

" دور استراتيجية التدريب في تحسين الأداء لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية بدولة الكويت "

حسين أمعري محمد العازمي^١، محمد فتحي عزازي^٢، جمال طاهر أبو الفتوح^٣

١- باحث دراسات عليا - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات.

٢- معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

٣- كلية التجارة - جامعة الزقازيق

➤ **ملخص البحث:**

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مدى ارتباط التدريب وممارسته فعليا بالأداء في الهيئة العامة للأوقاف بالكويت . وأوضحت نتائج الدراسة من خلال تطبيق أداة الدراسة المتضمنة لمحاوّر التدريب على عينة قوامها (٢٠٠) من العاملين في الهيئة العامة للأوقاف بالكويت أن المستوى العام للتدريب متوسط بالنسبة لتصورات العاملين بالهيئة العامة للأوقاف بالكويت ، وأن تصوراتهم نحو معوقات التدريب مرتفعة ، بما يدل على موافقتهم على أهمية التدريب ودوره في تحسين بيئة الأداء للعاملين بالهيئة العامة للأوقاف بالكويت. ولقد جاءت أعلى التصورات بالنسبة لمحور حسن اختيار المدربين فيما يتعلق بتأثيره في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بالهيئة العامة للأوقاف بالكويت ، يليه دور والتزام الإدارة العليا بالتدريب واستراتيجياته ، ثم تصورات العاملين نحو نوعية البرامج التدريبية .

➤ **Abstract:**

The research aims at shedding light on the extent to which the training is actually linked to performance in the General Authority of Awqaf in Kuwait. The results of the study showed that the general level of training is average for the perceptions of employees in Kuwait Awqaf Public Authority, and that their perceptions of the obstacles to training are high, indicating their agreement on the importance of Training and its role in improving the performance environment for employees of Kuwait Awqaf Public Authority. The highest perceptions regarding the axis of good selection of trainers with regard to its impact on improving the institutional performance of the employees of the Public Authority for Awqaf in Kuwait, followed by the role and commitment of senior management training and strategies, and then perceptions of the employees about the quality of training programs.

* **مشكلة البحث وتساؤلاته :**

تواجه أغلب القطاعات الحكومية الكويتية نقص كبير في عملية التدريب لموظفيها العاملين ، خاصة عندما يقتصر التدريب على مستويات إدارية معينة دون أخرى، بل أصبح التدريب بمثابة منحة أو أجازة مدفوعة الأجر بالكامل بالتالي لا يستطيع المتدرب الاستفادة القصوى من عملية التدريب ، فالذي يهمله في المقام الأول هو الشهادة التي يحصل عليها من الدورة التدريبية أو من مركز التدريب ، دون أن ينعكس ذلك على بيئة العمل الحقيقية ، بل يستفاد منها في الترقى ومنح العلاوات فقط ، وبالرغم من أن حجم الإنفاق الحكومي على عملية التدريب لموظفي المؤسسات الحكومية الكويتية كبير مقارنة بغيرها من الدول ، إلا أن الاستفادة المحققة لا تتناسب مع حجم الإنفاق ، وأصبح التدريب مجرد شهادات ورقية دون فائدة أو مردود حقيقي للدولة ، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي : ماهو دور استراتيجية التدريب في تطوير المؤسسات الحكومية في الكويت ؟ ومن هذا التساؤل الرئيسي تتفرع التساؤلات التالية :

١. ما مستوى التدريب من وجهة نظر موظفي المؤسسات الحكومية الكويتية ؟

٢. ما علاقة حسن اختيار وكفاءة المدربين بأداء الموظف داخل المؤسسات الحكومية الكويتية ؟
٣. ما علاقة نوعية البرامج التدريبية بأداء الموظف داخل المؤسسات الحكومية الكويتية ؟
٤. ما علاقة التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب بأداء الموظف داخل المؤسسات الحكومية الكويتية ؟
٥. ما هي معوقات التدريب التي تحول دون تحسين أداء الموظف داخل المؤسسات الحكومية الكويتية ؟

➤ أهمية البحث :

أصبح التدريب عنصراً حاسماً في كفاءة وفاعلية أداء الموظفين في كل المنظمات الحكومية والخاصة ، وأصبح ضرورة لاغنى عنها بالنسبة للمؤسسات الحكومية الكويتية ، بالتالي تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال أنها :

١. تلقى الضوء على نوعية البرامج التدريبية التي تحتاجها المؤسسات الحكومية الكويتية .
٢. تلقى الضوء على واقع تقييم برامج التدريب المتبعة في المؤسسات الحكومية الكويتية .
٣. تظهر أهم الإيجابيات للتدريب وانعكاسه على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الكويتية
٤. تعمق فكرة التدريب التحويلي لصقل مهارات الموظفين وإعادة توزيعهم بين المؤسسات الحكومية المختلفة بما يعزز رفع كفاءة الأداء .
٥. تظهر أهمية تطوير الموارد البشرية باعتبارها مورد هام ومدخل خاص للوصول إلى الأهداف المنشودة .

➤ أهداف البحث :

١. التعرف على واقع التدريب للعاملين بالمؤسسات الحكومية الكويتية .
٢. دراسة العلاقة بين حسن اختيار وكفاءة المدربين وأداء الموظف داخل المؤسسات الحكومية الكويتية ؟
٣. دراسة العلاقة بين نوعية البرامج التدريبية وأداء الموظف داخل المؤسسات الحكومية الكويتية ؟
٤. دراسة العلاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب وأداء الموظف داخل المؤسسات الحكومية الكويتية ؟
٥. التعرف على معوقات التدريب التي تحول دون تحسين أداء الموظف داخل المؤسسات الحكومية الكويتية .

➤ مصطلحات البحث :

تقوم هذه الدراسة على استخدام ثلاثة مصطلحات هي :

١- إستراتيجية التدريب:

مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية. (السالم ، صالح ، ٢٠٠٢ ، ص ١٣)

٢- التدريب :

هو كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم ، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة . (السيد ، ٢٠١٠ ، ص ٢)

٣- الموارد البشرية :

هي كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة أو هي القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية. ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي. (زايدن ٢٠٠٣، ص ٣٣)

➤ حدود البحث : يتحدد البحث بالحدود التالية:

- حدود مكانية : الهيئة العامة بأوقاف الكويت.
- الحدود الزمنية : خلال عام ٢٠١٧ .
- الحدود الموضوعية : التدريب واستراتيجيته ودوره في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة بأوقاف الكويت.

➤ بعض الدراسات السابقة :

دراسة الدحيات، (١٩٩٩) بعنوان: تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة وتحليل واقع هذه البرامج، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم برامج التدريب المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي أحدثته برامج التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مراكز التدريب، وكذلك المصارف التجارية الأردنية والتي شارك أفرادها في التدريب لا تهتم بتقييم أفرادها بعد التحاقهم بعملهم بفترة زمنية لمعرفة فائدة التدريب وما جناه المشارك نتيجة مشاركته بالتدريب.

دراسة عبيدات، (٢٠٠٣) بعنوان: واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ومنها وظيفة التدريب، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- أن البنوك الأردنية لديها مقدره متوسطة في الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل.

ب- أن تطبيق وظيفة التدريب للموارد البشرية في البنوك الأردنية تتم بدرجة عالية.

ج- أن من أهم المعوقات التي تعيق تبني البنوك الأردنية النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة التنظيمية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

د-دراسة السليمان (٢٠٠٧)، رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان (أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية) دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة التعليم العالي في سورية. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

١- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية رغم وعي الإدارة لأهمية هذه العملية .

٢- كثرة عدد المتدربين تحت إشراف مدرب واحد ينعكس سلباً على جودة العملية التدريبية .

٣- تنعكس جودة العملية التدريبية إيجاباً على جودة الخدمات الصحية .

-دراسة (العطوي، ٢٠٠٧) بعنوان " أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

**إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وإن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة

** وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية .

(٧) منهج البحث والمجتمع والعينة :

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في توضيح العلاقة بين التدريب وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات :

١. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من خلال تصميم استمارة استقصاء (استبانة) كأداة رئيسية للبحث ، صممت خصيصاً لغرض الدراسة ووزعت على عينة البحث .

٢. المصادر الثانوية : حيث اعتمد الباحث على الكتب والمراجع العربية الأجنبية والدوريات والمؤتمرات التي تناولت موضوع الدراسة بالإضافة الى الاستفادة من مواقع الانترنت في هذا المجال. أما مجتمع البحث فيتكون من جميع العاملين بالهيئة العامة للأوقاف بدولة الكويت والبالغ عددهم (٢٦٣٢) ، وتم أخذ عينة منهم وبلغ حجمها (٢٠٠) موظف وموظفة .

(٨) أداة البحث : وهي الأداة المعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات ، وقد صممت لتغطي جميع متغيرات الدراسة وتتضمن ثلاثة أقسام علي النحو التالي :

أولاً: القسم الأول: ويحتوي علي البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة .

ثانياً: القسم الثاني: ويتضمن محاور التدريب واستراتيجياته . بحيث يتضمن التدريب أربع محاور ، ويتعلق المحور الأول بحسن اختيار المدربين وكفاءتهم ويشمل ٨ عبارات ، ويتعلق المحور الثاني بنوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة ويشمل ٦ عبارات ، بينما يتعلق المحور الثالث بالتزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجيات التدريب ويشمل ٥ عبارات ، ويتعلق المحور الرابع بمعوقات التدريب التي تحول دون تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للأوقاف الكويتية ويشمل ١١ عبارة .

ثالثاً: القسم الثالث : ويشمل عبارات محور الأداء المؤسسي بالهيئة العامة للأوقاف الكويتية وعددها ١٠ عبارات .

(٩) صدق و ثبات أداة البحث :

أولاً : صدق الاتساق الداخلي لفقرات محاور الاستبانة :

قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (٨٠) من العاملين بالهيئة العامة للأوقاف الكويتية ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي لعبارات الاستبانة ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لإجمالي إجابات العينة على جميع

فقرات المحور ، وكذلك الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لجميع محاور الاستبانة ككل ، و يوضح الجدول التالي نتائج صدق الاتساق الداخلي ، وتم تقريب القيم إلى أقرب رقمين عشريين .

جدول (١): صدق الاتساق الداخلي لعبارة محاور أداة الدراسة :

حسن اختيار المدربين وكفاءتهم:

(ارتباطه بالدرجة الكلية= ٠,٧٠) نوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة:

(ارتباطه بالدرجة الكلية= ٠,٧١)

م	الارتباط م	الارتباط م	الارتباط م	الارتباط م
١	٠,٥٣ *	٠,٦٤ *	٠,٦٧ *	٠,٦٣ *
٢	٠,٦٥ *	٠,٥٠ *	٠,٧٠ *	٠,٦٨ *
٣	٠,٥٨ *	٠,٦٧ *	٠,٥٢ *	
٤	٠,٦١ *	٠,٦١ *	٠,٦٩ *	

التزام الإدارة العليا بالتدريب : (ارتباطه بالدرجة الكلية= ٠,٦٦) معوقات التدريب: (ارتباطه بالدرجة الكلية= ٠,٧٣)

م	الارتباط م	الارتباط م	الارتباط م	الارتباط م
١	٠,٦٠ *	٠,٧٥ *	٠,٦٣ *	٠,٥٥ *
٢	٠,٦٧ *		٠,٦٨ *	٠,٥٧ *
٣	٠,٦٩ *		٠,٦٦ *	٠,٥٣ *
٤	٠,٦٤ *		٠,٧٤ *	٠,٦١ *

فقرات الأداء المؤسسي: (ارتباطه بالدرجة الكلية= ٠,٧٠)

١	٠,٦٣ *	٠,٥٨ *	٠,٦٥ *	٠,٦٠ *	٠,٥٦ *
٢	٠,٦٧ *	٠,٦١ *	٠,٧١ *	٠,٦٩ *	٠,٧١ *

*دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ٠,٠٥ .

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور والقيمة الكلية لإجمالي فقرات المحور التابعة له الفقرة على مستوى محاور الدراسة قد تراوحت ما بين (٠,٥٠ إلى ٠,٧٤) وكلها كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، وجميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ويفسر ذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين إجابات عينة التقنيين من موظفي الهيئة العامة للأوقاف بدولة الكويت على كل فقرة من فقرات كل محور وإجمالي الإجابات على جميع فقرات المحور التابعة له الفقرة ، وكذلك بين إجابات الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لجميع محاور الاستبانة ، مما يدل ذلك على صدق المحتوى و المضمون لفقرات و محاور استبانة الدراسة ، أي أن هناك صدق لاتساق الفقرة مع محورها وصدق لاتساق المحور مع الاستبانة ككل .

ثانياً : قياس الثبات (Reliability) :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة ، استخدم الباحث طريقة معامل ألفا كرونباخ ، وفيما يلي نتائج معامل الثبات .

جدول (٢) : ثبات فقرات محاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

معامل الثبات المحاور عدد العبارات

٨	حسن اختيار المدربين وكفاءتهم	٠،٧٣
٦	نوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة	٠،٦٦
٥	التزام الإدارة العليا بالتدريب	٠،٥١
١١	معوقات التدريب	٠،٧٠
١٠	الأداء المؤسسي	٠،٥٦
٤٠	الاستبانة ككل	٠،٧٠

ويلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة ، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع فقرات الأداة القيمة (٠،٧٠) ، وهي نسبة عالية ومقبولة لأغراض الدراسة ، مما يدل على أن الفقرات المكونة للاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة ولا تتغير في حالة إعادة تطبيقها على عينة موظفي الهيئة العامة للأوقاف بدولة الكويت مرة أخرى ، وبالتالي توجد طمأنينة تجاه تحليل بيانات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة .

(١٠) إجراءات تطبيق البحث :

تم توزيع ٢٠٥ استبانة على أفراد عينة الدراسة ، وتم استرجاعها بالكامل ، وتابع الباحث عملية جمع الإستانبات واستكمال تعبئتها ، وذلك للحصول على أكبر نسبة من المستجيبين ، وتم استبعاد ٥ استبانات غير صالحة للتحليل وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قام الباحث بترميز وإدخال البيانات الى الحاسب الآلي ، وتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الدراسة و حساب المدى

(١-٥ = ٤) ، ثم تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤ / ٥ = ٠،٨٠) ، بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (العمر ٢٠٠٢ م ، ص ٢٢٢) .

بعد ذلك تم تحليل البيانات واستخراج النتائج .

(١١) أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تمّ جمعها ، تمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصار الرمز (SPSS) وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها :

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لوصف أفراد عينة الدراسة .

- معامل ارتباط بيرسون (Correlation Coefficient Person) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة ، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ، وكذلك لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

- معامل الفا كرونباخ (cronbac Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة .

- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع او انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك ١٩٩٦م ، ص ٨٩) .

- الإنحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي (حسن وآخرون ٢٠٠٢م ، ص ١١٥) .

- تحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير ودور محاور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي .

(١٢) نتائج تحليل بيانات البحث:

أولاً : وصف خصائص عينة البحث:

يوضح الجدول التالي وصفا لخصائص أفراد عينة البحث طبقا للمتغيرات الشخصية وهي الجنس والمؤهل العلمي و المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة .

جدول (٣) : وصف خصائص أفراد عينة الدراسة طبقا للمتغيرات الشخصية:

المتغير	النسبة المئوية العدد	فئات المتغير	المتغير
	٧٩,٤ %		
	٢٠,٦ %	١٥٩	
	٤١	ذكر	
	أنثي الجنس		
	٣ %		
	٩,٣ %		
	٨٦,٦ %		
	١,١ %	٦	
	١٩		
	١٧٣		
	٢ مدير		
	رئيس وحدة		
	موظف		
	رئيس قسم		المستوى الوظيفي
	١,١ %		
	٢٨,٨ %		
	٥٥,٧ %		
	١٤,٤ %	٢	
	٥٦		
	١١١		
	٢١ ثانوية عامة		
	دبلوم		
	بكالوريوس		
	دراسات عليا		المؤهل العلمي
	٣١,٤ %		

٤٣،٨ %
١٦،٥ %
٦٣ % ٨،٣
٨٨
٣٣
١٦ ٥ سنوات فأقل
٦ - ١٠ سنة
١٥-١١ سنة
١٦ سنة فأكثر سنوات الخبرة

وتوضح نتائج الجدول رقم (٣) أن نسبة الذكور بالعينة بلغت (٧٩،٤%) في حين جاءت نسبة الإناث (٢٠،٦%). وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي، جاءت أعلى نسبة من الموظفين، حيث بلغت (٨٦،٦%)، تلاها نسبة رئيس وحدة وبنسبة قدرها (٩،٣%)، ثم نسبة المديرين، حيث بلغت (٣%)، وأخيراً نسبة رؤساء الأقسام، فبلغت النسبة (١،١%). أما متغير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لحملة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (٥٥،٧%) تلاهم في ذلك حملة الدبلوم وبنسبة (١٤،٤%) وأخيراً نسبة الثانوية العامة حيث بلغت (١،١%) من عينة الدراسة. أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة، فقد كانت أعلى نسبة هي الفئة (٥-١٠ سنوات) وبنسبة قدرها (٤٣،٨%)، أما الفئة العمرية (١١-١٥ سنة) بنسبة بلغت (١٦،٥%)، أما الفئة العمرية (٥ سنوات فأقل) بلغت نسبتهم (٣١،٤%)، وأخيراً شكلت النسبة (٨،٣%) من لديهم خبرة ١٦ سنة فأكثر.

ثانياً: عرض لنتائج تساؤلات البحث :

- مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول :

"ما هو مستوى التدريب في المؤسسات العامة بدولة الكويت؟" وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة من وجهة نظر موظفي الهيئة العامة للأوقاف بالكويت علي النحو التالي :

جدول (٤) مستوى التدريب للعاملين بالهيئة العامة للأوقاف بالكويت.

١- حسن اختيار المدربين : المتوسط الانحراف المستوي

يتمتع المدربون القائمون على تنفيذ برنامج الدورات بكفاءة عالية في توضيح الفائدة من التدريب
٢،٣٠ ١،٢٣ منخفض

تنوع أساليب التدريب المستخدمة من قبل المدربين	٢،٦٤	١،١٨	متوسط
يتميز المدربون بالربط بين الجانبين النظري و العملي	٢،٥٢	١،٢١	متوسط
تنوع الوسائل التدريبية المستخدمة من قبل المدربين	٣،٤٧	١،٠٢	متوسط
تتميز المعلومات المقدمة في الدورات بإمكانية تطبيقها في الواقع العملي	٣،٠٦	١،٠٦	متوسط
تتضمن الدورات إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني	٢	١،٢٥	منخفض
عدد الساعات المخصصة للدورات التدريبية كافية	٣،٦٩	٠،٩٧	مرتفع
علانية ووضوح أهداف الدورات للجميع منذ البداية	٢،٧٤	١،١٤	متوسط
المتوسط العام لمحوّر حسن اختيار المدربين = ٣،١٨ متوسط			

٢- نوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة:

مرتفع	٣،٥١	٠،٩١	مرتفع
منخفض	٢،١١	١،٠٨	منخفض
متوسط	٢،٦٨	١،٠٢	متوسط

تابع جدول (٤) مستوى التدريب للعاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت.

المستوي	المتوسط الانحراف	أهداف المؤسسة	تتابع نوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة
منخفض	٢،٣٨	١،٠٥	تضيف لي الدورة الجديد من المعارف والمهارات السلوكية.
متوسط	٣،٢٦	٠،٩٩	تتولد لدي أفكارا جديدة نتيجة اشتراكي بالدورات التدريبية.
منخفض	١،٥٤	٠،٩٨	تتنوع البرامج التدريبية ما بين دورات داخلية وخارجية
			المتوسط العام لمحوّر نوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة = ٢،٥٨ متوسط

٣- التزام الإدارة العليا باستراتيجية التدريب:

متوسط	١،١٢	٢،٥٨	تعتبر الإدارة العليا التدريب من ضمن الأولويات الإستراتيجية
			تسعى الإدارة العليا إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل
		١،٠٩	متوسط

تقوم الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لدعم التدريب

متوسط	١،١	٢،٩٢	تدعم الإدارة العليا وتتابع باستمرار مراحل التدريب
			توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والقائمين على العملية التدريبية
			متوسط

المتوسط العام لمحوّر التزام الإدارة العليا باستراتيجية التدريب = ٢،٧٠ متوسط

٤- معوقات التدريب :

مرتفع	٤،٢٠	٠،٥٨	عدم وضوح الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة
مرتفع	٣،٦٧	٠،٨٥	عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا

تابع جدول (٤) مستوى التدريب للعاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت.

المستوي	المتوسط الانحراف	معيقات التدريب	تتابع معوقات التدريب
مرتفع	٣،٦٣	٠،٨٦	نقص القدرات والمهارات التي يتطلبها التدريب
مرتفع	٣،٩٥	٠،٧٢	جمود بعض القوانين والأنظمة
متوسط	٣،٤٤	١،٠٣	معيقات واضطرابات البيئة المحيطة بالمؤسسة
مرتفع	٠،٦٩		عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب
مرتفع	٣،٧٨	٠،٨١	ضعف إيمان المؤسسة بالدور الاستراتيجي للتدريب

ضعف الإمكانيات المادية المتاحة للتدريب	٤،٤٥	٠،٥٥	مرتفع
عدم توفر التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق البرامج التدريبية	٣،٣٦	١،١٨	متوسط
عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية	٣،٧٦	٠،٨٢	مرتفع
المتوسط العام لمحور معوقات التدريب =	٣،٨٢		مرتفع

وتوضح نتائج الجدول أعلاه أن تصورات العاملين في الهيئة العامة لأوقاف الكويت فيما يتعلق بالمحاور الثلاثة للتدريب (حسن اختيار المدربين ونوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة والتزام الإدارة العليا باستراتيجيات التدريب) جاءت متوسطة، وإن جاءت أعلى استجابات العاملين لصالح حسن اختيار المدربين، ثم التزام الإدارة العليا باستراتيجيات التدريب، وأخيراً نوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة، الأمر الذي برهن على وجود معوقات للتدريب كما أوضحها استجابات العاملين، حيث جاءت تصوراتهم نحو محور معوقات التدريب مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (٣،٨٢)، وجاءت أبرز المعوقات هي: ضعف الإمكانيات المادية المتاحة للتدريب، وعدم وضوح الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة، وعدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب، وجمود بعض القوانين والأنظمة، وضعف إيمان المؤسسة بالدور الاستراتيجي للتدريب، وعدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية، وعدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا، ونقص القدرات والمهارات التي يتطلبها التدريب. بما يدل على موافقة موظفي الهيئة العامة لأوقاف الكويت على أهمية التدريب ودوره في تحسين بيئة الأداء للعاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت. كما توضح نتائج الجدول أيضاً أن قيم الانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (٠،٥٥) إلى (١،٢٣) لتدل على وجود فروق طفيفة بين استجابات الباحثين نحو العبارات المختلفة لمحاور أداة الدراسة، بما يفسر اتفاق غالبية العاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت على النتائج النهائية كمؤشرات لقيم المتوسطات الحسابية لعبارات ومحاور الأداة ككل.

- مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني :

" ما علاقة حسن اختيار وكفاءة المدربين بأداء الموظف داخل المؤسسات الحكومية الكويتية؟" وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل بيرسون للارتباط، ويوضح الجدول التالي نتيجة العلاقة بين التدريب ممثلاً في محور " حسن اختيار وكفاءة المدربين " وأداء العاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت.

جدول (٦) : علاقة حسن اختيار وكفاءة المدربين بتحسين الأداء :

حسن اختيار وكفاءة المدربين	الأداء
قيمة الارتباط *	٠،٥٤
الدلالة الإحصائية	٠،٠٣
* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة	٠،٠٥

وتوضح نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠،٠١) بين حسن اختيار المدربين وكفاءتهم ودوره في تحسين بيئة الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت، بما يدل على التأثير الإيجابي لمحور حسن اختيار المدربين وكفاءتهم والدور الهام في تحسين بيئة الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت.

- مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث :

" ما علاقة نوعية البرامج التدريبية بأداء الموظف داخل المؤسسات الحكومية الكويتية؟" وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل بيرسون للارتباط، ويوضح الجدول التالي نتيجة العلاقة بين التدريب ممثلاً في محور " نوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة " وأداء العاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت.

جدول (٧) : علاقة نوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة بتحسين الأداء :

نوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة	الأداء
--	--------

قيمة الارتباط ٠,٤٣ **

الدلالة الإحصائية ٠,٠٠١

** دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠١

وتوضح نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين نوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة ودورها في تحسين بيئة الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت، بما يدل على التأثير الإيجابي لهذا المحور والدور الهام في تحسين بيئة الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت.

- مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرابع :

" ما علاقة التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب بأداء الموظف داخل المؤسسات الحكومية الكويتية؟ " وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل بيرسون للارتباط، ويوضح الجدول التالي نتيجة التدريب ممثلاً في محور " التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب " وأداء العاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت.

جدول (٨) : علاقة التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب بتحسين الأداء :

التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب الأداء

قيمة الارتباط ٠,٥٩ **

الدلالة الإحصائية ٠,٠٠١

** دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠١

وتوضح نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لاستراتيجية التدريب ودورها في تحسين بيئة الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت، بما يدل على التأثير الإيجابي لهذا المحور والدور الهام في تحسين بيئة الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت. وجددير بالذكر أن العلاقات الارتباطية بين محاور التدريب الثلاث (حسن اختيار المدربين ونوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة والتزام الإدارة العليا باستراتيجيات التدريب) وأداء موظفي الهيئة العامة لأوقاف الكويت، جاءت جميعها دالة إحصائية بما يفسر أهمية وضرورة التدريب من أجل تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت.

- مناقشة نتائج سؤال الدراسة الخامس :

" ما هي معوقات التدريب التي تحول دون تحسين أداء الموظف داخل المؤسسات الحكومية الكويتية؟ " وللإجابة عن هذا السؤال، تبين نتائج الجدول السابق رقم (٤) بأن درجة موافقة العاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت نحو محور معوقات التدريب جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (٣,٨٢)، بما يدل على حاجتهم الماسة للتدريب من أجل تطوير الأداء داخل المؤسسة، وجاءت أبرز المعوقات وترتيبها على النحو التالي :

- ضعف الإمكانيات المادية المتاحة للتدريب، أولاً.
- عدم وضوح الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة، ثانياً.
- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب، ثالثاً.
- جمود بعض القوانين والأنظمة، رابعاً.
- ضعف إيمان المؤسسة بالدور الاستراتيجي للتدريب، خامساً.
- عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية، سادساً.
- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا، سابعاً.

نقص القدرات والمهارات التي يتطلبها التدريب . ثامنا .

ومن ناحية أخرى ، وحيث أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور التدريب وأداء العاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت ، وإيماناً من الباحث بدراسة دور وأثر محاور التدريب في تطوير وتحسين أداء الموظفين بالهيئة ، فإنه تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين محاور التدريب الأربعة وأداء العاملين بالهيئة الأوقاف ، ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار.

جدول رقم (٩) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة :

مصدر التغير درجات الحرية مجموع المربعات متوسط مجموع المربعات قيمة (ف)

الانحدار ٣ ٦٤٥،٦٤٨١٩،٥٤٨ ٢٤،٣٤٢**

الخطأ ١٩٦ ٥٢،٦٦ ٠،٢٦٩

الكلية ١٩٩ ٧٢،٣٠٥ معامل التحديد = ٦٣ %

** دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠،٠١

مناقشة نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة :

تم تقدير معادلة الانحدار لبيانات متغيرات الدراسة علي النحو التالي :

وتعبر القيم المقدرة لمعامل المعادلة علي معدلات تغير المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تبعاً للتغيرات التي تحدث للمتغيرات المستقلة وهي علي الترتيب (حسن اختيار المدربين و نوعية البرامج التدريبية و التزام الإدارة العليا بالتدريب واستراتيجياته ، بالإضافة إلى معوقات التدريب) ، حيث تبلغ قيمة معدل تغير الأداء الوظيفي تبعاً لتغير حسن اختيار المدربين القيمة (٠،١١) ، بينما تبلغ قيمة معدل الأداء الوظيفي تبعاً لتغير نوعية البرامج التدريبية القيمة (٠،٣٩) ، كما تبلغ قيمة معدل الأداء الوظيفي تبعاً لتغير التزام الإدارة العليا بالتدريب واستراتيجياته القيمة (٠،٠٩) ، وأخيراً تبلغ قيمة معدل الأداء الوظيفي تبعاً لتغير معوقات التخطيط الاستراتيجي القيمة (- ٠،٦١) .

- صياغة الفرض الإحصائي :

الفرض الصفري : معادلة الانحدار غير معنوية

الفرض البديل : معادلة الانحدار معنوية

- القيمة المحسوبة لاختبار (ف) = ٢٤،٣٤٢

وتوضح نتائج الجدول أعلاه معنوية معادلة الانحدار المقدرة عند مستوى معنوية (٠،٠١) بما يؤكد دور وأثر محاور التدريب في الأداء المؤسسي ويفسر مدى أهمية أبعاده الأربعة (حسن اختيار المدربين و نوعية البرامج التدريبية و التزام الإدارة العليا بالتدريب واستراتيجياته ، بالإضافة إلى معوقات التدريب) في التأثير على الأداء الوظيفي ، بما يتفق مع دلالات معاملات قيم الارتباط ما بين المتغيرات وبعضها كما أوضحتها نتائج جداول معاملات الارتباط . وبلغت قيمة معامل التحديد القيمة (٦٣%) ، بما يدل على أن متغيرات الدراسة (حسن اختيار المدربين و نوعية البرامج التدريبية و التزام الإدارة العليا بالتدريب واستراتيجياته ، بالإضافة إلى معوقات التدريب) تفسر إجمالاً ما قيمته (٦٣%) من التغيرات التي تحدث للأداء الوظيفي ، والنسبة الباقية (٣٧%) ترجع لمتغيرات وعوامل أخرى لم تتضمنها معادلة الانحدار المستخدمة في التحليل .

(١٣) أهم النتائج والتوصيات :

أولاً : أهم النتائج :

بعد تحليل بيانات البحث ، تم التوصل إلى النتائج التالية :

- ١- فيما يتعلق بمحور حسن اختيار المدربين وكفاءتهم :
جاءت درجة تصورات العاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت متوسطة ،وجاءت الاستجابات الضعيفة لبعض عبارات هذا المحور لتدل على الآتي :
 - أن الدورات التدريبية لا تتضمن إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني
 - لا يتمتع المدربون القائمون على تنفيذ برنامج الدورات بكفاءة عالية في توضيح الفائدة من التدريب .
 - لا يتميز المدربون بالربط بين الجانبين النظري و العملي.
- ٢- فيما يتعلق بمحور التزام الإدارة العليا بالتدريب واستراتيجياته :
جاءت درجة تصورات العاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت متوسطة ،وجاءت الاستجابات الضعيفة لبعض عبارات هذا المحور لتدل على الآتي :
 - لا تقوم الإدارة العليا بتوفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لدعم التدريب.
 - لا تعتبر الإدارة العليا التدريب من ضمن الأولويات الإستراتيجية .
 - لا تسعى الإدارة العليا إلى التحسين المستمر في العمل وإيجاد الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تنفيذ الأعمال بشكل أفضل .
- ٣- فيما يتعلق بمحور نوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة :
جاءت درجة تصورات العاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت متوسطة ،وجاءت الاستجابات الضعيفة لبعض عبارات هذا المحور لتدل على الآتي :
 - لا تتنوع البرامج التدريبية ما بين دورات داخلية وخارجية.
 - لا تتوافق أهداف وموضوعات الدورة مع مضمون الأهداف العلمية والعملية للمؤسسة.
 - لا تضيف لي الدورة الجديد من المعارف والمهارات السلوكية.
 - لا تتوافق أهداف الدورات مع احتياجاتي التدريبية في العمل الميداني.
- ٤- فيما يتعلق بمحور معوقات التدريب :
جاءت درجة تصورات العاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت مرتفعة ،وجاء ترتيب عبارات هذا المحور على النحو التالي :
 - ضعف الإمكانيات المادية المتاحة للتدريب.
 - عدم وضوح الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.
 - عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب .
 - جمود بعض القوانين والأنظمة.
 - ضعف إيمان المؤسسة بالدور الاستراتيجي للتدريب.
 - عدم توفر المدربين ذوي الكفاءة العالية.
 - عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
 - نقص القدرات والمهارات التي يتطلبها التدريب.
- ٥- فيما يتعلق بعلاقة التدريب بأداء العاملين بالمؤسسات العامة بالكويت :
أوضحت النتائج ما يلي :

-وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ودالة إحصائياً بين محاور التدريب الثلاث (حسن اختيار المدربين ونوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة والتزام الإدارة العليا باستراتيجيات التدريب) وأداء موظفي الهيئة العامة لأوقاف الكويت، بما يفسر أهمية وضرورة التدريب من أجل تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت.

- كذلك أوضحت النتائج معنوية معادلة الانحدار المقدر عند مستوى معنوية (0,001) بما يؤكد دور وأثر محاور التدريب في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة لأوقاف الكويت، ويفسر ذلك أهمية محاور التدريب الأربعة (حسن اختيار المدربين ونوعية البرامج التدريبية وأهداف المؤسسة والتزام الإدارة العليا باستراتيجيات التدريب ومعوقات التدريب) في التأثير على الأداء الوظيفي، بما يتفق مع دلالات معاملات قيم الارتباط ما بين محاور وأبعاد التدريب والأداء الوظيفي للعاملين بأوقاف الكويت.

ثانياً : أهم التوصيات : بعد عرض نتائج البحث ، تم صياغة التوصيات التالية :

١- ضرورة قيام المؤسسات العامة بالكويت بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة لكل مؤسسة .

٢- ضرورة قيام المؤسسات العامة بالكويت بتنوع أساليبها التدريبية التي تقدمها للعاملين 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 المؤسسات.

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

٤- ضرورة تبني المؤسسات العامة بالكويت للوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية والذي بالتالي يؤثر على تحسين مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسات.

٥- يجب على المؤسسات العامة بالكويت الحد من معوقات وعقبات التدريب التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال 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 في هذه المؤسسات وذلك بإتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود استراتيجية واضحة للتدريب تنبثق عنها استراتيجية واضحة لنوعية البرامج التدريبية التي تحقق الأهداف المؤسسة .

٧- ضرورة ارتكاز نشاط التدريب في المؤسسات العامة بالكويت على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة عوامل البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

٨- ضرورة إقامة ورش عمل تدريبية للعاملين والمسؤولين عن الهيئة العامة للأوقاف الكويتية من أجل زيادة مستوى وعيهم بأهمية ممارسة التدريب الذي يسعى إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى تحقق ميزة تنافسية عالية للمستشفى دون الالتفات فقط إلى تحقيق الأهداف قصيرة أو متوسطة المدى.

المراجع:

- ١- الدحيات جهاد صالح (١٩٩٩) "تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية" رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة آل البيت, الأردن.
- ٢- السالم، مؤيد و صالح ، عادل ٢٠٠٢، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- ٣- السليمان، وائل رمضان ٢٠٠٧، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية : دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة التعليم العالي في سورية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق .
- ٤- السيد ، أمل ٢٠١٠ ، إدارة الموارد البشرية ، مطابع الدرا الهندسية ، القاهرة .
- ٥- العطوي صالح(٢٠٠٧)" أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك:الأردن.
- ٦- زايد ، عادل ٢٠٠٣، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ، القاهرة .
- ٧- عبيدات، شذى ٢٠٠٣، واقع استراتيجية وظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٨- Abdelgadir and Elbadri) 2001)"Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement
- ٩- Atta Allah Tafish Alshareh(2008)" Training Strategy and its Effect on Employees' Performance in Jordanian Industrial Public Share-Holding Companies