



The Impact of the Training Strategy on Improving Performance in the Public Sector, An Analytical Study of the "Ministry of Planning" As A Model

تأثير استراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين في القطاع العام "وزارة التخطيط" انموذجاً
*أ.م.د عقيل قاسم هاشم * أ.د. زينب عبد الرزاق الهنداوي * أ.د. بشار عباس الحميري
**عبد الناصر يوسف الشافعي

Abstract: Training strategies are a crucial factor in developing employee performance and achieving goals in the context of the public sector, where efficiency and effectiveness play a pivotal role in providing services to citizens, training gains double importance. This research seeks to study the relationship between different training strategies and their impact on improving employee performance in the public sector. The main problem is in determining the effectiveness of training strategies followed in the public sector in achieving a tangible improvement in employee performance. Is there a positive relationship between the quality of training programs and their application and the level of job performance and what are the factors that affect this relationship? The importance of the research lies in identifying the best practices in the field of training and development, which contributes to developing employee competencies and improving their performance. Determining the relationship between training and performance,

*جامعة بابل – كلية الإدارة والاقتصاد .

**وزارة التخطيط – مديرية الاحصاء .

and adding to the existing scientific knowledge about the relationship between training and job performance in the public sector. The research aims to evaluate the impact of different training strategies on employee performance in the public sector and identify the factors that affect this relationship. And proposing recommendations for developing training strategies in the public sector. The sample size was from different administrative levels that were trained. The data was collected according to a questionnaire form. The form was distributed to 50 employees in the ministry and for all administrative, age and cultural levels, males and females, with the aim of collecting complete information and the extent of the impact of training in improving the performance of public employees in raising their efficiency and performance in general. Statistical methods were used through the use of the (SPSS) program to test the research hypotheses adopted in statistical analysis in statistics. Estimation according to the highest value of the possibility function or estimation of the most likely probability or maximum probability or estimation of the highest likelihood is a method for estimating the coefficients of the statistical model and finding it for a set of data, by estimating the mean of this statistical model used. In general, for a specific set of data and the basic statistical model, the most likely probability method chooses the values of the coefficient model that produces a distribution that gives the observed data the greatest probability; i.e. the coefficients that increase the probability function). The most likely probability estimation gives a unified approach to estimation, which is well defined in the case of normal distribution and many other problems. To find out the extent of the relationship between two continuous variables such as the level of training and the level

of performance, Pearson's correlation coefficient and tests such as t-test or ANOVA were used. However, in some complex problems, difficulties occur, as the most likely probability estimators are inappropriate or non-existent. It was concluded that adopting a continuous training strategy and emphasizing the use of modern technology in training methods and mechanisms will create an atmosphere of competition and cooperation between the various departments of the ministry and prepare advanced cadres in the field of competition and distinguished productive giving to be positively reflected in the performance of workers, which is the goal of management in general and according to the estimates of managers and decision-makers.

المستخلص : استراتيجيات التدريب عاملاً حاسماً في تطوير أداء الموظفين وتحقيق الاهداف في سياق القطاع العام، حيث تلعب الكفاءة والفعالية دوراً محورياً في تقديم الخدمات للمواطنين، يكتسب التدريب أهمية مضاعفة . هذا البحث يسعى إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات التدريب المختلفة وتأثيرها على تحسين أداء الموظفين في القطاع العام. المشكلة الرئيسية في تحديد مدى فعالية استراتيجيات التدريب المتبعة في القطاع العام في تحقيق تحسن ملموس في أداء الموظفين . هل هناك علاقة إيجابية بين نوعية البرامج التدريبية وتطبيقها وبين مستوى الأداء الوظيفي وما هي العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة، وأهمية البحث تتمثل في تحديد أفضل الممارسات في مجال التدريب والتطوير، مما يساهم في تطوير كفاءات الموظفين وتحسين أدائهم. وتحديد العلاقة بين التدريب والأداء، وإضافة المعرفة العلمية القائمة حول علاقة التدريب بالأداء الوظيفي في القطاع العام. ويهدف البحث الى تقييم تأثير استراتيجيات التدريب المختلفة على أداء الموظفين في القطاع العام وتحديد العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة. و اقتراح توصيات لتطوير استراتيجيات التدريب في القطاع العام وكان حجم العينة من مختلف المستويات الإدارية الذي تم تدريبهم و وتم جمع البيانات وفق استمارة استبيان ووزعت الاستمارة على ٥٠ موظف في الوزارة ولكل المستويات الادارية والعمرية والثقافية من ذكور واناث بقصد جمع معلومات كاملة ومدى تأثير التدريب في تحسين اداء الموظفين العموميين في رفع كفاءتهم وادائهم عموما وتم استخدام اساليب احصائية عبر استخدام برنامج ال (spss) لاختبار فرضيات البحث المعتمدة في التحليل الاحصائي في الإحصاء، والتقدير حسب القيمة

العليا لدالة الإمكان أو تقدير الاحتمال الأرحج أو الإمكانية القصوى أو تقدير الأرحجية الأعلى هو طريقة لتقدير معاملات النموذج الإحصائي وإيجاده لمجموعة من البيانات، وذلك بتقدير أوسطة لهذا النموذج الإحصائي المستخدم، وبشكل عام، لمجموعة محددة من البيانات والنموذج الإحصائي الأساسي، تختار طريقة الاحتمال الأرحج قيم نموذج المعاملات الذي يُنتج توزيعاً يعطي البيانات المرصودة أكبر احتمال؛ أي المعاملات التي تزيد وظيفة الاحتمال. (يعطي تقدير الاحتمال الأرحج مقارنة موحدة إلى التقدير، وهي محددة جيداً في حالة التوزيع الطبيعي والعديد من المشكلات الأخرى. ولمعرفة مدى العلاقة بين متغيرين مستمرين مثل مستوى التدريب ومستوى الأداء، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون و اختبارات مثل t-test أو ANOVA. ومع ذلك، في بعض المشكلات المعقدة، تحدث الصعوبات، فمقدرات الاحتمال

الأرحج غير مناسبة أو غير موجودة. وتوصل إلى نتائج ان اعتماد استراتيجيات تدريبية متواصلة والتأكيد استخدام تكنولوجيا حديثة في وسائل التدريب والياتها سيخلق اجواء منافسة وتعاون بين مختلف دوائر الوزارة واعداد كوادر متقدمة في مجال المنافسة والعطاء الانتاجي المميز لينعكس ايجابا اداء العاملين هو هدف الادارة عموما وبحسب تقديرات المدراء ومتخذي القرار.

المقدمة : في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح من الضروري أن يتمتع العاملون في القطاع العام بمهارات وقدرات عالية تمكنهم من تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات المواطنين وتساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ولتحقيق ذلك، يعتبر التدريب أحد الاستراتيجيات الأساسية التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم المهنية. التدريب هو عملية مستمرة تهدف إلى تطوير المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة للعاملين للقيام بوظائفهم بكفاءة وفعالية. ويشمل ذلك تزويد العاملين بأحدث المعارف والممارسات في مجالات تخصصهم، وتعزيز قدراتهم على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، فضلاً عن تحسين مستوى رضاهم الوظيفي. وفي القطاع العام، يُعتبر التدريب استراتيجية حيوية لرفع مستوى الأداء، خاصة في ظل الضغوط المتزايدة لتحقيق أداء فعال ومستدام. وفي هذا السياق، يهدف البحث إلى دراسة تأثير استراتيجية التدريب على تحسين أداء العاملين في القطاع العام، من خلال تحليل فعالية البرامج التدريبية المطبقة وتقييم نتائجها على مستوى الأفراد والمؤسسات. تناولت الدراسة أيضاً التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات التدريب وكيفية التغلب عليها لضمان تحقيق أقصى فائدة ممكنة. ومن خلال هذه الدراسة، سيتم استعراض أهمية التدريب كأداة لتحسين الأداء في القطاع العام، بالإضافة إلى تقديم توصيات مبنية على نتائج البحث لتطوير استراتيجيات تدريب فعالة تلبي احتياجات العاملين وتساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. ستساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور

التدريب في تحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز كفاءة المؤسسات الحكومية، ما يسهم في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وتعزيز دور التدريب في خلق كفاءة علمية وابداعية لدى الكوادر العاملة في الوزارة واداء مميز من حيث التنظيم والتاهيل العلمي للمشاريع التنموية التي ترفد اقتصاد العراق بمشاريع استراتيجية تحقق مستوى مقبول في المجتمع. فالتقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية الإيمان الكامل بضرورة وجود وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات والمؤسسات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة، والمنظمات العراقية هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها، وهذا يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات. إن استراتيجيات الموارد البشرية ومنها إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية. إن الفكرة الأساسية وراء التوجه الشامل والمتكامل لإدارة الموارد البشرية استراتيجياً هو التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان أن جميع ما تفعله سيؤدي إلى تنفيذ استراتيجيتها الرئيسية، ولا شك في أن تكامل جميع موارد المنظمة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده، هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية لوظيفة التدريب.

المبحث الاول - منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث - على الرغم من أهمية التدريب في تطوير أداء الموظفين، إلا أن هناك العديد من التساؤلات والتحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجيات التدريب الفعالة في القطاع العام، التي اصبح لزاما ان تاخذ بنظر الاعتبار نتيجة التحديات والمنافسة الشرسة بين الامنظمات الذي اصبح لزاما الاستثمار في العقل البشري واعداد الكوادر المؤهلة من الموظفين للعب دور اساسي في التغيير الايجابي المنشود ، الذي يتطلب مواجهة التحديات التي تواجه تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنظمة ومنها:- مدى محدودية الموارد المالية والبشرية - قلة الوعي باهمية التدريب - عدم ربط برامج التدريب بالأهداف الاستراتيجية .

ثانياً: اهداف البحث - يهدف البحث الى ابراز مبدأين التطور الحديث واكتساب خبرات بشرية وخلق قاعدة كبيرة من كفاءات ذ علمية ، وامكانية خلق لتبادل منافع مادية ومعنوية مع عالم التكنولوجيا الحديث التي تصب في نهوض اداء الوزارة من حيث اختيار المشاريع الاستراتيجية

التي تخدم المجتمع العراقي ، و يساعد في بناء الإطار النظري للدراسة على مجموعة من النظريات ذات الصلة، مثل نظرية رأس المال البشري، ونظرية التعلم التنظيمي، ونظرية التحفيز. وعليه يمكن توضيح اهداف البحث لتحقيق الاهداف التالية:-

- تقييم استراتيجية التدريب الحالية في وزارة التخطيط.
- تحديد العلاقة بين البرامج التدريبية وأداء الموظفين.
- تحديد العوامل المؤثرة على فعالية برامج التدريب.
- اقتراح مجموعة من التوصيات لتحسين استراتيجية التدريب في الوزارة
- تطوير و فهم أعمق لعلاقة التدريب بأداء الموظفين في القطاع العام.
- تقديم توصيات عملية لتحسين استراتيجيات التدريب في وزارة التخطيط.
- المساهمة في تطوير واختيار السياسات والبرامج التدريبية على المستوى الوطني.
- الكفاءة في اختيار المشاريع الاستراتيجية التنموية التي تخدم المجتمع العراقي وتوفير قاعد بيانات مركزية لامكانية توفير معلومات دقيقة عن نوعية المشاريع الاستراتيجية التي تخدم هذا المجتمع

ثالثاً:- اهمية البحث -اهمية هذا البحث هي دراسة تأثير استراتيجية التدريب على أداء العاملين في القطاع العام، متخذاً وزارة التخطيط نموذجاً. تسعى الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة البحثية، من بينها: ما هو تأثير البرامج التدريبية المختلفة على أداء الموظفين؟ وما هي العوامل التي تؤثر على فعالية هذه البرامج؟ وكيف يمكن لوزارة التخطيط تطوير استراتيجية تدريب أكثر فعالية؟ وتوفير كم من المعلومات الاستراتيجية لوضع معالجات وحلول جذرية للمشاكل التنموية

رابعاً: فرضيات البحث :

- 1- الفرضية الاولى (لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ بين درجة تطلب المنظمة لمراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين فيها)
- 2- الفرضية الثانية (لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لنوعية البرامج التدريبية في المنظمة على تحسين أداء الموظفين فيها)
- 3- الفرضية الثالثة (لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لالتزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب في المنظمة في تحسين أداء الموظفين فيها)

٤ - الفرضية الرابعة (لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة) = 0.05 (α) لاستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب في المنظمة في تحسين أداء الموظفين فيها)

خامسا- حدود البحث - تحددت هذه الدراسة بحدود مكانية وإجرائية، فمن حيث المكان ستقتصر هذه الدراسة على الكوادر العليا والوسطى والدنيا من موظفين عاملين وروساء اقسام ومدراء في وزارة التخطيط، الجهاز المركزي للإحصاء، للفترة ٢٠٢٣- ٢٠٢٤.

سادسا- عينة البحث - تتضمن عينة البحث مجموعة من الموظفين بمختلف الدرجات الوظيفية ومن مختلف المناصب الوظيفية في مقر وزارة التخطيط والجهاز المركزي للإحصاء ، ، وتم توزيع (٥٠) استمارة استبانة حلت منها (٤٥) وتم استبعاد (٥) غير صالح للتحليل بعد الاجابة على الاستبانة المعدة لاختبار فرضيات البحث فضلاً عن المعلومات الاخرى من خلال المقابلة الشخصية والتواصل المباشر في الوزارة .

سابعا - التعريفات الاجرائية

١. التدريب: تخطيط لتغيير اتجاهات سلوكية وإكسابهم المهارات من خلال الخبرة التعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين وتطوير قدرات العاملين وتحقيق احتياجات المنظمة للقوى العاملة.

٢. البرامج التدريبية: هي مجموعة من النشاطات المنظمة والمخططة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل إيجابي.

٣. إستراتيجية التدريب: أنشطة تهدف تنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات تدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بطريقة تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

٤. العملية التدريبية: عملية التي تتضمن المراحل التالية: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي.

المبحث الثاني - الجانب النظري

التدريب :- إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، و يستهدف أيضاً إكساب الفرد المهارة الوظيفية لرفع مستوى

إنتاج العمل (عساف ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٥). وهو ذات أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة. عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل (الهيئي، ٢٠٠٤، ص ٨٩). وعرف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل(صلاح عبدالباقي، ٢٠٠٠، ص ٦٩). نرى ضرورة ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب.

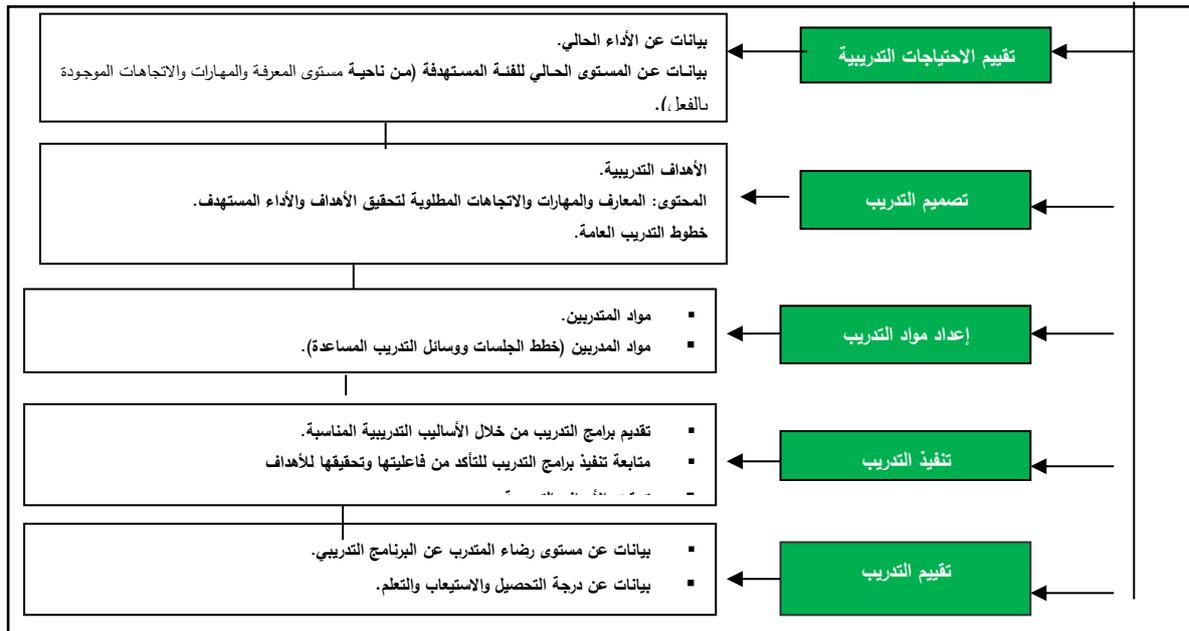
- انواع ومراحل التدريب :- هناك من يصنف التدريب الى تدريب رسمي وتدريب غير رسمي ، ومنهم من يقسمه حسب الفئة المستهدفة. وهناك تقسيم الذي يستند الى المقاييس التالية : ؛ المرحلة الوظيفية التي يمر بها المتدرب ، نوع الوظيفة او الفئة المستفيدة ، مكان التدريب (ماهر، ٢٠٠٤)، ، كما في الجدول (١) :

جدول (١) انواع التدريب

مرحلة التوظيف	نوع التدريب	المكان
- توجيه الموظف الجديد .	التدريب الفني والمهني.	- التدريب داخل الشركة.
- التدريب اثناء العمل (موظفون جدد، ادماج).	التدريب التخصصي.	- التدريب خارج الشركة:
- تدريب لتجديد المعرفة والمهارة (موظفون مندمجون بالعمل).	التدريب الاداري.	أ- في شركة خاصة.
- تدريب بغرض الترقية والنقل (موظفون في مراحل متقدمة).		ب- في برامج حكومية.

- مراحل تصميم نظم التدريب:- من الأساليب الأساسية المستخدمة في تصميم التدريب برنامج أو منهج يتكون من ٥ مراحل بما يسمى منظومة التدريب انظر شكل (١):-

شكل (1) يوضح مراحل تصميم نظام التدريب المصدر (معا نتطور، مايو ١٩٩٩م.ص ٤٧)



مفهوم ثقافة التدريب وفاعلية التدريب

- ثقافة التدريب في الدول المتقدمة - التدريب هو خياراً استراتيجياً للاستثمار في الإنسان ومهم لعناصر الإنتاج و التنمية البشرية، فمؤ الناتج القومي الإجمالي للدول ليس كافياً وحده لإحداث التنمية البشرية للمجتمعات. من هنا أدركت الدول المتقدمة أهمية الاستثمار الحقيقي في مواردها البشرية (Appleby& Marvin, 2000 , 68).

- إستراتيجية التكامل وفاعلية العملية التدريبية - التدريب عملية متكاملة يرتبط بعضها ببعض في شكل مراحل وخطوات متتالية بشكل مرتب ومنظم تشكل في مجملها دورة حياة وتطوير مستمرة للتدريب (تريسي ، ٢٠٠٤، ص٧٠) فاعلية التدريب تكمن في الكم النوعي والكيفي لثقافة المؤسسة ومدى إدراكها لأبعاد الدور الذي يقوم به التدريب، بمقدار ما تقدمه ثقافة التدريب من تعزيز ودعم للعملية التدريبية (توفيق ، ص٧٦)

اهداف التدريب :التدريب وسيلة لتحقيق هدف معين هو زيادة الإنتاج ، وتحسين مستواه عن طريق تهيئة الظروف المناسبة للمتدربين ، لاستخدام مهاراتهم ومعرفتهم وقدرتهم بعد عملية التدريب و الهدف الاساسي، هو تنمية القوى العاملة ، هذه الموارد بعد تنميتها تعتبر ركناً اساسيا في مفهوم راس المال الفكري ، وذلك لان المهارات والقدرات التي يكتسبها الفرد اثناء تدريبه رغم انها جزء من ثروة فكرية للشخص نفسه ، في نفس الوقت جزء من ثروة المنظمة و المجتمع ، اما الاهداف العامة للتدريب فيمكن اجمالها بما يلي (زويلف، ٢٠٠٣، ص١٢٠):-

١. الاهداف الادارية : هي تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء ، و بتدريب العاملين وصقل مهاراتهم وتقليل اخطائهم ، واكساب القادة والرؤساء مهارات، ومساعدة الادارة على اكتشاف الكفاءات لتطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب ، اضافة لتوفير الاحتياجات من القوى العاملة .

٢. الاهداف الفنية : هي النواحي الفنية في الشركة لضمان سلامة العاملين والمعدات ، والحد من الاخطاء ، والاستفادة القصوى من القوى العاملة والادوات والادوات المستعملة .

٣. الاهداف الاقتصادية والاجتماعية : هو النهوض بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية للشركة ، مما يؤدي الى رفع كفاءتهم الانتاجية ، ومساعدتهم على فهم وادراك العلاقة بين عملهم وعمل الاخرين من جهة واهداف الجهة التي يعملون بها من جهة اخرى .

أهمية التدريب وفوائده:- تكمن أهمية التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية (عباس، علي، ٢٠٠٣، ص١٠٩) وهي:

أ - زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي و الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم، ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

ب - خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة وافتتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ج - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية. (أوبكر، ٢٠٠٤، ص١٢)

استراتيجية التدريب ومفهومها : المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب تحليل الفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية. وفي ظل العولمة وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق. هذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. ولوحظ وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية ومكانة المنظمة، التي تستخدم استراتيجية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين (Appleby, Marvin.2000, pp.554-561). ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري

- ركائز استراتيجية التدريب

١- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: وهي القوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، إذ لا بد لاستراتيجية التدريب الاعتراف بهذه التأثيرات و استثمار الفرص

٢- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية وتشمل تنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

٣- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة (السالم، و صالح، ٢٠٠٢، ص١٣-١٥).

٤ - تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: أي تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، (أبودولة، ٢٠٠٤، ص٧٥).

٥- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين ويستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها.(الحميري، ٢٠٠٩، ص٨٥)، زأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من المنظمات التي تطبق الممارسات العالمية بهذا المجال تتجه نحو وجود خطة استراتيجية واضحة المعالم.

- البعد الاستراتيجي للتدريب - يعد الاستثمار البشري من اهم الاهداف التي يصبو اليها التدريب ومن ثم تكوين راس المال الفكري الذي هو اساس في تحقيق اهداف المنظمة ، وبالنسبة لرئيس المنظمة ، التدريب والتنمية هما اول استثمار يسمح له بالمحافظة على موارده البشرية وتطويرها (عباس ، ٢٠٠٣، ص ١٣٢). وهكذا اقتناء المنظمة لوسائل جديدة وتطوير اماناتها الموجودة.

- خطوات إعداد استراتيجية التدريب

- ١- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- ٢ - تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
- ٣ - تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة. (القطامين، . ٢٠٠٢ ، ص٦٥)

٤ - صياغة سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
٥ - مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية، والمساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة (Zdunczyk, 2007, pp.25-40)، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع تطوراتها الاستراتيجية.

اداء العاملين - مؤشر اقتصادي يعكس حجم وكفاءة الموظفين. دائماً ما تكون مسألة كيفية العثور على الإنتاجية المثلى ذات صلة ومهمة صعبة، اذ ليس من السهل تحديد العوامل التي تؤثر على الأنشطة المهنية للمتخصصين ونتيجة جهودهم فيما يتعلق بالاجر المستلم، ويعكس قياس ديناميكيات الإنتاجية مدى فعالية أداء الموظف للمهمة، (يعتمد على تفاصيل الشركة وموقف العامل المحدد). على سبيل المثال ، تنفيذ جزء من تكنولوجيا الإنتاج، وفقاً لمؤشر الأداء الرئيسي ، معبرا عنه بمقدار العمل المنجز. وهناك اسس لتقييم العاملين وهي :-

خيارات لتقييم إنتاجية العمل (Bitcop. 2021):

١ - عدد المنتجات تشمل المنتجات التي يتم تنفيذها فعلياً (إذا كان الأمر يتعلق بموظف واحد ، فكم عدد مهام العمل التي حلها شخصياً).

٢ - حجم وكفاءة جميع موظفي الشركة باستثناء التكاليف والتوقف عن العمل

٣ - كفاءة العمل الناتجة للشركة على نطاق الصناعة والاقتصاد الوطني ككل. اذ ينصح بالنظر للصناعات التي تؤثر على اقتصاد البلد والعالم.

تعكس ديناميكيات الإنتاجية وظائف المستويات المختلفة في المؤسسة وفق اسس قياس ناتج موظفي المنظمة كجزء من النظر في قيمتها ، اذ من الضروري تحديد درجة التغطية وهي:-

أ - المستوى الشخصي في ظل الظروف المثالية ، هذه هي معلمة إنتاجية لكل موظف، و عدد المهام التي قام الموظف بانجازها في وقت محدد ..

ب - المستوى المحلي متوسط قيمة الشركة. يعكس فعالية العمل المشترك لموظفي المنظمة.

ج - المستوى العام هي معلمة كفاءة العمل الناتجة للشركة على نطاق والاقتصاد الوطني ككل. وينصح الاهتمام في الصناعات التي تؤثر على اقتصاد البلد، وهناك عوامل اساسية مؤثرة في

اداء العاملين هي (الغاوي. ٢٠٢٢):-

١ - بيئة العمل :- تؤثر بيئة عمل الموظف على مزاجه، وانضباطه، وأدائه العام في المؤسسة، لذا يجب منح الموظفين بيئة عمل داعمة كي يكونوا منتجين، وتتضمن بيئة العمل الصحية مثل: الإضاءة، والتهوية، ومعدات العمل، ويعزز العمل بيئة العمل.

٢ - أهداف العمل:- أهداف العمل المحددة بوضوح مهما لتعزيز مستويات الإنتاجية لأنها تمثل مقاييس الإنتاجية، حيث تقيس معظم الشركات إنتاجية موظفيها من خلال تقييم ما إذا كانوا قد وصلوا إلى أهدافهم أم لا، لذا يُعد إبلاغ الموظفين بأهدافهم طريقة رائعة لوضعهم الهدف بعين الاعتبار، وبالتالي توجيه طاقتهم نحو الإنتاج .

٣ - الزملاء والقادة ويُؤدي العمل مع أشخاص مختلفين إلى إحداث تأثير على أداء الموظف، والذي يمكن أن يكون إيجابيا أو سلبيا، حيث أن القدرة على مشاركة الأفكار ووجهات النظر مع الآخرين تمنح الموظف حرية العمل دون ضغوط، مما يسمح له بتحقيق أهدافه وأن يكون أكثر إنتاجية، وللقيادة دورا مهما، حيث يعطي تأثير القائد الجيد أعضاء الفريق الثقة في نفوسهم ويحفزهم ليكون لهم موقف إيجابي وبالتالي العمل بكفاءة معا، كما يقدم القادة المساعدة والمعرفة والتدريب الضروريين للموظفين لتحسين مهاراتهم،

٤ - المهارات والصفات الشخصية تُؤثر المهارات والصفات الشخصية على أداء الموظف، حيث يجب أن يتمتع الشخص أولاً بالمهارات المناسبة للوظيفة التي يقوم بها. ويمكن تدريب الموظفين لتعزيز مهاراتهم، وكفاءة ادائهم من خلال اشراكهم بدورات تخصصية حديثة تنقل مقدراتهم الى مستويات متقدمة تؤثر ايجابا على الاداء المتقدم وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة

المبحث الثالث - اختبار فرضيات البحث

١- الفرضية الاولى (لا توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) بين درجة تطبيق المنظمة لمرحلة العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين فيها). بدءاً يتم تضمين الثابت فقط في النموذج ثم بعد تلك الخطوة تضاف جميع المتغيرات التوضيحية (المستقلة) للاستدلال على اثرها مجتمعة في متغير الاجابة الاستجابية(المعتمد) لتحديد كفاءة النموذج ككل . الجدول (١٤) يظهر كل النتائج الخاصة بالنموذج البدائي الذي يحتوي على الثابت فقط ، اذ اوضحت هذه النتائج التوقف عند المحاولة (٣)، كما جاء تقدير احصاءة الامكان الاعظم (-2 Log L) هو (٧٣,٤٠) مساويا للمحاولة السابقة وقيمة الثابت ($B=3.055$) ، واحصاءة Wald لهذا الثابت (٨٠,٢٢٠) ، وقيمة مستوى المعنوية الخاص بهذه الاحصاءة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي اقل من مستوى المعنوية المحدد من قبل الباحث ($\alpha = 0.05$) لذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة. و تبين نتائج الجدول(2) المحاولات التي تمت للحصول على المعلمات بطريقة الامكان الاعظم من خلال استخدام

طريقة Enter بعد ادراج جميع المتغيرات التوضيحية في النموذج ويوضح النتائج استقرت عند المحاولة (٨) لان الفرق بين هذه المحاولة والسابقة لها قليل جداً ، كما ان مستوى المعنوية لاختبار (Hosmer and Lemeshow) كانت مساوية الى (Sig= 1.000) وهي اكبر من مستوى المعنوية المحدد

جدول (٢) اختبار Hosmer and Lemeshow بادخال كل المتغيرات المستقلة و المتغير المعتمد المصدر باستخدام برنامج SPSS-23

Total	Y9 = 1		Y9 = 0		Step 1
	Expected	Observed	Expected	Observed	
20	11.151	11	8.849	9	1
20	19.849	20	.151	0	2
20	20.000	20	.000	0	3
20	20.000	20	.000	0	4
20	20.000	20	.000	0	5
20	20.000	20	.000	0	6
8	8.000	8	.000	0	7
72	72.000	72	0.000	0	8

اما باقي المعلومات التي تخص معالم المتغيرات التوضيحية مثل قيم المعالم المقدرة واحصاءة Wald وقيمة مستوى المعنوية الخاص بتلك الاحصاءة ولوغارتم نسبة الرجحان (نسبة المفاضلة) (Exp (B) للمعلمة وفترة الثقة (95%) لنسبة المفاضلة ، فتم تلخيصها في الجدول (٣) . فيظهر الجدول ان القيمة المقدرة للمتغير (x1) (مراحل العملية وفعالية التدريب من منظور استراتيجي ودورها في تحسين أداء الموظفين) (3.118) ، ويبين احصاءة Wald البالغة (5.294) من خلال مستوى معنويتها (Sig=0.021) المعنوية العالية للمعلمة المقدرة يشير الى الاهمية الكبيرة لفاعلية التدريب في تحسين اداء الموظفين ، وهذا يؤدي الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة عند مستوى معنوية (0.05 = α) وتوجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة (0.05 = α) بين درجة تطبيق المنظمات في القطاع العام (وزارة التخطيط) مراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي وبين مستوى أداء الموظفين فيها.

جدول (٣) اختبار Wald بادخال متغيرات المستقل والمتغير المعتمد المصدر(نتائج الاختبار باستخدام برنامج SPSS-23)

95% C.I.for EXP(B)		Exp (B)	Sig. (مستوى المعنوية)	df	Wald	S.E.	B	المتغيرات
Upper	Lower							
8.004	.000	.042	.236	1	1.402	2.681	-3.175	q1_1
			.439	4	3.766			q1_2
	0.000	.000	.999	1	.000	16907.164	-17.890	q1_2(1)
	0.000	452.505	1.000	1	.000	16609.012	6.115	q1_2(2)
	0.000	.402	1.000	1	.000	16609.012	-.910	q1_2(3)
	0.000	.044	1.000	1	.000	16609.011	-3.120	q1_2(4)
			.899	5	1.619			q1_3
	0.000	.000	1.000	1	.000	28613.079	-14.217	q1_3(1)
	0.000	61.603	1.000	1	.000	29325.631	4.121	q1_3(2)
	0.000	.001	1.000	1	.000	28613.079	-7.498	q1_3(3)
	0.000	.000	1.000	1	.000	28613.079	-9.196	q1_3(4)

	0.000	2.441	1.000	1	.000	29314.201	.892	q1_3(5)
			1.000	7	.000			q1_4
	0.000	93.595	1.000	1	.000	28931.286	4.539	q1_4(1)
	0.000	.000	.998	1	.000	31461.475	-61.189	q1_4(2)
	0.000	.000	.998	1	.000	29593.202	-63.845	q1_4(3)
	0.000	.000	.999	1	.000	28409.098	-46.108	q1_4(4)
	0.000	.000	.998	1	.000	27791.828	-59.589	q1_4(5)
	0.000	4.599	1.000	1	.000	27775.681	1.526	q1_4(6)
	0.000	.004	1.000	1	.000	26754.516	-5.631	q1_4(7)
			.932	7	2.439			q1_5
	0.000	.000	.999	1	.000	11485.361	-20.072	q1_5(1)
	0.000	.000	.999	1	.000	11485.361	-15.534	q1_5(2)
	0.000	53.732	1.000	1	.000	13898.827	3.984	q1_5(3)
	0.000	.000	.999	1	.000	11485.361	-13.099	q1_5(4)
	0.000	.066	1.000	1	.000	15280.423	-2.716	q1_5(5)
	0.000	7.476	1.000	1	.000	14442.940	2.012	q1_5(6)
	0.000	20947208.097	.999	1	.000	12649.189	16.858	q1_5(7)
			.947	6	1.675			q1_6
	0.000	.000	.997	1	.000	15995.294	-55.106	q1_6(1)
	0.000	.000	.999	1	.000	13757.712	-19.662	q1_6(2)
	0.000	.000	.999	1	.000	13757.712	-23.509	q1_6(3)
	0.000	.000	.999	1	.000	15741.389	-18.665	q1_6(4)
	0.000	2.084	1.000	1	.000	15563.769	.734	q1_6(5)
	0.000	882.710	1.000	1	.000	14003.888	6.783	q1_6(6)
321.941	1.587	22.604	.021	1	5.294	1.355	3.118	x1
		1.15E+43	.998	1	.000	44062.626	99.151	Constant

٢ - الفرضية الثانية (لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$)
لنوعية البرامج التدريبية في المنظمة على تحسين أداء الموظفين فيها). الجدول (٤) يظهر كل النتائج الخاصة بالنموذج البدائي الذي يحتوي على الثابت فقط ، اذ اوضحت هذه النتائج التوقف عند المحاولة (٦)، كما جاء تقدير احصاءة الامكان الاعظم (-2 Log L) هو (٧٣,٤٠) مساويا للمحاولة السابقة وقيمة الثابت ($B=3.055$) ، واحصاءة Wald لهذا الثابت (٨٠,٢٢٠) ، وقيمة مستوى المعنوية الخاص بهذه الاحصاءة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي اقل من مستوى المعنوية المحدد من قبل الباحث ($\alpha = 0.05$) لذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ، اي نقبل معنوية هذا الثابت.

جدول (٤) اختبار Wald باستبعاد كل المتغيرات ما عدا الثابت بالمصدر (نتائج الاختبار

اللوجستك ، باستخدام برنامج SPSS-3

Coefficients	-2 Log likelihood	Iteration التكرارات
Constant		
1.820	92.826	1
2.607	75.391	2
2.977	73.462	3
3.052	73.409	4
3.055	73.408	5
3.055	73.408	6

تبين نتائج الجدول (٥) المحاولات التي تمت للحصول على المعلمات بطريقة الامكان الاعظم من خلال استخدام طريقة Enter بعد ادراج جميع المتغيرات التوضيحية في النموذج ويوضح ان النتائج استقرت عند المحاولة (٨) لان الفرق بين هذه المحاولة والسابقة لها قليل جداً ، كما ان مستوى المعنوية لاختبار (Hosmer and Lemeshow) كانت مساوية الى ($\text{Sig} =$)

1.000) وهي اكبر من مستوى المعنوية المحدد من قبل الباحث سلفا ، مما يشير الى ان الحالات المشاهدة تتساوى مع الحالات المتنبأ بها وهذا دليل على جودة النموذج اذ يكون النموذج موافقاً للبيانات .

جدول (٥) اختبار Hosmer and Lemeshow بادخال كل المتغيرات المستقلة و المتغير المعتمد المصدر(نتائج الاختبار اللوجستي، باستخدام برنامج SPSS-23)

Total	Y9 = 1		Y9 = 0		Step 1
	Expected	Observed	Expected	Observed	
20	11.203	11	8.797	9	1
20	19.797	20	.203	0	2
20	19.999	20	.001	0	3
20	20.000	20	.000	0	4
20	20.000	20	.000	0	5
20	20.000	20	.000	0	6
10	10.000	10	.000	0	7
70	70.000	70	0.000	0	8

اما باقي المعلومات التي تخص معالم المتغيرات التوضيحية مثل قيم المعالم المقدرة واحصاءة Wald وقيمة مستوى المعنوية الخاص بتلك الاحصاءة ولوغارتم نسبة الرجحان (نسبة المفاضلة) (Exp (B) للمعلمة وفترة الثقة (95%) لنسبة المفاضلة ، فتم تلخيصها في الجدول (٦) فيظهر ان القيمة المقدرة للمتغير (x2) (نوعية البرامج التدريبية في المنظمات في القطاع العام(وزارة التخطيط) (3.878) ، ويبين احصاءة Wald البالغة (5.412) من خلال مستوى معنويتها (Sig=0.020) المعنوية العالية للمعلمة المقدرة يشير الى الاهمية الكبيرة نوعية البرامج التدريبية في تحسين اداء الموظفين ، وهذا يؤدي الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لنوعية البرامج التدريبية في المنظمات في القطاع العام(وزارة التخطيط) على تحسين أداء الموظفين فيها

جدول (٦) اختبار Wald بادخال كل المتغيرات المستقلة و المتغير المعتمد

95% C.I.for EXP(B)		Exp (B)	Sig. (مستوى المعنوية)	Df	Wald	S.E.	B	المتغيرات
Upper	Lower							
8.199	.000	.025	.211	1	1.563	2.964	-3.705	q1_1
			.531	4	3.164			q1_2
	0.000	.000	.999	1	.000	17506.822	-18.348	q1_2(1)
	0.000	109.235	1.000	1	.000	17218.424	4.694	q1_2(2)
	0.000	.206	1.000	1	.000	17218.424	-1.580	q1_2(3)
	0.000	.075	1.000	1	.000	17218.424	-2.589	q1_2(4)
			.885	5	1.733			q1_3
	0.000	.000	1.000	1	.000	29354.352	-14.617	q1_3(1)
	0.000	68.602	1.000	1	.000	30354.881	4.228	q1_3(2)
	0.000	.000	1.000	1	.000	29354.351	-8.980	q1_3(3)
	0.000	.000	1.000	1	.000	29354.352	-11.080	q1_3(4)
	0.000	1067.161	1.000	1	.000	30044.370	6.973	q1_3(5)
			1.000	7	.000			q1_4
	0.000	242.111	1.000	1	.000	28618.367	5.489	q1_4(1)
	0.000	.000	.999	1	.000	37930.047	-62.192	q1_4(2)
	0.000	.000	.998	1	.000	29481.238	-68.687	q1_4(3)
	0.000	.000	.999	1	.000	28921.752	-51.031	q1_4(4)
	0.000	.000	.998	1	.000	27580.882	-64.901	q1_4(5)
	0.000	0.011	1.000	1	.000	27589.802	-4.516	q1_4(6)
	0.000	.042	1.000	1	.000	26568.605	-3.169	q1_4(7)
			.972	7	1.768			q1_5
	0.000	.000	.999	1	.000	12765.880	-17.245	q1_5(1)
	0.000	.000	.999	1	.000	12765.881	-13.717	q1_5(2)
	0.000	169.746	1.000	1	.000	15159.329	5.134	q1_5(3)
	0.000	.000	.999	1	.000	12765.881	-12.580	q1_5(4)
	0.000	.109	1.000	1	.000	16364.387	-2.221	q1_5(5)
	0.000	257.934	1.000	1	.000	16110.330	5.553	q1_5(6)
	0.000	83429965.632	.999	1	.000	13804.569	18.240	q1_5(7)
			.952	6	1.609			q1_6
	0.000	.000	.998	1	.000	26942.215	-58.913	q1_6(1)
	0.000	.000	.999	1	.000	25710.968	-17.499	q1_6(2)
	0.000	.000	.999	1	.000	25710.968	-20.552	q1_6(3)
	0.000	.000	1.000	1	.000	25390.920	-14.275	q1_6(4)
	0.000	73.108	1.000	1	.000	26082.476	4.292	q1_6(5)
	0.000	97.432	1.000	1	.000	26978.253	4.579	q1_6(6)
1268.790	1.842	48.341	.020	1	5.412	1.667	3.878	x2
		6.81E+43	.998	1	.000	50360.653	100.930	Constant

المصدر باستخدام برنامج SPSS-23

٣ - الفرضية الثالثة (لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$)
 لالتزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب في المنظمة في تحسين أداء الموظفين (فيها). الجدول (٧) يظهر كل النتائج الخاصة بالنموذج البدائي الذي يحتوي على الثابت فقط ،
 اوضحت النتائج التوقف عند المحاولة (٦)، كما جاء تقدير احصاءة الامكان الاعظم -2 Log
 (L هو $(٧٣,٤٠)$ مساويا للمحاولة السابقة وقيمة الثابت $(B=3.055)$ ، واحصاءة Wald

لهذا الثابت (٨٠,٢٢٠) ، وقيمة مستوى المعنوية الخاص بهذه الاحصاءة (Sig = 0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحدد من قبل الباحث ($\alpha = 0.05$) لذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ، اي نقبل معنوية هذا الثابت.

جدول (٧) اختبار Wald باستبعاد كل المتغيرات ما عدا الثابت

Coefficients	-2 Log likelihood	Iteration التكرارات
Constant		
1.820	92.826	1
2.607	75.391	2
2.977	73.462	3
3.052	73.409	4
3.055	73.408	5
3.055	73.408	6

تبين نتائج الجدول (٨) المحاولات التي تمت للحصول على المعلمات بطريقة الامكان الاعظم من خلال استخدام طريقة Enter بعد ادراج جميع المتغيرات التوضيحية في النموذج ويوضح ان النتائج استقرت عند المحاولة (٨) لان الفرق بين هذه المحاولة والسابقة لها قليل جداً ، كما ان مستوى المعنوية لاختبار (Hosmer and Lemeshow) كانت مساوية الى (Sig= 0.971) وهي اكبر من مستوى المعنوية المحدد من قبل الباحث سلفاً ، مما يشير الى ان الحالات المشاهدة تتساوى مع الحالات المتنبأ بها وهذا دليل على جودة النموذج اذ يكون النموذج موافقاً للبيانات .

جدول (٨) اختبار Hosmer and Lemeshow متغيرات المستقل و المتغير المعتمد

Total	Y9 = 1		Y9 = 0		Step 1
	Expected	Observed	Expected	Observed	
20	12.038	11	7.962	9	1
20	19.032	20	.968	0	2
20	19.930	20	.070	0	3
20	20.000	20	.000	0	4
20	20.000	20	.000	0	5
20	20.000	20	.000	0	6
7	7.000	7	.000	0	7
73	73.000	73	0.000	0	8

المصدر (نتائج الاختبار باستخدام برنامج SPSS-23)

اما باقي المعلومات التي تخص معالم المتغيرات التوضيحية مثل قيم المعالم المقدرة واحصاءة Wald وقيمة مستوى المعنوية الخاص بتلك الاحصاءة ولو غارت نسبة الرجحان (نسبة المفاضلة) (Exp (B) للمعلمة وفترة الثقة (95%) لنسبة المفاضلة ، فتم تلخيصها في الجدول (٩) . فيظهر الجدول ان القيمة المقدرة للمتغير (x3) (التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب) (2.218) ، ويبين احصاءة Wald البالغة (2.313) من خلال مستوى معنويتها

(Sig=0.035) المعنوية العالية للمعلمة المقدرة يشير الى الاهمية الكبيرة للالتزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب لتحسين أداء الموظفين ، وهذا يؤدي الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للالتزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب في المنظمات في القطاع العام (وزارة التخطيط) في تحسين أداء الموظفين فيها.

جدول (٩) اختبار Wald بادخال كل متغيرات المستقلة والمتغير المعتمد

95% C.I.for EXP(B)		Exp(B)	Sig.	df	Wald	S.E.	B	المتغيرات
Upper	Lower							
14.727	.051	.867	.921	1	.010	1.445	-.143	q1_1
			.377	4	4.224			q1_2
	0.000	.000	.999	1	.000	17840.119	-21.090	q1_2(1)
	0.000	1.196	1.000	1	.000	17529.638	.179	q1_2(2)
	0.000	.032	1.000	1	.000	17529.638	-3.455	q1_2(3)
	0.000	.021	1.000	1	.000	17529.638	-3.842	q1_2(4)
			.766	5	2.567			q1_3
	0.000	.001	1.000	1	.000	28322.939	-6.918	q1_3(1)
	0.000	311783.960	1.000	1	.000	29654.627	12.650	q1_3(2)
	0.000	.048	1.000	1	.000	28322.939	-3.026	q1_3(3)
	0.000	.006	1.000	1	.000	28322.939	-5.044	q1_3(4)
	0.000	37683.169	1.000	1	.000	29157.722	10.537	q1_3(5)
			1.000	7	.000			q1_4
	0.000	278843.744	1.000	1	.000	31088.893	12.538	q1_4(1)
	0.000	.000	.999	1	.000	48434.716	-47.543	q1_4(2)
	0.000	.000	.998	1	.000	31053.049	-59.483	q1_4(3)
	0.000	.000	.999	1	.000	30286.151	-42.049	q1_4(4)
	0.000	.000	.998	1	.000	29552.666	-58.987	q1_4(5)
	0.000	.028	1.000	1	.000	29630.051	-3.573	q1_4(6)
	0.000	.008	1.000	1	.000	28528.981	-4.840	q1_4(7)
			.983	7	1.472			q1_5
	0.000	.000	.999	1	.000	12318.469	-20.460	q1_5(1)
	0.000	.000	.999	1	.000	12318.469	-18.851	q1_5(2)
	0.000	.993	1.000	1	.000	15147.123	-.007	q1_5(3)
	0.000	.000	.999	1	.000	12318.469	-17.744	q1_5(4)
	0.000	.270	1.000	1	.000	16262.590	-1.309	q1_5(5)
	0.000	2.424	1.000	1	.000	16230.941	.886	q1_5(6)
	0.000	4009459.321	.999	1	.000	13568.075	15.204	q1_5(7)
			.984	6	1.031			q1_6
	0.000	.000	.999	1	.000	37779.767	-44.368	q1_6(1)
	0.000	.000	1.000	1	.000	36835.742	-8.223	q1_6(2)
	0.000	.000	1.000	1	.000	36835.742	-9.909	q1_6(3)
	0.000	.000	1.000	1	.000	37071.077	-8.269	q1_6(4)
	0.000	33067.182	1.000	1	.000	37544.682	10.406	q1_6(5)
	0.000	994512.600	1.000	1	.000	38807.517	13.810	q1_6(6)
27.160	.421	3.381	.035	1	2.313	1.063	2.218	x3
		5.34E+38	.999	1	.000	57073.592	89.174	Constant

المصدر(نتائج الاختبار باستخدام برنامج SPSS-23)

٤ - الفرضية الرابعة(لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$)
 استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب في المنظمة في تحسين أداء الموظفين فيها). الجدول (١٠) يظهر كل النتائج الخاصة بالنموذج البدائي الذي يحتوي على الثابت فقط ، اذ اوضحت هذه النتائج التوقف عند المحاولة (٦)، كما جاء تقدير احصاءة الامكان الاعظم(-2 Log L) هو(٧٣,٤٠) مساويا للمحاولة السابقة وقيمة الثابت (B=3.055) ، واحصاءة Wald لهذا الثابت (٨٠,٢٢٠) ، وقيمة مستوى المعنوية الخاص بهذه الاحصاءة (Sig = 0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحدد من قبل الباحث $(\alpha = 0.05)$ لذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

جدول (١٠) اختبار Wald باستبعاد كل المتغيرات ما عدا الثابت Variables in the Equation

Coefficients	-2 Log likelihood	Iteration التكرارات
Constant		
1.820	92.826	1
2.607	75.391	2
2.977	73.462	3
3.052	73.409	4
3.055	73.408	5
	3.055	73.408
		6

المصدر(نتائج الاختبار باستخدام برنامج SPSS-23)

تبين نتائج الجدول(١١) المحاولات التي تمت للحصول على المعلمات بطريقة الامكان الاعظم من خلال استخدام طريقة Enter بعد ادراج جميع المتغيرات التوضيحية في النموذج ويوضح ان النتائج استقرت عند المحاولة (٨) لان الفرق بين هذه المحاولة والسابقة لها قليل جداً ، كما ان مستوى المعنوية لاختبار (Hosmer and Lemeshow) كانت مساوية الى $(\text{Sig} = 1.000)$ وهي اكبر من مستوى المعنوية المحدد من قبل الباحث سلفاً ، مما يشير الى ان الحالات المشاهدة تتساوى مع الحالات المتنبأ بها وهذا دليل على جودة النموذج .

جدول (١١) اختبار Hosmer and Lemeshow بادخال كل المتغيرات المستقلة و

المتغير المعتمد المصدر(نتائج الاختبار باستخدام برنامج SPSS-23)

Total	Y9 = 1		Y9 = 0		Step 1
	Expected	Observed	Expected	Observed	
20	12.038	11	7.962	9	1
20	19.032	20	.968	0	2
20	19.930	20	.070	0	3
20	20.000	20	.000	0	4
20	20.000	20	.000	0	5
20	20.000	20	.000	0	6

7	7.000	7	.000	0	7
73	73.000	73	0.000	0	8

اما باقي المعلومات التي تخص معالم المتغيرات التوضيحية مثل قيم المعالم المقدرة واحصاءة Wald وقيمة مستوى المعنوية الخاص بتلك الاحصاءة ولو غارتم نسبة الرجحان (نسبة المفاضلة) (Exp (B) للمعلمة وفترة الثقة (95%) لنسبة المفاضلة ، فتم تلخيصها في الجدول (١٢) . فيظهر ان القيمة المقدرة للمتغير (x4) (استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب) (2.150) ، ويبين احصاءة Wald البالغة (2.233) من خلال مستوى معنويتها (Sig=0.037) المعنوية العالية للمعلمة المقدرة يشير الى الاهمية الكبيرة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب لتحسين أداء الموظفين ، وهذا يؤدي الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لاستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب في المنظمات في القطاع العام في تحسين أداء الموظفين.

جدول (١٢) اختبار Wald بادخال كل المتغيرات المستقلة و المتغير المعتمد

95% C.I.for EXP(B)		Exp(B)	Sig.	df	Wald	S.E.	B	المتغيرات
Upper	Lower							
15.597	.072	1.056	.968	1	.002	1.374	.055	q1_1
			.446	4	3.715			q1_2
	0.000	.000	.999	1	.000	17994.395	-20.242	q1_2(1)
	0.000	2.450	1.000	1	.000	17678.736	.896	q1_2(2)
	0.000	.123	1.000	1	.000	17678.736	-2.099	q1_2(3)
	0.000	.065	1.000	1	.000	17678.735	-2.729	q1_2(4)
			.761	5	2.604			q1_3
	0.000	.002	1.000	1	.000	28736.769	-6.472	q1_3(1)
	0.000	1667257.475	1.000	1	.000	29890.964	14.327	q1_3(2)
	0.000	.078	1.000	1	.000	28736.769	-2.545	q1_3(3)
	0.000	.008	1.000	1	.000	28736.769	-4.809	q1_3(4)
	0.000	127442.916	1.000	1	.000	29649.433	11.755	q1_3(5)
			1.000	7	.000			q1_4
	0.000	433195.829	1.000	1	.000	31173.378	12.979	q1_4(1)
	0.000	.000	.999	1	.000	65312.123	-45.970	q1_4(2)
	0.000	.000	.999	1	.000	30920.615	-57.301	q1_4(3)
	0.000	.000	.999	1	.000	30298.236	-40.323	q1_4(4)
	0.000	.000	.998	1	.000	29564.474	-57.476	q1_4(5)
	0.000	.027	1.000	1	.000	29651.770	-3.623	q1_4(6)
	0.000	.021	1.000	1	.000	28469.170	-3.858	q1_4(7)
			.992	7	1.139			q1_5
	0.000	.000	.999	1	.000	13086.793	-19.349	q1_5(1)
	0.000	.000	.999	1	.000	13086.793	-18.254	q1_5(2)
	0.000	2.102	1.000	1	.000	15808.055	.743	q1_5(3)
	0.000	.000	.999	1	.000	13086.793	-16.979	q1_5(4)
	0.000	.433	1.000	1	.000	16863.766	-.838	q1_5(5)
	0.000	3.713	1.000	1	.000	17028.223	1.312	q1_5(6)
	0.000	5894402.816	.999	1	.000	14279.363	15.590	q1_5(7)
			.991	6	.844			q1_6
	0.000	.000	.999	1	.000	57884.398	-43.476	q1_6(1)
	0.000	.000	1.000	1	.000	57234.407	-7.994	q1_6(2)
	0.000	.000	1.000	1	.000	57234.407	-9.431	q1_6(3)
	0.000	.000	1.000	1	.000	57330.292	-8.826	q1_6(4)

	0.000	19244.120	1.000	1	.000	57667.010	9.865	q1_6(5)
	0.000	1670621.917	1.000	1	.000	58468.727	14.329	q1_6(6)
24.059	.415	3.159	.037	1	2.233	1.036	2.150	X4
		1.14E+37	.999	1	.000	71907.600	85.327	Constant

المصدر نتائج الاختبار باستخدام برنامج SPSS-23

أولاً: الاستنتاجات

١. أن درجة تطبيق القطاع العام لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية (والمتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم وتقويم البرامج التدريبية) كانت مرتفعة و يدل على اهتمام هذه الوزارة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب في شركاتهم.

٢. أن وزارة التخطيط تركز على أسلوب المحاضرات بدرجة كبيرة جداً في العملية التدريبية وبدرجة ثانية تركز على أسلوب التدوير الوظيفي، أما الأساليب الأخرى في التدريب فهي ضعيفة أو شبه معدومة.

٣. أن الإدارة العليا في وزارة التخطيط تسعى بالدرجة الأولى إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق وأساليب العمل التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل، أما اهتمامها بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة ومتابعتها باستمرار للعملية التدريبية فجاءت بدرجة أقل.

٤. أن وزارة التخطيط تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب بدرجة ضعيفة وهذا بالتالي يؤثر سلباً على العاملين بينما تركز هذه الوزارة على استخدام الوسائل التقليدية كأساس لتطبيق استراتيجياتها

٥. أظهرت هذا البحث مجموعة من المعوقات التي تواجهها هذه الوزارة في عملية تبني استراتيجية فعالة للتدريب كان أبرزها عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في هذه الشركات وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية وجمود قوانين التدريب.

٦. أن مستوى مساهمة استراتيجية التدريب في تحسين أداء الموظفين في القطاع العام (وزارة التخطيط) من وجهة نظر المدراء وفي المجالات ذات العلاقة كانت بدرجة عالية وكانت أفضلها في مجال صنع القرار .

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة قيام وزارة التخطيط بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للوزارة.

٢. ضرورة قيام منظمات القطاع العام (وزارة التخطيط) بتنويع أساليبها التدريبية التي تقدمها للموظفين لديها حيث أنها تركز على أسلوب المحاضرات والتدوير الوظيفي بدرجة كبيرة ولذلك

لا بد من إضافة أساليب المناقشة ودراسة الحالة واللجان والمؤتمرات إلى هذه الأساليب لما لها من أثر في تحسين مستويات الأداء لدى العاملين في هذه المنظمات.

٣. ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة اعتبار التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه المنظمات.

٤. ضرورة تبني منظمات القطاع العام الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء الموظفين .

٥. يجب على منظمات القطاع العام الحد من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، و نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب.

٦. الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء والموظفين في هذه المنظمات وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم

المصادر العربية

- ١ - ماهر، احمد ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية،٢٠٠٤.
- ٢ - الحميري، باسم، التدريب الفعال منهجي وتطبيقي،عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ،٢٠٠٩.
- ٣ - ابو دولة، جمال، ورياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد ٢٠، العدد ٤-أ، ٢٠٠٤ .
- ٤ - عبد الرحيم، خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤.
- ٥ - عبد الباقي، صلاح، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
- ٦ - عبد الرحمن، توفيق، موسوعة التدريب والتنمية البشرية ، تقييم التدريب ، مركز الخبرات المهمة للأداء ، القاهرة ١٩٩٨.
- ٧ - سلسلة معا نتطور - العدد ١١ - يوليو ١٩٩٩ م ، الدوحة، قطر - المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج - د. يوسف الحر .
- ٨ - عباس، سهيلة، وعلي، علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٣.

- ٩ - عساف، عبدالمعطي، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان، دار
زهرا، ٢٠٠٠
- ١٠ - السالم، مؤيد، صتاح، عادل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب
الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- ١١ - زويلف، مهدي، ادارة الافراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، ٢٠٠٣.
- ١٢ - ابو بكر مصطفى، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية:
الدار الجامعية، ٢٠٠٤.
- ١٢ - النجار ، دجلة مهدي ، ٢٠٠١، اثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية ، دراسة
تحليلية في الشركة العامة للصناعات القطنية معمل حياكة الكوت ، رسالة ماجستير غير منشورة
، الجامعة المستنصرية .
- ١٣ - الغاوي ، سليمة . العوامل المؤثرة في اداء العاملين، موضوع دوت كوم ،
<https://mawdoo.com>
- ١٤ - تريسي، ويليام، ترجمة سعد احمد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطوير ، معهد الادارة
العامة. الرياض. ٢٠٠٤
- المصادر الاجنبية :

1-Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. Total Quality Management, Vol. 11, No. 415, 2000.

2 - Brannick, Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, Sean Ennis, Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices, Journal of European Industrial Training, Vol. 26, Issue 8, 2002.

3-Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007.

4-Mintzberg H. & Etal, (2003) The Strategy Process, Person Education Harlow .

5-WWW.Bitcop - система учета рабочего времени и оценки продуктивности.2021 p.2.