

التدريب الاستراتيجي واثره في تحسين اداء مكاتب المفتشين العامين

أ.م.د. سعدون حمود جثير / جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
الباحث / اخلاص خالد نصيف / مكتب المفتش العام / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المستخلص

يهدف البحث الى دراسة التدريب الاستراتيجي واثره في تحسين اداء مكاتب المفتشين العاملين في الوزارات العراقية ، عبر متغيرين التدريب الاستراتيجي والذي تضمن اربعة ابعاد هي (التحليل الاستراتيجي ، صياغة استراتيجية التدريب ، تنفيذ استراتيجية التدريب ، التقييم) ومتغير الاداء تضمن ثلاثة ابعاد هي (الكفاءة ، الفاعلية ، القيمة المضافة) ، وتتركز مشكلة البحث باعتماد مكاتب المفتشين العاملين على برامج تدريبية جاهزة ترد من المراكز التدريبية بدون تصميم برامج تدريبية تؤدي الى تزويد العاملين بالمهارات والقدرات التي تؤدي الى تنفيذ الاهداف الحالية او المستقبلية لعينة البحث. استعمل الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، فضلا عن المقابلات الشخصية مع بعض موظفي مكاتب المفتشين العاملين عينة البحث ، توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات اهمها ان تبني مكاتب المفتشين العاملين لمراحل عملية التدريب الاستراتيجي يسهم في تحسين اداء هذه المكاتب ، أما أهم التوصيات فقد تركزت على ضرورة دعم الادارات العليا في مكاتب المفتشين العاملين للدور الاستراتيجي الذي يمكن ان يلعبه التدريب عن طريق الارتكاز على التدريب الاستراتيجي بكل مراحله ليكون نقطة انطلاق لتزويد العاملين في هذه المكاتب بالمهارات والقدرات على تنفيذ الاهداف الاستراتيجية و ضرورة اندماج التغيرات البيئية في اختيار البرامج التدريبية و ضرورة الاخذ بعين العناية الوظائف المستقبلية التي سيتم استحداثها عند التخطيط لعملية التدريب واختيار البرامج التدريبية استناداً الى ذلك .

المصطلحات الرئيسية للبحث / التدريب الاستراتيجي - الاداء.



المقدمة :

تواجه المنظمات ضغوطات وتحديات تؤثر في بقائها واستمرارها ، فبيئة الأعمال وما يسبغ عليها من تغييرات وتحديات فضلا عن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات الاهتمام بالموارد البشرية وتزويدها بالمعارف والمهارات من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، إذ أن التدريب وارتباطه بشكل وثيق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة هو من الشروط الأساسية ليكون التدريب أكثر فاعلية ويحقق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى المرونة في التكيف مع تغيرات العوامل الداخلية والخارجية والتركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل . وضمن هذا الإطار سعى هذا البحث إلى إبراز أهمية التدريب الاستراتيجي وتأثيره في مكاتب المفتشين العاملين في العراق ، ولفت النظر إلى أهميته ودوره في تحسين الأداء في هذه المكاتب بوصفه أحد أهم أهداف البحث فضلا عن أهمية العلاقة بينهما من جهة أخرى . تم عرض المضامين الفكرية والنتائج العلمية ضمن أربعة محاور ، يشمل المحور الأول منهجية البحث وعرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث مع تحديد مجالات الاستفادة منها ، واختص المحور الثاني بتوضيح مفصل للمركزات الفكرية المتعلقة بمتغيرات البحث ، جاء الأول ليسلط الضوء على التدريب الاستراتيجي أما الثاني تناول الأداء المنظمي . أما المحور الثالث فتضمن الجانب العملي للبحث ، إذ اشتمل على أربعة مباحث جاء الأول لعرض النتائج وتفسيرها وتحليلها على مستوى مكاتب المفتشين العاملين المبحوثة ، فيما تضمن المبحث الثاني اختبار علاقات الارتباط بين متغيري البحث الأساسية ، فيما كان فحوى المبحث الثالث اختبار وتحليل علاقة التأثير بين متغيري البحث في مكاتب المفتشين العاملين عينة البحث وتحليلها ، فيما تصدى المبحث الرابع لاختبار فرضية الفروق المعنوية لعينة البحث . واشتمل المحور الرابع والآخر مبحثين كان من نصيب الأول عرض لاهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وتضمن الثاني عرضاً لاهم التوصيات المقترحة المتعلقة بموضوع البحث .

المحور الأول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

منهجية البحث

أولاً :- مشكلة البحث : يتطلب التدريب توفر العناصر الأساسية التي تؤدي إلى نجاحه ، إذ ينبغي أن يتضمن التدريب العمل على سد الفجوة ما بين معرفة المتدرب وخبرته من جهة وبين المعارف والمهارات المطلوبة لأداء عمله من جهة أخرى مما يستدعي تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها على وفق متطلبات معايير الأداء لغرض تحقيق رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم لتحقيق أهداف المنظمة والتأكيد على الدور الاستراتيجي للتدريب بحيث يتم تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية عن طريق ربط التدريب بعملية التخطيط الاستراتيجي ، وعليه فإن اتفاق الملايين من الدنانير لتدريب الموظفين في مكاتب المفتشين العاملين غير كاف بل يتطلب الأمر ربط التدريب بالاحتياجات الفعلية والأهداف الاستراتيجية لمكاتب المفتشين العاملين بما يضمن أداء العمل بصورة كفؤة وفاعلة .

وقيام مكاتب المفتشين العامين بالاعتماد على برامج تدريبية جاهزة ترد من المراكز التدريبية ويتم الترشيح لها بدون الاخذ بنظر العناية الحاجة الفعلية للبرنامج التدريبي او بدون تصميم برامج تدريبية تؤدي الى تزويد العاملين بالمهارات والقدرات التي تؤدي الى تنفيذ اهداف هذه المكاتب الحالية او المستقبلية وتتركز مشكلة البحث في الاجابة على التساؤلات الاتية :

2. ما مدى تبني مكاتب المفتشين العامين لمراحل عملية التدريب الاستراتيجي؟

3. ما مدى وجود علاقة بين التدريب الاستراتيجي و الاداء في مكاتب المفتشين العامين؟

ثانياً :- أهمية البحث: تنطلق أهمية البحث من أهمية المورد البشري المؤهل والمدرّب وما يؤديه التدريب من دور حيوي واستراتيجي في المنظمات ، اذ أن التدريب هو استثمار طويل الأجل لأهم موارد المنظمات الا وهي المورد البشري عبر تزويدهم بالمهارات والمعارف والخبرات التي تؤهلهم للاضطلاع بتحسين وتطوير اداء المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية والتي تؤدي الى تحسين دورها في الاداء والغرض الذي اسست من اجله مكاتب المفتشين العامين، وعليه يمكن القول ان أهمية هذه الدراسة تنطلق من أهمية التدريب ودوره الاستراتيجي في تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية وأثر ذلك في تحسين أداء مكاتب المفتشين العامين في العراق ، اذ أن الكثير من الدراسات ركزت على الدور التقليدي ولم تتطرق الى الدور الاستراتيجي الذي تلعبه وظيفة التدريب ودوره في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية للمنظمة و في تحسين ادائها.

ثالثاً :- اهداف البحث : يهدف البحث الى تحقيق الاتي :-

1. تحديد مدى تطبيق المكاتب المبحوثة لعملية التدريب الاستراتيجي .

2. تشخيص اي المكاتب حققت تفوقاً في تطبيق مراحل التدريب الاستراتيجي .

3. تشخيص مدى تأثير التدريب الاستراتيجي على اداء مكاتب المفتشين العامين.

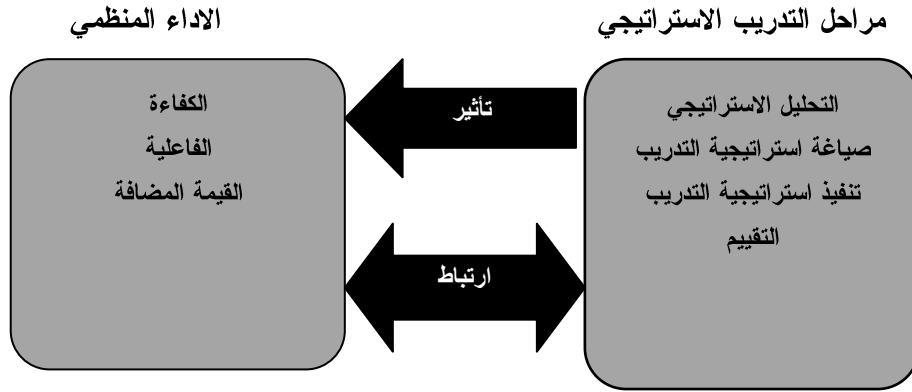
رابعاً :- فرضيات البحث: تدرج فرضيات البحث ضمن ثلاثة محاور رئيسة وهي فرضيات الارتباط وفرضيات التأثير وفرضية الفروق المعنوية بين مكاتب المفتشين العامين المبحوثة ، وكما هو موضح فيما يأتي :

الفرضية الاولى : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التدريب الاستراتيجي و تحسين الاداء في مكاتب المفتشين العامين في العراق

الفرضية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية بين التدريب الاستراتيجي و تحسين الاداء في مكاتب المفتشين العامين في العراق

الفرضية الثالثة : توجد فروق معنوية بين مكاتب المفتشين العامين في تطبيق مراحل التدريب الاستراتيجي و تحسين اداء مكاتب المفتشين العامين

خامساً : المخطط الفرضي للبحث



شكل (1) المخطط الفرضي البحث

المصدر : اعداد الباحث

سادساً :- عينة البحث: تم اختيار سبعة مكاتب من مكاتب المفتشين العامين والتي شكلت حوالي (19.4) % من اجمالي المكاتب المشكلة بموجب الامر (57) لسنة (2004) والتي بلغ عددها (36) مكتباً وهي مكاتب المفتشين العامين في كل من الوزارات الاتية :- (النفط , الصناعة والمعادن , العمل والشؤون الاجتماعية , البلديات , البيئة , التخطيط , الخارجية) ويرجع سبب اختيار المكاتب المذكورة انفا دون غيرها ، كونها من المكاتب المهمة والنشطة ضمن تشكيلات الوزارات الخدمية التي تقدم خدمات كبيرة للمجتمع العراقي ، فضلا عن كون تلك المكاتب ابدت استعدادها للتعاون مع الباحث دون غيرها من المكاتب

سابعاً :- اساليب جمع البيانات : اعتمد الباحث على الملاحظات والمقابلات الشخصية مع مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في مكاتب المفتشين العامين المبحوثة ، كما شكلت استمارة الاستبانة المصدر الاساس الذي اعتمده الباحث في الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب العملي وصممت معظم فقراتها على المقاييس الجاهزة في الدراسات الاجنبية والعربية القريبة من موضوع البحث او التي تناولت الابعاد الفرعية للبحث بعد اجراء بعض التعديلات عليها بما يتناسب ومتطلبات البحث في البيئة العراقية . والجدول (1) يوضح تركيبة الاستبانة على وفق متغيراتها الرئيسة والفرعية ومصدر المقياس المعتمد ، وتضمنت الاستبانة ثلاثة اقسام رئيسة كما موضح فيما ياتي :

الجدول (1) تركيبة الاستبانة ومتغيراتها ومصادر قياسها

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد العبارات	مصدر القياس
1	البيانات التعريفية	الجنس ، العمر ، العنوان الوظيفي ، المركز الوظيفي (المنصب) ، القسم ، عدد سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي	7	اعداد الباحث
2	مراحل التدريب الاستراتيجي	التحليل الاستراتيجي	9	(Botha , 2007)
		صياغة استراتيجية التدريب	9	(United States General accounting office , 2004)
		تنفيذ استراتيجية التدريب	9	
		التقييم	9	
3	الاداء	الكفاءة	9	(الزبيدي ، 2010)
		الفاعلية	9	(الراشدي ، 2010)
		القيمة المضافة	9	(حميد ، 2008)
		المجموع	27	
		المجموع الكلي	63	

الجدول اعداد الباحث

الدراسات السابقة

أولاً :- الدراسات المتعلقة بالتدريب الاستراتيجي

1. عنوان الدراسة : " The Strategic continuing training needs of Executives and Managers in Selection of south African companies "

الاحتياجات الاستراتيجية التدريبية المستمرة للمديرين التنفيذيين والمديرين في عينة من منظمات جنوب افريقيا الكبرى.

اسم الباحث : Botha , Deonie Francesca

السنة : 2007

اهم المتغيرات : التدريب الاستراتيجي ، ادارة المعرفة.

هدف الدراسة : تهدف الدراسة الى معرفة العلاقة بين الاستراتيجية الحالية والتوجه الاستراتيجي الناشي للمنظمات والتدريب فضلا عن معرفة طبيعة التدريب الاستراتيجي والتقليدي في المنظمات عينة البحث وفهم العلاقة بين ادارة المعرفة والتدريب الاستراتيجي للمنظمات الكبرى في جنوب افريقيا.

مجتمع الدراسة وعينتها : مجتمع الدراسة هو (24) منظمة من المنظمات الكبرى في جنوب افريقيا وعينة الدراسة هو المديرين التنفيذيين والمديرين لهذه المنظمات.

طرائق جمع المعلومات : اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية لعينة الدراسة عبر مجموعة من الاسئلة بخصوص (التوجه الاستراتيجي ، احتياجات التدريب الاستراتيجي ، طرق التدريب المستخدمة من قبل تلك المنظمات).

أهم الاستنتاجات : ان هناك عدد قليل من المنظمات الـ (24) لعينة الدراسة تستخدم التدريب الاستراتيجي لتحديد ومعالجة الاحتياجات التدريبية الاستراتيجية من المديرين التنفيذيين والمديرين.

مجالات الافادة من الدراسة : دعم الجانب النظري المتعلق بالتدريب الاستراتيجي للبحث.

2. عنوان الدراسة : " Three Strategic Training Roles " ثلاث ادوار استراتيجية للتدريب .

اسم الباحث : John، Ralph & Redding ،Catalanello

السنة : 1989.

أهم المتغيرات : الادوار الاستراتيجية للتدريب و النجاح الاستراتيجي.

هدف الدراسة : هدف الدراسة هو معرفة ماذا يعني ربط التدريب بالخطط الاستراتيجية و معرفة هل تتربط الادوار الاستراتيجية للتدريب وكيف يتم ذلك وهل هذه الادوار ضرورية لجعل التدريب يساند الخطط الاستراتيجية للمنظمات فضلا عن تقييم تأثير كل من هذه الادوار على النجاح الاستراتيجي لهذه المنظمات .

مجتمع الدراسة وعينتها : تتكون من عشرة شركات من مختلف الصناعات (4) شركات تصنيع و(2) شركات مالية و (2) شركات خدمية وواحدة تجزئة وشركة نقل وكانت الشركات مختلفة في الحجم، اثنان صغيرة (اقل من الف موظف) وخمسة متوسطة (بين 1000 و 10000 موظف) وثلاث شركات كبيرة (اكثر من 10000 موظف) وكانت العينة عبارة عن مديري التدريب مديري الموارد البشرية مديري التخطيط .

طرائق جمع المعلومات : اعتمدت الدراسة استبانة مكونة من 76 فقرة فضلا عن المقابلة الشخصية

أهم الاستنتاجات : وجدت الدراسة ان المنظمات التي تستخدم التدريب لتنفيذ خططها الاستراتيجية تقوم كذلك بتدريب العاملين على التخطيط الاستراتيجي وملاكاتها التدريبية يقومون بالمشاركة في صياغة خططها الاستراتيجية فضلا عن ان هذه الادوار الاستراتيجية للتدريب تتطور مع تطور المنظمات على شكل مراحل ومن المرجح انه كلما استخدمت المنظمات عملية التخطيط الاستراتيجي كلما قامت بربط التدريب بها .

مجالات الافادة من هذه الدراسة : دعم الجانب النظري بشكل عام .

ثانيا : بعض الدراسات ذات العلاقة بالاداء

1. عنوان الدراسة :

" معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالاداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين"

اسم الباحث : الحياصات ، خالد محمد.

السنة : 2006.

أهم المتغيرات : استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، الاداء المؤسسي.

هدف الدراسة : هدفت الدراسة الى التعرف الى كفاءة وفاعلية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الاردنية ، المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية ، والاختيار والتعيين ، وتقييم أداء العاملين ، وتدريب العاملين وعلاقتها بالاداء المؤسسي .

مجتمع الدراسة وعينتها : إشمتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الاردنية البالغ عددها (21) مؤسسة صحفية ، وقد تم أخذ المؤسسات التي عدد عاملها (50) عاملاً فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة ، وبلغ عددها (4) مؤسسات صحفية.

طرائق جمع المعلومات : الاستبانة .

اهم الاستنتاجات : توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفاعلية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأدائها المؤسسي. واوصت الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الاردنية. مجالات الافادة من الدراسة : دعم الجانب النظري للدراسة ، وتوجيه الباحث في استخدام عدد من الوسائل الاحصائية الملائمة للدراسة الحالية .

2. عنوان الدراسة :

" Training and Development strategy and its role in Organizational performance "

استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في الاداء المنظمي.

اسم الباحث : Abdus Sattar Niazi.

السنة : 2011.

اهم المتغيرات : الاستراتيجية ، التدريب والتطوير ، الاداء المنظمي.

هدف الدراسة : هدفت الدراسة الى اجراء تحليل لبيان دور التدريب في خلق التعلم المنظمي إذ ان العاملين من خلال التدريب يستطيعون اضافة قيمة واكتساب ميزة تنافسية وتطوير ذاتهم .

مجتمع الدراسة وعينتها : عينة من 100 موظف من اقسام مختلفة من شركة توزيع السلع الاستهلاكية متعددة الجنسيات في باكستان .

طرائق جمع المعلومات : تم جمع المعلومات عن طريق استبانة من (15) فقرة تم الاجابة عليها من قبل (77) موظف .

اهم الاستنتاجات : توصلت الدراسة الى ان هناك ثغرات كبيرة بين المهارات الموجودة في الشركة وبين المهارات المطلوبة وان البرامج التدريبية لا تفي بمتطلبات التدريب بالنسبة الى العاملين. واوصت باستخدام برامج تدريبية تم تصميمها لغرض تطوير المهارات المطلوبة في الشركة بدلا من استعمال برامج تدريبية جاهزة حيث ان هناك مؤسسات تدريبية تقوم بتصميم مثل هكذا برامج فضلا عن برامج تدريبية جاهزة وعدم الفصل بين نشاط الشركة التجارية وبين هذه البرامج.

مجالات الافادة من الدراسة : دعم الجانب النظري للدراسة فضلا عن الاستفادة من مقاييس الاداء المذكورة فيها .

لم يجد الباحث دراسات سابقة جمعت بين متغير التدريب الاستراتيجي والاداء المنظمي

المحور الثاني / الخلفية النظرية لمتغيرات البحث

المبحث الأول / التدريب الاستراتيجي

أولاً :- مفهوم التدريب الاستراتيجي

بين (Rothwell & Kazanas, 2003: 434) أن التدريب الاستراتيجي هو الذي يهيئ العاملين للتحديات في العمل او متطلبات المنظمة بسبب تغيرات البيئة وهو يستند الى توقعات متطلبات العمل في المنظمة المنبثق من الضرورة الاستراتيجية ، وبين (2 : 2003 , Bramley) هو خطة لتطوير المعارف والمهارات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل والتي يجب ان تكون متوائمة مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة . اما (Grobler et. Al , 2006: 302)) فيبين أن عملية ربط التدريب مع اهداف واستراتيجيات المنظمة وذلك لاضافة قيمة، (4 : 2007 , Botha) هو التدريب الذي يستند الى توقعات متطلبات العمل في المستقبل، (184 : 2012 , Prasad) هو موائمة التدريب مع استراتيجية الموارد البشرية والتي هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمات ، بحيث تكون القوى العاملة مدربة تدريباً كاملاً لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية.

ومن هنا يمكن القول أن التدريب الاستراتيجي هو عملية ربط الاحتياجات التدريبية للمنظمات باهدافها الاستراتيجية عبر تزويد العاملين بالمهارات والقدرات والمعارف التي تمكنهم من تنفيذ اهداف المنظمة الاستراتيجية بنجاح وتساعدهم على مواجهة التغيرات البيئية .

ثانياً :- مراحل عملية التدريب الاستراتيجي

يمر التدريب الاستراتيجي بمراحل عدة ، ويوضح الجدول (2) اراء بعض الكتاب والباحثين عن المراحل التي تمر بها هذه العملية :

الجدول (2) مراحل التدريب الاستراتيجي اعتماداً على اراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث	التحليل الاستراتيجي	صياغة استراتيجية التدريب	تنفيذ استراتيجية التدريب	التقييم
1	Regis , 2008	*	*	*	*
2	Wentland , 2006		*	*	*
3	Grobler , 2006		*	*	*
4	Kazanas & Rothwell 2003	*	*	*	
5	Noe & winkler , 2009	*	*	*	*

المصدر :- من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في اعلاه

اذ سيتم التطرق الى مراحل اربعة رئيسة لعملية التدريب الاستراتيجي وهي (التحليل الاستراتيجي , صياغة استراتيجية التدريب , تنفيذ استراتيجية التدريب , التقييم)

1 : التحليل الاستراتيجي

بين (434 : 2003 , Rothwell & Kazanas) ، ان تغير ظروف البيئة الخارجية المتسم بالاستمرارية يتطلب تهيئة تدريب استراتيجي للعاملين لاجراء تغييرات في (الوظيفة ، متطلبات العمل ، سياسات المنظمة ، الخطط او اساليب العمل) لكونها تستند الى التنبؤ بمتطلبات الوظائف المستقبلية النابعة من بناء سيناريوهات أداء الوظيفة بما يهيئ للعاملين الظروف والادوات المعرفية والمعلوماتية لمواجهة تلك التغيرات.

اذ بين (25 : 1995 , Garavan & others) ، ان التدريب الاستراتيجي ينبغي ان يشكل عاملا اساسيا للمنظمة فالبيئة العالمية بما يسبغ عليها من تغيرات اوجبت على المنظمات التعامل مع عدد من الاستراتيجيات البديلة لمواجهة عدم التأكد و المخاطرة ولهذا يتم الاعتماد على عملية التدريب كمرتكز اساس لان الدور الاستراتيجي للتدريب ينبغي مساندته من قبل الادارة العليا في المنظمة والالتزام بان التدريب هو جزء متكامل من نشاط المنظمة. وان التحليل الاستراتيجي مهم لمساعدة المنظمات في تشخيص هذه التحديات والتغيرات بناءً على ما تفرزه الطبيعة الحركية المتغيرة للبيئة الداخلية والخارجية ، وذلك من خلال معرفة ما يتمخض عن تلك التغيرات من فرص متاحة وتهديدات محتملة أو متوقعة في البيئة الخارجية، ونقاط قوة ينبغي للمنظمات استثمارها ونقاط ضعف يفترض معالجتها أو الحد من تأثيرها في البيئة (اليمني، 2010: 66) .

ومن هنا يمكن القول بأن التدريب الاستراتيجي من وظائف المنظمات المعاصرة ويسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية اذ ينبغي ان يركز التدريب الاستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يسهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية

2: صياغة استراتيجية التدريب

بين (الشرعة والطراونة ، 2008 : 11) ان استراتيجية التدريب هي عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيس لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها، وبين (Stewart & Brown, 2009: 356) ان التدريب يختلف تبعاً لنوع الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة.

اذ ان المنظمات التي تتبع استراتيجية الكلفة من المفترض ان يقوم التدريب بمساعدة العاملين على حل المشاكل ويكونوا اكثر كفاءة في استعمال الموارد وعند قيام المنظمات باتباع استراتيجية التميز فمن المفترض ان يقوم التدريب على مساعدة العاملين بتقديم خدمة افضل او ان يكونوا اكثر قدرة على الابتكار والابداع , اما فيما يخص كمية التدريب بصورة عامة فان المنظمات التي تكون توجهاتها تدريب العاملين لجعلهم ذو خبرة سيحتاجون الى تدريبهم اكثر من المنظمات التي يكون توجهها استقطاب العاملين ذو الخبرة الى منظماتهم. وفي السياق نفسه بين (ابو دولة و طهماز , 2004 : 175) من أجل أن تكون استراتيجية التدريب ذات فاعلية جيدة لا بد أن 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، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة ولتشكيل استراتيجية للتدريب يجب ان تكون لدينا رؤية عن التدريب للسنوات الخمس القادمة عبر عرض التساؤلات الآتية (14-15 : 1994 , Wills) :

1. ما كمية التدريب التي يجب ان تتم كل سنة ؟
 2. ما انواع الدورات التدريبية التي يجب توفيرها ؟
 3. من هم الافراد الذين سيتم ترشيحهم لكل نوع من الدورات التدريبية ؟
 4. ما الموارد اللازمة فيما يخص المكان والمدرسين ؟
 5. من سيقوم بالتدريب؟
 6. ما هي طرائق تقديم التدريب؟
 7. كيف سيؤثر التطور التكنولوجي في اساليب تقديم التدريب؟
- ومن هنا يمكن القول أن المنظمات التي تعتمد استراتيجية تدريب واضحة سيكون لديهم درجة اكبر من المرونة في الاستخدام الفعال للعاملين وزيادة مهاراتهم بحيث تصبح هذه المهارات استباقية وفعالة لمواجهة الظروف المتغيرة للبيئة .

3. تنفيذ استراتيجية التدريب

أن التدريب الاستراتيجي مهم لتجنب النقص المستقبلي في المهارات وان دراسة المتطلبات السابقة او اسقاط احتياجات الماضي الى المستقبل لا تكفي لهذا الغرض , ولتضييق الفجوة بين العمالة الموجودة حالياً والطلب المستقبلي يستطيع المديرين القيام بما هو افضل من مجرد استخدام العمالة الحالية من خلال (435 : 2003 , Rothwell & Kazanas) :

1. تغيير توزيع العمل مما قد يؤدي الى تغيير مهارات العاملين واعدادهم للمستقبل .
2. الاتمته.
3. تغيير نوعية العاملين الذين يتم تعيينهم في المنظمة .

وهناك استراتيجيات اخرى مثل خفض ودوران وتغيير توزيع العاملين ذات اوقات دوام كامل واوقات

دوام جزئي وإدخال الممارسات المبتكرة مثل تقاسم العمل أو ساعات العمل المرنة وأي من هذه الاستراتيجيات ستؤثر بالطبع في حاجات التدريب وفي الواقع سيحتاج المديرون إلى توقع تأثيرات المستقبل لكل تغيير لمعرفة وتوقع حاجات التدريب المستقبلية .

ومن هنا يمكن القول أن للتدريب الاستراتيجي أثر كبير في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية من خلال مفصلين الأول توقع المهارات التي سيحتاجها العاملون في المستقبل لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية والثانية من خلال تزويدهم بهذه المهارات من خلال التدريب الاستراتيجي .

4. التقييم

بين (Noe,2009:47) إلى أن المنظمة تستطيع أن تحدد هل أن أنشطة التدريب الاستراتيجي تسهم فعلاً في إنجاز أهدافها عن طريق تحديد وجمع مخرجات عملية التدريب بحيث تكون مقاسة وتتضمن مدى رضا المتدربين على البرامج التدريبية ومدى تغير مهارات المتدربين واتجاهاتهم نتيجة مشاركتهم بهذه البرامج التدريبية وما إذا كانت البرامج التدريبية أسفرت عن نتائج ذات صلة بمخرجات المنظمة وهذه المخرجات من المفترض ربطها مباشرة بأهداف المنظمة الاستراتيجية .

ومن هنا يمكن القول أن عملية التقييم تحمل في طياتها الكثير لعملية صياغة الاستراتيجية القادمة عن طريق تحديد أسباب ونواحي القصور يمكن من خلالها وضع اللمسات الأولية للاستراتيجية الجديدة

المبحث الثاني / الأداء

أولاً :- مفهوم الأداء

هناك الكثير من وجهات النظر بخصوص مفهوم الأداء من قبل المهتمين والباحثين وبغية توضيح ما هو الأداء سيتم التطرق لبعض الآراء على سبيل الذكر لا الحصر على وفق التصنيف الآتي :-

1. الأداء هو الاستخدام الأمثل للموارد :

وعرفه (الشماع وحمود، 2000 : 330) بأنه المؤشر الرئيس في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى الفوائد منها فضلاً عن إشباع حاجات ورغبات الأشخاص العاملين ورفع روحهم المعنوية . وإضاف (الوندائي ، 2002 : 32) بأنه نشاط شمولي تمارسه المنظمة لتحقيق التوافق والملاءمة مع البيئة التي تعمل بها والتي تعد الأساس لبقائها ونموها ، وذلك من خلال إستغلال مواردها وإمكاناتها المتاحة بكفاءة لبلوغ أهدافها الرئيسية . وكذلك بأنه صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على إستغلال مواردها

2. الأداء هو تحقيق الأهداف

وبين (David , 2001 : 308) أن الأداء هو " نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية " بينما عرفه (Wheelen & Hunger,2000:231) بأنه عبارة عن النتائج النهائية للأعمال والفعاليات التي تقوم بها المنظمة والتي عندها تُحدد المعايير ويتم مقارنتها بالنتائج المتحققة".

3. الأداء هو تحقيق الأهداف طويلة الأمد

رأى كل من (Wiersema & Robins , 1995 : 278) بأن المنظمة يجب ان تركز على الأداء المرتبط بأهدافها البعيدة المدى ، فالأداء هو " قدرة المنظمة على تحقيق أهداف طويلة الأمد ، بينما عرفه (الحسيني، 2000:234) بأنه يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة وفقاً لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد"، وفي هذا السياق .

يظهر مما ورد انفا سعة مفهوم الأداء ومدى ارتباطه الواسع والشامل في الكثير من المفاهيم، ومن هنا يمكن القول بان الاداء يعكس قدرة وقابلية المنظمة على استغلال مواردها المتاحة المالية والمادية البشرية والمعلوماتية بالشكل الأمثل، وذلك للوصول الى أهدافها سواء كانت قصيرة الامد او بعيدة الامد .

ثانياً :- ابعاد قياس الاداء المنظمي

الجدول (3) يبين اراء بعض الكتاب والباحثين عن المقاييس المستخدمة في قياس الاداء المنظمي

الجدول (3) اراء بعض الكتاب والباحثين عن مقياس الاداء المنظمي

ت	الباحث والسنة	الكفاءة	فاعلية	الانتاجية	الجودة	قيمة مضافة	محاسبية	العمليات	التعلم والنمو	الزبون	المالية	السوق	الاستمرارية
1	الشيخ الداوي 2010	*	*	*	*								
2	الطعمنة 2008	*	*	*	*								
3	Carton 2004	*					*	*				*	*
4	Norton & Kaplen 2007							*	*	*	*		
5	المنحة 2012	*	*										
6	Kehind 2012	*	*										
7	حسن 2011	*	*		*								
8	الطائي وقداة 2007	*	*	*	*	*							
9	Hofer 1993					*							
	المجموع	7	6	3	3	2	1	2	1	1	1	1	1

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة انفا

ومما ورد في الجدول اعلاه سيتم قياس الاداء المنظمي بالاعتماد على مقاييس الكفاءة والفاعلية فضلا عن القيمة المضافة لاهميتها :-

1. الكفاءة :- بين (صلاح , 1999) بأن تعريف كفاءة الاداء في قاموس دائرة المعارف البريطانية بأنها " الاسلوب الذي يتم التفاعل معه أو يؤدي الى الغرض الذي هو له " أما في قاموس أكسفورد فقد عرفت كفاءة الاداء بأنه " القدرة التي من خلالها يتم استخدام الموارد النادرة لتحقيق غايات محددة اقتصادياً (العلاف , 2009 : 25) ، إذ عرفها (Daft,2001:64) بأنها مقدار المواد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات

ومن هنا يمكن القول بأن الكفاءة تتحقق عن طريق التصرف السليم في استخدام الموارد اي الحصول على أعلى منفعة من الموارد المستخدمة لتحقيق الاهداف .

2. الفاعلية :- لقد ارتبط مفهوم الفاعلية المنظمية بقدرة المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار في بيئتها المحيطة بها ومقدراتها على تحقيق اهدافها وتفاعل انظمتها وارساء الشرعية لها (الراشدي , 2010 : 88) ، وبين (الطعمنة ، 2008 : 21) بأن الفاعلية هي مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الأهداف التشغيلية الفرعية للوحدات التنظيمية .

3. القيمة المضافة :- يحتل موضوع القيمة المضافة مكانة مهمة في المنظمات فاصبح خلق القيمة المضافة ميزة مرتبطة بالمنظمات الكبرى حيث اصبحت تأخذ به كمؤشر في التقييم وكمقياس شامل يسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (السعيد و سмир , 2010 : 5) .

وبين (517 : 2006 , Turban) بأن القيمة المضافة انها الدرجة التي تتمكن فيها الموارد الخاصة بالمنظمة بقدرة المساعدة على تحسين المنظمة ككل وتطوير كفاءتها وفعاليتها . وبين (حميد , 2008 : 66) بأنها تمثل قدرة المنظمة على تقليل التكلفة المصاحبة للنشاط او زيادة الايرادات ضمن امكانياتها المتاحة واكتساب الميزة التنافسية للمحافظة على مكانتها في السوق من خلال اعتماد الوسائل المتعددة المتاحة لتحقيق ذلك الهدف .

ومن هنا يمكن القول ان افضل نتيجة يمكن ان يقدمه التدريب لوحده هو زيادة القدرة على الاداء وزيارة المهارات الادارية ولكن هذه هي القدرة فقط وليست القيمة او النتيجة وتأتي القيمة من التدريب عندما تتحول القدرة الى تحسين الاداء الوظيفي عندما يقوم الخاضع للتدريب باستخدام مهارات جديدة في المواقف الهامة اذ ان التدريب الذي تم تعليمه جيداً ولكن لم يستخدم او يستخدم بشكل سيء (او ضعيف) لا ينتج اي قيمة مضافة للاعمال التي استثمرت التدريب من اجله .

المحور الثالث/ الجانب العملي

المبحث الأول :- عرض نتائج العينة المبحوثة وتحليلها وتفسيرها

تناول هذا المبحث عرض استجابة افراد العينة المبحوثة وتحليلها وتفسيرها والنتيجة عن استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) الذي يتدرج من خمس فقرات يمثل كل منها حالة معينة للاتجاه والاتفاق بشأن فقرات الاستبانة اذ يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطي الدرجة (5) ليمثل اتفاق تماماً فيما اعطي أوطأ درجة (1) ليمثل لا اتفاق تماماً بهدف الوقوف على اراء عينة البحث واستجاباتهم له ، تضمن هذا المبحث استخدام عدد من الادوات الاحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية بهدف تحديد مدى الانسجام والتوافق في اراء عينة البحث واستجاباتهم له ، فضلاً عن اسهام هذه الادوات في عرض الاستجابة وتحليلها وتفسيرها ، ومن جانب اخر تم اعتماد الوسط الحسابي المعياري البالغ (3) كمتوسط اداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابة الفرد عينة البحث وذلك ضمن التقدير اللفظي لاوزان الاستبانة الخمسة ، علماً ان متوسط اداة القياس البالغة (3) هي عبارة عن معدل اعلى درجة في المقياس (5) وأوطأ درجة بالمقياس (1) (5 + 1 / 2) وفيما يأتي شرح مفصل لاستجابة عينة البحث المبحوثة حول متغيرات البحث :

التدريب الاستراتيجي واثره في تحسين اداء مكاتب المفتشين العامين

اذ تم قياس متغير التدريب الاستراتيجي عبر اربعة ابعاد فرعية هي (التحليل الاستراتيجي ، صياغة استراتيجية التدريب ، تنفيذ استراتيجية التدريب ، التقييم) فيما تم قياس متغير الاداء عبر ابعاد ثلاثة هي (الكفاءة ، الفاعلية ، القيمة المضافة) وقد تباينت استجابة العينة المبحوثة كما هي موضحة بالتفصيل الاتي :-

1. يشير الجدول (4) الى الفقرات التسع التي جرى بموجبها قياس التحليل الاستراتيجي ويتضمن الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (التحليل الاستراتيجي) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.7) فوق الوسط المعياري وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيهما (0.85) و (0.22) وهو دليل على تجانس متوسط للاجابات مما يشير الى ان هذا البعد له مستوى من الاهمية لدى العينة المبحوثة .



التدريب الاستراتيجي وأثره في تحسين أداء مكاتب المفتشين العاملين

الجدول (4) التكرارات ونسبتها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده التحليل

الاستراتيجي

التحليل الاستراتيجي												
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
0.21	0.85	4.04	1.7	2	5	6	9.2	11	55.8	67	28.3	34
0.24	0.90	3.74	2.5	3	6.7	8	21.7	26	52.5	63	16.7	20
0.22	0.85	3.74	2.5	3	4.2	5	25	30	53.3	64	15	18
0.24	0.87	3.61	2.5	3	6.7	8	29.2	35	50	60	11.7	14
0.26	0.99	3.71	3.3	4	7.5	9	25	30	42.5	51	21.7	26
0.20	0.80	3.88	0.8	1	5	6	18.3	22	56.7	68	19.2	23
0.23	0.88	3.78	2.5	3	5	6	21.7	26	53.3	64	17.5	21
0.19	0.75	3.87	0.8	1	5	6	15	18	64.2	77	15	18
0.22	0.82	3.78	1.7	2	2.5	3	29.2	35	49.2	59	17.5	21
0.22	0.85	3.7	الاجمالي									

وقد قيس هذا البعد عبر فقرات تسع كما موضح في الجدول (4) وكانت نتائج الإجابة للعينة المبحوثة قد توزعت بين أعلى مستوى إجابات حققتها الفقرة الأولى إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4) وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها (0.85) (0.21) مما يؤكد ميل مكاتب المفتشين العاملين إلى اختيار البرامج التدريبية التي تنسجم مع استراتيجيته .

أما الفقرة الرابعة فقد حققت أدنى مستوى إجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.6) وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها (0.87) (0.24) وهذا يشير إلى قلة اهتمام مكاتب المفتشين العاملين بالندماج التغيرات البيئية في اختيار البرامج التدريبية الخاصة بالعاملين .

ويمكن ملاحظة أن جميع فقرات متغير (التحليل الاستراتيجي) قد نالت إجابات متميزة جميعها فوق الوسط المعياري وهذا إشارة إلى أن هذا البعد له مستوى من الأهمية لدى العينة المبحوثة أن يتم الأخذ بالنظر بالاعتبار التحليل الاستراتيجي في اختيار البرامج التدريبية .

2. يشير الجدول (5) إلى الفقرات التسع التي جرى بموجبها قياس صياغة استراتيجية التدريب ويتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (صياغة استراتيجية التدريب) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.7) فوق الوسط المعياري وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيهما (0.81) و (0.21) وهو دليل على تجانس متوسط للإجابات مما يشير إلى أن هذا البعد له مستوى من الأهمية لدى العينة المبحوثة .

وقد قيس هذا البعد عبر فقرات تسع كما موضح في الجدول (5) وكانت نتائج الإجابة للعينة المبحوثة قد توزعت بين أعلى مستوى إجابات حققتها الفقرة (12) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.9) وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها (0.78) (0.2) مما يؤكد حرص المكاتب على اختيار برامج تدريبية التي تتواءم مع رسالته وسياساته .

أما الفقرة (16) فقد حققت أدنى مستوى إجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.5) وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها (0.82) (0.23) وهذا يشير إلى ضعف اهتمام المكتب باشتراك كل من الإدارة العليا ووحدات التدريب في المكاتب باختيار البرامج التدريبية المرتبطة بتحقيق أهدافه الاستراتيجية .



التدريب الاستراتيجي وأثره في تحسين أداء مكاتب المفتشين العاملين

لجدول (5) التكرارات ونسبتها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده صياغة استراتيجية التدريب

صياغة استراتيجية التدريب													
ت		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
10	يقوم المكتب بتعديل الخطط والبرامج التدريبية لتلائم مع التغييرات البيئية	17	14.2	64	53.3	29	24.2	8	6.7	2	1.7	3.71	0.85
11	يملك المكتب خطة لتطوير العاملين وتدريبهم بما يؤهلهم لأداء أعمالهم	16	13.3	73	60.8	20	16.7	11	9.2	-	-	3.78	0.79
12	يحرص المكتب على اختيار البرامج التدريبية التي تتواءم مع رسالته وسياساته	25	20.8	70	58.3	19	15.8	5	4.2	1	0.8	3.94	0.78
13	يعتمد المكتب على معايير معينة لمعرفة مدى الحاجة إلى تصميم برامج تدريبية معينة أو الاعتماد على برامج جاهزة	14	11.7	58	48.3	39	32.5	7	5.8	2	1.7	3.62	0.83
14	يختار المكتب برامج التدريب التي تنمي مهارات العاملين وقدراتهم في المشاركة بصياغة استراتيجيته	14	11.7	75	62.5	20	16.7	9	7.5	2	1.7	3.75	0.82
15	يسعى المكتب استخدام مؤشرات الأداء الخاصة بالأهداف الاستراتيجية كمعيار رئيسي في اختيار البرامج التدريبية	19	15.8	74	61.7	19	15.8	6	5	2	1.7	3.85	0.80
16	يقوم المكتب باختيار البرامج التدريبية المرتبطة بتحقيق أهدافه الاستراتيجية عبر إشراك كلا من وحدات التدريب والإدارة العليا	13	10.8	56	46.7	40	33.3	10	8.3	1	0.8	3.58	0.82
17	يقوم المكتب باختيار و / أو صياغة البرامج التدريبية التي تضمن التكامل بين رؤيته ورسالته وأهدافه	17	14.2	63	52.5	28	23.3	9	7.5	3	2.5	3.68	0.89
18	يسعى المكتب إلى تغيير البرامج التدريبية عند حدوث تغييرات تتطلب ذلك	18	15	69	57.5	28	23.3	5	4.2	-	-	3.83	0.72
0.21	0.81	3.7	الاجمالي										

3. يشير الجدول (6) إلى الفقرات التسع التي جرى بموجبها قياس تنفيذ استراتيجية التدريب ويتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (تنفيذ استراتيجية التدريب) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.7) فوق الوسط المعياري وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيهما (0.80) و (0.21) وهو دليل على تجانس متوسط للإجابات مما يشير إلى أن هذا البعد له مستوى من الأهمية لدى العينة المبحوثة .

وقد قيس هذا البعد عبر فقرات تسع كما موضح في الجدول (6) وكانت نتائج الإجابة للعينة المبحوثة قد توزعت بين أعلى مستوى اجابات حققتها الفقرة (21) اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.91) وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها (0.76) (0.19) مما يؤكد ميل مكاتب المفتشين العاملين الى تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة والمهارات الجديدة اثناء تادية اعمالهم.

اما الفقرة (20) فقد حققت ادنى مستوى اجابة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.6) وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها (0.83) (0.23) وهذا يشير الى عدم اهتمام مكاتب المفتشين العاملين على جمع المعلومات اثناء التنفيذ لضمان التغذية العكسية على برامج تدريبها.

4. يشير الجدول (7) الى الفقرات التسع التي جرى بموجبها قياس التقييم ويتضمن الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (التقييم) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.6) فوق الوسط المعياري وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيهما (0.83) و (0.23) وهو دليل على تجانس متوسط للاجابات مما يشير الى ان هذا البعد له مستوى من الاهمية لدى العينة المبحوثة .

وقد قيس هذا البعد عبر الفقرات التسع كما موضح في الجدول (7) وكانت نتائج الإجابة للعينة المبحوثة قد توزعت بين أعلى مستوى اجابات حققتها الفقرة (32) اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4) وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها (0.65) (0.16) مما يؤكد ميل مكاتب المفتشين العاملين الى عد عملية التدريب اداة من ادوات الرقابة الادائية والتحسين المستمر .

اما الفقرتان (28) (34) فقد حققت ادنى مستوى اجابة اذ بلغ الوسط الحسابي للفقرة (28) (3.51) وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها (0.91) (0.26) وهذا يشير الى قلة الاهتمام بتقييم البرامج التدريبية للتأكد من جودتها اما الفقرة (34) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.52) وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها (1.02) (0.29) وهذا يشير الى قلة اهتمام المكاتب بمتابعة اداء العاملين بعد انتهاء البرنامج التدريبي.



التدريب الاستراتيجي وأثره في تحسين أداء مكاتب المفتشين العاملين

الجدول (6) التكرارات ونسبتها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده تنفيذ

استراتيجية التدريب

تنفيذ استراتيجية التدريب														
ت		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
19	يعمل المكتب على تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات التي تتضمنها البرامج التدريبية لتنفيذ استراتيجيته بنجاح	15.8	19	57.5	69	18.3	22	6.7	8	1.7	2	3.79	0.84	0.22
20	يحرص المكتب على جمع المعلومات أثناء التنفيذ لضمان التغذية العكسية على برامج تدريبها	13.3	16	46.7	56	30	36	10	12	-	-	3.63	0.83	0.23
21	يحرص المكتب على تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة والمهارات الجديدة أثناء تادية عملهم	19.2	23	59.2	71	15.8	19	5.8	7	-	-	3.91	0.76	0.19
22	تسهم البرامج التدريبية في تهيئة المناخ المنظمي المناسب لتنفيذ الخطط والاهداف الاستراتيجية	16.7	20	57.5	69	21.7	26	3.3	4	0.8	1	3.85	0.75	0.19
23	تسهم البرامج التدريبية على تنظيم وانسجام اجراءات العمل داخل المكتب	19.2	23	52.5	63	25.8	31	2.5	3	-	-	3.88	0.73	0.19
24	يختار المكتب البرامج التدريبية التي تسهم في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية بما يتلائم والظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها حاضرا ومستقبلاً	14.2	17	57.5	69	22.5	27	4.2	5	1.7	2	3.78	0.80	0.21
25	يتم الاخذ بنظر الاعتبار تدريب جميع العاملين سنويا للتمكن من تحقيق الاهداف الاستراتيجية	16.7	20	50	60	23.3	28	8.3	10	1.7	2	3.71	0.89	0.24
26	تسهم البرامج التدريبية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمكتب بفاعلية عبر تزويد العاملين بالمهارات والمعارف والخبرات اللازمة لذلك	15.8	19	60.8	73	14.2	17	7.5	9	1.7	2	3.81	0.84	0.22
27	تسهم البرامج التدريبية في تصميم ستراتيجيات وسياسات وبرامج اجراءات العمل بشكل مناسب	13.3	16	56.7	68	22.5	27	5.8	7	1.7	2	3.74	0.82	0.22
الاجمالي														
												3.7	0.80	0.21



التدريب الاستراتيجي وأثره في تحسين أداء مكاتب المفتشين العاملين

الجدول (7) التكرارات ونسبتها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعده التقييم

التقييم														
ت		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
28	يقوم المكتب بتقييم البرامج التدريبية بعد انتهائها للتأكد من جودتها	15	12.5	51	42.5	36	30	17	14.2	1	0.8	3.51	0.91	0.26
29	يقوم المكتب بتقييم نتائج الاداء المتحققة من خلال التدريب	16	13.3	73	60.8	24	20	7	5.8	-	-	3.81	0.73	0.19
30	تعتبر عملية التدريب اداة من ادوات الرقابة السلوكية والتحسين المستمر	26	21.7	73	60.8	14	11.7	6	5	1	0.8	3.97	0.78	0.20
31	يوظف المكتب نتائج التقييم في اختيار البرامج التدريبية التي تطور هذه النتائج	13	10.8	67	55.8	29	24.2	10	8.3	1	0.8	3.67	0.81	0.22
32	تعتبر عملية التدريب اداة من ادوات الرقابة الادائية والتحسين المستمر	21	17.5	84	70	10	8.3	5	4.2	-	-	4.00	0.65	0.16
33	تسهم عملية التدريب في الرقابة والتقييم الاستراتيجي لتحديد انحرافات (فجوة) اداء المكتب	21	17.5	62	51.7	26	21.7	10	8.3	1	0.8	3.76	0.86	0.23
34	يقوم المكتب بمتابعة اداء العاملين بعد انتهاء البرنامج التدريبي	19	15.8	49	40.8	33	27.5	14	11.7	5	4.2	3.52	1.0	0.29
35	يوظف المكتب نتائج التدريب في تقييم نتائج اعتماد اجراءات العمل وقواعده	18	15	56	46.7	33	27.5	11	9.2	2	1.7	3.64	0.90	0.25
36	تقييم نتائج التدريب بالمقارنة مع معايير الاداء اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	18	50	59	49.2	32	26.7	9	7.5	2	1.7	3.68	0.87	0.24
الاجمالي														
												3.6	0.83	0.23

الاداء

1. يشير الجدول (8) الى الفقرات التسع التي جرى بموجبها قياس الكفاءة ويتضمن الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (الكفاءة) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.8) فوق الوسط المعياري وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيهما (0.74) و (0.19) وهو دليل على تجانس متوسط للاجابات مما يشير الى ان هذا البعد له مستوى من الاهمية لدى العينة المبحوثة .

وقد قيس هذا البعد عبر الفقرات التسع كما موضح في الجدول (8) وكانت نتائج الاجابة للعينة المبحوثة قد توزعت بين اعلى مستوى اجابات حققته الفقرة (37) اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.27) وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها (0.68) (0.16) مما يؤكد ميل العاملين على المحافظة على موجوداته وصيانتها باستمرار .

اما الفقرة (41) فقد حققت ادنى مستوى اجابة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.1) وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها (0.99) (0.31) وهذا يشير الى قلة اهتمام مكاتب المفتشين العاملين بمطالبة العاملين بمقترحات تخفيض الكلف العمل واداء الاعمال.



التدريب الاستراتيجي وأثره في تحسين أداء مكاتب المفتشين العامين

2. يشير الجدول (9) الى الفقرات التسع التي جرى بموجبها قياس الفاعلية ويتضمن الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (الفاعلية) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.8) فوق الوسط المعياري وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيهما (0.65) و (0.17) وهو دليل على تجانس متوسط للاجابات مما يشير الى ان هذا البعد له مستوى من الاهمية لدى العينة المبحوثة

وقد قيس هذا البعد عبر الفقرات التسع كما موضح في الجدول (9) وكانت نتائج الاجابة للعينة المبحوثة قد توزعت بين اعلى مستوى اجابات حققتها الفقرة (54) اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.1) وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها (0.56) (0.13) مما يؤكد ميل مكاتب المفتشين العامين الى الحصول على المعلومات الضرورية لاتجاز انشطته بفاعلية .

اما الفقرة (47) فقد حققت ادنى مستوى اجابة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.82) وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها (0.70) (0.18) وهذا يشير الى قلة اهتمام مكاتب المفتشين العامين بالتكثيف مع التغيرات البيئية لتقديم افضل الخدمات.

الجدول (8) التكرارات ونسبتها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد الكفاءة

الكفاءة														
ت		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
37	يحافظ المكتب على موجوداته ويصونها باستمرار	46	38.3	64	53.3	7	5.8	3	2.5	-	-	4.27	0.68	0.16
38	نسبة الخطأ في تشخيص حالة الفساد الإداري والمالي قليلة جداً	16	13.3	67	55.8	28	23.3	9	7.5	-	-	3.75	0.78	0.21
39	تشخيص فرق العمل في المكتب حالات الفساد الإداري والمالي بصورة دقيقة	20	16.7	68	56.7	30	25	1	0.8	1	0.8	3.87	0.71	0.18
40	تتابع الإدارة العليا باستمرار تقارير متابعة ساعات العمل اليومية وكمية العمل المنجز ونوعية الخدمة المقدمة للمجتمع	26	21.7	60	50	28	23.3	5	4.2	1	0.8	3.87	0.82	0.21
41	لا تطالب الإدارة العليا الأقسام والفروع بمقترحات تخفيض كلف العمل وإداء الأعمال	12	10	29	24.2	53	44.2	20	16.7	6	5	3.17	0.99	0.31
42	يسعى المكتب الى تحسين دوره المتميز في المجتمع العراقي	39	32.5	73	60.8	6	5	1	0.8	1	0.8	4.23	0.65	0.15
43	الرضا عن العمل في المكتب ذو مستوى عال جداً قياساً بدوائر الوزارة الأخرى	31	25.8	62	51.7	24	20	3	2.5	-	-	4.00	0.75	0.18
44	يساهم التدريب في المكتب بشكل كبير في تحسين الخدمات المقدمة من قبل المكتب وزيادة كفاءتها	22	18.3	72	60	24	20	2	1.7	-	-	3.95	0.67	0.17
45	يساهم التدريب في المكتب في الارتقاء قدرته على مواجهة مختلف المواقف ومعالجتها	18	15	74	61.7	27	22.5	1	0.8	-	-	3.90	0.63	0.16
الإجمالي														
												3.8	0.74	0.19



التدريب الاستراتيجي وأثره في تحسين أداء مكاتب المفتشين العاملين

الجدول (9) التكرارات ونسبتها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد الفاعلية

الفاعلية														
ت		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
46	يعتمد المكتب اساليب اداء تتوافق مع ما تتضمنه خططه واستراتيجياته من اهداف	14	11.7	75	62.5	30	25	-	-	1	0.8	3.84	0.64	0.16
47	يتكيف المكتب مع التغييرات البيئية لتقديم افضل الخدمات	14	11.7	77	64.2	24	20	4	3.3	1	0.8	3.82	0.70	0.18
48	يدرك موظفوا المكتب الاهداف بوضوح ويحرصون على تنفيذها بنجاح	24	20	62	51.7	30	25	3	2.5	1	0.8	3.87	0.78	0.20
49	يعتمد المكتب منهج التخطيط المسبق لانشطة العمل من اجل تحقيق اهدافه	19	15.8	82	68.3	16	13.3	3	2.5	-	-	3.97	0.62	0.15
50	يمتلك المكتب القدرة على تقديم خدمات تتصف بالجودة	22	18.3	71	59.2	23	19.2	4	3.3	-	-	3.92	0.71	0.18
51	يحرص المكتب على الانسجام والتفاعل بين الانشطة التي تقوم بها اقسامه المختلفة	19	15.8	73	60.8	24	20	4	3.3	-	-	3.89	0.69	0.18
52	يمتلك مكتبنا القدرة على تبسيط وتسهيل اجراءات العمل	17	14.2	82	68.3	17	14.2	4	3.3	-	-	3.93	0.64	0.16
53	تتميز معاملات مكتبنا مع المستفيدين بالثقة والامان	24	20	82	68.3	13	10.8	1	0.8	-	-	4.07	0.58	0.14
54	يحرص المكتب على الحصول على المعلومات الضرورية لانجاز انشطته بفاعلية	27	22.5	80	66.7	13	10.8	-	-	-	-	4.11	0.56	0.13
الاجمالي														
												3.8	0.65	0.17

الجدول (10) التكرارات ونسبتها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبعد القيمة المضافة

القيمة المضافة														
ت		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
55	يزود المكتب العاملين بالمهارات والمعارف كجزء من قيمته والقيمة التي يزود بها الجهة المستفيدة	17	14.2	77	64.2	25	20.8	-	-	1	0.8	3.90	0.64	0.16
56	تتاح فرصة تقديم الافكار الجديدة والمبدعة لجميع العاملين	19	15.8	75	62.5	20	16.7	6	5	-	-	3.89	0.71	0.18
57	جودة الخدمة من بين الاولويات التي يحرص المكتب على ضمانها	25	20.8	77	64.2	15	12.5	3	2.5	-	-	4.03	0.66	0.16
58	يسعى المكتب لمتابعة شكاوي وحاجات الجمهور المستفيد	42	35	76	63.3	2	1.7	-	-	-	-	4.33	0.50	0.11
59	يحرص المكتب على السرعة في اداء العمل لضمان تحقق اهدافه بنجاح	39	32.5	67	55.8	12	10	1	0.8	1	0.8	4.18	0.70	0.16
60	يسعى المكتب الى حل المشكلات او معالجة الشكاوي الواردة اليه باقل وقت وجهد ممكن	39	32.5	70	58.3	11	9.2	-	-	-	-	4.23	0.60	0.14
61	يسعى المكتب الى كشف الفساد الاداري والمالي عبر التدقيق على لتشكيلات الوزارة	46	38.3	70	58.3	4	3.3	-	-	-	-	4.35	0.54	0.12
62	يحرص المكتب على اعادة تصميم الانشطة لضمان انجازها بدرجة عالية من الدقة	27	22.5	68	56.7	25	20.8	-	-	-	-	4.06	0.66	0.16
63	يسعى المكتب الى توجيه الجوانب التشغيلية اليومية واجراءات العمل في خدمة هدف خلق القيمة	13	5	81	67.5	25	20.8	1	0.8	-	-	3.88	0.58	0.15
الاجمالي														
												4	0.62	0.15

3. يشير الجدول (10) الى الفقرات التسع التي جرى بموجبها قياس القيمة المضافة ويتضمن الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (القيمة المضافة) اذ بلغ الوسط الحسابي (4) فوق الوسط المعياري وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيهما (0.62) و (0.15) وهو دليل على تجانس متوسط للاجابات مما يشير الى ان هذا البعد له مستوى من الاهمية لدى العينة المبحوثة .

وقد قيس هذا البعد عبر الفقرات التسع كما موضح في الجدول (10) وكانت نتائج الاجابة للعينة المبحوثة قد توزعت بين اعلى مستوى اجابات حققتها الفقرة (61) اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (4.35) وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها (0.54) (0.12) مما يبين ان المكاتب تسعى الى كشف الفساد المالي والاداري عبر التدقيق على تشكيلات الوزارة .

اما الفقرة (63) فقد حققت ادنى مستوى اجابة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.88) وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيها (0.58) (0.15) وهذا يشير الى قلة اهتمام مكاتب المفتشين العاملين بتوجيه الجوانب التشغيلية اليومية واجراءات العمل في خدمة خلق القيمة.

المبحث الثاني :- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الاساسية

افترض البحث الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب الاستراتيجي بابعاده الفرعية وتحسين الاداء بابعاده الفرعية لذا سيتناول هذا المبحث تحليل هذه الفرضية وما يتفرع منها من فرضيات فرعية , وقد استعملت الوسائل الاحصائية بمعامل ارتباط الرتب (Spearman) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث , والبرنامج الاحصائي SPSS لاختبار علاقة الارتباط فيما بين المتغيرات الرئيسية والفرعية .

الجدول (11) توضيح علاقات الارتباط بين ابعاد الرئيسية للبحث

العلاقات المعنوية	العدد	اجمالي الاداء y	قيمة مضافة y3	فاعلية y2	كفاءة y1	الاداء التدريب الاستراتيجي
الاهمية النسبية	4	0.657 **	0.589 **	0.651 **	0.646 **	التحليل الاستراتيجي x1
100 %	4	0.702 **	0.626 **	0.694 **	0.641 **	صياغة الاستراتيجية x2
100 %	4	0.717 **	0.604 **	0.714 **	0.708 **	تنفيذ الاستراتيجية x3
100 %	4	0.755 **	0.652 **	0.736 **	0.719 **	التقييم x4
100 %	4	0.744 **	0.675 **	0.760 **	0.734 **	اجمالي التدريب الاستراتيجي
20	4	5	5	5	5	العدد
		%100	%100	%100	%100	النسبة المئوية

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)

1. العلاقات الفرعية للتدريب الاستراتيجي على تحسين الاداء لاجمالي مكاتب المفتشين العامين

أ . علاقة التحليل الاستراتيجي و تحسين الاداء:

ظهرت علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التحليل الاستراتيجي مع متغيرات تحسين الاداء , وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (0.657^{**}) وكانت مجموع العلاقات (4) بما يشكل (100 %) عند مستوى معنوية (0.01), وكانت اعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين التحليل الاستراتيجي و الفاعلية, اذ بلغت (0.651^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) , وهذا يعد ارتباطا قويا ودالا , وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام العينة المبحوثة بالتحليل الاستراتيجي واسهامه في تحسين الاداء , ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتحليل الاستراتيجي في تحسين الاداء .

2. علاقة صياغة استراتيجية التدريب و تحسين الاداء:

ظهرت علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين صياغة استراتيجية التدريب مع متغيرات تحسين الاداء , وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (0.702^{**}) وكانت مجموع العلاقات (4) بما يشكل (100 %) عند مستوى معنوية (0.01), وكانت اعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين صياغة استراتيجية التدريب والفاعلية, اذ بلغت (0.694^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) , وهذا يعد ارتباطا قويا ودالا, وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام العينة المبحوثة بصياغة استراتيجية التدريب يساهم في تحسين الاداء , ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لصياغة استراتيجية التدريب في تحسين الاداء.

3. علاقة تنفيذ استراتيجية التدريب في تحسين الاداء :

ظهرت علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين تنفيذ استراتيجية التدريب مع متغيرات تحسين الاداء , وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (0.717^{**}) وكانت مجموع العلاقات (4) بما يشكل (100 %) عند مستوى معنوية (0.01), وكانت اعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين صياغة استراتيجية التدريب و الفاعلية, اذ بلغت (0.714^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) , وهذا يعد ارتباطا قويا ودالا, وتدل هذه النتيجة على ان اهتمام العينة المبحوثة بصياغة استراتيجية التدريب ومساهمة ذلك في تحسين الاداء , ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لصياغة استراتيجية التدريب في تحسين الاداء.

4. علاقة التقييم بتحسين الاداء :

ظهرت علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التقييم مع متغيرات تحسين الاداء , وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (0.755^{**}) وكانت مجموع العلاقات (4) بما يشكل (100 %) عند مستوى معنوية (0.01). وكانت اعلى قيمة لمعاملات الارتباط بين التقييم والفاعلية, اذ بلغت (0.736^{**}) عند مستوى معنوية (0.01) , وهذا يعد ارتباطا قويا ودالا , وتدلل هذه النتيجة على ان اهتمام العينة المبحوثة بالتقييم ومساهمة ذلك في تحسين الاداء , ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتقييم في تحسين الاداء.

5. علاقة التدريب الاستراتيجي بتحسين الاداء اجمالا:

ظهرت علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين اجمالي التدريب الاستراتيجي مع متغيرات تحسين الاداء , وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (0.774^{**}) وكانت مجموع العلاقات (4) بما يشكل (100 %) عند مستوى معنوية (0.01) , وهذا يعد ارتباطا ايجابيا وقويا ودالا , ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتدريب الاستراتيجي و تحسين الاداء.

المبحث الثالث :- اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث في عينة البحث

افترض البحث الفرضية الرئيسة الثالثة هناك علاقة تأثير ذات دلالية معنوية بين التدريب الاستراتيجي و تحسين اداء مكاتب المفتشين العامين, لذا سيتناول هذا المبحث تحليل هذه الفرضية وما يتفرع منها من فرضيات فرعية , وقد استخدمت الوسائل الاحصائية الخاصة بالتحري عن علاقة التأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بتحليل الانحدار الخطي البسيط والبرنامج الاحصائي (SPSS) لاختبار علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية للعينة المبحوثة والجدول (12) يعرض علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية لها لمكاتب المفتشين العامين (عينة البحث)

أ. يتضح من الجدول (12) ان قيمة F المحسوبة بين التحليل الاستراتيجي احد ابعاد التدريب الاستراتيجي وتحسين الاداء لمكاتب المفتشين العامين قد بلغت (87.51) وكانت هذه القيمة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.75) , كما اظهر (4) نماذج ذات تأثير معنوي أي ما نسبته (100%) وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية ومفادها ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحليل الاستراتيجي على تحسين اداء مكاتب المفتشين العامين .

ب. يتضح من الجدول (12) ان قيمة F المحسوبة بين صياغة استراتيجية التدريب احد ابعاد التدريب الاستراتيجي وتحسين الاداء لمكاتب المفتشين العامين قد بلغت (114.6) وكانت هذه القيمة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.75) , كما اظهر (4) نماذج ذات تأثير معنوي أي ما نسبته (100%) وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية ومفادها ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين صياغة استراتيجية التدريب و تحسين اداء مكاتب المفتشين العامين .

ج. يتضح من الجدول (12) ان قيمة F المحسوبية بين تنفيذ استراتيجية التدريب احد ابعاد التدريب الاستراتيجي وتحسين الاداء لمكاتب المفتشين العامين قد بلغت (118.8) وكانت هذه القيمة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.75) , كما اظهر (4) نماذج ذات تأثير معنوي أي ما نسبته (100%) وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتنفيذ استراتيجية التدريب على تحسين اداء مكاتب المفتشين العامين .

د. يتضح من الجدول (12) ان قيمة F المحسوبية بين التقييم احد ابعاد التدريب الاستراتيجي وتحسين الاداء لمكاتب المفتشين العموميين قد بلغت (159.9) وكانت هذه القيمة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.75) , كما اظهر (4) نماذج ذات تأثير معنوي أي ما نسبته (100%) وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتقييم على تحسين اداء مكاتب المفتشين العامين .

هـ . يتضح من الجدول (12) ان قيمة F المحسوبية بين اجمالي التدريب الاستراتيجي وتحسين الاداء لمكاتب المفتشين العموميين قد بلغت (174.64) وكانت هذه القيمة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.75) , كما اظهر (4) نماذج ذات تأثير معنوي أي ما نسبته (100%) وهذه النتيجة وما سبق عرضه من علاقات تأثير بين ابعاد التدريب الاستراتيجي وبين تحسين الاداء تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتدريب الاستراتيجي في تحسن اداء مكاتب المفتشين العامين.

الجدول (12) توضيح علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية

العلاقات المعنوية		اجمالي الاداء		القيمة المضافة		الفاعلية		الكفاءة		الاداء الدور الاستراتيجي للتدريب
%	لعدد									
%100	4	0.653	0.427	0.549	0.369	0.626	0.477	0.608	0.435	التحليل الاستراتيجي
		دال	87.51	دال	50.94	دال	75.89	دال	69.07	
%100	4	0.702	0.467	0.618	0.422	0.692	0.537	0.607	0.442	صياغة الاستراتيجية
		دال	114.6	دال	72.90	دال	108.6	دال	69.01	
%100	4	0.708	0.474	0.587	0.403	0.679	0.530	0.668	0.489	تنفيذ الاستراتيجية
		دال	118.8	دال	62.11	دال	100.9	دال	95.16	
%100	4	0.759	0.493	0.655	0.437	0.724	0.548	0.695	0.494	التقييم
		دال	159.9	دال	88.57	دال	129.7	دال	110.0	
%100	4	0.773	0.558	0.660	0.489	0.745	0.627	0.706	0.558	اجمالي الدور الاستراتيجي للتدريب
		دال	174.64	دال	90.89	دال	147.0	دال	117.1	
	20									العدد
%100										%

R	B
الدالة	F

المبحث الرابع :- اختبار فرضية الفروق المعنوية لمتغيرات البحث على مستوى مكاتب المفتشين العامين

يهدف هذا المبحث الى اختبار فرضيات الفروق المعنوية بين المكاتب - عينة البحث - حول متغيرات البحث. حيث تم استخدام اسلوب تحليل التباين الاحادي الذي يوفره البرنامج الاحصائي (SPSS) لاختبار الفروق المعنوية بين عينة البحث , اذ افترض البحث الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على تباين مكاتب المفتشين العامين السبعة المبحوثة على مستوى متغيرات البحث . والجدول (13) الذي يظهر نتائج اختبار الفروق بين اجابات عينة البحث بخصوص متغير التدريب الاستراتيجي والجدول (20) يظهر نتائج الفروق بين اجابات عينة البحث بخصوص متغير الاداء وابعاده الفرعية.

الجدول (13) تحليل الفروق المعنوية للتدريب الاستراتيجي وابعاده الفرعية

المتغير المستقل	F	المعنوية
التحليل الاستراتيجي X1	3.920	0.001
صياغة استراتيجية التدريب X2	7.069	0.000
تنفيذ استراتيجية التدريب X3	7.329	0.000
التقييم X4	7.645	0.000
اجمالي التدريب الاستراتيجي X	7.583	0.000

1. اختبار الفروق حول المتغير المستقل التدريب الاستراتيجي بين مكاتب المفتشين العامين
أظهر اختبار F المستخدم لمقارنة متوسطات اجمالي التدريب الاستراتيجي بحسب اجابات مكاتب المفتشين العامين (عينة البحث) ان قيمة ($F = 7.583$) بمعنوية (0.00) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني وجود فروق معنوية بين مكاتب المفتشين العامين بخصوص اجمالي التدريب الاستراتيجي.
اما بخصوص الابعاد الفرعية لبعث التدريب الاستراتيجي فقد أظهرت النتائج ما يأتي :-
1. أظهر اختبار F لمقارنة متوسطات التحليل الاستراتيجي لمكاتب المفتشين العامين (عينة البحث) ان قيمة ($F=3.920$) بمعنوية (0.001) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني وجود فروق معنوية بين مكاتب المفتشين العامين بخصوص التحليل الاستراتيجي .
2. أظهر اختبار F لمقارنة متوسطات صياغة استراتيجية التدريب لمكاتب المفتشين العامين (عينة البحث) ان قيمة ($F=7.069$) بمعنوية (0.00) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني وجود فروق معنوية بين مكاتب المفتشين العامين بخصوص صياغة استراتيجية التدريب .
3. أظهر اختبار F لمقارنة متوسطات تنفيذ استراتيجية التدريب لمكاتب المفتشين العامين (عينة البحث) ان قيمة ($F=7.329$) بمعنوية (0.00) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني وجود فروق معنوية بين مكاتب المفتشين العامين بخصوص تنفيذ استراتيجية التدريب .
4. أظهر اختبار F لمقارنة متوسطات التقييم لمكاتب المفتشين العامين (عينة البحث) ان قيمة ($F=7.645$) بمعنوية (0.00) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني وجود فروق معنوية بين مكاتب المفتشين العامين بخصوص التقييم .

اختبار الفروق المعنوية للمتغير التابع الاداء

الجدول (14) تحليل الفروق المعنوية للاداء وابعاده الفرعية

المعنوية	F	المتغير التابع
0.065	2.051	y1 الكفاءة
0.009	3.018	y2 الفاعلية
0.053	2.153	y3 القيمة المضافة
0.018	2.686	y اجمالي الاداء

اختبار الفروق حول المتغير التابع الاداء بين مكاتب المفتشين العاملين أظهر اختبار F المستخدم لمقارنة متوسطات اجمالي الاداء حسب اجابات مكاتب المفتشين العاملين (عينة البحث) ان قيمة $F = 2.686$ بمعنوية (0.018) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني وجود فروق معنوية بين مكاتب المفتشين العاملين بخصوص اجمالي الاداء .

اما بخصوص الابعاد الفرعية لبعاد الاداء فقد أظهرت النتائج ما يلي :-

1. أظهر اختبار F لمقارنة متوسطات الكفاءة لمكاتب المفتشين العاملين (عينة البحث) ان قيمة $(F=2.051)$ بمعنوية (0.065) وهي اكبر من (0.05) وهذا يعني عدم وجود فروق معنوية بين مكاتب المفتشين العاملين لكفاءة الاداء .

2. أظهر اختبار F لمقارنة متوسطات الفاعلية لمكاتب المفتشين العموميين (عينة البحث) ان قيمة $(F=3.018)$ بمعنوية (0.009) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني وجود فروق معنوية بين مكاتب المفتشين العاملين بخصوص فاعلية الاداء .

3. أظهر اختبار F لمقارنة متوسطات القيمة المضافة لمكاتب المفتشين العموميين (عينة البحث) ان قيمة $(F=2.153)$ بمعنوية (0.053) وهي اكبر من (0.05) وهذا يعني عدم وجود فروق معنوية بين مكاتب المفتشين العاملين بخصوص القيمة المضافة .

ان من اسباب وجود فروق معنوية بين استجابات مكاتب المفتشين العاملين وحسب ما تم ملاحظته من زيارة تلك المكاتب والمقابلات الشخصية:-

أولاً:- هناك تفاوت بين مكاتب المفتشين العاملين بدرجة اهتمامها بعملية التدريب بصورة عامة نوضحها بالنقاط الاتية :-

1. تتميز شعبة التدريب في مكتب مفتش عام وزارة النفط بالاتي:-

أ. يتم اختيار البرامج التدريبية التي يتم ترشيح العاملين لها استناداً الى تقييم ادائهم (نصف سنوي , سنوي) عن طريق استمارة تقييم الاداء , اذ يتم تقييم اداء العاملين من قبل مدراءهم وتشخيص نقاط القوة والضعف في اداء كل عامل (توجد ضمن فقرات استمارة التقييم) وترسل نسخة من هذه الاستمارة الى شعبة التدريب في المكتب وهذه الالية غير موجودة في بقية المكاتب , اذ تمكن هذه الالية شعبة التدريب من اختيار البرامج التدريبية المناسبة التي تؤدي الى تعزيز نقاط القوة في اداء العاملين والقضاء على نقاط الضعف في ادائهم عند ورودها من المراكز التدريبية المتخصصة .

ب. يتم اللقاء محاضرة على العاملين في المكتب من قبل الذين تم تدريبهم ضمن الدورات الخارجية ويتم تقييم هذه المحاضرة من قبل العاملين هل تم الاستفادة منها ؟ وهل سيتم الاستفادة منها في المستقبل ؟

جـ. يتم توزيع استمارة تقييم للدورات الداخلية على المشاركين في هذه الدورات (المرفقة) تتضمن رأي المشاركين بمدى جودة هذه الدورات وتقدم اقتراحات بخصوصها .

ثانياً :- اغلب الدورات التدريبية الخارجية تعد كمكافأة للعاملين وهذا يفقد الهدف من الدورات التدريبية إذ ينبغي الترشيح لهذه الدورات وفق الاحتياجات التدريبية الفعلية لكل مكتب .

ثالثاً :- عدم وجود شعبة او قسم للتدريب في مكتب المفتش العام في وزارة الخارجية إذ ان عدم وجود وحدة تدريبية متخصصة تؤدي الى ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك اختيار البرامج التدريبية التي تؤدي الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمكتب .

ومما ورد انفا يمكن القول أن هناك تفاوتاً في درجة الاهتمام بالعملية التدريبية في بين المكاتب المفتشين العاملين المبحوثة .

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول :- الاستنتاجات

1. اظهرت نتائج التحليل الاهتمام بعملية التحليل الاستراتيجي من مكاتب المفتشين العاملين لما له من دور مهم بوصفه اول مرحلة من مراحل عملية التدريب الاستراتيجي , إذ تبين اهتمام مكاتب المفتشين العاملين باختيار برامج تدريبية تنسجم مع اهدافهم الاستراتيجية , وبينت النتائج اهتمام اقل دمج التغييرات البيئية في اختيار البرامج التدريبية ويعود السبب في ذلك الى الاعتماد على برامج تدريبية جاهزة ترد من المراكز التدريبية وعدم وجود ملاكات تدريبية متخصصة او عدم محاولة تطوير برامج تدريبية خاصة تتلائم مع هذه التغييرات .
2. اظهرت نتائج التحليل الاهتمام بعملية صياغة استراتيجية التدريب , إذ تهتم مكاتب المفتشين العاملين باختيار البرامج التدريبية التي تتواءم مع رسالته وسياساته , وبينت النتائج ايضا اهتمام اقل باشراف مسؤولي التدريب مع الادارة العليا بعملية الصياغة الاستراتيجية , إذ ان القيام بذلك سيمكن مدراء التدريب من معرفة الاهداف الاستراتيجية التي يروم المكتب تحقيقها وبذلك اختيار البرامج التدريبية التي تتلائم مع هذه الاهداف .
3. اظهرت نتائج التحليل اهتمام مكاتب المفتشين العاملين بعملية تنفيذ استراتيجية التدريب , إذ ان هنالك تشجيع للعاملين على تطبيق المعرفة والمهارات الجديدة اثناء تادية اعمالهم , وبينت النتائج ايضا ضعف في جمع المعلومات اثناء التنفيذ لضمان التغذية العكسية على برامجها التدريبية ,
4. اظهرت نتائج التحليل اهتمام مكاتب المفتشين العاملين بعملية التقييم , إذ ان المكاتب تعد عملية التدريب من الادوات الرقابة الادائية والتحسين المستمر , وبينت النتائج ايضا انه يجب ايلاء المزيد من الاهتمام بتقييم نتائج التدريب للتأكد من عدم وجود انحرافات عما مخطط له .

5. أظهرت النتائج كفاءة في الاداء في مكاتب المفتشين العامين في العينة المبحوثة , اذ ان المكاتب تحرص على المحافظة على موجوداته وتصونها باستمرار , ومن جانب اخر اظهرت النتائج عدم الاهتمام بمطالبة الاقسام والفروع بمقترحات تخفيض كلف العمل واداء الاعمال .

6. أظهرت النتائج فاعلية الاداء في مكاتب المفتشين العامين في العينة المبحوثة , اذ ان المكاتب تحرص على الحصول على المعلومات الضرورية لانجاز انشطتها بفاعلية , ومن جانب اخر اظهرت النتائج صعوبة التكيف مع تغييرات البيئة لتقديم افضل الخدمات وذلك بسبب كون البيئة العراقية بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار فيصعب التكيف معها لتقديم افضل الخدمات .

7. أظهرت النتائج اهتمام المكاتب بالقيمة المضافة , اذ تسعى المكاتب الى كشف الفساد المالي والاداري عبر التدقيق على تشكيلات الوزارة اذ ان التدقيق على هذه التشكيلات وكشف الفساد قبل ورود الشكاوي يعتبر قيمة اضافية لاداء هذه المكاتب اذا يقلل الضرر الناتج , ولا تولى المكاتب الاهتمام بتوجيه الجوانب التشغيلية اليومية واجراءات العمل في خدمة هدف خلق القيمة .

8. اتضح ارتفاع مستوى الارتباط تطبيق مراحل التدريب الاستراتيجي و تحسين اداء مكاتب المفتشين العامين المبحوثة ووجد ان عدد العلاقات المعنوية للعينة المبحوثة (5) علاقات بدرجة (4) مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين للمكاتب المبحوثة , مما يدل على اهمية التدريب الاستراتيجي وارتباطه الوثيق بتحسين الاداء في العينة المبحوثة.

9. اتضح ارتفاع مستوى التأثير الذي يحدثه تطبيق مراحل التدريب الاستراتيجي في تحسين الاداء في مكاتب المفتشين العامين ووجد ان العلاقات المعنوية للعينة المبحوثة (5) علاقات بدرجة (4) مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين للمكاتب المبحوثة، مما يؤثر الى تأثير التدريب الاستراتيجي على تحسين الاداء في العينة المبحوثة.

10. تبين وجود فروق معنوية بين المكاتب المفتشين العامين المبحوثة فيما يتعلق بتطبيق مراحل التدريب الاستراتيجي , اذ ان هناك اختلاف بدرجة اهتمام العينة المبحوثة بالعملية التدريبية اذ ان هناك اختلاف في الطريقة التي يتم بموجبها اختيار البرامج التدريبية بما ينسجم مع الاهداف الاستراتيجية للمكاتب , اذ ان مكتب مفتش عام وزارة النفط هو المكتب الوحيد في العينة المبحوثة الذي يعتمد على تقييم اداء العاملين وتشخيص نقاط القوة والضعف في ادائهم واخذ ذلك بنظر العناية عند اختيار البرامج التدريبية .

المبحث الثاني:- التوصيات

1. تطبيق الادارات العليا في مكاتب المفتشين العامين لمرحل التدريب الاستراتيجي ليكون نقطة انطلاق لتزويد العاملين في هذه المكاتب بالمهارات والقدرات على تنفيذ الاهداف الاستراتيجية .

2. اندماج التغيرات البيئية في اختيار البرامج التدريبية , اذ ينبغي الاخذ بعين الاعتبار كافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه التغيرات وبناء نشاط التدريب بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة .

3. تزويد شعب أو أقسام التدريب بنتائج تقييم أداء العاملين دورياً (نصف سنوي ، سنوي) إذ أن من خلال الاطلاع على نتائج تقييم أداء العاملين سيتم التشخيص الدقيق لنقاط القوة والضعف في أدائهم مما يمكن المسؤولين عن التدريب من اختيار البرامج التدريبية التي ستعمل على تقوية نقاط القوة والقضاء على نقاط الضعف في أداء العاملين وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.
4. أن يتم الترشيح للدورات التدريبية استناداً إلى الحاجات التدريبية الفعلية بالاعتماد على تقييم أداء العاملين كما ورد في اعلاه وأن تكون الخلفية العلمية للمرشح للتدريب متطابقة مع ما يتضمنه البرنامج التدريبي من مادة علمية .
5. الأخذ بعين العناية الوظائف المستقبلية التي سيتم استحداثها عند التخطيط لعملية التدريب واختيار البرامج التدريبية استناداً إلى ذلك ، إذ أن ذلك سيؤدي إلى مواجهة النقص في المهارات التي سيحتاج إليها مكاتب المفتشين العاملين في المستقبل عند تنفيذ أهدافها الاستراتيجية.
6. مشاركة المسؤولين عن التدريب مع الإدارة العليا في مكاتب المفتشين العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لتمكينهم من التعرف على الأهداف الاستراتيجية التي يروم المكتب تحقيقها مستقبلاً ومن ثم سيمكنهم من تطوير أو اختيار البرامج التدريبية التي ستساهم في تنفيذ هذه الأهداف الاستراتيجية.
7. قيام مكاتب المفتشين العاملين بتطوير برامج تدريبية وعدم الاعتماد فقط على برامج تدريبية جاهزة ترد من المراكز التدريبية ، إذ أن البرامج التدريبية الجاهزة لا تتوافق دائماً مع الاحتياجات التدريبية الفعلية التي يحتاج إليها كل مكتب ، إذ أن طبيعة عمل كل مكتب من مكاتب المفتشين العاملين يختلف عن المكاتب الأخرى استناداً إلى الوزارة الذي يمارس عملية الرقابة والتفتيش فيها ومن ثم قد يؤدي إلى ضرورة وجود مهارات وقدرات معينة يحتاجها موظفي هذا المكتب دون غيره من المكاتب ومن ثم سيكون تطوير برامج تدريبية خاصة هو الحل الأمثل للحصول على هذه المهارات والقدرات .

المصادر

المصادر العربية

- الكتب

1. الشماع ، خليل محمد ، حمود ، خضير كاظم ، (2000) ، " نظرية المنظمة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان.
2. الحسيني، فلاح حسن ، (2000) ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى ، عمان.
3. ياسين ، سعد غالب ، (2002) ، " الإدارة الإستراتيجية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.

- الأطاريح والرسائل

1. اليماني ، علاء عبد السلام يحيى حسن ، (2011) ، " العلاقة بين تحليل SWOT والمعرفة الإستراتيجية وانعكاسهما في تحديد الإستراتيجيات التسويقية دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق " ، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل.
2. الراشدي ، محمود فتحي حسين ، (2010) ، " ادارة الموارد البشرية وانعكاساتها على الفاعلية المنظمة دراسة ميدانية في مديرية الوقف السني / نينوى " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى الجامعة الحرة في هولندا .
3. العلاف ، اكرم حميد احمد ، (2009) ، " تقويم كفاءة اداء الاطباء : دراسة تحليلية في مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل " ، رسالة دبلوم عالي التخصص في الادارة الصحية وادارة المستشفيات ، جامعة الموصل.
4. الوندوي ، هشام طلعت ، (2002) ، " أثر الميزة التنافسية في الأداء ودورها في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة : دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية " ، أطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في فلسفة ادارة الاعمال.
5. عادل ، مزوغ ، (2005) ، البيئة التسويقية وادوات التحليل الاستراتيجي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة دحلب البلدة .
6. حميد ، ايمن جادر ، (2008) ، " تأثير تقانة المعلومات في تحقيق القيمة المضافة دراسة لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى " ، رسالة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل لنيل شهادة الدبلوم العالي .

- المقالات

1. الحياصات ، خالد محمد ، (2006) ، معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الاردنية من وجهة نظر الموظفين ، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ، المجلد 2 ، العدد.
- بحوث غير منشورة
1. السعيد ، بريكة ، سمير ، مسعى ، (2010) ، " تقييم المنشأة الاقتصادية : مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA " .
2. الطعامة، د. محمد ، (2008) ، "معايير قياس الاداء الحكومي وطرق استنباطها(دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي)"



المصادر الأجنبية

–Books

1. Bramley , Peter , (2003) , " Evaluating Training " , second edition , Chartered Institute of personnel and development , London.
2. Daft, Richard L.,(2001),"Organization Theory and Design", 8th ed , South Western College Publishing, Ohio .
3. David, F., (2001), " Strategy management : Concepts & Cases " ,8thed , Prentice-Hall Inc, New jersey.
4. Grobler, Pieter & Warnich, Surette & Carrell , Michael R. & Elbert , Norbert F. & Hatfield, Robert D., (2006)," Human Resource Management in South Africa",Third Edition, Thomson Learning Publishers, London.
5. Garavan, Thomas N. & Costine , Pet & Heraty , Noreen , (1995) , "Training and Development in Ireland : context , policy and practice", Colour Books LTD , Ireland.
6. Noe, Reymond A., Winkler , Colin, (2009),"Employee Training Development : For Australia and Newzealand" ,McGraw–Hill, Australia.
7. Prasad , Kesho, (2012), " Strategic human resource Development Conceptes and Practices", Baba Barkha Nath Printeres, New Delhi.
8. Regis, Richard, (2008), " Strategic Human Resource Management and Development ",First Edition, New Delhi .
9. Rothwell, William J., Kazanas, H.C , (2003), "The Serategic Development of Talent a Framwork to Using Talent to Support your Organizational Strategy " , second edition , Canda ,
10. Singh,B.D , (2010) , " Performance Management System : A holistic approach . first ed. Excel Books , New Delhi.
11. Sloman , Martyn , (1999) , " Hand book For Training Strategy " , Second Ed , Vermont.
12. Wentland, Daniel M., (2006), " Strategic Training: Putting Employees First ", HRD Press , New Jersey.
13. Wheelen, Thomas L., & Hunger, David J., (2000), Strategic Management and Business Policy, 7thed., Prentice-Hall International Inc.



– Articles & Researches

1. Azungah, T., (2009) , "The Strategic Role of Employee Community Health Nurses in The Kassen-Nankana and Builsa Districts of the upper East Region" , Journal of Business and Enterprise Development , P. (66 – 83).
2. Catalanello , Ralph & Redding , John , (1989) " Three Strategic Training Roles " , Training and Development Journal , December , p(51-54).
3. Niazi , Abdus Sattar , (2011), " Training and Development Strategy and its Role in Organizational Performance " Journal of public administration and Governance , Vol. (1) , NO.(2) , P (42-57).

– Thesis

1. Botha , Deonie Francesca , (2007) , " The Strategic Continuing Training Need of Executives and Managers in Selection of Large South African Companies " , Fulfilment of Requirement of Degree Doctor Philosophiae University of Pretoria , Africa.
2. Sum , Vichet , (2009) , "The Impact Of Training and its Integration in the Firms Business Strategies on Firms Competitiveness", A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the Doctor of philosophy Degree, Southern Illinois University.
3. Paspaliaris , Pantelis , (2010) , " The Strategic Role of Training and Development at North American Airline " ,A thesis presented in partial Fulfillment of Requirements for a degree of Master of Educational Technology , Concordia University ,Canada.



Strategic Training and its impact on The Performance of the inspectors General offices

Abstract

The research aims to study strategic training and its impact on improving the performance of the inspectors general offices in Iraqi ministries, through two variables strategic training Which include Four Dimensions (Strategic analysis , Formulation of Training Strategy , Implement the Training Strategy , Evaluation) and Performance included Three dimensions (Efficiency , Effectiveness , Added-Value).

This research problem is that the Offices of Inspectors rely on pre-made training Programs received from training centers without designing the training programs that provide the employees with the skills and abilities that lead to the implementation of the current and future goals of the organization.

The most important conclusion it that the the application of the stages of the strategic training process contributes to improving the performance of these offices , and the most important recommendations is the necessity of the support of the top management in the inspectors general offices of the strategic role that could be played by training by the application of strategic training to be a starting point to provide employees in these offices with the skills and capabilities to implement the strategic goals , and the need for integration of environmental changes in the selection of training programs , and the necessity of taking into consideration the future jobs that will be developed when planning for training and the and selection of training programs based on that .

Keywords: Strategic Training , Performance .