب الهادفة إلى زيادة المعرفة والمعلومات للمتدربين: مثل المحاضرات والمؤتمرات والندوات والمناقشات ودراسات الحالة.
- 2- طرق التدريب التي تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات: على سبيل المثال: مجموعة صنع القرار ، ودراسات الحالة ، والمسابقات ، وتحليل الموقف ، وطرق العرض التجريبي ، إلخ.
- 3- طرق التدريب التي تهدف إلى تغيير سلوك المتدرب واتجاهاته: على سبيل المثال: تمثيل الأدوار ، ادارة المعاملات ، طرق التفسير التجريبي ، دراسات الحالة ، الأفلام ، إلخ.

من أجل اختيار طريقة التدريب بشكل صحيح ، يجب اتباع عدة معايير عند مقارنة طرق التدريب المختلفة:

- قابلية تطبيق طرق التدريب على المواد التدريبية والمتدربين.
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستواهم العلمي والتنظيمي.
- توافر معدات العرض المستخدمة ل مواد التدريب ، تتطلب هذه المواد المعدات التالية: الشرائح ، وأجهزة العرض.
- إمام المدرب بأساليب التدريب.
- ما إذا كان وقت ومكان كل طريقة تدريب مناسبين.
- تكلفة استخدام طريقة التدريب ومدى توافقها مع ميزانية البرنامج التدريبي.
- عدد المشاركين في البرنامج التدريبي.
- نوع خطة او برنامج التدريب (سواء كانت خارج المؤسسة أو داخلها).

خامساً : تقويم البرامج التدريب

لا تتحقق فاعلية التدريب من خلال خطة جيدة فقط ، بل تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ ، لذلك من الضروري إجراء تقييم شامل لأنشطة التدريب في المؤسسة، وتعد مسألة تقييم التدريب وتقييم فعاليته من أهم القضايا التي تواجه القائمين على هذه الوظيفة والسبب يرجع إلى:

- هناك عدم توافق في الآراء بشأن ما ينبغي قياسه بدقة.
- نظراً لوجود العديد من العوامل التي يجب قياسها ، تصبح عملية القياس معقدة للغاية.
- عدم وجود طرق قياس إحصائية دقيقة.

التقييم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة للتأكد من مدى اتباع طريقة صياغة الخطة والجدول الزمني لإنجاز الخطة والأهداف المخططة للميزانية التي وضعتها الخطة.

يُعرّف التقييم بأنه عملية تحديد ما إذا كان قد تم إحراز تقدم معين من أجل تحقيق الأهداف المحددة خلال فترة زمنية معينة وبتكلفة معقولة. حسب تعريف هو عملية تحديد التقدم المحرز نحو الهدف ضمن نطاق ونسبة معقولة التكلفة ، وتقييم التدريب يشمل بشكل أساسي عملية محاولة الإجابة على الاستفسارات التالية:

- هل التدريب المقدم يلبي حاجة المتدرب؟
- هل التدريب يلبي حاجة المؤسسة؟
- ما هي نقاط الضعف في التدريب الحالي وكيف يتم التغلب عليها؟
- ما هو التدريب المطلوب في المستقبل؟

سادساً: فوائد التدريب الإداري

يمكن يمكن تلخيص الجوانب التي يمكن تطويرها للتدريب الإداري الفردي على النحو التالي:

1- صقل معارف ومعلومات المتدربين، بما في ذلك:

- فهم تنظيم المؤسسة وأهدافها وسياساتها.
- معارف عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
- معارف حول إجراءات وأنظمة العمل في المؤسسة.
- معارف حول خطة المؤسسة ومعرفلات تنفيذها.
- فهم أساليب وأدوات الإنتاج.
- فهم وظائف الإدارة الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن سيكولوجية العمل وجو الإنتاج.

2- تطوير مهارات وقدرات المتدربين ومنها:

- القيادة.
- المهارات المطلوبة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- التمكن من تحليل المشكلات.
- التمكن من اتخاذ القرارات.
- مهارات عرض ومناقشة وإدارة الجلسات والاجتماعات.
- التمكن من تنظيم العمل واستغلال الوقت.
- القدرات الإدارية على التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

3- تطوير الاتجاهات للمتدرب ومنها:

- زرع الشعور بالمنفعة المتبادلة بين المؤسسة والعاملين.
- تنمية الوعي بأهمية التميز والعمل المتميز.
- زرع الشعور بالمسؤولية.
- زرع روح العمل الجماعي.
- تطوير ميل للتعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الرغبة في تحفيز العمل.
- الاتجاهات الداعمة لسياسات المؤسسة وأهدافها.

الفصل الثالث**منهج البحث واجراءته الميدانية**

أولاً: منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاسلوب الوصفي وذلك لملائمة طبيعة المشكلة واهداف البحث.
ثانياً: مجتمع وعينة البحث: تم تحديد مجتمع البحث بأختبار المدربين والمتدربين في مديرية تربية ديالى لعام 2018-2019 من مديرية الاعداد والتدريب في ديوان المديرية. اما العينة المستهدفة هم (المدربون والمتدربين).
ثالثاً: اداة البحث: وجد الباحثون أن الاستبيانات هي أنسب أداة لجمع البيانات اللازمة لانجاز أهداف البحث ، وهي من الأساليب الشائعة الاستخدام لجمع المعلومات في مجال البحث التربوي. وتعد الطريقة السهلة الوحيدة قائمة على إعداد سلسلة من الأسئلة لفهم آراء الآخرين ومعتقداتهم ومواقفهم حول مواضيع معينة (عبد الرحمن 1990: 91) (علي ، 2000: 395). وبعد دراسة إجابات الاشخاص العينة الاستكشافية ومراجعة الأدبيات والبحوث الميدانية والمقالات المنشورة بخصوص تطبيق نظام التدريب بصورة صحيحة صمم الباحث الاستبانة الاولى وتكونت من (100) سؤال موزعة على (المدربين ، المتدربين ، المناهج التدريبية ، رغبة المتدربين في التدريب مستقبلا و تحقيق اهداف الدورة وتأثرها على المتدرب).

رابعا: صدق الاداة: إذا كان بإمكان الأداة بالفعل قياس ما تم إعداده لأغراض القياس ، فإن الأداة فعالة (الزويبي ، 1981: 39) ، ويتم اعتماد البحث على الصدق الظاهري.

خامسا: اهداف الدراسة

- 1- تهدف الدراسة الى توفير اطار نظري مناسب يوضح مفهوم التدريب.
- 2- تهدف الى وضع استراتيجيات التدريب وتطوير الموارد البشرية في مديرية تربية ديالى.
- 3- تهدف الى توضيح اهم المشكلات التي تواجه (المدربون والمتدربين) ووضع الحلول المناسبة لذلك.
- 4- تقديم مقترحات وتوصيات الى مسؤولي الاعداد والتدريب في مديرية تربية ديالى لمعالجة المشكلات وتعزيز نقاط القوة بذلك.

سادسا: ثبات الاستبانة: لمعرفة ثبات الاستبانة قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على عينة من (المدربون والمتدربين) بتوزيع الاستبانة على عينة من (40) مدرب ومتدربة مناصفة وبأستخدام معامل ارتباط بيرسون تم حساب معامل الثبات للفقرات وكان معدل معامل الثبات هي (82.6).

سابعا : تطبيق الأداة: ان عينة التطبيق (عينة البحث النهائية) والتي طبقت عليهم الاستبانة (100) وبنسبة 40.48 % من عينة البحث من المجتمع الكلي وقام الباحث بتوزيع العينة بشكلها النهائي على افراد العينة ويتم عرض النتائج في الفصل الرابع .

ثامنا : أساليب تحليل البيانات: طرق تحليل البيانات: تستخدم الطرق الإحصائية التالية لأغراض البحث:

- 1- المقاييس الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics Measure): تعتمد على استخدام النسبة المئوية والتكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف خصائص عينات البحث وترتيب المتغيرات حسب نسبة الأهمية.
- 2- الاعتمادية (Reliability): تحليل لتحديد صلاحية أداة القياس عن طريق استخراج قيمة كرونباخ ألفا.
- 3- الاختبار (ت) (T- Test): وهو اختبار فرضية البحث لتحديد ما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية يُعزى إلى الخصائص الشخصية للمقابل لفتتين (الجنس) من المتغيرات..

المبحث الثاني عرض النتائج وأختيار الفرضيات اولاً: عرض النتائج.

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من بين المدربين والمتدربين في مديرية تربية ديالى بحيث تمثل متغيرات البحث ويوضح الجدول التوزيع التالي افراد العينة. حيث تم توزيع مايقارب 100 استبانة بين المدربين والمتدربين استرجع منها فقط 65.

جدول رقم (1)

تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف إجابات عينات البحث (المتدربين)

المتغيرات	فئات المتغيرات	عدد العينات	النسبة %
الجنس	ذكر	40	70.2 %
	انثى	25	29.8 %
المؤهل العلمي	دكتوراه	-	-
	ماجستير	-	-
	بكالوريوس	29	43.1 %
	دبلوم	18	27.9 %
	ثانوية	13	19.9 %
	متوسطة فأقل	5	9.1 %
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	9	17.6 %
	6-10 سنوات	17	33.3 %
	11-15 سنة	10	19.6 %
	16 سنة	15	29.4 %

تبين من خلال الجدول اعلاه أن

- 1 - ان غالبية المتدربون كانوا من الذكور
- 2 - وان غالبية المتدربون كانوا من حملة شهادة البكالوريوس
- 3 - وان غالبية المتدربون كانوا ممن سنوات خدمتهم ما بين (6-10).

الجزء الأول: المتدربين

أولاً: نتائج المتعلقة بالتدريب

الإجابة دائماً		الإجابة غالباً		الإجابة أحياناً		الإجابة نادراً		الإجابة إطلاقاً	
النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

الجدول رقم (2): ملخص الإجابات من المتدرب على الفقرات المتعلقة بالمدرّب

فيما يلي النتائج التي تم الحصول عليها من إجابات المتدرب على الفقرات المتعلقة بالمدرّب

-	-	-	-	2.0	1	29.4	15	70.6	50
-	-	-	-	5.9	3	25.5	13	64.6	35
-	-	-	-	3.9	2	31.4	16	60.7	33
-	-	-	-	3.9	2	47.1	24	52.0	25
-	-	-	-	3.9	2	35.3	18	60.8	31

الجدول رقم (3): نتائج إجابات أفراد عينات الدراسة على الفقرات الخاصة بالمدرسين

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
المدرّب المسؤول عن تنفيذ خطة الدورات فعال جدا في نقل المعلومات للمتدربين وتوضيح فائدتها.	4.67	0.52	93.4	1	عال
يتمتع مدرّب الدورة بشخصية قوية وتمكنه في تبادل المعلومات.	4.63	0.60	92.6	2	عال
يستخدم المدرّب مجموعة متنوعة من أساليب التدريب.	4.61	0.57	92.2	3	عال
يربط المدرّب المعلومات والمواد بالتطبيقات العملية.	4.45	0.58	89.0	5	عال
استخدام المدرّب مجموعة متنوعة من أساليب التعليم والتدريب.	4.57	0.57	91.4	4	عال
المتوسط العام للإجابات.	4.58		91.7	-	عال

يظهر من الجدول اعلاه مايلي

- 1 - اغلب الاجابات الخاصة بالمتدربين حول فقرات الاسئلة الخاصة ظهرت بدرجة مرتفعة جدا وبأهمية نسبية بلغت 91.7 %
 - 2 - وتظهر مهارة المدرسين القائمين في عملية التدريب
 - 3 - أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة جدا .
- 2 . النتائج المتعلقة بمناهج التدريب .

الجدول رقم (4): التحليل الخاصة بالمناهج التدريبية

الإجابة دائماً	النسبة %	الإجابة غالباً	النسبة %	الإجابة أحياناً	النسبة %	الإجابة نادراً	النسبة %	الإجابة إطلاقاً	النسبة %
60	90.2	4	7.8	1	2.0	-	-	-	-
40	72.5	12	23.5	1	2.0	1	2.0	-	-
5	3.9	25	49.0	22	43.1	1	2.0	1	2.0

الجدول رقم (5): النتائج الخاصة بمناهج التدريب المعدة مسبقاً من قبل المدرسين .

التدريب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	المستوى حسب المتوسط
1	معلومات الدورة قريبة من العمل الفعلي.	4.88	0.38	97.6	عال
2	الوقت المخصص للدورات المنعقدة كافٍ.	4.67	0.62	93.4	عال
3	تشمل هذه الدورات إجراء دراسات علمية ذات طابع تطبيقي ميداني.	3.51	0.70	70.2	عال
-	المتوسط العام للإجابات.	4.35		87.1	عال

وتبين من الجدول اعلاه مايلي

- 1 - أن المتوسط الكلي للأجابات الخاصة بمناهج التدريب جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي جيد وبأهمية نسبية (87.1) %.
- 2 - نتائج التحليل اعلاه تدل على ضرورة ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي.
- 3 - جميع المتوسطات الحسابية عالية.
3. النتائج المتعلقة بإجابات المتدرب حول رغبته في التدريب
- 3- النتائج المتعلقة في رغبة المتدرب في التدريب مستقبلاً.

الجدول رقم (6): نتائج إجابات المتدرب حول الفقرات المتعلقة برغبتهم في التدريب.

الإجابة دائماً	النسبة %	الإجابة غالباً	النسبة %	الإجابة أحياناً	النسبة %	الإجابة نادراً	النسبة %	الإجابة إطلاقاً	النسبة %
40	78.4	11	21.6	-	-	-	-	-	-

-	-	-	-	3.9	2	21.6	11	74.5	38
-	-	-	-	5.9	3	25.5	13	68.6	35
-	-	-	-	-	-	9.8	5	90.2	46

الجدول رقم (7): نتائج إجابات أفراد العينات البحثية على الفقرات المتعلقة في التدريب.

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
أنا حريص على التدريب.	4.78	0.42	95.6	2	عال
لقد قمت بعمل جيد في التدريب.	4.71	0.54	94.2	3	عال
أنا حريص على تطوير مهاراتي من خلال التدريب.	4.63	0.60	92.6	4	عال
يخلق التدريب إحساساً بالانتماء إلى مكان عملي.	4.90	0.30	98.0	1	عال
المتوسط العام للإجابات.	4.75		95.1	-	عال

وتبين من النتائج اعلاه مايلي

- 1 - ان المتوسط العام للأجابات اعلاه جاءت مرتفعة وبأهمية نسبية عالية تبلغ (95.1 %) وهذا يحقق الاندفاع الحقيقي بالتدريب مستقبلا.
ثانياً: نتائج الفقرات المختصة في تنمية الموارد البشرية.
 1. النتائج المتعلقة بإجابات المتدرب حول الوصول الى أهداف الدورة:

الجدول رقم (8): ملخص إجابات المتدرب على الفقرات المتعلقة بالوصول الى أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية

الإجابة دائماً	النسبة %	الإجابة غالباً	النسبة %	الإجابة أحياناً	النسبة %	الإجابة نادراً	النسبة %	الإجابة إطلاقاً	النسبة %
36	70.6	14	27.5	1	2.0	-	-	-	-
42	82.4	8	15.7	1	2.0	-	-	-	-
48	94.1	1	2.0	2	3.9	-	-	-	-
38	74.5	10	19.6	3	5.9	-	-	-	-
47	92.2	3	5.9	1	2.0	-	-	-	-
34	66.7	17	33.3	-	-	-	-	-	-
26	51.0	20	39.2	5	9.8	-	-	-	-
26	51.0	17	33.3	8	15.7	-	-	-	-
19	37.3	16	31.4	16	31.4	-	-	-	-
18	35.3	23	45.1	10	19.6	-	-	-	-

وفيما يلي نتائج إجابات المتدرب حول الفقرات المتعلقة بالوصول الى أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية.

الجدول رقم (9): نتائج إجابات أفراد عينات البحث على الفقرات المتعلقة بالوصول الى اهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
يتم الإعلان عن أهداف الدورة للجميع منذ البداية.	4.69	0.51	93.8	3	عال
يرتبط موضوع الدورة بطبيعة الوظيفة الذي أقوم بها في عملي.	4.80	0.45	96.0	2	عال
وجدت أن أهداف الدورة تتوافق مع محتوى مواردها العلمية والعملية.	4.90	0.41	98.0	1	عال
تتوافق الأهداف المحددة للدورة مع المحتوى الذي كشفت عنه احتياجاتي التدريبية في العمل الميداني.	4.69	0.58	93.8	3	عال
جلبت لي هذه الدورة بعض المعرفة العملية الجديدة والمهارات السلوكية.	4.90	0.36	98.0	1	عال
من خلال المشاركة في الدورات التدريبية ، حصلت على اتجاهات وأفكار جديدة.	4.67	0.48	93.4	4	عال

4.41	0.67	88.2	5	عال	أصبحت أكثر قدرة على استخدام الأساليب العلمية للتخطيط لكيفية أداء الواجبات الموكلة إلى.
4.35	0.74	87.0	6	عال	تم تحسين مهاراتي في تنظيم القوى العاملة والقدرات المادية المتاحة من أجل تحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة.
4.06	0.83	81.2	8	عال	أثرت علي الدورة من خلال تحسين قدرتي على اتخاذ قرارات عقلانية ، لذلك في القضايا الإدارية تكون نسبة القرارات الخاطئة أقل مما كانت عليه قبل الدورة التدريبية.
4.16	0.73	83.2	7	عال	لقد اكتسبت من الدورة التدريبية مهارات ساعدتني في عملية تنمية طرق العمل وتسهيل قرارات العمل ، وبالتالي ضمان تقديم الخدمات بسرعة وبجهد أقل.
4.56		91.3	-	عال	المتوسط العام للإجابات.

تبين من النتائج اعلاه مايلي

- 1 - ان المتوسط العام للتحليل حول نتائج الدورة وتوفير كافة الاحتياجات جاءت مرتفعة وبأهمية نسبية عالية ايضا تقريبا (91.3%).
- 2 - تبين من النتائج ان الدورات التدريبية أثرت بشكل كبير على سلوكيات المتدرب في زيادة قدراته في اتخاذ القرار.

ثانيا: اختبار الفرضية

- الفرضية الأساسية

- نتيجة للتطوير الناجح لاستراتيجيات تدريب الموارد البشرية (الجنس ، الخلفية التعليمية ، سنوات العمل) للمتغيرات الفردية والوظيفية للمتدربين ، لا يوجد فرق دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.
- أولاً، من أجل اختبار هذه الفرضية ، تم إجراء (ت) (T- Test) على متغيرات الفئتين (الجنس) لتأكيد ما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بسبب الخصائص الشخصية لافراد العينات البحثية.

- جدول رقم (1)

المتغيرات	فئات المتغيرات	عدد العينات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التغير في المتوسط	قيمة T	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	40	4.90	0.156	0.715	*9.56	0.000
	انثى	25	3.87	0.326			

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة ت 9.56 دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، وهذا يوضح وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير جنس افراد العينات البحثية. هذا يتطلب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لمتغير الجنس.

- جدول رقم (2): نتائج إجابات المتدرب لأثر نجاح استراتيجيات التدريب في تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس.

المتغيرات	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استراتيجيات التدريب	ذكر	4.90	0.19
	انثى	3.87	0.38

ويبين الجدول اعلاه : ان متوسط الاجابات لدى الذكور اعلى من الاناث (4.90) وبأنحراف معياري (0.38) ويرى الذكور ان استراتيجيات التدريب تثر بشكل كبير في تطوير الموارد البشرية.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

اولا// الاستنتاجات

- لقد اوضحت نتائج البحث بشكل عام توافر عوامل عديدة اسهمت بشكل كبير في نجاح عملية التدريب وأن هناك الكثير من الحلول للتغلب على المعوقات التي تسبب عائق امام عملية التدريب وندرج في ادناه المعوقات الرئيسية
- 1 - نقص القاعات قياساً بأعداد الخطة السنوية واعداد الموظفين
 - 2 - عدم استخدام الطرق الحديثة في عملية التدريب وصعوبة عملية التواصل بين المدرب والمتدرب
 - 3 - عدم توفر المستلزمات الرئيسية في عملية التدريب .
 - 4 - ارتباط الجودة الشاملة بالتكنولوجيا كونه محور العملية التطويرية . وضعف الاهتمام بالتكنولوجيا التعليم

5 - وجد أن هناك إحصائيات عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين استراتيجيات التدريب (المتدربين ورغباتهم التدريبية والمدربين وخطة البرنامج التدريبي وتأثيرها على نجاح خطة التدريب (تنمية الموارد البشرية) والوصول الى اهداف الدورة التدريبية.

ثانياً// التوصيات

- 1 - ضرورة الاهتمام بالورش التدريبية وتوفير المواد اللازمة والمواد الاولية والاجهزة والمعدات الضرورية لأنجاح عملية التدريب.
- 2 - الاهتمام بالقاعات التدريبية وتجديدها وتصميمها بما يتناسب مع اهمية التدريب وتطوير الكوادر.
- 3 - فتح قنوات اتصال بين المدرب والمتدرب.
- 4 - الاهتمام بالجانب العملية مما له أثر في تطبيق الورشة او الدورة عمليا.
- 5 - الاهتمام الجاد بمبادئ الجودة الشاملة والسعي الى تقليل المعوقات ومحاول التخلص من نقاط الضعف بسبب كثرة الأعباء.
- 6- وضع فلسفة تدريبية واضحة المعالم للمدربين.
- 7 - تنوع عمليات التدريب لتشمل كافة الفئات.
- 8 - التوسع في عمليات التدريب لتشمل كافة الاقضية والنواحي.
- 9 - ضرورة الاستفادة من الدراسات السابقة عمليا لتطوير الموارد البشرية.

ثالثاً// المقترحات

- 1 - إقامة دراسة شاملة حول تطبيق نظام الجودة الشاملة في عملية التدريب.
- 2 - اجراء دراسة لمعرفة مدى تأثير تطبيق نظام الجودة الشاملة بعد تطبيق الجودة الشاملة.
- 3 - اشراك المدربين بدورات تطويرية لتطوير المهارات.
- 4 - الابتعاد عن الارشفة التقليدية وتدوين مايلي (اسم المتدرب ,عنوان السكن ,مكان العمل ,رقم الهاتف ,الاميل).
- 5 - العمل بالنظام الالكتروني.
- 6 - التوسع في اختيار العناوين التدريبية وتنظيم استمارة خاصة لمتابعة أداء المتدربين .

المصادر:

المصادر العربية:

- [1] الدكتور مدحت محمد ابو النصر. (2009). كتاب مراحل العملية التدريبية". العربية للتدريب والنشر.
- [2] الدكتور عبدالكريم احمد جميل. (2016). كتاب تدريب وتنمية الموارد البشرية". الفصل الأول.
- [3] العطوي صالح. (2007). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الكرك:الأردن.
- [4] اهمية التدريب في المنظمات من صفحة 14 الى صفحة 15 اسم الكتاب التدريب المؤثر في العمل للكاتب (المجموعة العربية للتأليف والنشر).
- [5] حسنين,محمد حامد. (1987). تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديتها". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان.
- [6] محمد سرور الحريري. كتاب ادارة الموارد البشرية . صفحة 79 الى 81 الفصل الأول.

المصادر الأجنبية:

- [1] Parrish, W. (1986). An Assessment Of The Management Development Learning Needs1 Of Managers, [Doctoral Dissertation]. The George Washington University.
- [2] Sorensen, O. (1958). The Observed Changes Enquiry, General Electric Company,1 Manager Development Consulting Service ,Grotonville,N.Y.