



الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدرجات
المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية
بالمعهد العربي للتخطيط

أ.د. فهد الفضالة

دراسات
مؤقتة

سلسلة دراسات تنموية :

سلسلة تنموية تهدف إلى المساهمة في نشر الوعي بأهم قضايا التنمية عموماً، وتلك المتعلقة بالدول العربية خصوصاً، وذلك بتوفيرها لنصوص المحاضرات، وملخص المناقشات، التي تقدم في لقاءات علمية دورية وغير دورية يقوم بتنظيمها المعهد. ونظراً لحرص المعهد على توسيع قاعدة المستفيدين يقوم بتوزيع إصدارات السلسلة على أكبر عدد ممكن من المؤسسات والأفراد والمهتمين بقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية، آمليين أن تساهم هذه الإصدارات في دعم الوعي بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية ونشر الآراء المختلفة للتعامل مع تلك القضايا في الدول العربية.

سلسلة دراسات تنموية
المعهد العربي للتخطيط بالكويت

الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط

إعداد

أ.د. فهد الفضالة

المحتويات

7 الملخص
13 مشكلة الدراسة
15 أولاً: الإطار العام للدراسة
47 ثانياً: منهجية الدراسة وإجراءاتها
62 ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
104 رابعاً: نتائج وتوصيات الدراسة
113 المراجع

الملخص

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على دوافع المتدربين لتلقي التدريب في المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ومدى تلبية هذا التدريب لاحتياجاتهم المهنية، مع الأخذ بالاعتبار المتغيرات ذات الدلالة لموضوع الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (270) من إجمالي (1612) متدرباً، حضروا (57) برنامجاً تدريبياً خلال الموسم التدريبي (2019/018)، وتمثلت أداة الدراسة في مقياس تم تصميمه خصيصاً (A specially designed scale) ليغطي مدى حيويًا واسعاً من دوافع وأهداف الالتحاق بالتدريب ومدى إشباع التدريب لاحتياجات المتدربين، كما تضمن مجموعة من المتغيرات الوسيطة.

كشفت الدراسة عن أن مقومات التدريب وتسهيلاته تتوافر في جهات عمل المتدربين الأصلية بدرجة معقولة، وأن الأهداف الأساسية للالتحاق بالبرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط هي الرغبة الشخصية لتلقي برامج تدريب في المعهد، الاعتقاد بأفضلية البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد، الرغبة في الاستفادة من التدريب في المعهد. وعلى مستوى مجمل دوافع الالتحاق بالتدريب، كشفت الدراسة عن أن متوسط درجات العينة يعادل (77.2%) من الدرجة القصوى لمقياس الدوافع، وكانت الدافعية للتدريب أشد وضوحاً لدى المتدربين ذوي المواقع الإدارية الإشرافية مقارنة بالمتدربين ذوي المواقع الإدارية العليا والمتدربين من فئة الموظفين والاختصاصيين، ولا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة من حيث مجمل الدوافع حسب متغيرات الجنس، السن، التعليم. عدد سنوات الخبرة المهنية.

ومن حيث تأثير التدريب في مجمل الاحتياجات التدريبية للمتدربين، كشفت الدراسة عن أن هذا التأثير جاء بمتوسط حوالي (80%) من الدرجة القصوى لمقياس تأثير

التدريب، ولا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة من حيث تأثير التدريب في مجمل الاحتياجات التدريبية، وهذا يعني أن التأثير المرتفع للتدريب في إشباع حاجات المتدربين المهنية إنما هو تأثير يتصف بالعمومية، لا فرق بين مجموعات العينة في ذلك. ومن حيث اتجاهات المتدربين نحو التدريب، تبين أن (46%) من متوسط مجمل استجابات المبحوثين تعكس التقييم (الممتاز)، (29%) تعكس أن التدريب (جيد)، (15%) تعكس أن التدريب (متوسط)، (3%) تعكس أن التدريب (ضعيف)، أما استجابة (عدم التحديد) فقد جاءت بمتوسط نسبي (4%) ويأتي في مقدمة التقييم الإيجابي (كفاءة المدربين)، يلي ذلك (أساليب وطرق التدريب)، وكذلك (المعارف والأفكار المكتسبة من التدريب)، أما أقل جوانب التقييم الإيجابي فهو يتعلق باحتمالات استفادة جهة العمل الأصلية من التدريب الذي تلقاه المتدرب في المعهد العربي للتخطيط. وقد تأكدت إيجابية الاتجاه نحو مجمل التدريب من واقع درجات المتدربين على مقياس الاتجاه، حيث جاءت بمتوسط حوالي (85%) من الدرجة القصوى لمقياس الاتجاه نحو التدريب، ولا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة من حيث شدة الاتجاه، وهناك ارتباط طردي موجب بين اتجاهات المبحوثين نحو التدريب من جهة، وكل من شدة الدوافع وتلبية الاحتياجات المهنية من جهة ثانية، وقد كشف تحليل الانحدار عن أن متغيرات الدافعية وتلبية الاحتياجات المهنية للمتدربين ساهمت في تحقيق الاتجاه الإيجابي نحو التدريب وأن هذه المساهمة جوهرية.

المقدمة

يمثل التدريب أحد المداخل الأساسية لإعداد وتأهيل وتنمية الموارد البشرية للقائمين على وظائف الخدمة العامة بالأجهزة والمؤسسات الحكومية أثناء الخدمة، وذلك كون التطورات الحديثة والمستمرة لنظم الإدارة والوظائف والمهن تقتضي مهارات ومعارف حديثة ومتجددة لتحقيق مستويات عالية للأداء الوظيفي تقابل المتطلبات الفعلية للوظائف وشاغليها اتساقاً مع ظروف المنافسة والتطور التقني والإداري الحاصل في مؤسسات العمل بقطاع الخدمات والإنتاج⁽¹⁾.

يحتل التدريب مكانة بارزة ومرموقة في تطوير أداء المنظمات الحكومية وغير الحكومية. ويلاقي هذا الاتجاه المتنامي للتدريب والتنمية المهنية الدعم والاهتمام في العديد من دول العالم الثالث وقد ارتبط بشكل كبير بالمساعدات والمنح الإنمائية المقدمة من الدول المانحة والمنظمات الدولية، أو حتى مؤسسات وأجهزة التدريب على مستوى الدولة، حيث يظهر التدريب كمدخل أساسي للتغلب على مشاكل الإدارة العامة والتنمية المحلية. وقد أدى ذلك إلى إنشاء العديد من المعاهد المتخصصة في مجال الإدارة العامة والتخطيط والتنمية على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي، وبرزت مؤسسات ومعاهد معنية بتدريب موظفي الخدمة المدنية، وتصنف هذه المؤسسات والمعاهد على نحو تبعيتها التنظيمية والإدارية، فهناك مؤسسات ومعاهد تدريب مستقلة من حيث التبعية التنظيمية كالمؤسسات والمعاهد التي تتبع منظمات دولية وإقليمية وتقدم تدريب تخصصي في مجالات الإدارة العامة

(1) (الفضالة، 2004).

والتخطيط والتنمية. وهناك مؤسسات ومعاهد حكومية تابعة للحكومات وأخرى أكاديمية تابعة للجامعات إضافة لمؤسسات ومعاهد تعمل وفق صيغة تجارية⁽²⁾.

تعتبر التجربة الكويتية بإنشاء المعهد العربي للتخطيط بدولة الكويت عام 1980 كمؤسسة عربية إقليمية مستقلة تُعنى بإعداد وتأهيل وتدريب الكوادر العربية العاملة بمجال التخطيط والتنمية وصقل معارفهم النظرية ومهاراتهم التطبيقية، من التجارب الرائدة في المنطقة. وذلك نظراً لما تواجه الدول العربية من تحديات تنمية عديدة يأتي في مقدمتها قصور وضعف الكوادر المؤهلة لإدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمشروعات الإنمائية المرتبطة بها على مستوى مختلف العمليات الإدارية والفنية كالتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

بدأ الاهتمام بالعنصر البشري ودوره في قيادة وإدارة التنمية يتصاعد نتيجة الوعي بأهمية التخطيط الشامل كأداة لتحقيق أهداف التنمية في الدول العربية. وقد جاء اهتمام دولة الكويت ومنذ استقلالها بإعداد وتأهيل وتدريب الكوادر الكويتية والعربية العاملة في مجال التخطيط بهدف ترجمة أهداف التنمية إلى واقع ملموس واستجابة واعية ومنسجمة مع متطلبات التقدم والتطوير للكوادر البشرية الكويتية والعربية.

تعود فترة إنشاء المعهد العربي للتخطيط إلى ما قبل عام 1980 حين أنشأت حكومة دولة الكويت عام 1966 بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، معهد الكويت للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي في الشرق الأوسط، كمؤسسة كويتية مستقلة، ووفقاً للاتفاقية التي

(2) (الفضالة، 2015).

أبرمت بينهما، أسندت إدارة المعهد لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وذلك للسنوات الخمس الأولى من إنشائه⁽³⁾.

تم تحويل المعهد لاحقاً إلى مؤسسة عربية مستقلة في عام 1972، وسُمِّي " المعهد العربي للتخطيط بالكويت"، بمشاركة عدد من الحكومات العربية، واقتصر دور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي خلال خمس سنوات اللاحقة على توفير عدد من الخبراء الدوليين وتقديم عدد من المنح التدريبية.

وقد أشارت اتفاقية إنشاء المعهد إلى العديد من الأهداف المناط بالمعهد تحقيقها، وهي⁽⁴⁾:

- أولاً: توفير الخبرات العلمية في مجالات التنمية الاقتصادية والتخطيط.
- ثانياً: تيسير عملية البحث عن المعلومات والبيانات الخاصة بعملية التخطيط والتنمية.
- ثالثاً: رفع مستوى القدرات البحثية لدى المهتمين بمجالات التنمية والإدارة الاقتصادية والتخطيط في الدول العربية.
- رابعاً: إنشاء شبكة من الخبراء والمتخصصين العرب في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- خامساً: العمل على توفير فرص للالتقاء وتبادل الأفكار بين الخبراء في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

⁽³⁾ المعهد العربي للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي، (1975).

⁽⁴⁾ المعهد العربي للتخطيط، (1980).

سادساً: إعداد الإصدارات المتخصصة، وتوفير قواعد المعلومات والبيانات المتعلقة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

تنفيذاً لهذه الاختصاصات والمهام، يقوم المعهد العربي للتخطيط بتقديم العديد من الخدمات والأنشطة المتخصصة ويأتي في مقدمتها نشاط التدريب وبناء القدرات البشرية، حيث يقوم المعهد بتوفير خدمات تدريبية متنوعة من خلال خبراء ومدربين متخصصين، واستخدام أساليب التدريب الحديثة وتوفير بيئة تدريبية تساعد على التعلم وتعظيم العائد على التدريب، وتقدم هذه البرامج التدريبية بشكل يراعي الاحتياجات الوظيفية والتدريبية للكوادر العربية العاملة بقطاع التخطيط والتنمية وغيرها من قطاعات عمل حيوية، وبما يتوافق مع الخصوصية التنموية للدول العربية الأعضاء بالمعهد.

إن مسيرة عمل المعهد التي تقارب نحو أربعة عقود تقتضي دراسة هذه التجربة وتقييمها والتعرف على المتغيرات المؤثرة على مستوى الأداء وصولاً إلى التطوير والتحسين لعناصر العمل الرئيسية بالمعهد، ويأتي في مقدمة ذلك نشاط التدريب باعتباره النشاط الحيوي والأهم بالنسبة للمعهد، وتعد من صلب مهامه الأساسية.

تأتي هذه الدراسة التي تُعنى برصد وتحليل أحد أهم العناصر الأساسية المؤثرة على العملية التدريبية والتي تكمن في فئة المتدربين ممن يتلقون برامج تدريبية متخصصة بالمعهد ووفقاً لمستوياتهم الوظيفية المختلفة والدول التي ينتمون إليها، تحاول هذه الدراسة تعريف الدوافع (الأهداف) من تلقي المشاركين التدريب بالمعهد العربي للتخطيط (ظروف الترشح) إضافة إلى مدى مقابلة وتلبية هذا التدريب التخصصي الذي تلقوه في قاعات المعهد لاحتياجاتهم المهنية (الوظيفية والتدريبية).

انبثق عن هذا الهدف الرئيسي العديد من التساؤلات البحثية، تحاول الدراسة التعرف عليها ورصدها وتحليلها وتفسيرها بُغية تطوير وتحسين العملية التدريبية القائمة بالمعهد، لاسيما وأن أحد عناصر النجاح الأساسية لعملية التدريب هو قياس مدى تحقق التعلم لدى المشاركين في البرامج التدريبية (العائد على التدريب) ويمثله هنا مدركات المشاركين أي مستوى الانطباع الذاتي (مقاربة التقرير الذاتي) لهم حول البرنامج التدريبي الذي التحقوا به، في ضوء المتغيرات محل التأثير على المشارك وهي ثلاثية في هذه الدراسة (الدافعية للتدريب - الاحتياجات المهنية - الإشباع في تلبية الاحتياجات)، إضافة إلى متغيرات أخرى ذات علاقة مباشرة بالمشارك كالمستوى الوظيفي، وظروف الترشح للبرنامج التدريبي، واتجاهات المشارك نحو التدريب الحالي، وتسهيلات التدريب في مقر عمله.

مشكلة الدراسة

يقدم المعهد العربي للتخطيط برامج تدريبية في مجالات مهنية متنوعة تستهدف التأثير الإيجابي في السلوك والأداء المهني للمتدربين الذين يلتحقون في تلك البرامج، ومن الثابت أن هذه البرامج التدريبية هي بطبيعتها مكلفة وتتم في إطار مهني وسلوكي وفق معايير فنية وإدارية محددة، يقوم عليها نخبة من الخبراء والمتخصصين. هذه الحقيقة تستثير تساؤلات حول أثر البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد العربي للتخطيط من منظور مدى مقابلتها وتلبيتها لحاجات المتدربين وعلاقة ذلك بدوافع وأهداف هؤلاء المتدربين للالتحاق بها.

إن دوافع المتدربين تتنوع ما بين دوافع معرفية، وأخرى دوافع مهارية، وكذلك دوافع مهنية عامة تدور حول القيم المهنية، كما أن احتياجات المتدربين تتنوع أيضاً من منظور الأداء والسلوك المهني، وإن كان هذا التنوع يتم في إطار طبيعة عمل المتدرب على وجه

الخصوص والعملية الإدارية بشكل عام بأبعادها المختلفة من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وتقييم إضافة إلى جانب آخر هام وهو تحقيق الذات المهنية للمتدرب. وسواء كانت المسألة تتعلق بالدوافع أو الاحتياجات المهنية، لذا فإن هناك مؤثرات تنعكس على كليهما، من هذه المؤثرات ما يتعلق بالمتدرب نفسه في وظيفته التي يشغلها في مؤسسة عمله مثل موقعه الإداري، وخبرته المهنية، أو على المستوى الشخصي مثل الجنس والسن ومستوى التعليم وكذلك أهداف وظروف التحاقه بالتدريب وواقع التدريب في جهة عمله الأصلية، فكل ذلك وغيره ينعكس على اتجاهه نحو التدريب الذي يتلقاه أياً كانت الجهة المنظمة، بل ويؤثر في مدركاته بشأن دافعيته للالتحاق بالتدريب ومدى إشباع هذا التدريب لاحتياجاته المهنية. من هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على دوافع وأهداف المتدربين لتلقي التدريب في المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ومدى تلبية التدريب للاحتياجات المهنية لهؤلاء المتدربين، وذلك بالتطبيق على عينة من المتدربين الذين حصلوا بالفعل على برامج تدريبية في المعهد مع الأخذ بالاعتبار مجموعة من المتغيرات الوسيطة محتملة التأثير في دوافع هؤلاء المتدربين واحتياجاتهم المهنية ومدى تلبيتها من خلال التدريب، أي أن المتغير الأساسي في هذه الدراسة هو متغير ثلاثي الأبعاد (الدافعية للتدريب، الاحتياجات التدريبية، الإشباع بمعنى مدى تلبية هذه الاحتياجات). أما المتغيرات الوسيطة فهي على وجه التحديد (أهداف وظروف الالتحاق بالتدريب في المعهد العربي للتخطيط، مدى توافر مقومات التدريب وتسهيلاته في جهات عمل المتدربين، اتجاهات المتدربين نحو التدريب الذي تلقوه في المعهد العربي للتخطيط، ثم خصائص المتدربين بما في ذلك مستواهم الإداري وسنوات خبراتهم المهنية).

أولاً: الإطار العام للدراسة

(أ) الإطار العام للوظيفة التدريبية للمعهد العربي للتخطيط

سنتناول في هذا الجزء من الدراسة ثلاثة جوانب رئيسية تتعلق بتطور نشاط التدريب القائم بالمعهد العربي للتخطيط، بهدف تكوين صورة واضحة حول هذا النشاط الرئيسي الذي يقوم به المعهد منذ بداية تأسيسه حتى وقتنا الحالي، بقصد التعرف على دور المعهد في مجال التدريب وبناء القدرات البشرية العربية خلال مسيرته الطويلة والتي تزيد عن أربعة عقود، إضافة إلى الإحاطة ببعض الجوانب ذات العلاقة المباشرة بهذا النشاط والتي تقوم الدراسة الحالية باستقصاء المعلومات حولها وتحليلها، وهم المتدربون المشاركون في نشاط التدريب. لذا سيتم تناول هذا الجزء من الإطار النظري للدراسة وفقاً لثلاثة جوانب رئيسية هي:

- 1) التطور الوظيفي لنشاط التدريب بالمعهد-خلفية تاريخية.
- 2) البرامج التدريبية مجال الدراسة الحالية.
- 3) قواعد الترشيح والاختيار لبرامج التدريب بالمعهد.

1) التطور الوظيفي لنشاط التدريب بالمعهد

بدأ نشاط التدريب منذ تأسيس المعهد عام 1980 ومرّ هذا النشاط خلال مسيرته الطويلة بتطور وظيفي كبير وهام وبالعديد من التغيرات لامست وانعكست بصورة مباشرة على الأنماط والمكونات التدريبية المقدمة في خطط المعهد التشغيلية الخاصة بإدارة هذا النشاط، وفقاً لمراحل وظروف العمل والتوجهات على ساحة العمل التخطيطي والتنموي إضافة إلى متطلبات الدول الأعضاء بالمعهد. لقد كان الهدف الأساسي الذي انطلق منه نشاط التدريب هو إعداد جيل من الاخصائيين والموظفين العاملين بوزارات ومؤسسات

الحكومات العربية بهدف مقابلة وتلبية الاحتياجات المهنية (الوظيفية والتدريبية) لمن يشغلون وظائف ذات علاقة مباشرة بعملية التخطيط والتنمية على مستوى التنفيذ والمتابعة للبرامج والمشروعات الاقتصادية والاجتماعية، وذلك طبقاً لأعلى مستويات الأعداد والتأهيل العلمي⁽⁵⁾.

لذا وجه نشاط التدريب بالمعهد لتحقيق هذه الأهداف، واتسمت محتويات البرامج التدريبية المتنوعة الذي يقدمها المعهد بموضوعات تتعلق بمجالات التخطيط والتنمية وغيرها من موضوعات اقتصادية حيوية. كما حظيت الدول الأعضاء الأقل نمواً بأولوية خاصة من حيث عدد المشاركين أو على مستوى البرامج الموجهة من هذا النشاط. وقد كان المكون الأساسي لنشاط التدريب هو نظام الدبلوم العام (الدورة طويلة الأمد) والبرامج التدريبية القصيرة المتخصصة، حيث شكّل هذين النمطين المكون الأساسي لنظام التدريب منذ بدء تأسيس المعهد عام 1980 وحتى عام 1984.

وكان نظام الدبلوم التدريبي يقدم في حينه من خلال برنامج تخطيط التنمية⁽⁶⁾ والذي كانت مدته تستغرق عشرة شهور تدريبية، ويغطي هذا البرنامج طيفاً واسعاً من الموضوعات والمواد العلمية تحتوي على مقررات تمهيدية وأخرى أساسية، ويقدم المتدرب في نهاية البرنامج بحثاً تحت إشراف أحد أعضاء الهيئة العلمية بالمعهد (الجهاز الفني حالياً)، ليحصل المتدرب في نهاية البرنامج على شهادة دبلوم الدراسات العليا في تخطيط التنمية، بالإضافة إلى هذا البرنامج، كان هناك برنامج تخصصي آخر هو برنامج أساليب التخطيط المتقدمة، ويُعنى هذا البرنامج بكوادر العمل المتخصصة من الحاصلين على دبلوم الدراسات

⁽⁵⁾ (المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 1981).

⁽⁶⁾ تم العمل بهذا النظام التدريبي للبرامج طويلة الأمد من عام 1980 إلى عام 1984 حيث تم إلغاء هذا النظام.

العليا في تخطيط التنمية أو ما يعادله. وتستغرق أيضاً فترة الدراسة للبرنامج عشرة شهور. وتتضمن محتويات البرنامج مواد تمهيدية وأساسية وأخرى اختيارية.

كما يقدم المتدرب عند انتهاء البرنامج بحثاً يعالج فيه أحد جوانب أو مشكلات التنمية في قطر عربي أو أكثر، ويحصل المتدرب على دبلوم الدراسات العليا في أساليب التخطيط المتقدمة. وقد تم إلغاء العمل في هذين البرنامجين الأساسيين للمعهد عام 1984 واستعيض عنهما ببرنامج تدريبي متوسط الأمد (4 شهور تدريب) وسمي بالبرنامج العام لتخطيط التنمية. إضافة إلى هذين البرنامجين. قام المعهد العربي للتخطيط بتقديم سلسلة من البرامج التدريبية القصيرة، وهي برامج تدريبية متخصصة كانت تقدم لمدد تتراوح من 3 إلى 8 أسابيع منذ عام 1980، وفي عام 1984 تم تقليص مدة هذه البرامج لتصبح أربعة أسابيع فقط وكانت هذه البرامج التدريبية تُعقد في الأغلب خارج الكويت وضمن خطة المعهد السنوية لتنظيم عدد من الفعاليات في عواصم الدول الأعضاء المنضمة للمعهد سواء كان ذلك بطلب من الدولة المستضيفة أو كبرنامج عام للمعهد يتم عقده وبمشاركة متدربين من دول أخرى بالتنسيق مع الدولة المستضيفة.

أما المجالات التي تُعنى بها البرامج التدريبية القصيرة فهي متنوعة تشمل مجالات عدة كالتخطيط الزراعي، التخطيط الصناعي، التخطيط المالي، تقويم المشروعات، تخطيط التجارة الخارجية، إعداد خطط التنمية، أساليب التخطيط المتقدمة، تخطيط التعليم والقوى العاملة، التخطيط الإقليمي، وغيرها من مجالات التخطيط وحقول التنمية المتعددة.

إضافة إلى ذلك كان هنالك ما يسمى بالبرامج القطرية وهي برامج تدريبية يعقدها المعهد بطلب من الدول الأعضاء لحاجتها لهذه البرامج المتخصصة.

وقد استمر المعهد في تقديم هذا النوع من المكونات التدريبية الأساسية في خطط عمله التشغيلية لفترة طويلة نسبياً امتدت منذ فترة التأسيس عام 1980 لعام 1997، حين انطلقت فلسفة ورؤية جديدة لإدارة هذا النشاط الحيوي تضمنت هذه الرؤية عدداً من التوجهات المستقبلية لتطوير وتحسين أنشطة المعهد بصفة عامة ونشاط التدريب بصفة خاصة، وشملت التوجهات الخاصة بنشاط التدريب بعض الجوانب الأساسية مثل⁽⁷⁾:

- العمل نحو متابعة المتغيرات العالمية والإقليمية وأقلمتها لظروف التنمية العربية ومواكبة لتطوير مناهج التخطيط وأساليب اتخاذ القرار، والعمل نحو دمج الأبعاد البيئية بما يتوافق وتوجهات التنمية البشرية المعاصرة.
- أن يكون المعهد مركزاً استشارياً فيما يتعلق بطبيعة عمله وتخصصه من خلال التركيز على موضوعات المناهج والأساليب الخاصة بالتخطيط والتنمية، واقتصاديات البيئة، والتنمية البشرية.
- الاهتمام بتدريب المدربين والمستويات القيادية العليا في مجالات اهتمام المعهد، ودعم أنشطة التدريب حول تخطيط التنمية.

وقد جاءت هذه التوجهات الاستراتيجية وبهذه الفترة على وجه الخصوص استشعاراً من مجلس الأمناء والمسؤولين بالمعهد نحو أهمية العمل لإحداث نقلة نوعية أخرى للخدمات والأنشطة التدريبية المقدمة للدول الأعضاء وذلك بالتأكيد على أن ما تم من إنجازات ونجاحات لخطط عمل المعهد السابقة هي محل تقدير. إلا أن مجالات التحسين والتطوير تبقى قائمة، لقد مثّل هذا الهاجس في حينه تحدياً كبيراً أمام إدارة المعهد، وعليه فقد جاءت

(7) المعهد العربي للتخطيط، (1997).

خطة النشاط العلمي للمعهد لعام 1998/97 مواكبة لهذه الأهداف من خلال دعم دور المعهد بالمنطقة والسعي نحو تميزه إقليمياً ودولياً.

وفيما يخص نشاط التدريب، جاءت المبادئ الموجهة لتطوير هذا النشاط متفقة ومنسجمة مع هذه التوجهات، وذلك من خلال التركيز على جوانب أساسية ذات علاقة مباشرة في إدارة وتخطيط مكونات عملية التدريب الأساسية، مثل⁽⁸⁾:

- مقابلة الاحتياجات الفعلية والمتوقعة للدول الأعضاء ومساهمة نشاط التدريب في تلبية احتياجاتهم التنموية والوظيفية.
- توسيع دائرة المستفيدين من نشاط التدريب وزيادة عدد المشاركين فيه.
- تحسين نوعية الخدمات والأنشطة التدريبية المقدمة من خلال التنوع بالمستويات والبرامج التدريبية.

ويلاحظ أن موضوعات ومجالات التطوير والتمايز التي وردت في خطط المعهد ابتداءً من خطة النشاط العلمي لعام 1998/97 قد لقت اهتمام المستفيدين من خدمات وأنشطة المعهد المتخصصة وعلى رأسها نشاط التدريب، حيث جاءت مواكبة لفكر التنمية ومناهج التخطيط والإدارة المعاصرة لمؤسسات التدريب المتخصصة، إضافة إلى مواكبتها لما يستجد طرحه على ساحة العمل الفكري والتطبيقي لأساليب التخطيط والتنمية في ضوء المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتقنية التي مر بها العالم في عقد التسعينات.

⁽⁸⁾ (المعهد العربي للتخطيط، 1997).

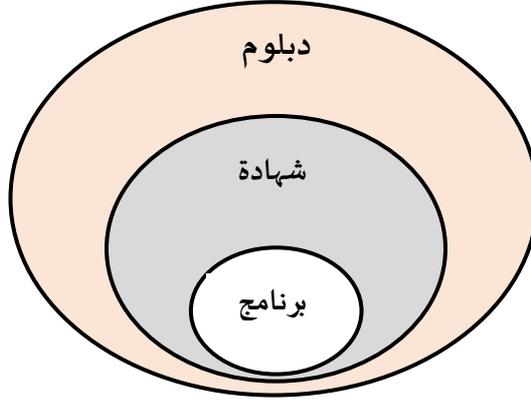
لذا فإن نشاط التدريب وبدءاً من خطة عمل المعهد لعام 1998/97 اشتمل على فلسفة ورؤية جديدة لإدارة وتخطيط عملية التدريب والتي ساهمت بتهيئة إطار مرن ومتنوع نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذا النشاط والعمل على تميزه سواء من خلال التوسع والانتشار الكمي أو من جانب التخصص والتنوع العلمي. وقد تشكل الهيكل العام لنشاط التدريب ابتداءً من خطة 1998/97 من المكونات التدريبية التالية⁽⁹⁾:

- 4 دبلومات تدريبية تخصصية (بعد إلغاء العمل بنظام الدبلوم الواحد).
- 12 شهادة تخصصية (يختلف عددها من خطة سنوية لأخرى).
- 48 برنامج تدريبي قصير (يختلف عددها من خطة سنوية لأخرى).

لقد بُنيت فلسفة النظام التدريبي الجديد على أن يتناول كل برنامج قصير موضوعاً ينحصر في مجال ضيق من المواضيع ذات الاهتمام ويستغرق أسبوعاً واحداً. وتحتوي كل شهادة تدريب على أربعة برامج تدريبية قصيرة متتالية وتستغرق أربعة أسابيع. أما الدبلومات فهي تحتوي على إثني عشر برنامجاً متتالياً أو ثلاث شهادات تخصصية متتالية ويستغرق كل دبلوم إثني عشر أسبوعاً. وترتبط هذه المخرجات التدريبية ارتباطاً عضوياً واضحاً حيث أن دائرة اهتمام هذه المخرجات تصبح أكبر كلما انتقلنا من البرامج القصيرة إلى الشهادات التخصصية إلى الدبلومات وذلك وفقاً للشكل رقم (1).

⁽⁹⁾ (المعهد العربي للتخطيط، 1997).

شكل (1): هيكل المكون التدريبي الأساسي لعام 1998/97



المصدر: دليل المعهد العربي للتخطيط، 1997.

وعليه، فإن النظام التدريبي المعتمد في تلك الفترة بمكوناته التدريبية المقترحة، وكما هو موضح بالشكل رقم (1)، قد اتسم بالصفات والمميزات التالية⁽¹⁰⁾:

- تنوع طبيعة المواضيع والبرامج المقدمة وذلك ضماناً لتوسيع دائرة المستفيدين وتغطية أكبر قدر ممكن من المواضيع التنموية ذات الأهمية بالنسبة للأقطار العربية.
- اختلاف مدد البرامج لتعطي الفرصة للمشاركين الذين لا يستطيعون بحكم ارتباطاتهم العملية والعائلية التفرغ لفترات طويلة. وفي نفس الوقت، يتيح الهيكل المقترح تلبية الاحتياجات المهنية للمتدرب حسب المدد المناسبة له.

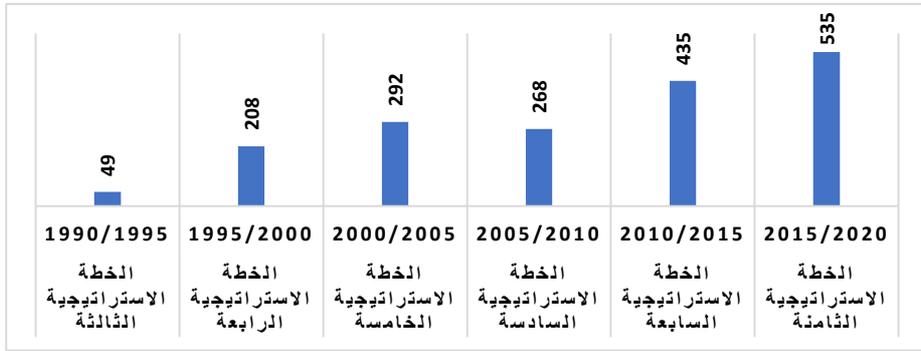
⁽¹⁰⁾ المعهد العربي للتخطيط، (1999).

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

- ثبات الهيكل التدريبي يخول للمعهد أن يراكم الخبرة في تنفيذ البرامج المكونة لهذا الهيكل من خلال التحسين المستمر لنوعية هذه البرامج. ومن ناحية أخرى، فإن التدرج في إدخال البرامج الجديدة في ظل التطورات والمستجدات يضفي المرونة الكافية لجعل هذا الهيكل ديناميكياً وغير جامد.

وقد استمر العمل وفقاً لهذا النظام التدريبي الجديد في خطط المعهد من عام 1997 إلى 2011. وبالإضافة إلى هذا المكون التدريبي الرئيسي، قدّم المعهد كجزء من نشاط التدريب برامج موجهة للكوادر العليا ومن يشغلون مراكز قيادية في مجالات متعلقة بصنع القرار التنموي.

شكل رقم (2): عدد الأنشطة التدريبية المنفذة للفترة 1990-2019



المصدر: المعهد العربي للتخطيط، سنوات مختلفة لخطط النشاط العلمي.

وفي إطار التطوير والتحسين المستمر لنشاط التدريب بالمعهد أشارت الاستراتيجية السابعة للمعهد 2010-2015 إلى ضرورة العمل نحو إحداث نقلة نوعية أخرى في فلسفة وإدارة هذا النشاط الحيوي، وذلك بما احتوته على تحديد دقيق لدور المعهد في مرحلة العمل القادمة وهو التميز والريادة على المستوى الإقليمي والدولي، والارتقاء بما يقدمه من أنشطة

بمستواها ونوعيتها، واستنباط الأنشطة بناءً على الاحتياجات الفعلية والمتوقعة للدول الأعضاء والاقتراب من صانعي القرار ودعم قدرتهم على التعامل مع المستجدات التنموية، في ظل آخر التطورات القطرية والإقليمية والدولية، والاستفادة من الخبرات المكتسبة في تنفيذ مختلف الأنشطة ويأتي في مقدمة ذلك نشاط المعهد الأساسي المتمثل بالنشاط التدريبي⁽¹¹⁾.

وتأسيساً على ذلك وفي ضوء التعريف الذي تبنته الأمم المتحدة لمفهوم التنمية بوصفها "عملية لتوسيع الحريات الحقيقية التي يتمتع بها البشر"، استدعت هذه المنطلقات الدولية إعادة النظر في الهيكل الأساسي للتدريب خصوصاً فيما يتعلق بمحتوى البرامج التدريبية حيث تم إعادة صياغتها لتتمحور حول كيفية التعامل مع المشاكل التنموية. لاسيما وأن التفاوت بين الدول العربية كبير وخاصة فيما يتعلق بمراحلها التنموية، الأمر الذي أدى إلى وقف العمل نهائياً ببرامج الدبلومات التخصصية المقدم من المعهد ولفترة طويلة وذلك لصالح تصميم برامج تدريب جديدة تتضمن إدخال محتويات متنوعة تناسب مختلف مجموعات الدول العربية نظراً للدور المتعاظم الذي بدأت تلعبه أسواق رأس المال في اقتصادات الدول الخليجية إضافة إلى الأهمية المتزايدة لمفهوم التنافسية في السوق العالمي. جاء ذلك بهدف تعميق النقلة النوعية والهوية التنموية لنشاط التدريب بالمعهد والتحسين المتواصل لمحتوى برامجه المتخصصة.

على إثر ذلك تبنت الإدارة الجديدة للمعهد نظاماً تدريبياً جديداً منذ بدء العمل بتطبيق استراتيجية النشاط العلمي السابعة 2010-2015 في سنتها الثانية عام 2011 وأيضاً خلال تطبيق استراتيجية النشاط العلمي الثامنة 2015-2020 فقد تحقق تقدم مُشاهد

(11) المعهد العربي للتخطيط، (2010).

وملموس بإدارة نشاط التدريب وعملياته والذي انتقل من مفهوم التدريب الاعتيادي إلى مفهوم بناء القدرات القائم على أساس التشارك وبناء المهارات الأساسية لدى المتدرب، وتُظهر هذه النقلة وبصورة جلية مدى الجهد والتطوير المبذول من إدارة المعهد في جانبه الكمي والنوعي لصالح بناء القدرات البشرية العربية، وتأسيس كيان مهني لنشاط التدريب يرقى للمنافسة مع بيوت الخبرة الدولية⁽¹²⁾.

لقد كان الهدف الاستراتيجي لنشاط التدريب بهذه المرحلة هو التحول نحو بناء القدرات ودعم صناعة القرار للكوادر العاملة في مجال التخطيط والتنمية بالدول العربية وذلك تأسيساً على المنطلقات الفكرية والعملية التالية⁽¹³⁾:

- تطوير الأنشطة التدريبية بما يتسق مع التعريف العريض للتنمية.
- تنوع الأنشطة التدريبية التي يُنفذها المعهد، بما يخدم الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
- دعم البناء المؤسسي والتنظيمي للنشاط التدريبي داخل المعهد.
- مواصلة استخدام التقنيات التدريبية الحديثة وتقنيات التدريب عن بُعد لتوسيع دائرة المستفيدين من برامج المعهد
- التركيز على الجوانب المهارية للتدريب مع أهمية نشر الوعي بأهمية توفير شروط النمو المستدام.
- تعميق التغذية الاسترجاعية بين نشاط التدريب ونشاطي البحوث والاستشارات.

⁽¹²⁾ المعهد العربي للتخطيط، (2015).

⁽¹³⁾ المعهد العربي للتخطيط، (2010).

شكّلت هذه المنطلقات⁽¹⁴⁾ مرتكزاً لسياسة تدريب جديدة بالمعهد تقوم على مفهوم التحول إلى مؤسسة انمائية، فقد شهدت أنشطة المعهد خلال هذه المرحلة تغيرات نوعية تم خلالها توجيه نشاط التدريب نحو بناء القدرات ودعم صناعة القرار كما أشرنا وذلك من خلال التركيز على تنمية المهارات التخطيطية والقدرات التحليلية والعملية للمستفيدين من جهة، والمستوى النظري المطلوب من جهة ثانية، والارتقاء بمستوى أداء المؤسسات الحكومية ومؤسسات النفع العام من خلال تلمس الاحتياجات المهنية الحقيقية والمتجددة للعاملين بها والعمل نحو سد فجوة الأداء والارتقاء بمستوى التخطيط التنموي في الدول العربية. مع الأخذ بالاعتبار التحديات التنموية التي تواجه الدول العربية ومن أهمها ضعف إدارات التنمية وتواضع دور المنظومات التخطيطية وضعف فعالية تنفيذ الخطط التنموية وآليات متابعتها، الأمر الذي انعكس على مؤشرات التنمية والأداء الاقتصادي للدول العربية. وكون نشاط التدريب بالمعهد ينفرد بتقديم مجموعة كبيرة من البرامج التدريبية التخصصية ذات العلاقة بالتنمية الشاملة والمستدامة وعملية التخطيط، تطلب ذلك من إدارة المعهد العمل المستمر على تحديث محتويات برامجه التدريبية، وتطوير أساليب التدريب، وتنوع التطبيقات العملية والحالات الدراسية بشكل دائم يعظم من أثر التدريب والعائد من التعلم لفئات المستهدفة، ويحفظ للمعهد ريادته في هذا المجال⁽¹⁵⁾.

ويعكس جانب الطلب المتزايد على البرامج التدريبية للمعهد مستوى الثقة من الدول الأعضاء على الخدمات والأنشطة التدريبية المتميزة المقدمة التي تعكس ما يجري على ساحة العمل التنموي بالدول العربية، وكما أشرنا أن مؤشر الطلب على المشاركة في البرامج التدريبية الأسبوعية والبرامج التدريبية التخصصية دليلاً على تحقيق الأهداف المرسومة في

⁽¹⁴⁾ المعهد العربي للتخطيط، (2015).

⁽¹⁵⁾ المعهد العربي للتخطيط، (2015).

إدارة وتخطيط نشاط التدريب وعملياته، وفي إطار هذا السياق فقد تم إعادة صياغة هيكل النشاط التدريبي بالمعهد والذي أصبح يتكون من مجموعة من المكونات التدريبية الرئيسية التالية⁽¹⁶⁾:

1. التدريب داخل مقر المعهد، وهو المكون الرئيسي لنشاط التدريب. وفي هذا الإطار، يقوم المعهد بعقد مجموعة من البرامج التدريبية التخصصية التي يتكون كل منها من برنامجين تدريبيين، كما يقوم المعهد بعقد عدد من البرامج التدريبية الأسبوعية المنفردة.
2. التدريب في الدول العربية، وتحدد طبيعة هذا الجزء من النشاط التدريبي بناء على ما تطلبه هذه الدول من البرامج التدريبية التخصصية والبرامج الأسبوعية استناداً إلى احتياجاتها التدريبية. ويقوم المعهد عند الحاجة بإعادة صياغة مكونات البرامج التدريبية التخصصية والبرامج الأسبوعية المقدمة لتلائم الاحتياجات الحقيقية للدولة المستفيدة.
3. التدريب في مراكز العمل "On the Job Training"، حيث يقوم المعهد بتدريب العاملين في الجهات المستفيدة في أماكن عملهم بحيث يكون تدريباً تطبيقياً عملياً يرتبط بالمهام الموكلة لهؤلاء المستفيدين. وقد يأخذ هذا الجزء من النشاط التدريبي شكل التوجيه المباشر للمستفيدين عندما تستدعي الحاجة.
4. التدريب عن بُعد من خلال الموقع الإلكتروني للمعهد وباستخدام التقنيات اللازمة.
5. البرامج التدريبية التعاقدية بمختلف مجالاتها وفتراتهما، حيث يقوم المعهد بتنفيذ عدد من البرامج بناء على طلب من الجهات المستفيدة.

⁽¹⁶⁾ (المعهد العربي للتخطيط، 2015)..

6. التدريب من خلال مركز المشروعات الصغيرة والمتوسطة والذي أسس عام 2014 للمؤسسات المعنية بهذا القطاع أو رواد الأعمال وأصحاب المشروعات.

وعليه فإن الهيكل الأساسي للتدريب أصبح يتكون من عدد من البرامج التدريبية الأسبوعية، إضافة إلى شهادات تخصصية، تتكون كل شهادة من برنامجين تدريبيين أسبوعيين أو أكثر، حيث تعالج كل شهادة موضوعاً علمياً متكاملًا، وفيما يخص جوانب التطوير والتجديد التي لامست منهجية نشاط التدريب وعملياته تصميمًا وتنفيذًا وإدارةً لهذه المرحلة نستعرض ما يلي⁽¹⁷⁾:

1. تطوير محتوى البرامج التدريبية والتركيز على تطوير المهارات وتنمية قدرات المتدربين بما يتناسب مع الأعمال التي يقومون بها فعلياً.
2. التقليل من الجرعات النظرية بالبرامج لصالح زيادة الجرعة التطبيقية ودراسة الحالات الدراسية، والتفاعل بين المتدربين، والزيارات الميدانية، واستخدامات الحاسب الآلي، وغيرها من أساليب التدريب.
3. تعديل المحتوى للمادة التدريبية بما يلبي احتياجات الدول عند الطلب على البرامج التدريبية التخصصية.
4. التدقيق في عملية الاختيار للمرشحين بهدف تحسين مستوى تجانس المتدربين.
5. استحداث برامج تدريبية جديدة تواكب الاحتياجات المتجددة للفئات المستهدفة من خلال زيادة عدد البرامج التدريبية المقدمة من 40 برنامجاً تدريبياً في نهاية الاستراتيجية السابعة (2010-2015) إلى حوالي 60 برنامجاً تدريبياً خلال الاستراتيجية الثامنة (2015-2020)، وزيادة عدد البرامج التدريبية التخصصية من

¹⁷ (المعهد العربي للتخطيط، 2015).

- 18 برنامجاً تدريبياً متخصصاً في نهاية الاستراتيجية السابعة (2010-2015) إلى
25 برنامجاً خلال الاستراتيجية الثامنة (2015-2020).
6. زيادة فترة النشاط التدريبي من أربعة شهور في السنة إلى ثمانية شهور.
7. زيادة مجموع الأسابيع التدريبية المنفذة من حوالي 435 أسبوع خلال الاستراتيجية
السابعة (2010-2015) إلى حوالي 535 أسبوع خلال الاستراتيجية الثامنة (2015-
2020)، وبمتوسط بلغ 107 أسبوعاً سنوياً.
8. زيادة الطاقة الاستيعابية للنشاط التدريبي للمعهد من حوالي 6811 متدرباً خلال
الاستراتيجية السابعة (2010-2015) إلى حوالي 12250 متدرباً بنهاية الاستراتيجية
الثامنة (2015-2020).
9. تنفيذ برامج تدريبية تركز على الإدارة الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية،
تهتم بالقضايا الإقليمية، وتساعد في رسم السياسات المالية والنقدية والبيئية
والتجارية وتنفيذها.
10. مراعاة خصوصية وتقسيمات الدول العربية في مجال الإدارة الاقتصادية
والاجتماعية كالدول المنتجة للنفط والدول التي تعتمد على الموارد الطبيعية
المتجددة، بالإضافة إلى مجموعة الدول التي تهتم بالأنشطة الخدمية والمالية
واللوجستية.
11. تقديم حزمة متنوعة من البرامج التدريبية تتعلق بالتنمية بمفهومها الشامل
والمستدام، والتخطيط بشكل عام، وقضايا الشباب والسكان والفقر والبطالة،
ومشكلات سوق العمل، والشفافية والنزاهة، والحوكمة والتخطيط، وإدارة
الأزمات، واستشراف المستقبل، والتنمية الاجتماعية والمحلية بشكل خاص.

12. تعزيز مستوى الاستفادة للمشاركين في البرامج التدريبية من قواعد البيانات المتوفرة لدى المعهد بشكل يعمق مستوى استفادتهم من هذه البرامج.

وقد أقرّ المعهد عدداً من مجالات النشاط التدريبي التي سوف تكون محل اهتماماته الحالية والمستقبلية والتي تتوافق مع المنطلقات الإنمائية والتحديات التنموية التي تواجه الدول العربية ودور المعهد الريادي ومسؤولياته الإنمائية نحو بناء القدرات البشرية العربية، والمجالات العلمية والمهنية التي تم التركيز عليها وتناولها في البرامج التدريبية الجديدة هي:

1. عملية التخطيط التنموي وتنفيذ ومتابعة الخطط.
2. السياسات التنموية (الاقتصادية والاجتماعية).
3. إدارة التنمية والإدارة الاقتصادية.
4. المالية العامة.
5. التنمية البشرية.
6. الاستدامة البيئية.
7. التنمية الاجتماعية والمحلية.
8. التنمية القطاعية.
9. قضايا سوق العمل.
10. المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
11. التكنولوجيا والتنمية.

كانت هذه لحظة سريعة حول التطور الوظيفي لنشاط التدريب وبناء القدرات بالمعهد العربي للتخطيط خلال الأربعين عاماً تقريباً 1980-2019، والتي يمكن حصرها عبر ثلاثة مراحل زمنية أساسية حدثت خلالها طفرات كبيرة في فلسفة وبنية وإدارة هذا النشاط الحيوي، ويمكن تسمية هذه المراحل وفقاً لتسلسلها الزمني والوظيفي بالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط والتنمية من عام 1980-1990.

المرحلة الثانية: مرحلة الإصلاح الهيكلي والسياسات الاقتصادية من عام 1991-2010.

المرحلة الثالثة: مرحلة المؤسسة الإنمائية المتخصصة من عام 2011-2019.

حيث تُظهر هذه المراحل الثلاثة وبصورة جلية مدى التقدم والإنجاز الذي حققه المعهد العربي للتخطيط في إدارة هذا النشاط الرئيسي للمعهد المتمثل في نشاط التدريب وبناء القدرات البشرية العربية، ويكشف الجدول التالي أعداد المشاركين من الدول العربية ببرامج التدريب بالمعهد خلال الفترة من عام 1966-2019⁽¹⁸⁾.

⁽¹⁸⁾ تم إضافة أعداد المخرجات التدريبية من عام 1966 حيث كان المعهد مؤسسة كويتية وذلك نظراً لوجود هذه الأعداد مدمجة مع فترة التأسيس الرسمي للمعهد عام 1980.

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

جدول رقم (1): إحصائية بأعداد المشاركين من الدول العربية في الأنشطة التدريبية التي عقدها المعهد العربي للتخطيط خلال الأعوام من 67/66 وحتى 2019/10/4

اسم الدولة	97/96 - 67/66	2018/9-1998/10	2019/10/4-2018/10/1	المجموع الكلي
الأردن	292	2373	360	3025
الإمارات	185	327	61	573
البحرين	170	1213	93	1476
تونس	202	1060	50	1312
الجزائر	32	414	2	448
جيبوتي	0	136	2	138
عمان	77	3475	926	4478
السعودية	96	134	-	230
السودان	353	4409	343	5105
سوريا	218	1130	6	1354
الصومال	107	65	16	188
العراق	222	448	257	927
قطر	92	267	234	593
الكويت	781	6536	1519	8836
لبنان	36	1766	1015	2817
ليبيا	101	239	-	340
المغرب	44	399	88	531
مصر	256	2870	170	3296
موريتانيا	114	832	19	965
اليمن	450	1380	41	1871
فلسطين	16	331	96	443
منظمات عربية	9	76	95	180
جزر القمر	0	57	295	352
أخرى	0	20	0	20
المجموع	3853	29957	5688	39498

(2) البرامج التدريبية مجال الدراسة الحالية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دوافع التدريب (الأهداف) لدى المشاركين في البرامج التدريبية التي يطرحها المعهد العربي للتخطيط، وما إذ كانت هذه البرامج التخصصية المقدمة لموظفي القطاع العام ومؤسسات النفع العام بالدول العربية قد حققت احتياجاتهم المهنية (الوظيفية والتدريبية). كما استطلعت الدراسة آراء المتدربين حول تجربة التدريب بالمعهد وأثرها على أدائهم الوظيفي مستقبلاً إضافة إلى التعرف على مدى توفر العناصر الأساسية للعملية التدريبية في مؤسسات عملهم كالتخطيط للتدريب والمتابعة والتقييم والارتقاء المهني وأيضاً مدى توفر الإمكانيات والتسهيلات والحوافز وغير ذلك من مساعدات تدريبية.

أجريت الدراسة على عينة قوامها 270 متدرب التحقوا في عدد 21 برنامج تدريبي عقدها المعهد خلال خطته التدريبية 2018/2019، وقد كانت عينة الدراسة ممثلة لمتدربين من 17 دولة عربية من أصل 20 دولة عربية منضمة للمعهد. وهو ما يمكن أن يزيدنا بمقاربة حول أوضاع التدريب بالقطاع العام الحكومي في أغلب الدول العربية ودوافع واحتياجات المتدربين المهنية.

جدول رقم (2): بيان جنسيات المشاركين في الدراسة (عينة الدراسة)

الدولة	عدد المتدربين	الدولة	عدد المتدربين
الكويت	25	الصومال	4
عُمان	38	الإمارات	4
البحرين	6	قطر	6
الأردن	33	مصر	26
فلسطين	4	لبنان	30
جيبوتي	1	السودان	21
تونس	10	جزر القمر	8
المغرب	3	موريتانيا	3
سوريا	2		

وقد توزعت وظائف هؤلاء المتدربين على أربعة مستويات وظيفية بقطاع الإدارة العامة الحكومية، وجاء أغلب تصنيف هذه الوظائف على الشكل التالي:

جدول رقم (3): بيان بالمستوى الإداري والمسمى الوظيفي للمشاركين (عينة الدراسة)

الإدارة العليا	استشاري، رئيس ديوان، مدير دائرة، مدير مساعد
الإدارة الإشرافية	مراقب، رئيس قسم، ضابط شرطة، مهندس مشرف
موظف أو خبير	مراجع مالي، باحث، اخصائي، محلل
أخرى	منسق إداري، منفذ، سكرتير، محرر

أما من حيث البرامج التدريبية التي التحق بها المشاركون والتي وردت في خطة التدريب للعام 2019/2018، فهي إحدى وعشرون برنامجاً تدريبياً من ضمن سبعة وخمسون برنامجاً تدريبياً جاءت في الخطة الأنفة، وقد تم تحديد معايير لاختيار هذه البرامج وفقاً لما يلي:

- 1) المجال التدريبي الذي تغطيه هذه البرامج سواء كان مجالها اقتصادي/تخطيطي/تدريب موارد بشرية/اجتماعي/تمويل وغيرها.
- 2) القائمين على العملية التدريبية لهذه البرامج، بحيث تغطي عدداً واسعاً من المدربين العاملين بالمعهد.
- 3) طبيعة البرامج التدريبية من حيث تغطية معارف نظرية أو مهارات عملية أو تأهيل وتطبيقات.
- 4) التنوع والخبرات الوظيفية للمشاركين، ودولهم التي قدموا منها وبما يعكس واقع وأوضاع التدريب أثناء الخدمة بهذه الدول.
- 5) أن تغطي استبانة الدراسة مجالات ذات علاقة مباشرة بالعمل الحالي للمشارك، لذا قسمت فقرات الاستبانة إلى أربع مجالات هي:

- المجال الأول: الدوافع (الأهداف) من المشاركة في برامج التدريب بالمعهد العربي للتخطيط ويتضمن هذا المجال على 29 فقرة.
 - المجال الثاني: الاحتياجات المهنية (الوظيفية والتدريبية) ويتضمن هذا المجال على 21 فقرة.
 - المجال الثالث: تقييم تجربة التدريب في المعهد ويتضمن هذا المجال على 10 فقرات.
 - المجال الرابع: واقع التدريب في مؤسسة عمل المتدرب ويتضمن هذا المجال على 10 فقرات.
- وفي مقدمة الاستبانة تمّ الايضاح للمشاركين في تعبئتها حول الهدف منها ونطاقها والتأكيد على سرّيتها وأنها أعدت لصالح البحث العلمي.

أما فيما يخص البرامج التدريبية التي التحق بها هؤلاء المتدربين (عينة الدراسة) فهي تتوزع على 21 برنامج تدريبي متنوع الاختصاص اشتملتها الخطة التدريبية للمعهد العربي للتخطيط لعام 2018/2019.

بيان بأسماء البرامج التدريبية التي التحق بها المشاركون بالدراسة:

1. سياسات الرعاية الاجتماعية
2. تقييم البرامج والمشروعات التنموية
3. آليات تطوير إدارات التدريب في القطاع العام
4. التنمية البشرية واستراتيجيات التنمية
5. سياسة برامج التمكين الاجتماعي
6. مهارات تحليل التقارير الاقتصادية والاقليمية والدولية
7. الاقتصاد والتمويل الإسلامي
8. سياسات تعزيز القدرة التنافسية وتنمية الصادرات

9. الإبداع والابتكار في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة
10. اقتصاد المعرفة وقضايا التنمية
11. مراحل وأساليب التخطيط الاقتصادي والاجتماعي
12. التخطيط الاستراتيجي
13. إعداد دراسات الجدوى للمشروعات التنموية
14. سياسات التنمية الصناعية
15. سياسات التعليم وسوق العمل
16. مهارات تحليل البيانات وإعداد التقارير الاقتصادية الكلية
17. تقييم الأدوات والاستثمارات المالية
18. أساسيات التدريب
19. سياسات التنمية الزراعية
20. سياسات تنمية القدرة التنافسية وتنمية الصادرات
21. تقييم النشاط التدريبي وقياس العائد من التدريب

(3) قواعد الترشيح والاختيار للمشاركين ببرامج المعهد

تستهدف برامج التدريب بالمعهد الفئات العاملة بمختلف المستويات الإدارية والمجالات الوظيفية بالمؤسسات والأجهزة الحكومية وغير الحكومية من الحاصلين على الشهادة الجامعية⁽¹⁹⁾ في حقل الاختصاص، بالإضافة إلى المهتمين بالمجالات التنموية بالقطاع الأهلي والخاص بالدول العربية. ويطبق المعهد سياسة متوازنة وعادلة للترشيح والاختيار لبرامجه التدريبية تجاه الجميع ولكافة المرشحين وجهات عملهم والدول التي

(19) في حالات ما يسمح نظام القبول بالمعهد بالتحاق مشاركين من حملة شهادة الدبلوم العام من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال وموضوع البرنامج التدريبي.

ينتمون لها، وتتسم هذه السياسة قدر الإمكان بتغطية احتياجات الدول وطلبات الترشيح الواردة منها بالخطوة التدريبية السنوية للمعهد، نظراً للإقبال الكبير من الدول الأعضاء والمنظمات المختلفة بالقطاع الأهلي على برامج المعهد بكافة مستوياتها وتخصصاتها، لاسيما وأن الالتحاق بهذه البرامج يتم بصفة مجانية ومدفوعة التكاليف كتذاكر السفر والإقامة الفندقية والمعيشة والمواصلات وإصدار فيزا الدخول لدولة الكويت مقر التدريب. وفيما يتعلق بشروط الترشيح للالتحاق ببرامج التدريب في المعهد فإنها تستلزم الآتي:

- أن يكون المرشح حاصل على درجة البكالوريوس في التخصصات ذات العلاقة بموضوع البرنامج التدريبي.
- أن يتناسب موضوع البرنامج التدريبي مع طبيعة عمل المشارك الحالية، لذا فإن أغلب المشاركين في البرامج التدريبية للمعهد هم من الفئة الوظيفية المميزة لكونها رشحت من جهة عملها مباشرة سواء من مدير عمل المشارك أو إدارة التدريب أو الإدارة العليا. حيث تقوم جهة عمل المشارك بتقديم طلب رسمي معتمد من رئيس الجهة بترشيح منتسبها للبرامج التدريبية المطلوبة.
- لاحقاً تقوم إدارة التدريب بالمعهد بفرز الطلبات الواردة من الدول الأعضاء وإخطار جهة عمل المرشح بنتيجة القبول قبل بدء البرنامج المعني بفترة زمنية مناسبة.
- كما تتولى إدارة خاصة بالمعهد وهي إدارة العلاقات الخارجية باستصدار تأشيرات الدخول وترتيب حجز تذاكر السفر للمشارك.
- فيما يتعلق بطبيعة البرامج التدريبية المقدمة من المعهد، هنالك نوعين من البرامج أحدهما أسبوعي ويُعقد بواقع خمسة أيام تدريبية، يشتمل اليوم الواحد على أربع ساعات تدريبية تقريباً. والنوع الآخر من البرامج يُعقد لمدة أسبوعين ويُعقد كشهادة تخصصية وبواقع عشرة أيام تدريبية وبنفس عدد ساعات التدريب الأسبوعية. ويُمنح المشارك ببرامج التدريب المنعقدة بالمعهد شهادة تخرج حال استيفائه عدد الساعات

التدريبية المقررة ومن شروط الالتحاق المقررة ببرامج التدريب بالمعهد التفرغ التام للتدريب. وقد اهتم المعهد بشكل كبير في السنوات الخمسة السابقة وكما جاء في استراتيجية عمله الأخيرة 2015-2020 بتوسيع دائرة المستفيدين من أنشطته التدريبية والعمل قدر الإمكان لتغطية كافة طلبات الترشيح الواردة من الدول الأعضاء، ومن الملاحظ أن برامج التدريب المنعقدة بالمعهد العربي للتخطيط ذات بيئة اثرائية خاصة، فهي تحتوي على تنوع ثقافي من حيث جنسية المشاركين والخلفية العلمية والتنموية لهم، ويساعد ذلك على خلق مزيج فكري متنوع مما يسهم نحو يساعد على إتاحة فرصة أفضل للتعلم كما يساعد على الاحتكاك والتقبل والاطلاع على تجارب وخبرات بعضهم البعض، يشكل أحد الأبعاد لمنهجية التدريب بالمعهد التي تراعي نقل خبرات وتجارب الآخرين وصقلها، إضافة إلى ذلك فهي تمثل تجربة تدريبية مختلفة عن التدريب الذي يتلقاه المتدرب في بلاده كون جميع المتدربين من ذات الجنسية بما يقلل من فرص التبادل المعرفي ونقل الخبرة والاطلاع على تجارب الآخرين.

(ب) الدوافع والاحتياجات الوظيفية بالتطبيق على المجال المهني

على الرغم من تعدد المداخل والرؤى العلمية بشأن التدريب Training إلا أنها تتفق على أفكار جوهرية أبرزها وأهمها هو أن التدريب ينطوي على إجراءات منظمة من أجل تحقيق أهداف مقصودة تدور حول اكتساب المتدربين المعرفة والمهارات والقيم والاتجاهات التي يتطلبها الأداء بأعلى جودة، وفي وقت قياسي وبأقل التكلفة، وأقصى درجة الرضا لدى المتدرب (Forlin,etal.,2010) كما تتفق الكتابات المتخصصة على أهمية التدريب وضرورته للعاملين والمنظمات على السواء، فالتدريب مدخل أساسي لتمكين المنظمة من البقاء والتطور، والتغلب على النقص النوعي والكمي في القوى العاملة بكافة التخصصات التي يتطلبها العمل وبالتالي تحقيق إنتاجية عالية (Godius& Francis,2008) ولا تقل أهمية

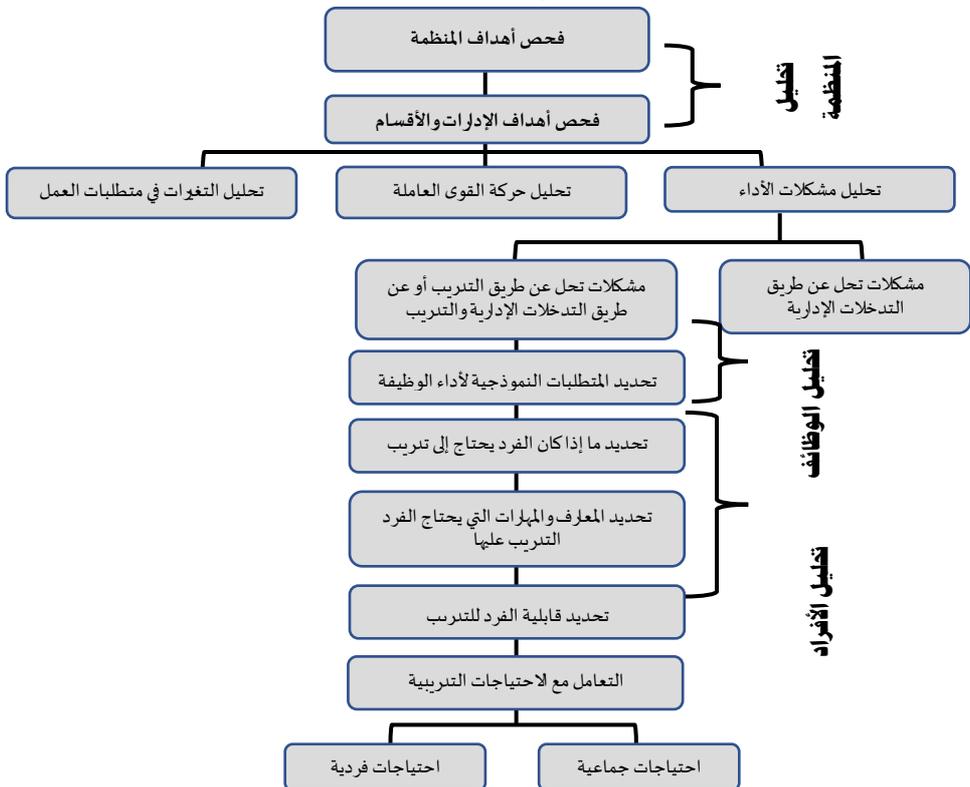
التدريب وضرورته بالنسبة للعاملين بكافة مستوياتهم، فمن الثابت أن كفاءة أي نظام (System) تتوقف على كفاءة الذين يتولون تشغيله والعمل فيه (Belcher,2009) ، فمع تأكيد حقيقة أن التدريب ليس هو الحل السحري لكل المشكلات، إلا أنه المدخل الأمثل لتحقيق كفاءة العاملين، فمن خلال التدريب يكتسب العاملون المعرفة والمهارات التي تحقق ذواتهم وكذلك يكتسبون القيم والاتجاهات المواتية التي تنعكس بالإيجاب على علاقات العمل وزيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة دخول العاملين سواء في الأجور أو الحوافز، وتقليل معدل دوران العمل ونسبة الغياب، وكذلك تقليل الشكاوى وحوادث العمل، بالإضافة إلى تطوير الإدارة بمستوياتها المختلفة.

ولقد أظهرت الدراسات المتخصصة (Jin-Yu, etal,2011) مجموعة من المبادئ الأساسية للتدريب والتي يأتي في مقدمتها "ضرورة وجود دوافع" لدى المتدرب Trainee's Motives للتدريب حتى يكون التدريب فعالاً، وهذه الدوافع تأتي من عوامل داخلية في شخصية الفرد، والتي يمكن التعبير عنها بحاجات المتدرب Trainee's Needs وهي الرغبة في تحقيق إشباع لحاجات معينة، ومتى تحقق الإشباع Satisfaction يكون هناك شعور بتحقيق استفادة ملموسة. فما لم يكن هناك "دافع داخلي" لدى المتدرب من أجل إشباع حاجات معينة، فلن تتحقق جدوى تذكر للتدريب، من هنا تحظى الاحتياجات التدريبية باهتمام الدراسات العلمية وبرامج التدريب نظراً لأهمية معرفة تلك الاحتياجات في توجيه التدريب صوب موضوعات محددة. وبالتالي ترشيد التدريب وزيادة كفاءته وفاعليته بحيث ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد بكافة فئاتهم وعلى النظام وجوداً واستمراراً (Eslami, 2010)، وعلى الرغم من الاهتمام المكثف بالاحتياجات التدريبية، إلا أن التركيز يظهر واضحاً على جمع البيانات عن هذه الاحتياجات في ظل غياب إطار متكامل يحكم عملية جمع البيانات وتحليلها، وقد يكون الإطار موجوداً لكنه يركز فقط على الاستجابة للمشكلات القائمة في المنظمة دون إعطاء نفس الاهتمام لتجنب وقوع مشكلات مستقبلية (الجبالي، 1995)، ومن هنا ظهرت نماذج متكاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية بهدف ترشيد

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

التدريب، وزيادة كفاءته وفاعليته من خلال التوازن في تحديد الاحتياجات التدريبية ذات العلاقة بمشكلات الأداء الحالية والمستقبلية التي تنتج عن التغيرات المتسارعة والتي تنعكس على أداء المنظمة (Evans & Green,2007)، فقد وضع المتخصصون نماذج متكاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية من أبرز تلك النماذج هذا النموذج الذي صاغه سعد الجبالي في عام 1995، وهو النموذج المتكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية (IMDTN) وهو اختصار لـ The Integrated Model For Determining Training Needs. حيث يتضمن النموذج ثلاثة مستويات متميزة ومتكاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية، كما يتضمن مجموعة من المتغيرات ي كل مستوى على النحو المبين بالشكل رقم (3):

شكل رقم (3) نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: الجبالي، 1995.

يتضح من النموذج كما في الشكل السابق (3) أنه يتضمن ثلاثة مستويات لتحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك على النحو التالي:

(1) تحليل المنظمة: يهدف إلى تحديد أين تحتاج المنظمة إلى تدريب، أي أنه يحدد الإدارات والأقسام التي تبرز فيها الحاجة إلى التدريب.

(2) تحليل الوظائف: يهدف إلى تحديد الأساليب النموذجية لأداء الوظائف من معارف ومهارات واتجاهات وذلك في الإدارات والأقسام التي برزت فيها الحاجة إلى التدريب.

(3) تحليل الأفراد: يهدف إلى تحديد ما إذا كان الفرد يحتاج إلى تدريب، وما هي المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوب التدريب عليها في ضوء المتطلبات النموذجية لأداء الوظائف.

ومن منظور التوازن Balance يتضمن النموذج كشف الاحتياجات التدريبية ذات العلاقة بمشكلات الأداء الحالية، والاحتياجات التدريبية الناتجة عن التغيرات المستقبلية التي تتطلب تحليل الحركة المستقبلية للقوى العاملة، وتحقيق التغيرات في متطلبات العمل التي تخطط لها المنظمة، كما أن النموذج يلقي الضوء على ضرورة التمييز بين المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدخلات الإدارية فقط وبين المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب أو عن طريق التدخلات الإدارية والتدريب معاً، وبذلك فإنه يساعد المنظمات على تجنب إهدار الموارد في التدريب بالنسبة للمشكلات التي لا يكون التدريب هو الحال المناسب لها Non-Trainable problem⁽²⁰⁾.

(20) (المصدر السابق).

وتشير دراسة الفضالة 2005 أن التدريب يجب أن يستهدف الأفراد الذين يحتاجون إليه والذين يستفيدون منه وذلك عن طريق التمييز بين نوعين من القصور في أداء الأفراد، النوع الأول وهو الناتج عن قصور في كفاءة الفرد، أي القصور فيما هو متوفر لديه من معارف ومهارات واتجاهات بالمستوى المطلوب للأداء النموذجي للوظيفة Deficiency of K.S.A (وفي هذه الحالة يتم حسم المشكلة عن طريق التدريب)، أما النوع الثاني فيتمثل فيما يمكن تسميته بالقصور في التنفيذ Deficiency of Execution، وذلك في حالة ما إذا كان الفرد يملك الكفاءة للأداء بالمستوى المطلوب، ولكنه لا يقوم بذلك نظراً لعوامل تؤثر تأثيراً سلبياً على دافعيته للعمل، وفي هذه الحالة يتم حسم المشكلة عن طريق إزالة هذه العوامل (وليس عن طريق التدريب)⁽²¹⁾. هناك تأكيد على أهمية قابلية الفرد للتدريب قبل الاستثمار في تدريبه، ويتطلب ذلك استخدام اختبارات القابلية للتدريب Trainability Tests والتي تتميز بارتفاع الارتباط بين مؤشر التنبؤ Predictor والمعيار Criterion كما يمكن استخدام هذه الاختبارات في تحديد القابلية للتدريب لدى الأفراد الذين لم يمارسوا أداء مهام الوظيفة من قبل، وسواء كان الأمر يتعلق بالقابلية للتدريب للقيام بوظائف يقوم بها الفرد بالفعل، أو بوظائف لم يمارسها من قبل، فإن وجود الدافعية Motivation هو العامل الذي يرجح القابلية أو عدم القابلية للتدريب، هذه الدافعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحتياجات التدريبية Training Needs، لأن الدافعية توجه سلوك الأفراد لإشباع حاجات معينة بصرف النظر عن التباين أو الاختلاف بين هؤلاء الأفراد (Bartley & Redfern, 2006).

يمكن وصف الدافعية على أنها حالة من النشاط الداخلي - داخل الفرد - تضغط باتجاه القيام بسلوك معين لإشباع الحاجة، أي أن الدافعية Motivation هي المحرك

(21) (الفضالة 2005).

للسلوك، فليس غريباً أن تكون الدافعية جزءاً لا يتجزأ من حياة الإنسان، كما أنها الجانب الأساسي لتفسير السلوك وتغييره (Gavrilova, etal, 2018)، ذلك أن (الدوافع) إنما تدفع الشخصية للقيام بسلوك معين لإشباع حاجات لديه، (فالهدف هو إرضاء حاجات أو رغبات داخلية)، أما الحاجة (Need) فهي حالة تنشأ لدى الكائن الحي تدفعه لتحقيق الشروط البيولوجية أو السيكولوجية اللازمة المؤدية لحفظ بقاء الفرد. أما الهدف (Goal) فهو ما يرغب الفرد في الحصول عليه ويؤدي في الوقت نفسه إلى إشباع الدافع، وفي مجال العمل، ينظر إلى الدافعية على أنها حالة من التقبل والانفعال الإيجابي ناتجة عن القيمة العالية للمهنة والعائد المجزي منها وظروف أدائها المواتية وعلاقات العمل الجيدة بها (Saari & Judge, 2004). أي أن هناك ارتباطاً انفعالياً بين الموظف والمهنة، وهذا الارتباط الانفعالي (الإيجابي) يعبر عن نفسه في القيام بسلوك يهدف إلى تحقيق هدف معين (David & Anderzej, 2010)، وفي مواقع العمل، فإن العائد Reward يستثير الدافعية لدى الفرد للتدريب أو الإجابة والإتقان من أجل إشباع حاجات معينة، والدافعية قد تكون لعوامل خارجية Extrinsic مثل العائد المتحقق، وقد تكون لعوامل داخلية Intrinsic أي من داخل شخصية الفرد مثل الرغبة في الأداء الجيد، إن الرؤساء المديرين يستثيرون دافعية الأفراد ليحققوا ذواتهم من خلال العمل، وفي الوقت نفسه يظهر العمل باعتباره يشكل تحدياً لهؤلاء الأفراد، ويقوم الرؤساء بتزويد الموظفين بالتغذية الراجعة والاعتراف (Dessler, 2008) ويمثل العائد (Reward) العامل الأساسي في الدافعية لدى الأفراد الأمر الذي ينعكس بالتأكيد على أدائهم، وهو في الوقت نفسه يؤدي إلى احتفاظ المنظمة بموظفيها في أداء أفضل، ويؤثر في علاقات العمل، وفي هذه الحالة تتلخص فكرة تدعيم الدافعية في التأكيد على الأمن الوظيفي وظروف العمل الأفضل، والعائد الأعلى، وبالتالي يتحقق الولاء والانتماء (Jehanzeb etal, 2012).

وعندما تنبثق الدافعية من انفعال ورغبة الأفراد في أن يسلكوا على نحو يحقق إشباعاً لاحتياجاتهم، فإن هذا النمط من الدافعية هو دافع ذاتي، يؤثر في مشاعر الأفراد ويدفعهم للإقدام والإنجاز، أما الدافع خارجي المنشأ، فإن من أمثلته العائد Reward الذي يحصل عليه الأفراد جراء الإنجاز الذي يحققوه "كالأجر، الإجازات، الترتي، فرص التدريب واكتساب المهارات، وغير ذلك من العوامل الخارجية التي من أجلها يعمل الأفراد"، وفي الظروف العادية، فإن الأفراد يعملون مقابل ما سيحصلون عليه جراء عملهم، لكن إلى أي حد وبأي درجة من الإلتقان والالتزام في هذا العمل، إن ذلك يعتمد على الدافعية. بحسب الدراسات العلمية التي اهتمت بهذا الموضوع ومتغيراته (Perry & Honddeghem, 1999)، فإن عامل الكفاية (The enough factor) للأداء هو رغبة الأفراد في الأداء والإلتقان وتقديم الخدمة للعملاء، والإنجاز في الوقت المحدد. ويرتبط أداء العمل بما سيعود على الأفراد، لكن هؤلاء الأفراد لا يتحكمون في العائد (فهو عامل خارجي)، وهناك أيضاً عوامل أخرى خارجية ذات دلالة قوية للدافعية مثل الترتي في العمل، الأمن المهني، الزيادة في الأجر، من هنا، فإن المؤسسات التي تريد إيجاد قوة عمل ماهرة والاحتفاظ بها، تضع استراتيجيات محددة لاستثارة دافعية الموظفين (ومن بينها التدريب)، وبالتالي يعملون بجدية كقوة عمل تدفع المنظمة إلى الأمام. يمكن القول بأن للدافعية تأثير على الموظفين كأفراد للإنجاز والقدرة على الابتكار بفرض أنهم يثقون في أنفسهم مما يفيد المنظمة في تحقيق النجاح (Yang & Jiang, 2010)، وكما سبقت الإشارة فإن وجود الدافعية لدى الموظف لأن يتدرب إنما هو الشرط الأساسي لتحقيق الجدوى من التدريب، فتعد بذلك المحرك الأساسي للقيام بسلوك هادف إلى إشباع الحاجات، أما "الجدوى" فتتمثل في إشباع الاحتياجات المهنية للموظف، وهذا يفسر الاهتمام المتواصل باحتياجات المتدربين.

وبالنظر إلى تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، فإنه أولاً لأبد من توضيح أن تلك الاحتياجات تمثل مجموعة من التغيرات المطلوبة لرفع كفاءة الأداء الحالية والمستقبلية بالنسبة للمنظمات والأفراد، وذلك عن طريق إضافة معلومات وزيادة مهارات وتغيير اتجاهات بما يؤدي إلى تحسين في الأداء بشكل عام، وتغيير في نتائج العمل النهائية، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق تحديد الهدف من التدريب، وتحديد الأفراد المستهدفين من التدريب بما في ذلك ما يلزمهم من المعارف والخبرات والمهارات والقيم، والسلوك والاتجاهات، والأداء وطرق العمل، والأجهزة والتسهيلات اللازمة للتدريب. ولتحديد الاحتياجات التدريبية يتعين تحديد الأهداف، فهذا التحديد هو الذي يوضح الحد الأدنى للأداء المقبول كما يوضح الظروف التي يمكن أن يتم في ظلها الأداء - فإذا تم تحديد الأهداف التدريبية وتوصيفها بدقة، فإن ذلك من العوامل التي توضح للموظفين ما هو متوقع منهم أداءه نتيجة للتدريب، ولقد أثبت تحليل أساليب الممارسة أن معرفة الأداء المتوقع من العوامل التي تزيد من مستوى استفادة المتدربين من التدريب. أما عن كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، فإن ذلك يتم بأساليب متعددة، فمن الممكن البدء بالوحدة الأساسية، أي الموظف نفسه، فنحدد احتياجات التدريب لكل فرد، ومن ثم تجميع وتنظيم هذه المعلومات، واستخلاص الاحتياجات اللازمة في ظل احتياجات المنظمة، وهذا أسلوب يمتاز بالبساطة والوضوح، غير أنه كثيراً ما يصحبه عدم التطابق بين احتياجات الموظف التدريبية من جهة، وبين رسالة المنظمة وأغراضها من جهة ثانية، في الوقت الذي يتعين وجود التوافق والربط بين احتياجات الفرد الموظف وأهداف وأغراض المنظمة نفسها. كما يمكن أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال البدء بالمؤسسة من خلال تحديد رسالتها وأهدافها وتحليل المشكلات والعوامل التي تعرقل تحقيق الأهداف، ويمتاز هذا الأسلوب بأنه أكثر منهجية حيث يركز على ناتج عمليات المنظمة، ويوجه نشاط التدريب نحو النتائج، وقد

يكون لهذا الأسلوب بعض المضار حيث يصعب أحياناً مواءمة التدريب مع احتياجات الموظف الفرد.

وعلى مستوى المنظمة، فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب المعرفة الدقيقة برسالة المنظمة وأهدافها على نحو تفصيلي، وإمكاناتها التقنية والبشرية والمالية وهيكلها التنظيمي بكافة مكوناته والمهام المنوطة بكل منها، وأساليب الإدارة وفرص التدريب، والاتصال التنظيمي وعلاقات العمل، والمشكلات ونقاط الضعف، وكذلك المزايا ونقاط القوة وغير ذلك من الجوانب التي تعطي وصفاً تفصيلياً دقيقاً عن واقع المنظمة وتوجهاتها، ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال التقارير الخاصة بالمنظمة، والميزانية السنوية، والملاحظة المباشرة للأعمال، والسجلات الإدارية للعمل، ونتائج البحوث المختلفة، وأنشطة تحليل العمل، وكافة المصادر التي يمكن الاستعانة بها للحصول على البيانات الدقيقة، ومن ثم تنظيم هذه البيانات والاستفادة منها في تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة ككل. أما احتياجات الفرد التدريبية، فإنه من المعروف أن تحديد الاحتياجات التدريبية بوجه عام، إنما ينصب على الاحتياجات المحددة للموظفين المنوط بهم الأداء والتشغيل والواجبات والمهام، وإلا زادت احتمالات انحراف التدريب عن الأهداف المرجوة، وقد ترتفع أو تنخفض متطلبات العملية التدريبية بدرجة غير مقبولة، أو أن يكون التدريب لا علاقة له بالأداء، كما أن عدم أو اختلال التركيز على احتياجات الموظفين التدريبية يعني عشوائية البرامج التدريبية، أو إرسال الموظفين إلى البرامج التدريبية حسبما تسمح ظروف العمل بالتخلي عن بعضهم في مواقعهم وقت إتاحة الدورات أو إرسال الموظفين للتدريب كمكافأة لهم على نحو من الإخلاص الذي بدا منهم. لا شك في أن هذا يتناقض مع الفكرة الجوهرية في تخطيط وتنفيذ التدريب وخالصتها أن يكون إرسال الموظفين للتدريب من خلال متطلبات تحسين الأداء والحصول على سلوك معين يتطلبه الأداء الفعال للمنظمة، إذن فإن احتياجات

التدريب يجب أن تنبع من متطلبات عمل معروفة جيداً، بل ومن خلال كفاية وكفاءة أداء معين مطلوب لكي تتم به الوظيفة كما ينبغي، وذلك بتوجيه التدريب مباشرة إلى تحسين الأداء عند الموظف في أمور محددة سلفاً. هنا، يكون المنطلق هو توصيف الوظائف وتصنيفها، مع مراعاة أن "التوصيف والتصنيف" قد يكون غير دقيق بالدرجة الكافية، وبالتالي يجب ألا يكون المصدر الوحيد الذي يستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية، فهناك إلى جوار ذلك إجراءات أخرى يجب أن تتخذ فيما يخص التحليل التفصيلي للعمل وتحليل المهارات والخطوات والنقط الرئيسية والمفاهيم، كما أن إجراءات المتابعة والتقييم المستمر للأداء طرقاً فعالة لتحديد احتياجات الفرد الموظف، ويقاس سلوك الفرد هنا في مواجهة المتطلبات من خلال برامج التقويم والمتابعة للحصول على معلومات حيوية عن التدريب المطلوب لمقابلة حاجات المتدربين، ويتم تقرير احتياجات الفرد التدريبية أولاً بمعرفة متطلبات الوظيفة الفعلية، مع تفصيل الخطوات والواجبات حتى يمكن ضبط معدلات أداء العمل (وهذا يمكن تحقيقه بتحليل الوظائف)، كما يتعين معرفة إلى أي مدى تبلغ صلاحية الفرد في مواجهة التوقعات التي تحددت من خلال تحليل الأداء، وتحديد الفرق بين الأداء الحالي والأداء المتوقع، ومن ثم اتخاذ القرارات لمواجهة المعدل المنخفض في الأداء المطلوب التأثير فيه من خلال التدريب (الصباب، 2014). ومن كل ذلك يتضح تعدد مقاربات تقصي الدوافع والاحتياجات التدريبية للموظفين، وهناك الكثير من النماذج المعتمدة في هذا الشأن، ومنها الانطباع الذي تركه البرنامج التدريبي لدى المشاركين أو ما يطلق عليه "مقاربة التقرير الذاتي"، بمعنى رصد وتحليل هذه الدوافع والاحتياجات ومدى إشباعها من خلال التدريب حسب مدركات الموظفين أنفسهم، وهذه المقاربة هي المستخدمة في الدراسة الحالية.

ثانياً: منهجية الدراسة وإجراءاتها

فيما يلي توضيح لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك تحديد الأهداف، تعريف المفاهيم، صياغة التساؤلات التي تسعى الدراسة للإجابة عليها، ومن ذلك يتم توضيح عينة الدراسة، ثم أداة الدراسة (بمكوناتها الفرعية والأوزان الترجيحية وإجراءات الصدق والثبات)، وأخيراً جمع البيانات والمعالجات الإحصائية.

(أ) أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على دوافع المتدربين لتلقي التدريب في المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ومدى تلبية التدريب لاحتياجات هؤلاء المتدربين. من هذا الهدف الرئيس تنبثق مجموعة الأهداف الفرعية وذلك على النحو التالي:

1. معرفة أسباب وظروف الالتحاق بالتدريب في المعهد العربي للتخطيط، مع الأخذ بالاعتبار مدى توافر مقومات التدريب وتسهيلاته في جهات عمل المتدربين.
2. رصد وتحليل الدوافع التدريبية (المعرفية والمهارية والدوافع المهنية العامة) للالتحاق بالتدريب في المعهد العربي للتخطيط.
3. معرفة مدى تلبية التدريب لاحتياجات المتدربين المهنية على مستوى التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم والارتقاء المهني، وما إذا كان ذلك يختلف من احتياج إلى آخر.
4. رصد وتحليل اتجاهات المتدربين نحو التدريب الذي تلقوه في المعهد العربي للتخطيط وذلك من منظور تقييمهم لهذا التدريب.

5. تفسير اتجاهات المتدربين نحو التدريب في ضوء متغيرات الدافعية للتدريب، إشباع الاحتياجات المهنية مع الأخذ بالاعتبار خصائص هؤلاء المتدربين من حيث المستوى الإداري، السن، الجنس، التعليم، عدد سنوات الخبرة المهنية.

(ب) تعريف المفاهيم

يتضح من أهداف الدراسة وموضوعها أن هناك عدة مفاهيم رئيسية (Core Conceptions) يتعين تحديد المقصود بكل منها:

1. الدوافع التدريبية: يقصد بها في هذه الدراسة دوافع المتدربين للالتحاق بالتدريب، سواء كانت تلك الدوافع تتمثل في اكتساب المعرفة والمهارات، أو دوافع مهنية عامة (على النحو الذي سيتم توضيحه في الجزئية الخاصة بأداة الدراسة)
2. احتياجات المتدربين: يقصد بهذه الاحتياجات الجوانب التي يحتاجها المتدرب في وظيفته على مستوى التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم والارتقاء المهني، ومدى تلبية التدريب لهذه الاحتياجات
3. الاتجاه نحو التدريب: يقصد بذلك "التقييم" الذي يعبر عنه المتدرب في مكونات العملية التدريبية، هل هو تقييم إيجابي أو سلبي أو غير محدد.

(ج) تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما أسباب وظروف التحاق المتدربين بالتدريب في المعهد العربي للتخطيط؟
2. ما دوافع المتدربين للالتحاق بالتدريب في المعهد العربي للتخطيط؟ وإلى أي مدى تختلف هذه الدوافع في شدتها؟

3. إلى أي مدى تم إشباع الاحتياجات المهنية للمتدربين؟ وما مدى اختلاف هذا الإشباع من احتياج إلى آخر؟
4. ما شدة وطبيعة اتجاهات المتدربين نحو التدريب الذي تلقوه في المعهد العربي للتخطيط؟ وما المتغيرات التي تفسر هذه الاتجاهات؟
5. إلى أي مدى تختلف الدوافع وتلبية الاحتياجات التدريبية والاتجاهات نحو التدريب باختلاف خصائص المتدربين من حيث المستوى الإداري ومدة الخبرة في العمل والسن والجنس والتعليم؟

(د) عينة الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في (1612) متدرباً، حضروا (57) برنامجاً تدريبياً في المعهد العربي للتخطيط بدولة الكويت خلال الموسم التدريبي (2019/018). من بين هذه البرامج تم اختيار (21) برنامجاً، ومن ثم اختيار عينة عشوائية قوامها (270) من المتدربين الذين تلقوا تلك البرامج. روعي في اختيار عينة الدراسة أن تضم مفردات من مختلف مناطق العالم العربي. ومن هذا المنظور جاءت العينة تضم متدربين من (17) دولة عربية، فهناك متدربون من دول عربية خليجية (الكويت، سلطنة عمان، البحرين، قطر، الإمارات)، وكذلك من دول المشرق العربي (فلسطين، الأردن، سوريا، لبنان)، ومن دول شمال إفريقيا أيضاً (مصر، تونس، المغرب، موريتانيا)، وأخيراً فإن العينة ضمت متدربين من دول شرق إفريقيا (السودان، الصومال، جيبوتي، جزر القمر). تتوزع العينة حسب الخصائص المهنية والديموجرافية على النحو الموضح بالجدول الآتي:

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدرجات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بال معهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

جدول رقم (4): خصائص عينة الدراسة

المجموع		المستوى الإداري*						الخصائص
%	ك	موظفون واختصاصيون		إدارة إشرافية		إدارة عليا		
		%	ك	%	ك	%	ك	
60	162	52.2	83	34	55	14.8	24	الجنس: ذكور إناث
40	108	58.3	63	25	27	16.7	18	
51	138	55.8	77	30.4	42	13.8	19	السن: 20 لأقل من 40 40 فأكثر
49	132	52.3	69	30.3	40	17.4	23	
7.4	20	50	10	45	9	5	1	التعليم: أقل من الجامعي جامعي فأعلى
92.6	250	54.4	136	29.2	73	16.4	41	
67.8	183	53.6	98	29	53	17.5	32	سنوات المهنية: أقل من عشر سنوات أكثر من عشر سنوات
32.2	87	55.2	48	33.3	29	11.5	10	
100	270	54	146	30.4	82	15.6	42	المجموع

* شملت عينة الدراسة مشاركين من ثلاث مستويات إدارية هي:

- الإدارة العليا؛ وتشمل على سبيل المثال الفئات الوظيفية التالية (مدير عموم- مدير إدارة - رئيس ديوان - رئيس مجموعة)

- الإدارة الإشرافية؛ وتشمل على سبيل المثال الفئات الوظيفية التالية (مراقب - رئيس قسم - باحث أول - مساعد مراقب)

- الإدارة التنفيذية؛ وتشمل على سبيل المثال الفئات الوظيفية التالية (باحث - إحصائي - محلل - كاتب - منسق)

يوضح الجدول رقم (4) أن العينة تتوزع حسب المستوى الإداري بواقع (15.6%) إدارة عليا، ثم تأتي الإدارة الإشرافية بنسبة (30.4%) أما الموظفون والاختصاصيون فإنهم يمثلون (54%) من مجمل العينة. وفي إطار كل مستوى إداري تتوزع العينة حسب الجنس والسن والتعليم وسنوات الخبرة المهنية، فحسب متغير الجنس، يوضح الجدول رقم (4) أن المتدربين الذكور يشكلون (60%) من العينة، أما المتدربات الإناث، فإنهن يشكلن (40%)، وتتقارب نسبة الجنسين في الإدارة العليا (14.8%) ذكور مقابل (16.7%) إناث، وفي الإدارة

الإشرافية، نجد أن (34%) من الذكور مقابل (25%) من الإناث، ومن حيث فئة الموظفين والاختصاصيين يوضح الجدول ارتفاع نسبة الإناث إلى (58.3%) وتنخفض هذه النسبة إلى (52.2%) من الذكور. وحسب متغير السن، يوضح الجدول بين الذكور، أما حسب متغير السن فإن الجدول يوضح تقارب النسبة بين المتدربين ذوي الأعمار من 20 لأقل من 40 سنة (51%) مع المتدربين ذوي الأعمار 40 سنة فأكثر (49%)، وفي فئة السن الأكبر ترتفع نسبة من هم في الإدارة العليا إلى (17.4%) مقابل (13.8%) من ذوي السن الأصغر (من 20 لأقل من 40 سنة)، وتتقارب النسب داخل هاتين الفئتين العمريتين من حيث عدد مفردات الإدارة الإشرافية وكذلك من حيث الموظفين والاختصاصيين. وعلى مستوى التعليم يوضح الجدول أن قرابة (93%) من العينة ذوي تعليم جامعي أو أعلى مقابل حوالي (7%) فقط من ذوي التعليم الأقل من الجامعي، وترتفع نسبة المتدربين الأعلى تعليماً في كل من فئة الإدارة العليا وفئة الموظفين والاختصاصيين مقارنة بالمتدربين الأقل تعليماً، غير أن هؤلاء المتدربين (الأقل تعليماً) ترتفع بينهم ذوي الإدارة الإشرافية (45%) مقابل (29.2%) من المتدربين ذوي التعليم الأعلى. أخيراً ومن حيث عدد سنوات الخبرة المهنية يوضح الجدول رقم (4) أن المتدربين ذوي سنوات الخبرة المهنية (من سنة إلى 10 سنوات) يشكلون قرابة (68%) من مجمل العينة، يتوزعون بنسبة (17.5%) في الإدارة العليا، وترتفع هذه النسبة إلى (29%) في الإدارة الإشرافية، ثم إلى (53.6%) في فئة الموظفين الاختصاصيين، أما المبحوثون ذوو الخبرة المهنية (الأكثر من 10 سنوات) فإنهم يشكلون حوالي (32%) من مجمل العينة ويتوزعون بنسبة (11.5%) في الإدارة العليا، (33.3%) في الإدارة الإشرافية، ثم (55.2%) موظفون واختصاصيون.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن عينة الدراسة تضم مفردات متنوعة ليس فقط حسب المستويات الإدارية ولكن أيضاً حسب متغيرات "الجنس، السن، التعليم، عدد سنوات الخبرة في المهنة سواء ضمن العينة ككل، أو ضمن كل مستوى إداري".

(هـ) أداة الدراسة

استخدمت الدراسة مقياساً تم تصميمه خصيصاً (A specially designed scale)، وذلك بالاستفادة من المقاييس والأدبيات ذات الصلة بتخطيط وتقييم التدريب، مع الأخذ بالاعتبار موضوع الدراسة وأهدافها وكذلك واقع التدريب في المعهد العربي للتخطيط. وعلى الرغم من أن المقياس يركز على الدوافع والاحتياجات التدريبية بشك أساسي، إلا أن المناقشات المعمّقة مع الخبراء والمتدربين أظهرت ضرورة أخذ متغيرات أخرى في الاعتبار لأن هذه المتغيرات قد يكون لها تأثير على دوافع المتدربين للالتحاق بالبرامج التدريبية التي يقدمها المعهد، كما قد يكون لها تأثير على مدركاتهم بشأن مدى تلبية البرامج التدريبية لاحتياجاتهم في الوظيفة، بموجب ذلك جاء المقياس في صورته النهائية متضمناً (57) بنداً/ سؤالاً، تغطي المحاور والمقاييس الفرعية الآتية:

1. محور تسهيلات التدريب ومقوماته في جهات عمل المتدربين: ويتكون هذا المقياس من عشر بنود تقيس مدركات المتدربين لجوانب واقع التدريب ومدى توافر تسهيلات التدريب ومقوماته في جهات عملهم الأصلية، وذلك من حيث الموضوعية والحياد في ترشيح الموظفين للتدريب؛ وجود فرص للتدريب الداخلي والخارجي؛ وجود برامج خاصة بكل مستوى إداري؛ وجود خطة تدريب سنوية؛ دراسة الاحتياجات التدريبية بشكل دوري وعلني؛ وجود مخصصات مالية كافية للتدريب؛ تكافؤ فرص التدريب للموظفين من الجنسين؛ كفاية إمكانات ووسائل

التدريب؛ تشجيع وإتاحة فرص التدريب لكافة الموظفين؛ تمكين الموظفين من التدريب على التكنولوجيا الحديثة. ولكل بند من هذه البنود خمس استجابات بشأن مدى توفر تسهيلات التدريب ومقوماته (متوفرة جداً، متوفرة إلى حد كبير، متوفرة إلى حد ما، يصعب التحديد، غير متوفرة)، وتتخذ هذه الاستجابات قيماً كمية متدرجة تعكس شدة الاستجابة (5، 4، 3، 2، 1). أي أن الدرجة على البند الواحد تتراوح ما بين (1) إلى (5)، وبموجب ذلك تتراوح الدرجة على هذا المقياس ما بين (10) إلى (50)، وكلما ارتفعت الدرجة على المقياس دل ذلك على مدركات إيجابية لواقع التدريب ومقوماته في الجهات الأصلية التي يعمل فيها المتدربون والعكس صحيح.

2. محور أسباب الالتحاق بالتدريب: وهو سؤال واحد متعدد الاختيارات (Multi-Choice Question) حيث يتضمن مجموعة من الأسباب (Reasons) التي من أجلها التحق المتدربون ببرامج التدريب في المعهد العربي للتخطيط، وقد تم تحديد هذه الاختيارات في تشجيع مشاركين سابقين على أن أحضر البرنامج التدريبي؛ ترشيح جهة العمل دون إعطائي خيارات أخرى؛ حضور برامج تدريب في جهات أخرى دون تحقيق الفائدة المرجوة؛ رغبة شخصية لتلقي برامج تدريب في المعهد؛ الرغبة في الاستفادة من التدريب في المعهد؛ الاعتقاد بأن البرامج التي يقدمها المعهد هي الاختيار الأفضل. حيث كان المطلوب من المتدرب أن يضع علامة على الأسباب التي تنطبق عليه، ويمكنه اختيار أكثر من سبب.

3. مقياس دوافع الالتحاق بالتدريب: وهو مقياس يقيس دوافع (Motives) المتدربين للالتحاق بالبرامج التدريبية في المعهد العربي للتخطيط: ويتكون هذا المقياس من (25) بنداً، تغطي ثلاثة مستويات من الدوافع وذلك على النحو التالي:

- المستوى الأول: يتمثل في الدوافع المعرفية للالتحاق بالتدريب، ويتكون من خمسة بنود هي: معرفة التطورات التقنية الحديثة في مجال العمل؛ اكتساب معارف متخصصة تزيد من إنتاجية العمل؛ معرفة كيفية التواصل الفعال والتعامل الصحيح مع زملاء العمل؛ اكتساب معلومات تفيد في تطوير أداء العمل؛ معرفة الأفكار والأساليب الجديدة في مجال العمل. ولكل بند من هذه البنود خمس استجابات بشأن مدى انطباق هذه البنود على المبحوث (تنطبق بوضوح، تنطبق إلى حد كبير، تنطبق إلى حد ما، يصعب التحديد، لا تنطبق)، وتتخذ هذه الاستجابات قيماً كمية متدرجة تعكس شدة الاستجابة (5، 4، 3، 2، 1). أي أن الدرجة على البند الواحد تتراوح ما بين (1) إلى (5)، ونظراً لأن هناك خمسة بنود، فإن الدرجة على مقياس الدوافع المعرفية تتراوح ما بين (5) إلى (25)، وكلما ارتفعت الدرجة على المقياس دل ذلك على شدة الدوافع المعرفية والعكس صحيح.

- المستوى الثاني: يتمثل في الدوافع المهارية للالتحاق بالتدريب، ويتكون من عشرة بنود هي: الحصول على شهادة تدريب عملي معتمدة من المعهد؛ اكتساب أو تعزيز مهارات التفكير الابتكاري في أداء العمل؛ استكمال المسار المهني التخصصي في الوظيفة الحالية؛ اكتساب مهارات الاختيار الصحيح من البدائل المتاحة؛ اكتساب أو تعزيز مهارات إقناع الآخرين وكسب ثقتهم؛ اكتساب أو تعزيز مهارات العمل الفعال ضمن فريق؛ اكتساب أو تعزيز مهارات حل المشكلات في العمل؛ اكتساب مهارات توزيع المهام وتحديد المسؤوليات في العمل؛ اكتساب مهارة استثمار الفرص المتاحة للترقي في العمل؛ اكتساب مهارات استخدام برامج حاسوب في مجال العمل. ولكل بند من هذه البنود

خمس استجابات بشأن مدى انطباق هذه البنود على المبحوث (تنطبق بوضوح، تنطبق إلى حد كبير، تنطبق إلى حد ما، يصعب التحديد، لا تنطبق)، وتتخذ هذه الاستجابات قيماً كمية متدرجة تعكس شدة الاستجابة (5، 4، 3، 2، 1). أي أن الدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين (10) إلى (50)، وتدل الدرجة المرتفعة على ارتفاع شدة الدوافع المهنية والعكس صحيح

- المستوى الثالث: يتمثل في الدوافع المهنية العامة، ويتكون من عشرة بنود هي: تبادل الخبرة مع متدربين من دول أخرى، الاستفادة من تجارب دول أخرى ونقلها إلى مكان عملي؛ الاستفادة من جوانب التفرد والتميز في برامج المعهد؛ الاستفادة من خبرة المعهد في مجال التدريب؛ التعرف على خبرة متدربين ومدرسين من جنسيات مختلفة؛ التغيير والتحرر من ضغوط العمل؛ الاستفادة بفرصة وجود البرامج التدريبية المجانية؛ تلبية طلب جهة عملي بأن أحضر التدريب في المعهد؛ البحث عن فرصة عمل أفضل إن أمكن، الاستفادة المالية جراء حضور التدريب في المعهد. وهذا المقياس له نفس الاستجابات والأوزان الترجيحية لمقاس الدوافع المهنية، وبالتالي فإن الدرجة الكلية عليه تتراوح أيضاً ما بين (10) إلى (50)، وتدل الدرجة المرتفعة على ارتفاع شدة الدوافع المهنية العامة والعكس صحيح بموجب ذلك، فإن الدرجة الكلية لمقياس دوافع الالتحاق بالتدريب تتراوح ما بين (25) إلى (125) درجة.

4. مقياس تأثير التدريب: وهو يقيس مدى تلبية التدريب لاحتياجات المتدربين بالمعهد العربي للتخطيط، ويضم هذا المقياس أربعة مقاييس فرعية تقيس تأثير التدريب في إشباع احتياجات التخطيط، احتياجات التنظيم، احتياجات

المتابعة والتقييم، احتياجات الارتقاء المهني، وفيما يلي توضيح محتوى هذه المقاييس الفرعية:

- **المستوى الأول:** ويختص بقياس مدى تأثير التدريب في الجوانب الأساسية المتعلقة بالتخطيط لأداء الوظيفة بالطريقة الصحيحة، ويتكون المقياس من خمسة بنود تدور حول التأثير في عملية التركيز في أداء مهام تخطيط العمل، التخطيط السليم لأداء المهام الوظيفية، تحديد الأهداف والأولويات الوظيفية بدقة، التعامل والتكيف الصحيح مع خطط ونظام العمل، ضبط الأداء الوظيفي بما يقابل أهداف جهة العمل.

- **المستوى الثاني:** ويختص بقياس مدى تأثير التدريب في قدرات المتدرب على تنظيم إجراءات أداء الوظيفة بالطريقة الصحيحة، ويتكون المقياس من خمسة بنود تدور حول التأثير في عملية تنمية القدرة على تنظيم إمكانات العمل، تنمية القدرات المطلوبة لتنظيم الأداء وضبطه العمل، الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، التكيف مع التغيرات والمستجدات في العمل، دعم الملف الوظيفي لشغل وظائف أعلى

- **المستوى الثالث:** ويختص بقياس مدى تأثير التدريب في سلوك المتدرب بشأن متابعة وتقييم أداء الوظيفة وفق معايير عقلانية واضحة تساعد في ضبط الأداء بالاتجاه الصحيح، ويتكون المقياس من خمسة بنود تدور حول بلورة معايير أداء ناجحة في مؤسسة العمل، تقييم التعامل مع المراجعين والعملاء في ضوء المعايير المطلوبة، تقييم العلاقة مع زملاء العمل بأساليب صحيحة، متابعة التطوير في الواقع بما يتفق مع المعايير المطلوبة، ضبط الأداء باتجاه الولاء للمؤسسة (الولاء الوظيفي) والرضا الوظيفي.

- المستوى الرابع: يختص بقياس تأثير التدريب في حاجات الارتقاء المهني، ويتكون المقياس من خمسة بنود تدور حول تأثير التدريب في تنمية جوانب القوة في الأداء باتجاه التطوير، اكتساب أفكار ومعلومات جديدة للتطوير، تحقيق مستوى أداء متطور والمحافظة عليه، دقة تحديد الأسباب التي تعرقل التطوير، استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.
- ولكل بند من بنود هذه المقاييس خمس استجابات بشأن مدى انطباق البند على المبحوث (تنطبق بوضوح، تنطبق إلى حد كبير، تنطبق إلى حد ما، يصعب التحديد، لا تنطبق)، وتتخذ هذه الاستجابات قيماً كمية متدرجة تعكس شدة الاستجابة (5، 4، 3، 2، 1). أي أن الدرجة على البند الواحد تتراوح ما بين (1) إلى (5)، وبموجب ذلك، فإن الدرجة على كل مقياس فرعي تتراوح ما بين (5) إلى (25)، ونظراً لأن مقياس أثر التدريب يتكون من أربعة مقاييس فرعية، كل مقياس يضم خمسة بنود، فإن مجمل بنود هذا المقياس هو (20) بنوداً، أي أن الدرجة الكلية على مقياس تأثير التدريب بأبعاده الأربعة تتراوح ما بين (20) إلى (100) درجة، وكلما ارتفعت الدرجة على المقياس دل ذلك على ارتفاع تأثير التدريب والعكس صحيح.

5. مقياس الاتجاه نحو التدريب: ويختص بقياس اتجاه المتدربين بشأن العملية التدريبية من حيث مكوناتها وطرق التدريب وتسهيلاته، ويتكون المقياس من عشرة بنود تدور حول كفاءة المدربين في المعهد العربي للتخطيط، أساليب وطرق التدريب في المعهد العربي للتخطيط، المعارف والأفكار المكتسبة من التدريب، الحزمة التدريبية، المهارات المكتسبة من التدريب، الخدمات اللوجستية المساندة للتدريب في المعهد، تمكين زملاء العمل مما اكتسبه المتدرب من معارف ومهارات (نقل أثر

التدريب لمقر العمل)، الخبرة المهنية التي تم الحصول عليها، احتمالات استفادة جهة العمل من التدريب الذي حصل عليه المتدرب، الإقامة بمقر السكن أثناء فترة التدريب. ولكل بند من هذه البنود خمس استجابات تعكس تقييم المتدرب لهذه الجوانب (ممتاز، جيد جداً، متوسط، يصعب التحديد، ضعيف) وتتخذ هذه الاستجابات قيماً كمية متدرجة تعكس شدة الاستجابة (5، 4، 3، 2، 1). أي أن الدرجة الكلية لمقياس الاتجاه نحو التدريب تراوح ما بين (10) إلى (50)، وتدل الدرجة المرتفعة على ارتفاع التقييم الإيجابي، أما الدرجة المنخفضة فتدل على ضعف هذا التقييم.

التحقق من كفاءة أداة الدراسة: تم التحقق من كفاءة الدراسة من حيث الصدق والثبات (validity & Reliability)، فقد خضعت الأداة لمراجعة مدققة من حيث المحتوى واللغة، وأنماط الاستجابة والأوزان الترجيحية وإعادة صياغة محتواها بحيث تم التأكد من كل بند يقيس جانباً محدداً ضمن المحور أو البعد الذي ينتمي إليه، وتم عرض الأداة على مجموعة من ذوي الاختصاص لإبداء مقترحاتهم وما تتطلبه من تعديلات بحيث تكون متماسكة وتقيس الموضوع المطلوب قياسه. كما تم التحقق من ثبات الأداة بثلاث طرق: الطريقة الأولى تمثلت في إعادة التطبيق Test retest، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على مجموعة مكونة من (20) متدرباً، ثم أعيد التطبيق على المجموعة بعد مضي أسبوع، وبلغ معامل الارتباط بين التطبيقين (0.912). أما الطريقة الثانية من طرق التحقق من كفاءة الأداة فقد تمثلت في طريقة ألفا-كرونباخ (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي، حيث بلغ قيمة معامل ألفا (0.956) للمقياس ككل.

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

أخيراً، فإن الطريقة الثالثة تمثلت في حساب معاملات الارتباط بين الاستجابة على البنود/الأسئلة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتهي إليه، وكذلك الارتباط بين الارتباط بين المقاييس الفرعية والدرجة على مجمل هذه المقاييس. فيما يخص الارتباط بين الاستجابة على البنود/الأسئلة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتهي إليه جاءت تلك المعاملات على النحو المبين بالجدول الآتي:

جدول رقم (5): معاملات الارتباط بين بنود المقاييس الفرعية والدرجة على تلك المقاييس

الاتجاه نحو التدريب	الدوافع المهنية العامة	الدوافع المعرفية	حاجات التخطيط	حاجات التنظيم	حاجات المتابعة	حاجات الارتقاء
0.754	0.690	0.576	0.737	0.797	0.767	0.755
0.764	0.659	0.610	0.805	0.858	0.793	0.702
0.731	0.729	0.586	0.769	0.824	0.765	0.814
0.655	0.797	0.560	0.757	0.853	0.823	0.831
0.678	0.787	0.499	0.724	0.818	0.796	0.854
0.734	0.787	0.561				
0.773	0.680	0.469				
0.648	0.660	0.533				
0.589	0.607	0.559				
0.756	0.646	0.561				

هذه المعاملات الإحصائية تبين قوة الارتباط بين كل بند والبعد الذي ينتهي إليه، على سبيل المثال، فإن الارتباط بين البند الأول من بنود مقياس الاتجاه نحو التدريب ومجمل الدرجة على هذا المقياس يبلغ (0.754) أما البند الأخير، فإن الارتباط بينه ومجمل الدرجة

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

على المقياس يبلغ (0.756)، وهكذا في جميع البنود والأبعاد التي تنتهي إليها، علماً بأن معاملات الارتباط المبينة بالجدول هي معاملات دالة إحصائياً ($p \leq 0.1$). أما فيما يخص الارتباط بين المقاييس الفرعية والدرجة على مجمل هذه المقاييس، فجاءت تلك المعاملات على النحو المبين بالجدول الآتي:

جدول رقم (6): معاملات الارتباط بين المقاييس الفرعية والدرجة على مجمل المقياس

الدوافع والحاجات	معامل الارتباط
الدوافع المعرفية	0.732
الدوافع المهارية	0.917
الدوافع المهنية العامة	0.839
حاجات التخطيط	0.876
حاجات التنظيم	0.899
حاجات المتابعة والتقييم	0.909
حاجات الارتقاء المهني	0.904

ومرة أخرى، فإن هذه المعاملات الإحصائية تعكس قوة الارتباط بين أبعاد/ محاور الأداة، ومجمل هذه المحاور، على سبيل المثال، فإن الارتباط بين الدوافع المعرفية ومجمل الدوافع يبلغ (0.732)، بينما يصل الارتباط بين الدوافع المهارية ومجمل هذه الدوافع فيصل إلى (0.917)، كما أن الارتباط بين الدرجة على مقياس حاجات الارتقاء المهني والدرجة على مجمل الحاجات يبلغ (0.904).

(و) جمع البيانات والمعالجة الإحصائية

تم جمع بيانات تلك الدراسة من خلال المقابلات المباشرة مع عينة الموظفين الذين تلقوا برامج تدريبية في المعهد العربي للتخطيط، وقد تمت هذه المقابلات عقب انتهاء البرنامج التدريبي الذي تلقاه كل متدرب وذلك وفق الضوابط العلمية بحيث تتاح الفرصة للمفحوص استيفاء الاستبانة بما يعبر عن رأيه. خضعت الاستبانات المستوفاة لمراجعة مدققة ومن ثم إدخالها في الحاسوب وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفق خطة إحصائية مناسبة، حيث تم استخراج النسب والأرقام (Frequencies and Percentages) لاستجابات المبحوثين على جميع البنود والمتغيرات، وكذلك تم حساب الوزن المرجح لجميع البنود كل على حدة بهدف معرفة أهمية هذه البنود (الوزن المرجح هو حاصل جمع القيم الكمية لكل استجابة مضروبة في عدد تكرارات تلك الاستجابة)، وكذلك المتوسط النسبي (عدد تكرارات أنماط كل استجابة على البنود مقسوماً على عدد هذه البنود)، كما تم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المبحوثين على المقاييس الفرعية للدوافع والحاجات وكذلك مقياس الاتجاه نحو التدريب، كما تضمنت المعالجة الإحصائية رصد وتحليل معنوية الفروق بين مجموعات العينة على المقاييس الفرعية للدوافع والحاجات وكذلك مقياس الاتجاه، حيث تم استخدام اختبار "ت" T-Test للمقارنة بين مجموعات العينة حسب المتغيرات ثنائية التصنيف، وهي متغيرات الجنس، السن، التعليم، سنوات الخبرة المهنية، كما تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA لمعرفة معنوية الفروق بين مجموعات العينة من حيث متوسطات الدرجة على المقاييس الفرعية وذلك حسب متغير المستوى الإداري (باعتباره متغيراً ثلاثي التصنيف). تضمنت المعالجة الإحصائية كذلك حساب معامل ارتباط بيرسون بين اتجاهات المبحوثين نحو التدريب وكل من الدوافع والاحتياجات التدريبية، ومن ثم تحليل الانحدار

(Regression Analysis) لهذا الارتباط. بموجب تلك المعالجة الإحصائية تم تنظيم المعطيات المستخرجة وجدولتها بما يقابل جسم المشكلة البحثية والإجابة على التساؤلات.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

فيما يلي عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يقابل الإجابة على التساؤلات التي تسعى للإجابة عليها، وبما يحسم المشكلة البحثية، وتندرج النتائج تحت عدة نقاط أساسية تشمل: واقع تسهيلات التدريب ومقوماته في جهات عمل المتدربين الأصلية؛ أسباب الالتحاق بالتدريب في المعهد العربي للتخطيط؛ دوافع الالتحاق بالتدريب في المعهد العربي للتخطيط (الدوافع المعرفية، الدوافع المهارية، الدوافع المهنية العامة)؛ مدى تلبية التدريب لاحتياجات المتدربين بالمعهد العربي للتخطيط (احتياجات التخطيط؛ احتياجات التنظيم؛ احتياجات المتابعة والتقييم؛ احتياجات الارتقاء المهني)؛ اتجاهات المتدربين نحو التدريب في المعهد العربي للتخطيط؛ ومن ثم تفسير هذه الاتجاهات في ضوء دوافع الالتحاق بالتدريب والاحتياجات التي يشبعها لدى المتدربين. في عرض تلك النتائج سنأخذ بالاعتبار خصائص المتدربين عينة البحث والتي تمثلها متغيرات المستوى الإداري، الجنس، السن، التعليم، سنوات الخبرة المهنية.

(1) تسهيلات التدريب ومقوماته في جهات عمل المتدربين

ما واقع التدريب في جهات العمل الأصلية للمتدربين؟ إلى أي مدى تتوفر تسهيلات التدريب ومقوماته في هذه الجهات؟ قامت هذه الدراسة بتقصي هذه المسألة من خلال رصد آراء المتدربين بالمعهد العربي للتخطيط بشأن مدى توافر تسهيلات التدريب ومقوماته في جهات عملهم، وهذه الجوانب هي: الموضوعية والحياد في ترشيح الموظفين للتدريب؛ وجود

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بال معهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

فرص للتدريب الداخلي والخارجي؛ وجود برامج خاصة بكل مستوى إداري؛ وجود خطة تدريب سنوية؛ دراسة الاحتياجات التدريبية بشكل دوري وعلمي؛ وجود مخصصات مالية كافية للتدريب؛ تكافؤ فرص التدريب للموظفين من الجنسين؛ كفاية إمكانات ووسائل التدريب؛ تشجيع وإتاحة فرص التدريب لكافة الموظفين؛ تمكين الموظفين من التدريب على التكنولوجيا الحديثة، وغير ذلك. من خلال تحليل البيانات خلصت الدراسة إلى أن هذه التسهيلات التدريبية تتوفر بجهات عمل المتدربين في حدود ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (7): مدى توفر تسهيلات التدريب ومقوماته في جهات عمل المتدربين

الوزن المرجح	نمط الاستجابة (نسب مئوية)					تسهيلات التدريب ومقوماته
	غير متوفرة	يصعب التحديد	متوفرة إلى حد ما	متوفرة إلى حد كبير	متوفرة جداً	
1069	5.6	6.4	16	31	41	فرص التدريب متكافئة لمشاركة الجنسين
1065	2.6	4	26	31	36.4	إمكانات ووسائل كافية لتدريب الموظفين
1062	2.6	4	23.4	37.4	32.6	تشجيع وإتاحة فرص التدريب لكافة الموظفين
1045	3	7.4	20.4	38	31	تمكين الموظفين من التدريب على التكنولوجيا الحديثة
1043	5.2	10.4	16.7	28.2	39.3	وجود خطة تدريب سنوية
1028	2.6	8.4	23.7	36	29.3	الموضوعية والحياد في ترشيح الموظفين للتدريب
1001	3.2	10.8	28	28	30	وجود فرص للتدريب الداخلي والخارجي
984	6	12	21.5	32	28.5	وجود برامج خاصة بكل مستوى إداري
956	6.7	13.7	25.2	27.8	26.6	دراسة الاحتياجات التدريبية بشكل دوري وعلمي
903	12	14	27.8	20.4	26	وجود مخصصات مالية كافية للتدريب
1016	5	9	23	31	32	المتوسط النسبي

يتضح من الجدول رقم (7) أن المبحوثين الذين أفادوا بأن تسهيلات التدريب ومقوماته متوفرة جداً في جهات عملهم الأصلية تتراوح ما بين (26%) إلى (41%) وبمتوسط نسبي قدره (32%)، وترتفع النسبة إلى أقصاها فيما يخص تكافؤ فرص التدريب لمشاركة الجنسين (41%)، وذلك بوزن مرجح قدره (1069)، بينما تنخفض إلى أدناها فيما يخص وجود المخصصات المالية الكافية للتدريب (26%)، بوزن مرجح قدره (903)، أما المبحوثون الذين أفادوا بأن تسهيلات التدريب ومقوماته متوفرة إلى حد كبير فإن نسبتهم تتراوح ما بين (20.4%) إلى (37.4%) بمتوسط نسبي قدره (31%)، وهكذا نجد أن (63%) من المتدربين عينة البحث يرون أن تسهيلات التدريب ومقوماته إما متوفرة جداً أو متوفرة إلى حد كبير في جهات عملهم الأصلية، وهذا يعكس مؤشراً مهماً للاهتمام بالتدريب في المنظمات المختلفة، أما المتدربون الذين أفادوا بأن تسهيلات التدريب ومقوماته متوفرة إلى حد ما فإن نسبتهم تراوحت ما بين (16.7%) إلى (26%) بمتوسط نسبي قدره (23%)، كما يوضح أن ما يتراوح بين (4%) إلى (14%) أفادوا بصعوبة تحديد ما إذا كانت تسهيلات التدريب ومقوماته متوفرة أو غير متوفرة في جهات عملهم الأصلية، وبلغ المتوسط النسبي للقائين بذلك (9%)، أخيراً فإن الذين أفادوا صراحة بأن تسهيلات التدريب ومقوماته غير متوفرة في جهات عملهم الأصلية تراوحت نسبتهم ما بين (2.6%) إلى (12%) بمتوسط نسبي قدره (5%)، وكما هو واضح فإنها نسبة منخفضة على أية حال. وعلى مستوى مجمل تسهيلات التدريب ومقوماته تبين من تحليل البيانات أن درجات العينة تراوحت ما بين (11 درجة) إلى (50 درجة)، بمتوسط قدره (37.6) درجة وانحراف معياري (8.7)، وبذلك فإن متوسط استجابات العينة يشكل (75.2%) من إجمالي درجة مقياس توافر تسهيلات التدريب ومقوماته في جهات عمل المتدربين، وإذا كان متوسط درجة العينة هو (37.6) درجة، فإن هذا المتوسط يختلف باختلاف مجموعات العينة على النحو المبين للجدول الآتي:

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

جدول رقم (8): معنوية الفروق بين مجموعات المتدربين من حيث توفر مجمل مقومات التدريب وتسهيلاته في جهات عملهم الأصلية

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة*
f= 3.2 Sig.=0.05	9.5	39.2	42	المستوى الإداري: إدارة عليا
	8.3	38.5	84	إدارة إشرافية
	8.6	36.7	146	موظفون واختصاصيون
t.=0.6 Sig.=0.5	8.5	38	162	الجنس: ذكور
	8.7	37.2	108	إناث
t.=0.1.1 Sig.= 0.3	8.7	37	138	السن: 20 لأقل من 40
	8.4	38.2	132	40 فأكثر
t.= 0.9 Sig.=0.3	7.7	39	20	التعليم: أقل من الجامعي
	8.8	37.5	250	جامعي فأعلى
t.= 0.5 Sig.=0.6	8.5	37.4	183	سنوات الخبرة المهنية: من سنة لعشر سنوات
	9.1	38	87	أكثر من عشر سنوات
	8.7	37.6	270	مجمل العينة

تفسير للمؤشرات الإحصائية

* ن: تعني عدد المفردات

م: تعني المتوسط الحسابي

ع: تعني الانحراف المعياري

يتضح من هذا الجدول التقارب بين متوسطات استجابات العينة على مجمل بنود مقياس مدى توافر وتسهيلات التدريب ومقوماته في جهات عملهم الأصلية، هذا يعني أن هذه التسهيلات والمقومات مقارنة في جهات العمل إلى حد كبير وإن تباينت في بعض الجوانب هذا من جهة، ومن جهة ثانية أنه لا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة حسب متغيرات الجنس، السن، التعليم، سنوات الخبرة المهنية ($P > 0.05$) المتغير الوحيد الذي تختلف وفقاً له متوسطات استجابات العينة على المقياس هو متغير المستوى الإداري، حيث يوضح الجدول أن فئة الموظفين والاختصاصيين يدركون تسهيلات التدريب ومقوماته على أنها أقل

وذلك في جهات عملهم الأصلية (م = 36.7) مقارنة بالمديرين في الإدارة العليا (م = 39.2) وكذلك مقارنة بالمديرين في الإدارة الإشرافية (م = 38.5)، وباستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) تبين وجود فروق جوهرية بين هذه المجموعات، ويكشف اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة (Scheffe Multi-comparison) عن أن هذه الفروق توجد بين مجموعة الموظفين والاختصاصيين من جهة وكل من مجموعة الإدارة العليا ومجموعة الإدارة الإشرافية من جهة ثانية، بمعنى أن مجموعة الموظفين والاختصاصيين تدرك تسهيلات التدريب ومقوماته على أنها أقل وفرة مقارنة بالمجموعتين الآخرين.

(2) أسباب الالتحاق بالتدريب في المعهد العربي للتخطيط

قام الباحث من خلال هذه الدراسة بتقصي أسباب التحاق المتدربين بالبرامج التدريبية التي يتيحها المعهد العربي للتخطيط، حيث تم حصر هذه الأسباب في الرغبة الشخصية لتلقي برامج تدريب في المعهد؛ الاعتقاد بأن البرامج التي يقدمها المعهد هي الاختيار الأفضل؛ الرغبة في الاستفادة من التدريب في المعهد؛ تشجيع مشاركين سابقين على حضور التدريب في المعهد؛ ترشيح جهة العمل دون إعطائي خيارات أخرى؛ حضور برامج تدريب في جهات أخرى دون تحقيق الفائدة المرجوة. وقد كشف تحليل البيانات عن أن تلك الأسباب جاءت على النحو الموضح للجدول الآتي:

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

جدول رقم (9): أسباب الالتحاق بالتدريب بالمعهد العربي للتخطيط
(ن=270)

أسباب الالتحاق بالتدريب	ك	%
- الرغبة الشخصية لتلقي برامج تدريب في المعهد	183	67.8
- الاعتقاد بأن البرامج التي يقدمها المعهد هي الاختيار الأفضل	183	67.8
- الرغبة في الاستفادة من التدريب في المعهد	181	67
- تشجيع مشاركين سابقين على أن أحضر التدريب	165	61
- ترشيح جهة العمل دون إعطائي خيارات أخرى	77	28.5
- حضور برامج تدريب في جهات أخرى دون تحقيق الفائدة المرجوة	14	5.2

يكشف الجدول رقم (9) عن أن الأسباب الأساسية لالتحاق المتدربين بالبرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط تمثلت في الرغبة الشخصية لتلقي برامج تدريب في المعهد، الاعتقاد بأفضلية البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد، الرغبة في الاستفادة من التدريب في المعهد، إذ إن حوالي ثلثي العينة أفادوا بأنهم التحقوا بهذه البرامج لهذه الأسباب، وفي مرتبة تالية يأتي سبب (تشجيع مشاركين سابقين) (61%)، أما الذين أفادوا بأن (جهة عملهم قد رشحتهم لحضور برامج التدريب في المعهد دون أن تتاح لهم خيارات أخرى) فإن نسبتهم (28.5%)، وهناك (5%) فقط من المتدربين - أي ما يعادل 14 مبحوثاً أفادوا بأن سبب التحاقهم بالبرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط هو أنهم حضروا برامج تدريبية في جهات أخرى دون أن تتحقق لهم الفائدة المرجوة، وبالتالي فإنهم التحقوا بالبرامج التدريبية في المعهد أملاً في أن تحقق لهم هذه البرامج ما كانوا يطمحون إليه من فوائد مهنية. بوجه عام تتعدد أسباب الالتحاق بالبرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط غير أن أكثرية المبحوثين

عبروا عن أسباب تعكس الاقتناع الشخصي بهذه البرامج، أو أسباب نابغة من داخلهم، سواء كان ذلك من منظور التقويم الشخصي، أو من منظور الخبرة السابقة مع التدريب.

(3) دوافع الالتحاق بالتدريب في المعهد العربي للتخطيط

(أ) الدوافع المعرفية

يقصد بذلك الدافعية لمعرفة معلومات أو أفكار من شأنها تطوير قدرات المتدرب في مجال العمل، وقد تمثلت الدوافع المعرفية التي تقصتها الدراسة في اكتساب معلومات تفيد في تطوير أداء العمل؛ معرفة الأفكار والأساليب الجديدة في مجال العمل؛ اكتساب معارف متخصصة تزيد من إنتاجية العمل؛ معرفة التطورات التقنية الحديثة في مجال العمل؛ معرفة كيفية التواصل الفعال والتعامل الصحيح مع زملاء العمل. كان المطلوب من المبحوثين أن يحددوا مدى انطباق هذه الدوافع عليهم شخصياً للالتحاق بالبرامج التدريبية التي يتيحها المعهد العربي للتخطيط.

جدول رقم (10): الدوافع المعرفية للالتحاق بالتدريب

الوزن المرجح	نمط الاستجابة (نسب مئوية)					الدوافع المعرفية
	لا تنطبق	يصعب التحديد	تنطبق إلى حد ما	تنطبق إلى حد كبير	تنطبق بوضوح	
1186	0.7	1.5	9	35.6	53.2	اكتساب معلومات تفيد في تطوير أداء العمل
1172	1.1	1.5	10.4	36.3	50.7	معرفة الأفكار والأساليب الجديدة في مجال العمل
1154	1.2	3.8	10	37	48	اكتساب معارف متخصصة تزيد من إنتاجية العمل
1134	1.7	2.6	16	33	46.7	معرفة التطورات التقنية الحديثة في مجال العمل
1107	3	4.4	15.2	34.4	43	معرفة كيفية التواصل الفعال مع زملاء العمل
1151	2	3	12	35	48	المتوسط النسبي

يتضح من الجدول رقم (10) أن قرابة (50%) – وبالتحديد (48%) – أفادوا بأن هذه الدوافع تنطبق عليهم بوضوح، وتراوحت نسبة القائلين بذلك ما بين (43%) إلى (53.2%)، أما الذين أفادوا بأن الدوافع المعرفية للالتحاق ببرامج التدريب في المعهد العربي للتخطيط تنطبق عليهم (إلى حد كبير) فقد تراوحت نسبتهم ما بين (33%) إلى (36.3%) بمتوسط نسبي قدره (35%) ومن حيث الذين أفادوا بأن تلك الدوافع تنطبق عليهم (إلى حد ما) تتراوح نسبتهم ما بين (9%) إلى (16%) بمتوسط نسبي قدره (12%)، كما يتضح أيضاً أن ما يتراوح بين (1.5%) إلى (4.4%) وبنسبة متوسطة قدرها (3%) لم يحددوا ما إذا كانت تلك الدوافع تنطبق عليهم أو لا تنطبق. أخيراً فإن المتدربين الذين أفادوا صراحة بأن تلك الدوافع لا تنطبق عليهم تراوحت نسبتهم ما بين (0.7%) إلى (3%) وبمتوسط نسبي قدره (2%). هكذا نتبين أن (83%) من العينة أفادوا بأن الدوافع المعرفية تنطبق عليهم إما بوضوح أو إلى حد كبير. ومن حيث أهمية الدوافع المعرفية للمبحوثين يوضح الجدول أن في مقدمة تلك الدوافع اكتساب معلومات تفيد في تطوير أداء العمل بوزن مرجح قدره (1186) بينما أقل هذه الدوافع شدة هو دافع (معرفة كيفية التواصل الفعال والتعامل الصحيح مع زملاء العمل) بوزن مرجح قدره (1107). أي أن الدافع الأشد للالتحاق ببرامج المعهد العربي للتخطيط هو دافع اكتساب معلومات تفيد في تطوير العمل. وعلى مستوى الدوافع المعرفية مجتمعة كشف تحليل البيانات عن أن درجات المبحوثين عينة البحث تراوحت ما بين (6) إلى (25) بمتوسط قدره (21.3) بانحراف معياري (3.2)، ويختلف متوسط درجة الدوافع المعرفية باختلاف خصائص العينة على النحو المبين بالجدول التالي:

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بال معهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

جدول رقم (11): معنوية الفروق بين مجموعات المتدربين من حيث الدوافع المعرفية للتدريب

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة
f.= 2.6 Sig.=00.05	3.3 3.7 3.6	20.1 22 20	42 84 146	المستوى الإداري: إدارة عليا إدارة إشرافية موظفون واختصاصيون
t=0.4 Sig= 0.4	3 3.6	21.4 21.2	162 108	الجنس: ذكور إناث
t=0.9 Sig.= 0.4	3.9 3.2	21.1 21.4	138 132	السن: 20 لأقل من 40 40 فأكثر
t.= 1.1 Sig.=0.3	3 3.3	20.6 21.4	20 250	التعليم: أقل من الجامعي جامعي فأعلى
t= 0.3 Sig.=0.8	3.1 3.7	21.3 21.2	183 87	سنوات الخبرة المهنية: من سنة لعشر سنوات أكثر من عشر سنوات
	3.2	21.3	270	مجموع العينة

يوضح الجدول رقم (11) التقارب بين متوسطات استجابات مجموعات العينة على مقياس الدوافع المعرفية حسب متغيرات الجنس ، السن ، التعليم ، عدد سنوات الخبرة المهنية ، وعلى وجه التحديد ، فإن الفروق بين مجموعات العينة من حيث مجمل الدوافع المعرفية هي فروق غير جوهريه ($p>0.05$) ، أما حسب متغير "المستوى الإداري" فإن هناك فروقاً جوهريه بين مجموعات العينة ($p=0.05$) حيث حقق المتدربون ذوو المواقع الإدارية الإشرافية متوسطاً أعلى ($M=22$) ، مقارنة بالمتدربين من الإدارة العليا ($M=20.1$) ، والمتدربين من فئة الموظفين والاختصاصيين ($M=20$) ، ومن واقع اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة

(Scheffe Multi-comparison) تبين أن هذه الفروق توجد بين مجموعة الإدارة الإشرافية من جهة، وكل من مجموعة الموظفين والاختصاصيين، ومجموعة الإدارة العليا من جهة ثانية، أي أن الدوافع المعرفية أكثر وضوحاً لدى المتدربين ذوي المناصب الإدارية الإشرافية مقارنة بالمجموعتين الأخرين.

(ب) الدوافع المهنية

يقصد بذلك الدافعية لاكتساب مهارات تطوير قدرات المتدرب في مجال العمل، وقد تمثلت الدوافع المهنية التي تقصتها الدراسة في مهارات إقناع الآخرين وكسب ثقتهم؛ اكتساب أو تعزيز مهارات العمل الفعال ضمن فريق؛ اكتساب أو تعزيز مهارات حل المشكلات في العمل؛ اكتساب مهارات توزيع المهام وتحديد المسؤوليات في العمل؛ الحصول على شهادة تدريب عملي معتمدة من المعهد؛ اكتساب أو تعزيز مهارات التفكير الابتكاري في أداء العمل؛ اكتساب مهارة استثمار الفرص المتاحة للتقدم في العمل؛ استكمال المسار المهني التخصصي في الوظيفة الحالية؛ اكتساب مهارات الاختيار الصحيح من البدائل المتاحة؛ اكتساب مهارات استخدام برامج حاسوب في مجال العمل. وقد كشف تحليل البيانات عن أن هذه الدوافع المهنية تنطبق على المتدربين حسب التوزيع النسبي والوزن المرجح (الأهمية) على النحو المبين في الجدول التالي.

**الدوافع والاهتمامات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

جدول رقم (12): الدوافع المهنية للمهارة للالتحاق بالتدريب

الوزن المرجح	نمط الاستجابة (نسب مئوية)					الدوافع المهنية
	لا تنطبق	يصعب التحديد	تنطبق إلى حد ما	تنطبق إلى حد كبير	تنطبق بوضوح	
1145	3.3	4.4	13.3	22.6	56.3	الحصول على شهادة تدريب عملي معتمدة من المعهد
1113	1.5	3.7	15.6	39.6	39.6	اكتساب أو تعزيز مهارات التفكير الابتكاري في أداء العمل
1098	4	5.6	15.4	31	44	استكمال المسار المهني التخصصي في الوظيفة الحالية
1088	3	7.8	20.6	39	29.6	اكتساب مهارات الاختيار الصحيح من البدايل المتاحة
1087	1.5	7.4	17.4	34.4	39.3	اكتساب أو تعزيز مهارات إقناع الآخرين وكسب ثقتهم
1054	4	6.3	19	36.7	34	اكتساب أو تعزيز مهارات العمل الفعال ضمن فريق
1051	3.7	7.8	18.5	35.6	34.4	اكتساب أو تعزيز مهارات حل المشكلات في العمل
1041	6	7.4	14.4	39.6	32.6	اكتساب مهارات توزيع المهام وتحديد المسئوليات في العمل
945	10	12.6	22.2	27.8	27.4	اكتساب مهارة استثمار الفرص المتاحة للتقدم في العمل
872	15.6	14.8	23	24.4	22.2	اكتساب مهارات استخدام برامج حاسوب في مجال العمل
1059	5	8	18	33	36	المتوسط النسبي

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط النسبي للمتدربين الذين أفادوا بأن دوافع اكتساب المهارات (تنطبق عليهم بوضوح) هو (36%) وذلك على مستوى الدوافع الموضحة بالجدول رقم (12)، وتراوح نسبة الذين أقرّوا بذلك ما بين (22.2%) إلى (39.6%)، أما الذين أفادوا بأن هذه الدوافع (تنطبق عليهم إلى حد كبير) فقد تراوحت نسبتهم ما بين (24.4%) إلى (39.6%) بمتوسط نسبي قدره (33%)، في الوقت نفسه، فإن المتدربين الذي أفادوا بأن دوافع اكتساب المهارات (تنطبق عليهم إلى حد ما) تتراوح نسبتهم ما بين (13.3%) إلى (23%) بمتوسط نسبي قدره (18%)، وهكذا نتبين أن المتوسط النسبي للاستجابات الدالة على انطباق الدوافع المهارية للمتدربين عينة البحث هو (87%)، وهذا يعني شدة هذه الدوافع لدى هؤلاء المتدربين. في الوقت نفسه، فإن المتوسط النسبي لاستجابات (عدم التحديد) هو (8%) فقط، وتراوح نسبة الذين أقرّوا ذلك ما بين (3.7%) إلى (14.8%)، كما أن ما يتراوح بين (1.5%) إلى (15.6%) أفادوا صراحة بأن الدوافع المهارية الميمنة بالجدول (لا تنطبق عليهم)، وبمتوسط نسبي قدره (5%)، أي أن (13%) من المبحوثين أفادوا إما بأن اكتساب دوافع مهارية لا ينطبق عليهم، أو أنهم لم يفيديوا باستجابة محددة عن هذا الموضوع. ومن حيث أهمية الدوافع المهارية المتضمنة بالجدول رقم (12)، فإن الدوافع الأشد أهمية هو (الحصول على شهادة تدريب عملي معتمدة من المعهد) حيث جاء بوزن مرجح قدره (1145)، يليه دافع (اكتساب أو تعزيز مهارات التفكير الابتكاري في أداء العمل) بوزن مرجح (1113)، أما أقل الدوافع المهارية أهمية فهو دافع (اكتساب مهارات استخدام برامج حاسوب في مجال العمل)، وذلك بوزن مرجح (872)، وقد يرجع ذلك إلى انتشار استخدام الحاسوب في كافة جهات العمل الحكومية والخاصة على السواء، أما من حيث المتوسط النسبي للوزن المرجح لدوافع اكتساب المهارات مجتمعة فإنه (1059)، الأمر الذي يعكس شدة هذه الدوافع لدى المبحوثين. وعلى مستوى متوسط استجابات المبحوثين على بنود

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالعهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

الدوافع المهنية مجتمعة كشف تحليل البيانات عن أن درجات المبحوثين عينة البحث تراوحت ما بين (14) إلى (50) درجة بمتوسط قدره (38.7) بانحراف معياري (3.2)، وهذا المتوسط يشكل (77.4%) من الدرجة القصوى لمقياس الدوافع المهنية التي تبلغ (50) درجة، ويختلف متوسط درجة الدوافع المهنية باختلاف خصائص العينة على النحو المبين بالجدول الآتي:

جدول رقم (13): معنوية الفروق بين مجموعات المتدربين من حيث الدوافع المهنية للالتحاق بالتدريب

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة
f= 4.5 Sig.= 0.01	8.3	37.5	42	المستوى الإداري: إدارة عليا
	6.6	40.8	84	إدارة إشرافية
	8.1	37.8	146	موظفون واختصاصيون
t= 0.6 Sig.= 0.5	7.8	38.5	162	الجنس: ذكور
	7.5	39	108	إناث
t.=1.4 Sig.=0.1	7.7	38	138	السن: 20 لأقل من 40
	7.6	39.4	132	40 فأكثر
t.= 0.5 Sig.= 0.6	7.4	37.8	20	التعليم: أقل من الجامعي
	7.8	38.7	250	جامعي فأعلى
t.= 0.4 Sig.=0.7	7.4	38.5	183	سنوات الخبرة المهنية: من سنة لعشر سنوات
	8.3	39	87	أكثر من عشر سنوات
	7.7	38.7	270	مجموع العينة

يتضح من الجدول رقم (13) أن متغير "المستوى الإداري" هو المتغير الوحيد الذي أحدث تأثيراً جوهرياً في مجمل استجابات المتدربين على مقياس دوافع اكتساب المهارات ($p=0.01$) حيث حقق المتدربون ذوو المواقع الإدارية الإشرافية متوسطاً أعلى ($M=40.8$) درجة، مقارنة بالمتدربين من الإدارة العليا ($M=37.5$)، والمتدربين من فئة الموظفين والاختصاصيين ($M=37.8$)، وقد كشف تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) عن أن

هذه الفروق جوهرية، ومن واقع اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة (Scheffe Multi-comparison) تبين أن هذه الفروق توجد بين مجموعة الإدارة الإشرافية من جهة، وكل من مجموعة الموظفين والاختصاصيين، ومجموعة الإدارة العليا من جهة ثانية، أي أن دوافع اكتساب المهارات أكثر وضوحاً لدى المتدربين ذوي المناصب الإدارية الإشرافية مقارنة بالمجموعتين الأخرين. وفيما عدا ذلك، فإن الفروق بين مجموعات العينة من حيث مجمل الدوافع المهنية هي فروق غير جوهرية ($p > 0.05$)، ويتضح ذلك من واقع التقارب بين متوسطات استجابات مجموعات العينة حسب متغيرات الجنس، السن، التعليم، عدد سنوات الخبرة المهنية.

(ج) دوافع مهنية عامة

يقصد بذلك الدافعية لاكتساب مهارات مهنية متنوعة، ليست معرفية أو مهارية، ولكنها مهارات عامة يقتضيها تحقيق الذات المهنية للموظف، وفي حدود هذه الدراسة، الدوافع المهنية العامة ممثلة في الاستفادة بفرصة وجود البرامج التدريبية المجانية؛ تلبية طلب جهة العمل بأن أحضر التدريب في المعهد؛ الاستفادة من جوانب التفرد والتميز في برامج المعهد؛ الاستفادة من خبرة المعهد في مجال التدريب؛ البحث عن فرصة عمل أفضل إن أمكن؛ الاستفادة المالية جراء حضوري التدريب في المعهد؛ تبادل الخبرة مع متدربين من دول أخرى؛ الاستفادة من تجارب دول أخرى ونقلها إلى مكان العمل؛ التعرف على خبرة متدربين ومدربين من جنسيات مختلفة؛ التغيير والتحرر من ضغوط العمل. وقد كشف تحليل البيانات عن أن هذه الدوافع المهنية تنطبق على المتدربين حسب التوزيع النسبي والوزن المرجح (الأهمية) على النحو المبين في الجدول التالي.

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

جدول رقم (14): الدوافع المهنية العامة للالتحاق بالتدريب

الوزن المرجح	نمط الاستجابة (نسب مئوية)					الدوافع المهنية العامة
	لا تنطبق	يصعب التحديد	تنطبق إلى حد ما	تنطبق إلى حد كبير	تنطبق بوضوح	
1193	1.5	2.2	6.3	33	57	تبادل الخبرة مع متدربين من دول أخرى
1163	2.2	1.5	9.3	37.4	49.6	الاستفادة من تجارب دول أخرى ونقلها إلى مكان العمل
1069	2.6	8.5	15.6	37	36.3	الاستفادة من جوانب التفرد والتميز في برامج المعهد
1154	4	2.6	9	30.7	53.7	الاستفادة من خبرة المعهد في مجال التدريب
1147	4.8	2.6	10	28	54.4	التعرف على خبرة متدربين ومدربين من جنسيات مختلفة
984	14.8	4.1	17.4	29.3	34.4	التغيير والتحرر من ضغوط العمل
978	13.7	6.7	17.8	27.4	34.4	الاستفادة بفرصة وجود البرامج التدريبية المجانية
879	26	5.6	16.4	23	30	تلبية طلب جهة العمل بأن أحضر التدريب في المعهد
679	46.7	7.8	11	16.3	18	البحث عن فرصة عمل أفضل إن أمكن
609	35	7	14.1	13.3	12.6	الاستفادة المالية جراء حضوري التدريب في المعهد
986	15	5	13	28	39	المتوسط النسبي

بدلالة المتوسط النسبي، فإن الجدول رقم (14) يوضح أن المتوسط النسبي للمتدربين الذين أفادوا بأن الدوافع المهنية العامة للالتحاق بالتدريب (تنطبق عليهم بوضوح) جاء بواقع (39%)، وتتراوح نسبة الذين أقرّوا بذلك ما بين (22.6%) إلى (57%)، أما

الذين أفادوا بأن هذه الدوافع (تنطبق عليهم إلى حد كبير) فقد تراوحت نسبتهم ما بين (13.3%) إلى (37.4%) بمتوسط نسبي قدره (28%)، في الوقت نفسه، فإن المتدربين الذي أفادوا بأن الدوافع المهنية العامة للالتحاق بالتدريب (تنطبق عليهم إلى حد ما) تتراوح نسبتهم ما بين (6.3%) إلى (17.8%) بمتوسط نسبي قدره (13%)، وهكذا نتبين أنه بصرف النظر عن مدى انطباق تلك الدوافع، فإن المتوسط النسبي للاستجابات الدالة على ذلك هو (80%)، في الوقت نفسه، فإن المتوسط النسبي لاستجابات (عدم التحديد) هو (5%)، وهي نسبة منخفضة، وتتراوح نسبة الذين أقرّوا بذلك ما بين (1.5%) إلى (8.5%)، كما أن ما يتراوح بين (1.5%) إلى (46.7%) أفادوا صراحة بأن الدوافع المهنية العامة المبيّنة بالجدول (لا تنطبق عليهم)، وبمتوسط نسبي قدره (15%)، مع ملاحظة أنه إذا كان (46.7%) أفادوا بأنه لا ينطبق عليهم دافع (البحث عن فرصة عمل أفضل)، إلا أن هذه النسبة ذات صفة استثنائية بدليل أنه لا يوجد نسبة أخرى تعادلها أو حتى تقترب منها في فئة الاستجابة (لا تنطبق). ومن حيث أهمية الدوافع المهنية العامة المتضمنة بالجدول رقم (14)، فإن الدوافع الأشد أهمية هو (تبادل الخبرة مع متدربين من دول أخرى) حيث جاء بوزن مرجح قدره (1193)، يليه دافع (الاستفادة من تجارب دول أخرى ونقلها إلى مكان العمل الأصلي) بوزن مرجح (1163)، أما أقل الدوافع المهنية العامة من حيث الأهمية فهو دافع (الاستفادة المالية جراء حضور التدريب في المعهد)، وذلك بوزن مرجح (609)، وقد يرجع ذلك إلى "الحرج" الذي يمنع بعض المتدربين من الإقرار بذلك صراحة. أما من حيث المتوسط النسبي للوزن المرجح للدوافع المهنية العامة ككل فإنه (986)، وهذا مؤشر على شدة تلك الدوافع لدى المتدربين. وعلى مستوى متوسط استجابات المبحوثين على مقياس الدوافع المهنية العامة مجتمعة كشف تحليل البيانات عن أن درجات المبحوثين عينة البحث تراوحت ما بين (13) إلى (50) درجة بمتوسط قدره (36.5) بانحراف معياري (3.2)، وهذا المتوسط يشكل (73%) من

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

الدرجة القصوى لمقياس الدوافع المهنية العامة التي تبلغ (50) درجة، ويختلف متوسط درجة الدوافع المهنية العامة باختلاف خصائص العينة على النحو المبين بالجدول الآتي.

جدول رقم (15): معنوية الفروق بين مجموعات المتدربين من حيث الدوافع المهنية العامة

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة
f= 0.6 Sig=0.5	6.8 7.4 7.1	36 37.2 36.3	42 84 146	المستوى الإداري: إدارة عليا إدارة إشرافية موظفون واختصاصيون
t=0.1 Sig=0.9	7.2 6.2	36.5 36.4	162 108	الجنس: ذكور إناث
t=0.6 Sig=0.5	6.5 7.2	36.3 36.8	138 132	السن: 20 لأقل من 40 40 فأكثر
t= 0.8 Sig=0.4	6.5 6.8	37.6 36.4	20 250	التعليم: أقل من الجامعي جامعي فأعلى
t= 1.5 Sig=0.1	6.3 7.8	36.1 37.4	183 87	سنوات الخبرة المهنية: من سنة لعشر سنوات أكثر من عشر سنوات
	6.8	36	270	مجموع العينة

يتضح من هذا الجدول التقارب الشديد بين متوسطات استجابات العينة على مجمل بنود مقياس الدوافع المهنية العامة، وهذا يعني عمومية هذه الدوافع لدى المتدربين بصرف النظر عن مستواهم الإداري في جهات عملهم الأصلية، وكذلك بصرف النظر عن خصائصهم من حيث الجنس والسن والتعليم وسنوات الخبرة المهنية، وقد تأكدت عمومية تلك الدوافع من واقع ما كشف عنه التحليل الإحصائي من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

متوسطات درجات مجموعات العينة حسب متغيرات المستوى الإداري، الجنس، السن، التعليم، عدد سنوات الخبرة المهنية ($P > 0.05$).

(د) مجمل دوافع الالتحاق بالتدريب في المعهد العربي للتخطيط

المقصود بمجمل الدوافع هنا هو مجمل الدوافع المعرفية والدوافع المهامية، والدوافع المهنية العامة، ويعبر عن هذا المجمل بمتوسط درجات العينة على مجمل مقياس دوافع التدريب، وقد كشف تحليل البيانات عن أن درجات المتدربين على مجمل هذا المقياس تراوحت ما بين (38) درجة إلى (125) درجة، وبلغ متوسط درجة العينة ككل (96.5) بانحراف معياري (15.3)، أي أن هذا المتوسط يشكل (77.2%) من الدرجة القصوى لمقياس الدوافع، ويختلف متوسط درجة مجموعات العينة على النحو المبين بهذا الجدول:

جدول رقم (16): معنوية الفروق بين مجموعات المتدربين من حيث مجمل الدوافع التدريبية

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة
f=3.1 Sig.=0.04	15.3 13 160.2	94.5 100 95.1	42 84 146	المستوى الإداري: إدارة عليا إدارة إشرافية موظفون واختصاصيون
t=0.4 Sig.= 0.8	15.6 15	96.3 96.6	162 108	الجنس: ذكور إناث
t=1.2 Sig.= 0.2	14.6 15.8	95.4 97.6	138 132	السن: 20 لأقل من 40 40 فأكثر
t= 0.13 Sig.=0.8	14.5 15.3	96 96.5	20 250	التعليم: أقل من الجامعي جامعي فأعلى
t= 0.8 Sig.=0.4	14 18	96 97.6	183 87	سنوات الخبرة المهنية: من سنة لعشر سنوات أكثر من عشر سنوات
	15.3	96.5	270	مجمل العينة

لا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة من حيث مجمل الدوافع حسب متغيرات الجنس ، السن، التعليم، عدد سنوات الخبرة المهنية ($p>0.05$)، ويتضح ذلك من واقع التقارب بين متوسطات استجابات مجموعات العينة، لكن متغير "المستوى الإداري" هو المتغير الوحيد الذي أحدث تأثيراً جوهرياً في الدرجة على مجمل مقياس الدوافع ($p=0.04$) حيث حقق المتدربون ذوو المواقع الإدارية الإشرافية متوسطاً أعلى ($M=100$) درجة، مقارنة بالمتدربين من الإدارة العليا ($M=94.5$)، والمتدربين من فئة الموظفين والاختصاصيين ($M=95.1$)، وقد كشف تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) عن أن هذه الفروق جوهرية، ومن واقع اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة (Scheffe Multi-comparison) تبين أن هذه الفروق توجد بين مجموعة الإدارة الإشرافية من جهة، وكل من مجموعة الموظفين والاختصاصيين، ومجموعة الإدارة العليا من جهة ثانية، هذا معناه أن المتدربين الذين يشغلون مواقع إدارية إشرافية هم الأكثر دافعية للتدريب مقارنة بالمتدربين ذوي المناصب الإدارية العليا، وكذلك مقارنة بالمتدربين من فئة الاختصاصيين والموظفين، ويمكن تفسير ذلك بأن المتدربين الذين يشغلون مواقع إدارية إشرافية يتطلعون إلى شغل وظائف إدارية عليا، ويجدون في التدريب وسيلة لذلك، ومن هنا تزداد دافعتهم للتدريب من أجل اكتساب المعرفة والمهارات والاتجاهات والقيم.

(4) مدى تلبية التدريب لاحتياجات المتدربين بالمعهد العربي للتخطيط

يقصد بذلك مدى تأثير التدريب في احتياجات المتدربين، وقد تقصت الدراسة الحالية تأثير التدريب في عشرين مجالاً سلوكياً تنتظمها أربع احتياجات عريضة هي: احتياجات التخطيط، احتياجات التنظيم، احتياجات المتابعة والتقييم، ثم احتياجات الارتقاء المهني. كان التساؤل الأساسي هو: ما مدى وطبيعة تأثير التدريب في هذه الاحتياجات؟

ما مدى إشباع تلك الاحتياجات لدى المتدربين من خلال التدريب الذي تلقاه المتدربون في المعهد العربي للتخطيط؟ فيما يلي عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة في هذا الشأن:

(أ) احتياجات التخطيط

قام الباحث من خلال هذه الدراسة برصد مدى وطبيعة تأثير التدريب في خمسة جوانب تتعلق بتخطيط الأداء وفق معايير الجودة، وهذه الجوانب هي: تحديد الأهداف والأولويات الوظيفية بدقة، ضبط الأداء الوظيفي بما يقابل أهداف جهة العمل، التركيز في أداء مهام تخطيط العمل، التخطيط السليم لأداء المهام الوظيفية، التعامل والتكيف الصحيح مع خطط ونظام العمل.... فإلى أي حد كان للتدريب تأثير في هذه الجوانب لدى المتدربين؟ الجدول الآتي يتضمن النتيجة التي كشف عنها تحليل البيانات بما يوضح تأثير التدريب في احتياجات التخطيط لدى المتدربين حسب التوزيع النسبي والوزن المرجح (شدة التأثير):

جدول رقم (17): تأثير التدريب في احتياجات التخطيط

الوزن المرجح	نمط الاستجابة (نسب مئوية)					احتياجات التخطيط
	لم يتحقق	يصعب التحديد	تحقق إلى حد ما	تحقق إلى حد كبير	تحقق بوضوح	
1106	1.9	4.4	15.6	38.5	39.6	التركيز في أداء مهام تخطيط العمل
1085	1.5	3.7	17.8	45.6	31.5	التخطيط السليم لأداء المهام الوظيفية
1085	1.9	3.3	20.7	39.3	34.8	تحديد الأهداف والأولويات الوظيفية بدقة
1077	1.5	5.7	18	42.2	32.6	التعامل والتكيف الصحيح مع خطط ونظام العمل
1063	2.2	4.4	19.3	45.6	28.5	ضبط الأداء الوظيفي بما يقابل أهداف جهة العمل
1083	2	4	18	43	33	المتوسط النسبي

يتضح من الجدول رقم (17) أن المتوسط النسبي للمتدربين الذين أفادوا بأن تأثير التدريب في احتياجات التخطيط قد تحقق لهم (بوضوح) يصل إلى (33%) وذلك على مستوى الاحتياجات الموضحة بالجدول، وتتراوح نسبة الذين أفادوا بذلك ما بين (28.5%) إلى (39.6%)، أما الذين أفادوا بأن هذا التأثير قد تحقق لهم (إلى حد كبير) فقد تراوحت نسبتهم ما بين (38.5%) إلى (45.6%) بمتوسط نسبي قدره (43%)، ومن حيث تحقق أثر التدريب (إلى حد ما)، كما يوضح الجدول أن المتدربين الذي أفادوا بذلك تتراوح نسبتهم ما بين (15.6%) إلى (20.7%) بمتوسط نسبي قدره (18%)، أي أنه بصرف النظر عن درجة تلبية احتياجات التخطيط، فإن (94%) من الاستجابات على البنود تعكس تحقق أثر التدريب في إشباع متطلبات حاجة التخطيط، وإن كانت الأكثرية دلت استجاباتها على أن ذلك تحقق إلى حد كبير. في الوقت نفسه، فإن المتوسط النسبي لاستجابات (يصعب التحديد) هو (4%) فقط، وتتراوح نسبة الذين أفادوا ذلك ما بين (3.7%) إلى (5.7%)، كما أن ما يتراوح بين (1.5%) إلى (2.2%) أفادوا صراحة بأن التدريب الذي تلقوه لم يحدث تأثيراً في احتياجاتهم إلى التخطيط. ومن حيث شدة التأثير الذي أحدثه التدريب في تلبية احتياجات التخطيط (بدلالة الوزن المرجح)، فإن الجدول يوضح أنه على مستوى تلك الاحتياجات ككل، بلغ متوسط الوزن المرجح (1083)، أي ما يعادل (80.2%) من مجمل الوزن الكلي للاستجابات على البنود الخمسة الموضحة بالجدول، وفي الترتيب الأول من حيث الإشباع يأتي جانب (التركيز في أداء مهام تخطيط العمل) حيث جاء بوزن مرجح قدره (1106)، أما التأثير الأقل في مجالات تلبية احتياجات التخطيط فهو جانب (ضبط الأداء الوظيفي بما يقابل أهداف جهة العمل) بوزن مرجح (1063)، وعلى مستوى متوسط استجابات المبحوثين على بنود تأثير التدريب في تلبية احتياجات التخطيط، كشف تحليل البيانات عن أن درجات المتدربين عينة البحث تراوحت ما بين (5) إلى (25) درجة بمتوسط قدره (20.1) بانحراف

معياري (3.8)، وهذا المتوسط يشكل (80.4%) من الدرجة القصوى لمقياس مدى تلبية التدريب لاحتياجات التخطيط، ويختلف هذا المتوسط باختلاف خصائص العينة على النحو المبين بالجدول رقم (18).

جدول رقم (18): معنوية الفروق بين مجموعات المتدربين من حيث تأثير التدريب في احتياجات التخطيط

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة
f= 1.8 Sig=0.2	4 3.8 3.7	20.7 19.7 20.8	42 84 146	المستوى الإداري: إدارة عليا إدارة إشرافية موظفون واختصاصيون
t.=0.02 Sig= 0.9	3.8 3.7	20 20.3	162 108	الجنس: ذكور إناث
t.=1.7 Sig= 0.9	4 3.6	19.6 20.4	138 132	السن: 20 لأقل من 40 40 فأكثر
t.= 0.9 Sig=0.4	4 3.8	19.3 20.1	20 250	التعليم: أقل من الجامعي جامعي فأعلى
t.= 0.4 Sig=0.6	3.6 4.1	20 20.2	183 87	سنوات الخبرة المهنية: من سنة لعشر سنوات أكثر من عشر سنوات
	3.8	20.1	270	مجموع العينة

يوضح الجدول رقم (18) عدم وجود فروق جوهرية بين مجموعات العينة من حيث تأثير التدريب في احتياجات المتدربين للتخطيط، فلا توجد فروق بين هذه المجموعات أيضاً كان المتغير أساس التصنيف: المستوى الإداري، الجنس، السن، التعليم، عدد سنوات الخبرة ($p>0.05$)، ومعنى ذلك أنه لا توجد مجموعة يقل أو يزيد فيها تلبية احتياجات التخطيط مقارنة بالمجموعات الأخرى، فإذا ربطنا هذه النتيجة بالنتيجة التي سبقت الإشارة إليها (ارتفاع تأثير التدريب في الاحتياجات التخطيطية) نستخلص بوضوح شديد أن تلبية التدريب لهذا الاحتياجات إنما كان مرتفعاً لجميع مجموعات العينة.

(ب) احتياجات التنظيم

من منظور الدراسة، فقد تم تقص مدى وطبيعة تأثير التدريب في خمسة جوانب تتعلق بتنظيم الأداء المهني، وهذه الجوانب هي: الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة في مجال العمل، التكيف مع التغيرات والمستجدات في العمل، دعم الملف الوظيفي لشغل وظائف أعلى، تنمية القدرة على تنظيم إمكانات العمل، ثم تنمية القدرة على تنظيم الأداء وضبطه... فإلى أي حد كان للتدريب تأثير في هذه الجوانب لدى المتدربين؟ الجدول رقم (19) يتضمن النتيجة التي كشف عنها تحليل البيانات بما يوضح تأثير التدريب في الاحتياجات المذكورة لدى المتدربين حسب أنماط الاستجابات والوزن المرجح الذي يعكس شدة التأثير:

جدول رقم (19): تأثير التدريب في احتياجات التنظيم

الوزن المرجح	نمط الاستجابة (نسب مئوية)					احتياجات التنظيم
	لم يتحقق	يصعب التحديد	تحقق إلى حد ما	تحقق إلى حد كبير	تحقق بوضو ح	
1155	2	2.2	11.5	35.2	49.3	تنمية القدرة على تنظيم إمكانات العمل
1155	2	2	12	35.6	48.4	تنمية القدرة على تنظيم الأداء وضبطه
1098	2	2.2	18	43	34.8	الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة
1097	1.5	4.8	14.4	44.4	34.8	التكيف مع التغيرات والمستجدات في العمل
1030	5.2	13	12.2	34.4	35.2	دعم الملف الوظيفي لشغل وظائف أعلى
1107	3	5	14	38	40	المتوسط النسبي

يكشف الجدول رقم (19) عن أن (78%) هي المتوسط النسبي لتأثير التدريب إما بوضوح أو إلى حد كبير، فإذا أضفنا إلى ذلك المتوسط النسبي للاستجابات بأن تأثير التدريب تحقق إلى حد ما، فإن ذلك يعني أن (93%) هي المتوسط النسبي الإجمالي الدال على أن التدريب قد أثر إيجابياً في تلبية الاحتياجات التنظيمية للمتدربين، أما النسبة الباقية وقدرها (7%) فإنها تدل إما على عدم الاستفادة برأي قاطع أو على أن التدريب لم يحقق تأثيراً في تلبية الاحتياجات التنظيمية للمتدربين عينة البحث، وحسب الوزن المرجح، فإنه في مقدمة هذا التأثير يأتي جانب (تنمية القدرة على تنظيم إمكانات العمل) بوزن مرجح قدره (1155) أي ما يعادل (85.6%) من الحد الأقصى للوزن المرجح، وكذلك (تنمية القدرة على تنظيم الأداء وضبطه) بالوزن المرجح نفسه، أما التأثير الأقل في مجالات تلبية الاحتياجات التنظيمية فهو جانب (دعم الملف الوظيفي لشغل وظائف أعلى) بوزن مرجح (1030)، وعلى مستوى تلبية الاحتياجات التنظيمية مجتمعة، يكشف الجدول عن أن ذلك جاء بمتوسط نسبي قدره (1107) أي ما يعادل (82%) من مجمل الوزن الكلي للاستجابات على البنود الخمسة الموضحة بالجدول، وعلى مستوى متوسط استجابات المبحوثين على بنود تأثير التدريب في تلبية الاحتياجات التنظيمية كشف تحليل البيانات عن أن درجات المتدربين عينة البحث تراوحت ما بين (6) إلى (25) درجة بمتوسط قدره (20.5) بانحراف معياري (3.7)، وهذا المتوسط يشكل (82%) من الدرجة القصوى لمقياس مدى تلبية التدريب لاحتياجات التنظيم، ويختلف هذا المتوسط باختلاف خصائص العينة على النحو المبين بالجدول رقم (20).

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بال معهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

جدول رقم (20): معنوية الفروق بين مجموعات المتدربين من حيث تأثير التدريب في احتياجات التنظيم

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة
f= 1.8 Sig.=0.2	4 3.8 3.7	19.7 20.7 19.8	42 84 146	المستوى الإداري: إدارة عليا إدارة إشرافية موظفون واختصاصيون
t=0.9 Sig.= 0.3	3.6 3.8	20.7 20.3	162 108	الجنس: ذكور إناث
t=0.6 Sig.= 0.4	4 3.5	20.3 20.7	138 132	السن: 20 لأقل من 40 40 فأكثر
t= 1.3 Sig.=0.2	3.7 3.5	19.7 20.6	20 250	التعليم: أقل من الجامعي جامعي فأعلى
t= 0.3 Sig.=0.7	3.6 4	20.6 20.4	183 87	سنوات الخبرة المهنية: من سنة لعشر سنوات أكثر من عشر سنوات
	3.8	20	270	مجمل العينة

لا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة من تأثير التدريب في مجمل احتياجات المتدربين المتعلقة بالتنظيم، ففي ذلك لا توجد فروق بين هذه المجموعات من حيث المستوى الإداري، الجنس، السن، التعليم، عدد سنوات الخبرة ($p > 0.05$)، فلا يمكن القول مثلاً بأن تلبية التدريب لاحتياجات المتدربين التنظيمية يزداد أو يقل لدى مجموعة معينة دون مجموعة أخرى، أي أن تأثير التدريب في هذا الجانب هو تأثير يتصف بالعمومية، بمعنى أن تأثيره ينطبق على جميع المتدربين.

(ج) احتياجات المتابعة والتقييم

قام الباحث من خلال هذه الدراسة برصد مدى وطبيعة تأثير التدريب في خمس احتياجات تتعلق بالمتابعة والتقييم، وهذه الجوانب هي: بلورة معايير أداء ناجحة في مؤسسة العمل، تقييم التعامل مع المراجعين والعملاء في ضوء المعايير المطلوبة، تقييم العلاقة مع زملاء العمل بأساليب صحيحة، متابعة التطوير في الواقع بما يتفق مع المعايير المطلوبة، ضبط الأداء باتجاه الولاء للمؤسسة والرضا الوظيفي...وقد كشف تحليل البيانات عن أن تأثير التدريب في الاحتياجات المذكورة لدى المتدربين جاء على النحو المبين بهذا الجدول:

جدول رقم (21): تأثير التدريب في احتياجات المتابعة والتقييم

الوزن المرجح	نمط الاستجابة (نسب مئوية)					احتياجات المتابعة والتقييم
	لم يتحقق	يصعب التحديد	تحقق إلى حد ما	تحقق إلى حد كبير	تحقق بوضوح	
1149	1.1	2.2	12.1	39	45.6	متابعة التطوير في الواقع بما يتفق مع المعايير المطلوبة
1139	0.7	4.4	11.5	39	44.4	بلورة معايير أداء ناجحة في مؤسسة العمل
1051	4.4	7.8	15.2	39.3	33.3	تقييم التعامل مع المراجعين والعملاء في ضوء المعايير المطلوبة
1037	3.7	10	17	37	32.2	تقييم العلاقة مع زملاء العمل بأساليب صحيحة
1017	6	8.5	17.2	39.3	29	ضبط الأداء باتجاه الولاء للمؤسسة والرضا الوظيفي
1079	3	6	15	39	37	المتوسط النسبي

حسب المتوسط النسبي لاستجابات المتدربين على بنود تلبية التدريب لاحتياجاتهم المتعلقة بالمتابعة والتقييم يكشف الجدول رقم (21) عن أن (91%) من متوسط مجمل هذه الاستجابات دلت على أن هذا التأثير قد تحقق بدرجة أو بأخرى (تتوزع هذه النسبة بواقع: 39% تحقق إلى حد كبير، 37% تحقق بوضوح، 15% تحقق إلى حد ما). كما أن (3%) متوسط نسبي للاستجابات الدالة على عدم وجود تأثير للتدريب في احتياجات المتابعة والتقييم، أما المتوسط النسبي للاستجابات التي لم تحدد ما إذا كان التأثير قد تحقق أو لم يتحقق، فإنه (6%)، وكما هو واضح، فإن نسب عدم تحقق التأثير أو عدم التحديد هي نسب منخفضة مقارنة بنسب تحقق أثر التدريب. وحسب الوزن المرجح، فإنه في مقدمة هذا التأثير يأتي جانب (متابعة التطوير في الواقع بما يتفق مع المعايير المطلوبة) بوزن مرجح قدره (1149)، أي ما يعادل (85%) من الحد الأقصى للوزن المرجح، يلي ذلك (بلورة معايير أداء ناجحة في مؤسسة العمل) بوزن مرجح (1139)، أي ما يعادل (84.4%)، ثم (تقييم التعامل مع المراجعين والعملاء في ضوء المعايير المطلوبة بوزن مرجح قدره (1051) أي ما يعادل (78%) من الحد الأقصى للوزن المرجح، ثم يأتي جانب (تقييم العلاقة مع زملاء العمل بأساليب صحيحة) بالوزن المرجح (1037)، أي ما يعادل، أما التأثير الأقل في مجالات تلبية احتياجات المتابعة والتقييم فهو (تعزيز الولاء للمؤسسة بما يتفق ومتطلبات الرضا الوظيفي) بوزن مرجح (1017)، أي ما يعادل (75.3%) من الدرجة القصوى للوزن المرجح للبنود. وعلى مستوى متوسط استجابات المبحوثين على بنود تأثير التدريب في تلبية احتياجات المتابعة والتقييم كشف تحليل البيانات عن أن درجات المتدربين عينة البحث تراوحت ما بين (5) إلى (25) درجة بمتوسط قدره (20) بانحراف معياري (4)، وهذا المتوسط يشكل (80%) من الدرجة القصوى لمقياس مدى تلبية التدريب لاحتياجات المتابعة

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بال معهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

والتقييم، ويختلف هذا المتوسط باختلاف خصائص العينة على النحو المبين بالجدول رقم (22).

جدول رقم (22): معنوية الفروق بين مجموعات المتدربين من حيث تأثير التدريب في احتياجات المتابعة والتقييم

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة
f.= 2.1 Sig.=0.1	4.2	19.4	42	المستوى الإداري: إدارة عليا
	3.3	20.7	84	إدارة إشرافية
	4.1	19.7	146	موظفون واختصاصيون
t.=0.9 Sig.= 0.3	3.7	20.1	162	الجنس: ذكور
	4.2	19.7	108	إناث
t.=1.1 Sig.= 0.3	4.2	19.7	138	السن: 20 لأقل من 40
	3.6	20.2	132	40 فأكثر
t.= 0.3 Sig.=08	3.4	20.2	20	التعليم: أقل من الجامعي
	4	20	250	جامعي فأعلى
t.= 0.6 Sig.=0.5	4	20	183	سنوات الخبرة المهنية: من سنة لعشر سنوات
	4	20.2	87	أكثر من عشر سنوات
	3.9	20	270	مجموع العينة

لا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة من تأثير التدريب في مجمل احتياجات المتابعة والتقييم ($p>0.05$)، فلا توجد فروق جوهرية بين المتدربين ذوي المناصب الإدارية العليا، والمتدربين ذوي المناصب الإدارية الإشرافية، والمتدربين من الموظفين والاختصاصيين، كما لا توجد فروق بين الذكور والإناث، ولا بين الأصغر سناً والأكبر سناً... الخ. باختصار لا يختلف تأثير التدريب في احتياجات المتابعة والتقييم باختلاف المستوى الإداري، الجنس، السن، التعليم، عدد سنوات الخبرة.

(د) احتياجات الارتقاء المهني

قام الباحث من خلال هذه الدراسة برصد مدى وطبيعة تأثير التدريب في بعض احتياجات الارتقاء المهني لدى المتدربين، وتتعلق بمدى وطبيعة تأثير التدريب في: تنمية جوانب القوة في الأداء باتجاه التطوير، دقة تحديد الأسباب التي تعرقل التطوير، اكتساب أفكار ومعلومات جديدة للتطوير، تحقيق مستوى أداء متطور والمحافظة عليه، استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل. ...وقد كشف تحليل البيانات عن أن تأثير التدريب في احتياجات الارتقاء المهني لدى المتدربين جاء على النحو المبين بالجدول رقم (23).

جدول رقم (23): تأثير التدريب في احتياجات الارتقاء المهني

الوزن المرجح	نمط الاستجابة (نسب مئوية)					احتياجات الارتقاء المهني
	لم يتحقق	يصعب التحديد	تحقق إلى حد ما	تحقق إلى حد كبير	تحقق بوضوح	
1157	1.8	1.5	9.6	40.4	46.7	اكتساب أفكار ومعلومات جديدة للتطوير
1138	0.8	2.2	13.7	41.5	42	تحقيق مستوى أداء متطور والمحافظة عليه
1068	2.3	8	17	37	35.6	تنمية جوانب القوة في الأداء باتجاه التطوير
1027	5.6	7.8	19	36.3	31.5	دقة تحديد الأسباب التي تعرقل التطوير
1020	5.2	11.5	16.7	33.7	33	استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل
1082	3	6	15	38	38	المتوسط النسبي

يتساوى المتوسط النسبي لاستجابات تحقق تأثير التدريب (بوضوح) مع المتوسط النسبي لاستجابات تحقق تأثير التدريب (إلى حد كبير) وذلك بواقع (38%)، أما المتوسط النسبي لاستجابات تحقق التأثير (إلى حد ما) فهو (15%)، وبذلك يتضح أن تحقق تأثير التدريب في الارتقاء المهني – بصرف النظر عن درجة هذا التحقق- جاء بمتوسط نسبي قدره (91%)، أما النسبة الباقية وقدرها (9%) فإنها تدل إما على عدم الإفادة برأي قاطع أو على أن التدريب لم يحقق تأثيراً في تلبية احتياجات المتدربين في الارتقاء المهني. وحسب الوزن المرجح، فإنه في مقدمة هذا التأثير يأتي جانب ((اكتساب أفكار ومعلومات جديدة) بوزن مرجح (1157) أي ما يعادل (85.7%) من الحد الأقصى للوزن المرجح، يلي ذلك (تحقيق مستوى أداء متطور والمحافظة عليه) بوزن مرجح (1138) أي ما يعادل (82.3%) من الحد الأقصى للوزن المرجح، يلي ذلك (تنمية جوانب القوة في الأداء باتجاه التطوير) بوزن مرجح قدره (1068) أي ما يعادل (79%) من الحد الأقصى للوزن المرجح، ويأتي في الترتيب الأخير (استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل) بوزن مرجح (1020) أي ما يعادل (75.6%)، وعلى مستوى تلبية احتياجات الارتقاء المهني مجتمعة، يكشف الجدول عن أن ذلك جاء بمتوسط نسبي قدره (1082) أي ما يعادل (80%) من مجمل الوزن الكلي للاستجابات على البنود الخمسة الموضحة بالجدول، وعلى مستوى متوسط استجابات الباحثين على بنود تأثير التدريب في الارتقاء المهني كشف تحليل البيانات عن أن درجات المتدربين عينة البحث تراوحت ما بين (5) إلى (25) درجة بمتوسط قدره (20) بانحراف معياري (4)، وهذا المتوسط يشكل (82%) من الدرجة القصوى لمقياس مدى تلبية التدريب لاحتياجات الارتقاء المهني، ويختلف هذا المتوسط باختلاف خصائص العينة على النحو المبين بالجدول رقم (24).

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بال معهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

جدول رقم (24): معنوية الفروق بين مجموعات المتدربين من حيث تأثير التدريب في احتياجات الارتقاء المهني

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة
f.=.8 Sig.=0.4	4.3 3.6 4.1	19.4 20.3 20.1	42 84 146	المستوى الإداري: إدارة عليا إدارة إشرافية موظفون واختصاصيون
t.=0.9 Sig.= 0.3	3.7 4.3	20.1 20	162 108	الجنس: ذكور إناث
t.=0.12 Sig.= 0.9	4.2 3.6	20 20.2	138 132	السن: 20 لأقل من 40 40 فأكثر
t.= 0.1 Sig.=0.9	3.1 4	19.9 20.1	20 250	التعليم: أقل من الجامعي جامعي فأعلى
t.= 0.17 Sig.=0.8	3.8 4	20.1 20	183 87	سنوات الخبرة المهنية: من سنة لعشر سنوات أكثر من عشر سنوات
	4	20.4	270	مجموع العينة

لا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة من تأثير التدريب في مجمل احتياجات المتدربين للارتقاء المهني، فلا توجد فروق جوهرية بين هذه المجموعات حسب المستوى الإداري، الجنس، السن، التعليم، عدد سنوات الخبرة ($p>0.05$)، وهذه النتيجة ذات دلالة مهمة، لأنها تعني ارتفاع مستوى تأثير التدريب في الارتقاء المهني للمتدربين أيًا كان مستواهم الإداري، وأيا كانت مستويات تعليمهم، وسنوات خبرتهم في العمل، أو جنسهم أو أعمارهم.

(هـ) مجمل الاحتياجات التدريبية

المقصود بمجمل تأثير التدريب في الاحتياجات التدريبية هو التأثير في احتياجات التخطيط، احتياجات التنظيم، احتياجات الارتقاء المهني، احتياجات المتابعة والتقييم، ويعبر عن هذا المجمل بمتوسط درجات العينة على مجمل مقياس تأثير التدريب في هذه الاحتياجات. وقد كشف تحليل البيانات عن أن درجات المتدربين على مجمل هذا المقياس تراوحت ما بين (23) درجة إلى (100) درجة، وبلغ متوسط درجة العينة ككل (80.6) بانحراف معياري (14)، أي أن هذا المتوسط يشكل (80.6%) من الدرجة القصوى لمقياس تأثير التدريب، ويختلف متوسط درجة مجموعات العينة على النحو المبين بالجدول رقم (25).

جدول رقم (25): معنوية الفروق بين مجموعات المتدربين من حيث تأثير التدريب في مجمل الاحتياجات

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة
f.= 1.5 Sig.=0.2	14.3 12.6 14.4	78.8 82.7 80	42 84 146	المستوى الإداري: إدارة عليا إدارة إشرافية موظفون واختصاصيون
t.=05 Sig= 0.6	13.5 14.4	81 80	162 108	الجنس: ذكور إناث
t.=1.1 Sig.= 0.3	14.8 12.7	79.7 81.5	138 132	السن: 20 لأقل من 40 40 فأكثر
t.=0.6 Sig.=05	13 14	78.8 80.7	20 250	التعليم: أقل من الجامعي جامعي فأعلى
t.= 0.2 Sig.=0.8	13.4 14.6	80.5 80.6	183 87	سنوات الخبرة المهنية: من سنة لعشر سنوات أكثر من عشر سنوات
	13.8	80.6	270	مجمل العينة

النتيجة الموضحة في هذا الجدول هي انعكاس للنتائج السابقة - بشأن عدم وجود فروق جوهرية بين مجموعات العينة من حيث تأثير التدريب في كل من: احتياجات التخطيط، احتياجات التنظيم، احتياجات المتابعة والتقييم، احتياجات الارتقاء المهني، لقد انعكس ذلك على تأثير التدريب في مجمل هذه الاحتياجات، والتي يعبر عنها متوسط درجات مجموعات العينة على مجمل مقياس تأثير التدريب في احتياجات المتدربين، حيث لا توجد فروق بين هذه المجموعات من حيث مجمل الاحتياجات حسب متغيرات المستوى الإداري، الجنس، السن، التعليم ($p>0.05$)، وهذا يعني أن التأثير المرتفع للتدريب في إشباع حاجات المتدربين إنما هو تأثير يتصف بالعمومية، لا فرق بين مجموعات العينة في ذلك.

(5) الاتجاه نحو التدريب في المعهد العربي للتخطيط

قام الباحث من خلال هذه الدراسة برصد اتجاهات المتدربين نحو التدريب الذي تلقوه في المعهد العربي للتخطيط، وذلك من خلال التعرف على تقييماتهم لعشر جوانب أساسية تتمثل في: الحزمة التدريبية، الخدمات اللوجستية المساندة للتدريب، مستوى المدربين، أساليب وطرق التدريب، إمكانية استفادة زملاء العمل مما اكتسبه المتدرب من مهارات، الخبرة المهنية والمهارات والمعارف والأفكار المكتسبة من التدريب، احتمالات استفادة جهة العمل من التدريب الذي حصل عليه المتدرب، الإقامة بمقر السكن أثناء فترة التدريب. وقد جاءت تقييمات المتدربين لهذه الجوانب على النحو المبين بالجدول رقم (26).

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بال معهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

جدول رقم (26): اتجاهات المتدربين نحو التدريب

الوزن المرجح	التقييم (نسب مئوية)					محتوى الاتجاه
	ضعيف	يصعب التحديد	متوسط	جيد	ممتاز	
1234	0.7	-	7.8	24.4	67	كفاءة المدربين
1196	0.7	0.4	10.4	32.2	56.3	أساليب وطرق التدريب
1194	0.7	0.4	6.3	41.1	51.5	المعارف والأفكار المكتسبة من التدريب
1179	0.7	0.7	8.5	41	49	الحزمة التدريبية
1175	0.7	1.1	7.8	43	47.4	المهارات المكتسبة من التدريب
1162	3	2	10.7	30.6	53.7	الخدمات اللوجستية المساندة للتدريب
1125	0.7	5.2	10.5	44	39.6	إمكانية استفادة زملاء العمل مما اكتسبه المتدرب
1118	1.1	3.3	13.7	44.1	37.8	الخبرة المهنية التي تم الحصول عليها
1092	6.3	3.7	15	29	46	الإقامة بمقر السكن أثناء فترة التدريب
1057	1.1	10.4	14.1	44.8	29.6	احتمالات استفادة جهة العمل من التدريب
1153	3	4	10	36	47	المتوسط النسبي

إن المؤشرات الكمية التي تعكس اتجاهات المتدربين نحو العناصر المبينة بالجدول تتسق مع النتائج السابقة والمعنية بمدركات هؤلاء المتدربين لتأثير التدريب في كل من الجوانب الخمسة (التخطيط، التنظيم، الارتقاء المهني، المتابعة والتقييم)، لقد سبق توضيح أن التدريب قد أحدث تأثيراً إيجابياً مرتفعاً في تلك الجوانب، وفي هذا الجدول يتجسد التقييم الإيجابي للتدريب، فحسب المتوسط النسبي لاستجابات المتدربين على بنود الاتجاه نحو التدريب يوضح الجدول أن (46%) من متوسط مجمل هذه الاستجابات تعكس

التقييم (الممتاز)، 29% تعكس أن التدريب (جيد)، 15% تعكس أن التدريب (متوسط)، 3% تعكس أن التدريب (ضعيف)، وأخيراً فإن (4%) هي المتوسط النسبي لاستجابات (عدم التحديد)، بمعنى عدم الإفادة بتقييم محدد بشأن البنود المتضمنة في الجدول. ويأتي في مقدمة التقييم الإيجابي (كفاءة المدربين) بوزن مرجح قدره (1234)، أي ما يعادل (91.4%) من الحد الأقصى للوزن المرجح، يلي ذلك (أساليب وطرق التدريب) بوزن مرجح (1296)، أي ما يعادل (88.6%) وكذلك (المعارف والأفكار المكتسبة من التدريب) بوزن مرجح قدره (1194) أي ما يعادل (88.4%)، وهكذا تترج تقييمات المتدربين للعناصر المبينة بالجدول، بحيث نصل إلى أقل جوانب التقييم الإيجابي وهو يتعلق باحتمالات استفادة جهة العمل الأصلية من التدريب الذي تلقاه المتدرب في المعهد العربي للتخطيط، حيث جاء بوزن تقييمي (1057)، أي ما يعادل (78.3%) من الحد الأقصى للوزن المرجح للبنود. أي أن الأوزان المرجحة لتقييمات التدريب تراوحت ما بين (1057) إلى (1234)، وبمتوسط نسبي قدره (1153)، وهذا معناه ارتفاع الاتجاه الإيجابي للمتدربين نحو التدريب الذي تلقوه في المعهد العربي للتخطيط، وتأكدت هذه النتيجة من واقع متوسط القيم الكمية لاستجابات الباحثين على مجمل مقياس الاتجاه، فقد كشف تحليل البيانات عن أن درجات المتدربين عينة البحث على هذا المقياس تراوحت ما بين (20) إلى (50) درجة بمتوسط قدره (42.7) بانحراف معياري (5.8)، وهذا المتوسط يشكل (85.4%) من الدرجة القصوى لمقياس الاتجاه نحو التدريب، ويختلف هذا المتوسط باختلاف خصائص العينة على النحو المبين بالجدول رقم (27).

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بال معهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

جدول رقم (27): معنوية الفروق بين مجموعات المتدربين من حيث مجمل الاتجاه نحو التدريب

مؤشرات إحصائية	ع	م	ن	مجموعات العينة
f= 2.3 Sig.=0.09	5.2 5.6 6.2	43.1 43.7 42	42 84 146	المستوى الإداري: إدارة عليا إدارة إشرافية موظفون واختصاصيون
t=0.15 Sig.= 0.9	5.8 6	42.7 42.8	162 108	الجنس: ذكور إناث
t=0.6 Sig= 0.5	5.4 6	42.5 43	138 132	السن: 20 لأقل من 40 40 فأكثر
t= 01.1 Sig.=0.3	6.2 5.8	41.4 42.8	20 250	التعليم: أقل من الجامعي جامعي فأعلى
t= 0.03 Sig.=0.9	5.4 6.5	42 42.7	183 87	سنوات الخبرة المهنية: من سنة لعشر سنوات أكثر من عشر سنوات
	6	42.7	270	مجمل العينة

إذا كانت اتجاهات المتدربين نحو التدريب يغلب عليها الطابع الإيجابي كما سبقت الإشارة سواء بدلالة أنماط ومتوسطات الاستجابات أو بدلالة الأوزان المرجحة، فإن ذلك ينطبق على جميع مجموعات العينة، حيث لا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة من حيث شدة الاتجاه، سواء كانت تلك المجموعات حسب المستوى الإداري أو الجنس، أو السن، أو التعليم أو عدد سنوات الخبرة ($p>0.05$)، وقد تراوحت متوسطات درجات المجموعات ما بين (42) إلى (43) درجة، فلا تكاد توجد فروق بين هذه المتوسطات، أي أن الاتجاه الإيجابي نحو التدريب ينطبق على جميع المتدربين عينة البحث.

(6) الدوافع والاحتياجات كعوامل مؤثرة في الاتجاه نحو التدريب

يتضح مما سبق ارتفاع درجة المتدربين على مقياس الاتجاه نحو التدريب الذي تلقوه في المعهد العربي للتخطيط، وقد تراوحت متوسطات درجات مجموعات العينة ما بين (42) إلى (43.7) درجة، وعلى مستوى العينة ككل، بلغ متوسط الاتجاه (42.7)، أي ما يعادل (85.4%) من الدرجة الكلية، وهذا معناه أن التدريب نال استحسان المتدربين في مجملهم، فقد كان تقييمهم للبرنامج إيجابياً بدرجة عالية. وفي الوقت نفسه تبين من تحليل البيانات أنه لا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة من حيث الاتجاه نحو التدريب حسب جميع المتغيرات المستقلة بما فيها متغير المستوى الإداري، فلا يختلف المتدربون في ذلك أياً كان مستواهم الإداري، ولا يختلفون في ذلك حسب الجنس أو السن أو التعليم أو سنوات الخبرة المهنية ($p > 0.05$) أي أن مجموعات العينة عبرت عن اتجاه إيجابي نحو التدريب الذي تلقوه في المعهد العربي للتخطيط، التساؤل الذي يفرض نفسه هنا هو: إذا كان الاتجاه الإيجابي نحو التدريب لا يتأثر بخصائص المتدربين من حيث المستوى الإداري، أو الجنس أو السن أو التعليم أو سنوات الخبرة المهنية، فما هي المتغيرات التي أثرت في هذا الاتجاه؟ ما هي المتغيرات التي جعلت اتجاه المتدربين نحو التدريب الذي تلقوه في المعهد العربي للتخطيط اتجاهاً إيجابياً؟ للإجابة على هذا التساؤل كان لا بد من "التفتيش" أو البحث عن تلك المتغيرات، والتحقق منها في إطار موضوع الدراسة وهو دوافع الالتحاق بالتدريب، ومدى إشباع للتدريب لاحتياجاتهم. لتحقيق ذلك، تم تصنيف المتدربين عينة البحث إلى ثلاث مجموعات حسب الدرجة على مقياس الاتجاه:

المجموعة الأولى: وهي المجموعة التي عبرت عن اتجاه إيجابي منخفض، وتشمل المتدربين الذين حصلوا على درجة تعادل متوسط درجة العينة ككل منقوصاً واحداً انحراف معياري، أي ما يعادل 37 درجة فأقل، وقد بلغ عدد هذه المجموعة 48 مفردة، أي ما يعادل (18%) من العينة.

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

المجموعة الثانية: وهي المجموعة التي عبرت عن اتجاه إيجابي مرتفع، وتشمل المتدربين الذين حصلوا على درجة تعادل متوسط درجة العينة ككل مضافاً إليه واحد انحراف معياري، أي أن درجاتهم تتراوح ما بين (37.1) إلى (48) درجة، وقد بلغ عدد هذه المجموعة 187 مفردة، أي ما يعادل (69.2%) من العينة.

المجموعة الثالثة: وهي المجموعة التي عبرت عن اتجاه إيجابي مرتفع جداً، وتشمل المتدربين الذين حصلوا على درجة تزيد عن متوسط درجة المجموعة الثانية، أي أن درجاتهم تزيد عن (48) درجة، وقد بلغ عدد هذه المجموعة 35 مفردة، أي ما يعادل (13%) من العينة بموجب ذلك تمت المقارنة بين هذه المجموعات الثلاث من حيث (شدة دوافع) التحاقهم بالتدريب بالمعهد، وكذلك من حيث درجة إشباع التدريب لاحتياجات هؤلاء المتدربين، وجاءت النتيجة على النحو المبين بهذا الجدول:

جدول رقم (28): معنوية الفروق بين المتدربين من حيث الدوافع والاحتياجات حسب مستوى الاتجاه الإيجابي نحو التدريب

قيمة F	مستوى الاتجاه نحو التدريب						الدوافع والحاجات
	إيجابي مرتفع جداً (ن=35)		إيجابي مرتفع (ن=187)		إيجابي منخفض (ن=48)		
	ع	م	ع	م	ع	م	
**21.1	2.3	23.5	3	21.4	3.8	19.1	الدوافع المعرفية
**30.3	5.3	45.5	7	38.8	8	33.3	الدوافع المهارية
**32.8	6.5	42	6.2	37	5.6	31.1	دوافع مهنية عامة
**43.6	10.3	111	13.2	97.1	15.5	83.6	مجمل الدوافع
**50.5	2.1	23.5	3	20.4	4.7	16.4	احتياجات التخطيط
**40.5	2	23.5	3	20.8	4.7	17.1	احتياجات التنظيم
**60.7	1.9	23.3	3.3	20.5	4.1	15.7	احتياجات المتابعة والتقييم
**51.6	1.8	24	3.3	20.3	4.4	16.4	احتياجات الارتقاء المهني
**68.6	6.8	91.4	10.5	82	16	65.6	مجمل الاحتياجات

(**p≤0.01)

من الواضح بالجدول رقم (28) أن مجموعة المتدربين الذين عبروا عن (اتجاه إيجابي مرتفع جداً) بشأن التدريب عكست استجاباتهم متوسطات أعلى على جميع الدوافع والاحتياجات، إن متوسطات هذه المجموعة تزيد بفروق جوهرية عن متوسطات المجموعتين الأخرين ($p=0.000$) ، وذلك حسبما كشف عنه تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA وقد أظهر اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة Scheffe multi comparison test أن الفروق الجوهرية كانت موجودة دائماً بين مجموعة المتدربين الذين عبروا عن (اتجاه إيجابي مرتفع جداً) من جهة وكل مجموعة المتدربين الذين عبروا عن (اتجاه إيجابي)، ومجموعة المتدربين الذين عبروا عن (اتجاه إيجابي مرتفع) من جهة ثانية. هذا معناه أن دوافع التدريب كانت أشد لدى مجموعة المتدربين الذين عبروا عن (اتجاه إيجابي مرتفع جداً) مقارنة بالمجموعتين الأخرين، وأن التدريب كان أشد إشباعاً لاحتياجات هذه المجموعة مقارنة بالمجموعتين الأخرين. هذه النتيجة ذات الأهمية تثير تساؤلاً عما إذا كانت الدوافع والاحتياجات التدريبية لها القدرة التنبؤية باتجاهات المتدربين نحو التدريب الذي تلقوه في المعهد العربي للتخطيط، هذا يتطلب أولاً رصد معاملات الارتباط Correlation بين اتجاهات المبحوثين نحو التدريب من جهة، وكل من الدوافع والاحتياجات التدريبية من جهة ثانية، ومن ثم استخدام تحليل الانحدار Regression Analysis للتحقق من القدرة التنبؤية لهذه الدوافع والاحتياجات باتجاهات المبحوثين. على مستوى الارتباط، تم التوصل إلى النتيجة المجملية بالجدول رقم (29).

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بال معهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

جدول رقم (29): الارتباط بين اتجاهات المبحوثين نحو التدريب وكل من الدوافع والاحتياجات التدريبية

معامل الارتباط	الدوافع والاحتياجات
**0.474	الدوافع المعرفية
**0.514	الدوافع المهارية
**0.501	دوافع مهنية عامة
**0.588	مجمل الدوافع
**0.667	احتياجات التخطيط
**0.594	احتياجات التنظيم
**0.620	احتياجات المتابعة والتقييم
**0.668	احتياجات الارتقاء المهني
**0.71	مجمل الاحتياجات

p<0.01

كما هو واضح فإن هناك دلالة إحصائية لجميع معاملات الارتباط بين اتجاهات المبحوثين نحو التدريب من جهة، وكل من الدوافع والاحتياجات التدريبية ($p \leq 0.01$)، وجميع هذه المعاملات موجبة، أي أن هناك ارتباطاً طردياً موجباً بين اتجاهات المبحوثين نحو التدريب وكل من شدة الدوافع تلبية الاحتياجات التدريبية، فالاتجاه نحو التدريب يزداد إيجابياً كلما زادت دافعية المتدربين وكذلك كلما زاد إشباع التدريب لاحتياجاتهم الوظيفية. وإذا كانت كل الدوافع والحاجات (بمكوناتها ومجملها) ترتبط بالاتجاه الإيجابي نحو التدريب، يبقى من الضروري استخدام تحليل الانحدار لمعرفة الأهمية النسبية لهذه الدوافع والاحتياجات في تحقق هذا الاتجاه الإيجابي، هل الدوافع المعرفية مثلاً هي الأشد تأثيراً؟ أم أن الدوافع المهارية أو الدوافع المهنية العامة هي التي كذلك؟ المنطق نفسه فيما

**الدوافع والاحتياجات المهنية حسب مدركات المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط
فهد الفضالة**

يخص درجة إشباع الاحتياجات... باستخدام تحليل الانحدار، خلصت الدراسة أولاً إلى نموذج تحليل الانحدار الذي يلخصه هذا الجدول:

جدول رقم (30): نموذج الانحدار للدوافع والاحتياجات التدريبية كعوامل منبئة بالاتجاهات نحو التدريب

R2	R	Sig.	قيمة f	الخطأ المعياري للتقدير	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.586	0.765	0.000	52.8	3.8	781	7	5466.3	الانحدار
					14.8	262	3869.1	البواقي
						269	9335.5	المجموع

يتضح من هذا الجدول أن شدة الدافعية، ودرجة إشباع التدريب لاحتياجات المتدربين (كمتغيرات مستقلة) لها القدرة التنبؤية بالاتجاه نحو التدريب، ويبلغ معامل الارتباط المتعدد (0.765)، ومعامل التحديد (r^2) 0.586 وهذا يعني صلاحية النموذج الانحداري في التنبؤ. والجدول الآتي يوضح المتغيرات المستقلة (شدة الدوافع & إشباع الاحتياجات) المنبئة بالمتغير التابع (الاتجاه نحو التدريب).

جدول رقم (31): الدوافع والاحتياجات التدريبية المنبئة بالاتجاهات نحو التدريب

S.E	Sig.	T.	S. Beta	النموذج
1.8	0.000	6.5	11.7	الثابت
0.09	0.000	3.8	0.139	الدوافع المعرفية
0.5	0.06	1.7	0.11	الدوافع المهارية
0.4	0.000	4.1	0.21	الدوافع المهنية العامة
0.16	0.01	2.5	0.26	التأثير في احتياجات التخطيط
0.18	0.4	0.9	0.11	التأثير في احتياجات التنظيم
0.18	0.07	1.8	0.22	التأثير في احتياجات المتابعة والتقييم
0.11	0.3	0.9	0.26	مجموع الاحتياجات

يتضح من الجدول رقم (31) أن النموذج الانحداري قد استبعد متغيرين هما: مجمل الدوافع، احتياجات الارتقاء المهني، أما المتغيرات التي ساهمت بدلالة إحصائية في تحقق الاتجاه الإيجابي نحو التدريب فهي: الدوافع المعرفية، الدوافع المهنية العامة، احتياجات التخطيط ($p < 0.05$)، في الوقت نفسه يكشف الجدول عن أن هناك متغيرات ساهمت في تحقيق الاتجاه الإيجابي نحو التدريب ولكن هذه المساهمة غير جوهرية، هذه المتغيرات هي: الدوافع المهارية، احتياجات وظيفة التنظيم، احتياجات المتابعة والتقييم، مجمل الاحتياجات ($p > 0.05$)، فعلى الرغم من ارتباط تلك المتغيرات ارتباطاً موجباً بالاتجاه نحو التدريب، وعلى الرغم من أنها ساهمت في تحقيق هذا الاتجاه، إلا أن المساهمة غير ذات دلالة إحصائية، وليس لهذه المتغيرات القدرة التنبؤية باتجاهات المتدربين نحو التدريب الذي تلقوه في المعهد العربي للتخطيط. بناء على ما سبق، فإن معادلة الانحدار المعبرة عن العلاقة بين بالاتجاهات نحو التدريب وكل من الدوافع والاحتياجات التدريبية هي:

$$A = 11.7 + 0.139x_1 + 0.11x_2 + 0.21x_3 + 0.26x_4 + 0.11x_5 + 0.22x_6 + 0.26x_7$$

حيث A يرمز إلى الاتجاه نحو التدريب، في حين، $x_1, x_2, x_3, \dots, x_7$ هي المتغيرات المستقلة المنبئة ممثلة في: الدوافع المعرفية، الدوافع المهارية، دوافع مهنية عامة، احتياجات التخطيط، احتياجات التنظيم، احتياجات المتابعة والتقييم، مجمل الاحتياجات.

معنى ذلك أن برامج التدريب في المعهد وإن كانت جيدة فيما يخص مقابلة دوافع المتدربين وتشبع احتياجاتهم المهنية، إلا أنها يجب أن تنحو إلى تدعيم هذا التوجه، وأن تحرص هذه البرامج أكثر على:

- الربط بين دوافع المتدربين (الدوافع المعرفية والدوافع المهارية والدوافع المهنية العامة) (حسبما وضحتها تلك الدراسة)، فلا تكون الدوافع المعرفية مثلاً محل التركيز منفصلة عن الدوافع المهارية، ولا عن الدوافع المهنية العامة، وإنما يجب أن تنحو برامج التدريب إلى الربط والتكامل بين هذه الدوافع
- الربط بين احتياجات المتدربين، والتي تتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم والارتقاء المهني، فالمحتوى التدريبي الفعال هو الذي يربط بين تلك الاحتياجات وينحو إلى إشباعها
- الربط بين دوافع المتدربين من جهة، واحتياجاتهم من جهة ثانية، ذلك أن التدريب يحقق التأثير المنشود إذا كان يقابل دوافع المتدربين ويشبع احتياجاتهم.

رابعاً: نتائج وتوصيات الدراسة

(أ) أهم نتائج الدراسة

1. مدى توفر مقومات التدريب وتسهيلاته في جهات عمل المتدربين الأصلية

أتت هذه النتيجة بدرجة معقولة، إذ إن المتدربين الذين أفادوا بأن تسهيلات التدريب ومقوماته (متوفرة جداً) في جهات عملهم الأصلية تتراوح ما بين (26%) إلى (41%) وبمتوسط نسبي قدره (32%)، وتتقارب متوسطات استجابات العينة على مجمل بنود مقياس مدى توافر وتسهيلات التدريب ومقوماته في جهات عملهم الأصلية، هذا يعني أن هذه التسهيلات والمقومات مقارنة في جهات العمل إلى حد كبير وإن تباينت في بعض الجوانب.

2. الأسباب الأساسية نحو الالتحاق بالبرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط

تتمثل في: الرغبة الشخصية لتلقي برامج تدريب في المعهد، الاعتقاد بأفضلية البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد، الرغبة في الاستفادة من التدريب في المعهد، هذا يعني أن حوالي ثلثي العينة أفادوا بأنهم التحقوا بهذه البرامج لهذه الأسباب.

3. الدوافع نحو التدريب (الدوافع المعرفية)

كشفت الدراسة أن (83%) من أفراد العينة أفادوا بأن الدوافع المعرفية تنطبق عليهم إما بوضوح أو إلى حد كبير، وهذا يعني أن التدريب الذي تلقاه المشاركون يساهم بشكل كبير في البناء المعرفي لدى المتدربين، ومن حيث أهمية الدوافع المعرفية يأتي في المقدمة اكتساب معلومات تفيد في تطوير أداء العمل، بينما أقل هذه الدوافع شدة هو دافع (معرفة كيفية التواصل الفعال والتعامل الصحيح مع زملاء العمل)، وكانت الدوافع المعرفية أكثر وضوحاً لدى المتدربين ذوي المناصب الإدارية الإشرافية، بينما لا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة على مقياس الدوافع المعرفية حسب متغيرات الجنس، السن، التعليم، عدد سنوات الخبرة المهنية.

4. الدوافع نحو التدريب (اكتساب المهارات)

كشفت الدراسة أن المتوسط النسبي للمتدربين الذين أفادوا بأن دوافع اكتساب المهارات (تنطبق عليهم بوضوح) هو (36%)، مقابل (33%) أفادوا بأن هذه الدوافع (تنطبق عليهم إلى حد كبير)، وهذا يشير إلى أن حوالي (96%) من أفراد العينة يرون أن التدريب قد ساهم في اكتسابهم مهارات متعددة ذات علاقة بعملهم الحالي وهي

نسبة مرتفعة لاسيما وأن البرامج التدريبية المعدّة في المعهد تجمع ما بين الجانب النظري والمهاري وإن كان ذلك يمثل صعوبة كبيرة للفصل بين الجانب النظري والمهاري لدى المعنيين في عملية تقييم البرامج. كما أشارت الدراسة أن الدوافع المهنية الأشد أهمية هي: الحصول على شهادة تدريب عملي معتمدة من المعهد، اكتساب أو تعزيز مهارات التفكير الابتكاري في أداء العمل، أما أقل الدوافع المهنية أهمية فهو دافع اكتساب مهارات استخدام برامج حاسوب في مجال العمل، وتزداد الدوافع المهنية لدى المتدربين الذين هم في المواقع الإدارية الإشرافية مقارنة بالمتدربين من الإدارة العليا والمتدربين من فئة الموظفين والاختصاصيين، ولا توجد فروق بين مجموعات العينة من حيث مجمل الدوافع المهنية حسب متغيرات الجنس، السن، التعليم، عدد سنوات الخبرة المهنية.

5. الدوافع المهنية نحو التدريب

كشفت الدراسة أن المتوسط النسبي للمتدربين الذين أفادوا بأن الدوافع المهنية العامة للالتحاق بالتدريب (تنطبق عليهم بوضوح) جاء بواقع (39%)، مقابل (28%) أفادوا بأن هذه الدوافع (تنطبق عليهم إلى حد كبير) أي بمجموع (67%) وهي أقل نسبة بين مجمل الدوافع نحو التدريب (المعرفية/ المهارة/ المهنية)، كما كشفت الدراسة أيضاً على أن الدوافع المهنية العامة الأشد أهمية هي: تبادل الخبرة مع متدربين من دول أخرى، الاستفادة من تجارب دول أخرى ونقلها إلى مكان العمل الأصلي، أما أقل الدوافع المهنية العامة من حيث الأهمية فهو دافع (الاستفادة المالية جراء حضور التدريب في المعهد، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات العينة من حيث شدة الدوافع المهنية).

6. مجمل الدوافع للالتحاق بالتدريب

كشفت الدراسة عن أن متوسط درجات العينة يعادل (77.2%) من الدرجة القصوى لمقياس الدوافع، وكانت الدافعية للتدريب اشد وضوحاً لدى المتدربين ذوي المواقع الإدارية الإشرافية مقارنة بالمتدربين ذوي المواقع الإدارية العليا والمتدربين من فئة الموظفين والاختصاصيين، ولا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة من حيث مجمل الدوافع حسب متغيرات الجنس، السن، التعليم. عدد سنوات الخبرة المهنية.

7. مدى تأثير التدريب في احتياجات التخطيط

أشارت الدراسة إلى أن المتوسط النسبي للمتدربين الذين أفادوا بأن تأثير التدريب في احتياجات التخطيط قد تحقق لهم (بوضوح) يصل إلى (33%)، مقابل (43%) هي المتوسط النسبي للمتدربين الذين أفادوا بأن هذا التأثير قد تحقق لهم (إلى حد كبير) ومن حيث شدة التأثير الذي أحدثه التدريب في تلبية مجمل احتياجات التخطيط تعادل قرابة (80%) من مجمل الوزن الكلي لهذه الاحتياجات، وفي الترتيب الأول من حيث الإشباع يأتي جانب (التركيز في أداء مهام تخطيط العمل). أما التأثير الأقل فإنه في جانب (ضبط الأداء الوظيفي بما يقابل أهداف جهة العمل)، ولا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة من حيث تأثير التدريب في احتياجات المتدربين للتخطيط.

8. تأثير التدريب في الاحتياجات التنظيمية

كشفت الدراسة عن أن المتوسط النسبي الإجمالي لتأثير التدريب في مجمل الاحتياجات التنظيمية هو (93%)، ويبدو تأثير التدريب أكثر وضوحاً في مجال (تنمية القدرة على تنظيم إمكانات العمل)، وكذلك (تنمية القدرة على تنظيم الأداء

وضبطه)، أما التأثير الأقل في مجالات تلبية الاحتياجات التنظيمية فهو جانب (دعم الملف الوظيفي لشغل وظائف أعلى). وعلى مستوى تلبية الاحتياجات التنظيمية مجتمعة، تبين أن تأثير التدريب في تلبية هذه الاحتياجات جاء بنسبة (82%)، ولا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة.

9. تأثير التدريب في احتياجات المتابعة والتقييم

كشفت الدراسة عن أن (91%) من متوسط مجمل هذه الاستجابات دلت على أن هذا التأثير قد تحقق بدرجة أو بأخرى، وفي مقدمة مجالات تأثير التدريب يأتي مجال (متابعة التطوير في الواقع بما يتفق مع المعايير المطلوبة)، يلي ذلك (بلورة معايير أداء ناجحة في مؤسسة العمل)، ثم (تقييم التعامل مع المراجعين والعملاء في ضوء المعايير المطلوبة)، يلي ذلك جانب (تقييم العلاقة مع زملاء العمل بأساليب صحيحة)، أما جانب التأثير الأقل فهو (تعزيز الولاء للمؤسسة بما يتفق ومتطلبات الرضا الوظيفي)، وعلى مستوى متوسط استجابات المبحوثين على مجمل مقياس تأثير التدريب في تلبية احتياجات المتابعة والتقييم كشفت الدراسة عن أن متوسط درجات المتدربين يعادل (80%) من الدرجة الكلية، ولا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة من تأثير التدريب في مجمل هذه الاحتياجات.

10. تأثير التدريب في احتياجات الارتقاء المهني

تبين من الدراسة أن تحقق تأثير التدريب يبلغ (91%) بصرف النظر عن درجة هذا التحقق، أما النسبة الباقية وقدرها (9%) فإنها تدل إما على عدم الاستفادة برأي قاطع أو على أن التدريب لم يحقق تأثيراً في تلبية احتياجات المتدربين في الارتقاء المهني. وكان تأثير التدريب أكثر وضوحاً في مجال (اكتساب أفكار ومعلومات جديدة)، يلي ذلك (تحقيق مستوى أداء متطور والمحافظة عليه)، ثم (تنمية جوانب القوة في

الأداء باتجاه التطوير)، ويأتي في الترتيب الأخير (استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل). على مستوى تلبية احتياجات الارتقاء المهني مجتمعة، تبين أن متوسط درجة العينة (82%) من الدرجة القصوى لمقياس مدى تلبية التدريب لاحتياجات الارتقاء المهني، ولا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة.

11. تأثير التدريب في مجمل الاحتياجات التدريبية للمتدربين

كشفت الدراسة عن هذا التأثير جاء بمتوسط حوالي (80%) من الدرجة القصوى لمقياس تأثير التدريب، ولا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة من حيث تأثير التدريب في مجمل الاحتياجات التدريبية، وهذا يعني أن التأثير المرتفع للتدريب في إشباع حاجات المتدربين إنما هو تأثير يتصف بالعمومية، لا فرق بين مجموعات العينة في ذلك.

12. اتجاهات المتدربين نحو التدريب المقدم بالمعهد العربي للتخطيط

تشير نتائج الدراسة إلى أن (46%) من متوسط مجمل استجابات المبحوثين تعكس التقييم (الممتاز)، 29% تعكس أن التدريب (جيد)، 15% تعكس أن التدريب (متوسط)، 3% تعكس أن التدريب (ضعيف)، وأخيراً فإن (4%) هي المتوسط النسبي لاستجابات (عدم التحديد)، بمعنى عدم الإفادة بتقييم محدد. ويأتي في مقدمة التقييم الإيجابي (كفاءة المدربين)، يلي ذلك (أساليب وطرق التدريب)، وكذلك (المعارف والأفكار المكتسبة من التدريب)، أما أقل جوانب التقييم الإيجابي فهو يتعلق باحتمالات استفادة جهة العمل الأصلية من التدريب الذي تلقاه المتدرب في المعهد العربي للتخطيط. بذلك فقد أكدت إيجابية الاتجاه نحو مجمل التدريب

من واقع درجات المتدربين على مقياس الاتجاه، حيث جاءت بمتوسط حوالى (85%) من الدرجة القصوى لمقياس الاتجاه نحو التدريب، ولا توجد فروق جوهرية بين مجموعات العينة من حيث شدة الاتجاه. وهناك ارتباط طردي موجب بين اتجاهات المبحوثين نحو التدريب من جهة، وكل من شدة الدوافع وتلبية الاحتياجات التدريبية من جهة ثانية، وقد كشف تحليل الانحدار عن أن هناك متغيرات الدافعية وتلبية الاحتياجات المهنية للمتدربين ساهمت في تحقيق الاتجاه الإيجابي نحو التدريب وهذه المساهمة جوهرية.

ب) توصيات الدراسة ومقترحاتها

تشير نتائج هذه الدراسة عن أن التدريب في المعهد العربي للتخطيط يقابل احتياجات المتدربين حيث كان متوسط استجابات المتدربين بدرجة (ممتاز، جيد) بلغ 75% وهو ما يمثل اتجاهات إيجابية نحو التدريب الذي تلقوه في المعهد، بل إن الدراسة أثبتت مدى مساهمة التدريب في إشباع حاجات المتدربين كل حاجة على حدة. معنى ذلك أن برامج التدريب في المعهد العربي للتخطيط وإن كانت مرتفعة فيما يخص مقابلة دوافع المتدربين وإشباع احتياجاتهم المهنية، إلا أن هناك حاجة إلى تطوير تلك البرامج ليس فقط بهدف تدعيم الفاعلية القائمة، ولكن أيضاً من أجل أن تتعامل مع الاحتياجات الوظيفية التي تتجدد باستمرار بسبب التغير التقني والمهني والأدائي المتسارع، وفي سبيل ذلك تقترح هذه الدراسة عدداً من الأسس لتطوير البرامج التدريبية بالمعهد العربي للتخطيط ذات العلاقة المباشرة بمراحل العملية التدريبية تخطيطاً وتنفيذاً، وهي:

- (1) الربط بين دوافع المتدربين (الدوافع المعرفية والدوافع المهارية والدوافع المهنية العامة) (حسبما وضحتها تلك الدراسة)، فلا تكون الدوافع المعرفية مثلاً محل التركيز منفصلة عن الدوافع المهارية، ولا عن الدوافع المهنية العامة، وإنما يجب أن تنحو برامج التدريب إلى الربط والتكامل بين هذه الدوافع.
- (2) الربط بين احتياجات المتدربين، والتي تتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم والارتقاء المهني، فالمحتوى التدريبي الفعال هو الذي يربط بين تلك الاحتياجات وينحو إلى إشباعها.
- (3) الربط بين دوافع المتدربين من جهة، واحتياجاتهم من جهة ثانية، ذلك أن التدريب يحقق التأثير المنشود إذا كان يقابل دوافع المتدربين ويشبع احتياجاتهم.
- (4) أما فيما يخص البرامج التدريبية التخصصية التأهيلية تقترح الدراسة إجراء قياس قبلي Pretest للمعارف والمهارات التي لدى المتدربين في موضوع التدريب، وبعد تلقي التدريب يتم إجراء قياس بعدي Posttest، وتتم المقارنة بين نتائج الاختبارين، هنا نكون أمام احتمالات ثلاثة:

- الاحتمال الأول: أن تكون درجات المتدربين على القياس البعدي Posttest (تزيد) بفروق جوهرية عن درجاتهم على القياس القبلي Pretest، وفي هذه الحالة يكون للتدريب تأثير إيجابي.. وهنا لا بد من التعرف على مجالات هذا التأثير، وقيمه في كل مجال، ومدى أهميته ودلالته، والأسباب المباشرة وغير المباشرة التي أدت إليه، والاستفادة من كل ذلك في تدعيم فاعلية التدريب ومقومات نجاحه.
- الاحتمال الثاني: أن تكون درجات المتدربين على القياس البعدي Posttest (تتساوى) مع درجاتهم على القياس القبلي Pretest، وفي هذه الحالة لا يكون للتدريب أي تأثير ... وهذا يعني أن ناتج التدريب كان صفرًا، وهنا أيضًا لا بد من

التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة وراء عدم تحقق جدوى من التدريب، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تقود في اتجاه تحقيق جدوى ملموسة من التدريب.

- الاحتمال الثالث: أن تكون درجات المتدربين على القياس البعدي Posttest (تقل) عن درجاتهم على القياس القبلي Pretest، وفي هذه الحالة يكون للتدريب تأثير سلبي، وعلى الرغم من انخفاض احتمالات حدوث ذلك، إلا أن هذا الحدث أمر وارد خاصة في البرامج التدريبية التخصصية. وفي هذه الحالة يكون هناك انحراف حقيقي يناقض أهداف التدريب واحتياجات المتدربين.. ونظراً لأنه من المفترض تخطيط التدريب وجودة تنفيذه، فإنه من الضروري اتخاذ الإجراءات الوقائية أولاً. وفي حالة حدوث تأثير سلبي للتدريب ينبغي إعادة النظر في العملية التدريبية بكافة مكوناتها، بل وإعادة النظر في الاختبارين القبلي والبعدي والتحقق من كفاءة الأدوات وطريقة جمع البيانات ومعالجتها.

المراجع العربية

- اتفاقية إنشاء المعهد العربي للتخطيط بالكويت 1980.
- الجبالي، سعد أحمد (1995) تحديد الاحتياجات التدريبية: نموذج مقترح لترشيد التدريب، بحوث الملتقى العربي الأول حول إشكالية التدريب في العالم العربي، الجمعية العربية للإدارة، إبريل.
- الفضالة، فهد (2004)، التدريب أثناء الخدمة، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت.
- الفضالة، فهد (2005)، تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت، حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة الكويت.
- الفضالة، فهد (2015) التدريب أثناء الخدمة لشاغلي الوظيفة العامة "دراسة حالة التجربة الكويتية"، سلسلة دراسات تنمية.
- الصباب، أحمد (2014) الاحتياجات التدريبية في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- المعهد العربي للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي الكويت، نشرة تعريفية، 1975، صادر في عام 1975.
- المعهد العربي للتخطيط بالكويت (1999)، مشروع خطة نشاط المعهد الاستراتيجية - الكويت، نوفمبر.
- المعهد العربي للتخطيط بالكويت، استراتيجية النشاط العلمي السابعة 2010-2015.
- المعهد العربي للتخطيط بالكويت، استراتيجية النشاط العلمي الثامنة 2015-2020.
- دليل المعهد العربي للتخطيط بالكويت، عام 1981.
- دليل المعهد العربي للتخطيط، عام 1998/97.

المراجع الانجليزية

- Belcher, D. (2009). What ESP is and can be: an introduction. In D. Belcher (Ed.), English for specific purposes in theory and practice (pp. 1–20). Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- David, A. & Anderzej, A. (2010) Organizational Behavior. 7th ed. London: Pearson
- Dessler, G. (2008) Human resource management (11th ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall.

Eslami, Z. R. (2010). Teachers' voice vs. students' voice: a needs analysis approach to English for Academic Purposes (EAP) in Iran. *English Language Teaching*, 3(1), 3–11.

Evans, S., & Green, C. (2007). Why EAP is necessary: a survey of Hong Kong tertiary students. *Journal of English for Academic Purposes*, 6, 3–17.

Forlin C, et al., (2010) Inclusion in Mexico: Ensuring supportive attitudes by newly graduated teachers. *International Journal of Inclusive Education*; 14(7): 723–739.

<https://doi.org/10.1080/13603111003778569>.

Gavrilova, Y. et al.(2018). A controlled examination of motivational strategies: Is it better to motivate by reviewing positive consequences for goal achievement or negative consequences of not accomplishing goals? *Motivation Science*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/mot0000118>.

Godius, Kahyarara&Francis Teal (2008) The Returns to Vocational Training and Academic Education: Evidence from Tanzania, *World Development*, Volume 36, Issue 11,pp. 2223-2242.

Jehanzeb, K. et al.(2012) Impact of rewards and motivation on job satisfaction in banking sector of Saudi Arabia *International Journal of Business and Social Science*. 2012,3 (21): 271-278.

Jin-Yu Liu a et al.,(2011). Is what I need what I want? Reconceptualising college students' needs in English courses for general and specific/academic purposes. *Journal Of English For Academic Purposes*, 10 (2011) pp271-280.

Perry J., & Wise L. (1999) The Motivational Bases of Public Service *Public Administration Review*,1999, 50(3):367-373 Crossref.

Redfern N1 & Bartley C. (2006) Trainee and training issues. *Best Pract Res Clin Anaesthesiol*. 2006 Dec;20(4):619-35.

Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004) Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 2004,43 (4): 395-407.

Yang Jie, & Jiang Yanyuan (2010) Analysis of Achievement Motivation of College Student. *Peking University Education Review*, 2010, 8(1): 63-69.

صدر عن هذه السلسلة :

- 1 - مواءمة السياسات المالية والنقدية بدولة الكويت لظروف ما بعد التحرير
د. يوسف الابراهيم ، د. أحمد الكواز
- 2 - الأوضاع والسياسات السكانية في الكويت بعد تحريرها
د. ابراهيم العيسوي (محرر)
- 3 - إعادة التعمير والتنمية في الكويت
د. عمرو محي الدين
- 4 - بعض قضايا الإصلاح الاقتصادي في الأقطار العربية
د. جميل طاهر ، د. رياض دهال ، د. عماد الامام
- 5 - إدارة الموارد البشرية وتخطيط التعليم والعمالة في الوطن العربي
د. محمد عدنان وديع
- 6 - حول مستقبل التخطيط في الأقطار العربية
د. ابراهيم العيسوي
- 7 - مشاكل التعليم وأثرها على سوق العمل
د. محمد عدنان وديع
- 8 - أهداف التنمية الدولية وصياغة السياسات الإقتصادية في الدول العربية
د. علي عبد القادر علي
- 9 - تحديات النمو في الاقتصاد العربي الحديث
د. عماد الإمام
- 10 - هل تؤثر السياسات الاقتصادية الكلية على معدلات نمو الدول العربية؟
د. علي عبد القادر علي
- 11 - الصيرفة الإسلامية : الفرص والتحديات
د. محمد أنس الزرقا
- 12 - دور التجارة العربية البنينة في تخفيف وطأة النظام الجديد للتجارة
اعداد : د. محمد عدنان وديع ، تحرير : أ. حسان خضر
- 13 - العولمة وقضايا المساواة في توزيع الدخل في الدول العربية
اعداد : د. علي عبد القادر علي

- 14 - السياسات الكلية وإشكالات النمو في الدول العربية
إعداد: أ. عامر التميمي، تحرير: د. مصطفى بابكر
- 15 - الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات
إعداد: أ.د. ماجد خشبة، تحرير: د. عدنان وديع
- 16 - تقييم أدوات السياسة النقدية غير المباشرة في الدول العربية
إعداد: د. عماد موسى، تحرير: د. أحمد طلفاح
- 17 - الأضرار البيئية والمحاسبة القومية المعدلة بيئياً: إشارة لحالة العراق
إعداد: د. أحمد الكواز
- 18 - نظم الإنتاج والإنتاجية في الصناعة
إعداد: م. جاسم عبد العزيز العمار، تحرير: د. مصطفى بابكر
- 19 - اتجاهات توزيع الإنفاق في الدول العربية
إعداد: د. علي عبدالقادر علي، تحرير: د. رياض بن جليلي
- 20 - هل أضعفت البلدان العربية فرص التنمية؟
إعداد: د. أحمد الكواز
- 21 - مآزق التنمية بين السياسات الاقتصادية والعوامل الخارجية
إعداد: د. أحمد الكواز
- 22 - التنمية وتمكين المرأة في الدول العربية
إعداد: د. علي عبد القادر
- 23 - العولمة والبطالة: تحديات التنمية البشرية
إعداد: د. محمد عدنان وديع
- 24 - اقتصاديات التغير المناخي: الآثار والسياسات
إعداد: د. محمد نعمان نوفل
- 25 - المرأة والتنمية في الدول العربية: حالة المرأة الكويتية
إعداد: د. رياض بن جليلي
- 26 - البطالة ومستقبل أسواق العمل في الكويت
إعداد: د. بلقاسم العباس
- 27 - الديمقراطية والتنمية في الدول العربية
إعداد: د. علي عبد القادر علي

- 28 - بيئة ممارسة أنشطة الأعمال ودور القطاع الخاص
إعداد: د. أحمد الكواز
- 29 - تأثير سياسات الترويج للاستثمار الأجنبي المباشر على قدرة الدول العربية
في جذب هذه الاستثمارات لتحقيق أهدافها التنموية
إعداد: أ. منى بسيسو
- 30 - الإصلاح الضريبي في دولة الكويت
إعداد: د. عباس المجرن
- 31 - استهداف التضخم النقدي: ماذا يعني لدول مجلس التعاون؟
إعداد: د. وشاح رزاق
- 32 - الأزمة المالية الدولية وانعكاساتها على دول الخليج
إعداد: د. وشاح رزاق
د. إبراهيم أونور
د. وليد عبد مولاة
- 33 - استخدام العوائد النفطية
إعداد: د. محمد إبراهيم السقا
- 34 - السوق الخليجية المشتركة
إعداد: د. أحمد الكواز
- 35 - الاقتصاد السياسي لعدم المساواة في الدول العربية
إعداد: د. علي عبدالقادر علي
- 36 - الضرائب، هبة الموارد الطبيعية وعرض العمل في الدول العربية ودول مجلس التعاون
إعداد: د. بلقاسم العباس
د. وشاح رزاق
- 37 - اندماج إقتصادي إقليمي أم دولي: الحالة العربية
إعداد: د. أحمد الكواز
- 38 - التجارة البينية الخليجية
إعداد: د. وليد عبد مولاة
- 39 - تطوير الأسواق المالية التقييم والتقلب اعتبارات خاصة بالأسواق الناشئة
إعداد: أ. آلان بيفاني
- 40 - تقييم التجربة التنموية لدول مجلس التعاون الخليجي
إعداد: د. أحمد الكواز
- 41 - قياس كفاءة بنوك دول مجلس التعاون الخليجي
إعداد: د. إبراهيم أونور

- 42 - مُحدّدات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل إلى الدول العربية
إعداد: د. وليد عبد مولاة
- 43 - رأس المال البشري والنمو في الدول العربية
إعداد: د. بلقاسم العباس
د. وشاح رزاق
- 44 - لماذا لم تتحول أغلب البلدان النامية إلى بلدان متقدمة تنموياً؟
إعداد: د. أحمد الكواز
- 45 - حول حل معضلة بطالة المتعلمين في البلدان العربية
إعداد: د. حسين الطلافحه
- 46 - سجل التطورات المؤسسية في الدول العربية
إعداد: د. حسين الطلافحه
- 47 - المسؤولية الاجتماعية ومساهمة القطاع الخاص في التنمية
إعداد: د. وليد عبد مولاة
- 48 - البيئة الاستثمارية ومعوقات نمو المنشآت الصغيرة والمتوسطة: حالة دولة الكويت
إعداد: د. ايهاب مقابله
- 49 - التدريب أثناء الخدمة لشاغلي الوظيفة العامة: دراسة حالة لواقع التجربة الكويتية
إعداد: د. فهد الفضالة
- 50 - التكامل الاقتصادي: آليات تعزيز التعاون الاقتصادي العربي
إعداد: د. نواف أبو شمالة
- 51 - وكالات التصنيف الائتماني؛ عرض وتقييم
إعداد: د. أحمد الكواز
- 52 - دراسة تحليلية لأبعاد التحديات التي تواجه المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
ودور مؤسسات الدعم الفني
إعداد: د. ايهاب مقابله
- 53 - واقع المخاطر الاجتماعية في الجمهورية اليمنية
إعداد: د. محمد باطويح د. فيصل المناور
- 54 - تجارب تنموية رائدة - ماليزيا نموذجاً
إعداد: د. فيصل المناور د. عبد الحليم شاهين

55 – Small and Medium Enterprises in Lebanon: Obstacles and Future Perspectives

Issue: Omar Malaeb

- 56 – مؤشرات تقييم الآثار الاقتصادية والاجتماعية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة والخدمات المقدمة لها
إعداد: د. إيهاب مقابله
- 57 – بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية
إعداد: د. فيصل المناور
أ. منى العليان
- 58 – الدور التنموي لسياسات الصناعية الحديثة في ضوء الممارسات الدولية الرائدة: متطلب التحول الهيكلي
لاقتصادات الدول العربية
إعداد: د. نواف أبو شمالة
- 59 – التجربة الماليزية في إدارة الأزمات: مقارنة في الاقتصاد السياسي
إعداد: د. فيصل المناور
أ. منى العليان
- 60 – تطوّر الإنتاجية ومساهماتها في النمو الإقتصادي لدول مجلس التعاون الخليجي
إعداد: د. محمد لزعر
- 61 – تطوير المؤسسات العربية من منظور اقتصاد المعرفة
إعداد: د. علم الدين بانقا
د. محمد عمر باطويح
- 62 – الإصلاح الإداري مدخلاً لتصويب المسار التنموي : تجارب دولية
إعداد: أ. عمر ملاعب
- 63 – مخاطر الهجمات الالكترونية (السيبرانية) وآثارها الاقتصادية: دراسة حالة دول مجلس
التعاون الخليجي
إعداد: د. علم الدين بانقا
- 64 – دراسة تحليلية لسياسات وآليات تنمية قطاع المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة:
حالة المملكة الأردنية الهاشمية
إعداد: د. إيهاب مقابله

المعهد العربي للتخطيط بالكويت

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

☎ : 24844061 24843130 (965) : 🖨 (965)24842935

✉ : api@api.org.kw - www.arab-api.org



تابعونا: