

اهمية التدريب ودوره في زيادة كفاءة العمل دراسة حالة في مكتب الخدمات العلمية والاستشارية

أ.م.د. اسماء خضير ياس
الكلية التقنية الإدارية/ بغداد

المبحث الاول منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث:

تسعى معظم المنظمات والوحدات الاقتصادية بتحفيز موظفيها للاشتراك في معظم البرامج والدورات التدريبية التي تنظم داخل قطاعاتها او في قطاعات أخرى، وقد لا تمتلك معظم الوحدات الرؤيا الكاملة لأهمية الدور الذي يلعبه التدريب في حياة المتدربين العملية، حيث لا تأتي اهتماماتهم بموضوع التدريب عن أدراك شامل لأهمية الموضوعات التدريبية وكيفية صياغتها بالصورة التي تتناسب مع اختصاصات العاملين بحيث تسهم في تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءة العمل، من هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة البحث بما يأتي:-

1. مدى أدراك الإدارات في مختلف المؤسسات لأهمية التدريب وكيفية أعداد البرامج التدريبية.

2. اهتمام العاملين ورغبتهم في المشاركة في البرامج التدريبية وتوهمهم لأهميتها في تطوير وزيادة كفاءة العمل.

3. مدى جدية الدورات التدريبية وثقل موضوعاتها بحيث تخدم الهدف الذي من اجله تنظم مثل هذه الدورات والتي غالباً ما يقع عبئها على مسؤولية منظمها والكادر التدريبي المتخصص والمسؤول على تأدية محتوى البرامج والمحاضرات لها.

ثانياً: أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث من أهمية الدور الذي تقوم به البرامج والدورات التدريبية ومساهمتها في زيادة قابلية العاملين والمتدربين الذهنية واستخدامها في زيادة كفاءة العمل وتحسين مستويات الإنتاج الإنتاجية على مستوى الوحدة الاقتصادية وبالتالي على مستوى الاقتصاد الوطني.

كما تتجلى أهمية الدورات التدريبية من خلال موضوعاتها النظرية والتطبيقية الراسخة والتي تسهم في تطوير المستويات العلمية والعملية للمتدربين بحيث لا تكون برامج التدريب مجرد إسقاط فرض يتجاوز المتدرب لغرض الحصول ترقية او تمييز وظيفي دون إغارة الاهتمام لمحتوى البرنامج او المحاضرة التدريبية.

ثالثاً: أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث بما يأتي:-

1. التعرف على مفهوم التدريب وأهمية البرامج التدريبية وإثرها في زيادة كفاءة العاملين.
2. مدى اهتمام العاملين واستفادتهم من البرامج التدريبية خاصة التي يقيمها او ينظمها مكتب الخدمات العلمية والاستشارية التابع الى الكلية التقنية الإدارية- بغداد (مجتمع الدراسة).

رابعاً: فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية مفادها.. وجود علاقة طردية بين مشاركة العاملين في الدورات والبرامج التدريبية وبين زيادة كفاءتهم في العمل. كما ان المتدربين يرغبون بالتدريب لأجل التطور في عملهم وليس بهدف الحصول على تميز وظيفي.

خامساً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

ان أهم المصادر التي اعتمدت في جمع البيانات ما يأتي:

1. الكتب التي تخص موضوع البحث.
2. المقابلات الشخصية.
3. استمارة الاستبيان.

سادساً: حدود البحث

تم اختيار مكتب الخدمات العلمية والاستشارية التابع الى الكلية التقنية الإدارية- بغداد، كمجتمع للدراسة.

نبذة تاريخية عن مكتب الخدمات العلمية والاستشارية:

تأسس مكتب الخدمات العلمية والاستشارية التابع الى الكلية التقنية الإدارية- بغداد بموجب قانون المكاتب الاستشارية في مؤسسات التعليم العالي المرقم (٧) لسنة ١٩٧٧ بهدف تقديم الخدمات العلمية كالاستشارات والخدمات والخبرات العلمية والتقنية والتدريبية ذات العلاقة بتخصصات المكتب الى مؤسسات الدولة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع

المدني، وقد أعاد نشاطه بتاريخ ٢٠٠٩/٢/١ لتنظيم العديد من الدورات والبرامج التدريبية لمختلف قطاعات الدولة حيث بلغ عدد الدورات التي قام بتنظيمها بحدود (٥٠) دورة، كما بلغ عدد المشاركين المتدربين فيها بحدود (٧٠٠) متدرب، وتناولت مواضيع الدورات جميع الاختصاصات ذات العلاقة بالنواحي الإدارية والمالية والمحاسبية، مثال على ذلك دورة اسس تقويم الاداء، دورة ادوات ضبط الجودة، دورة تطبيقات النظم المحاسبية، دورة اعداد الموازنات التخطيطية.. وغيرها من الدورات ولقد قامت العديد من دوائر الدولة وقطاعات الأعمال بترشيح بعض منتسبيها للاشتراك في البرامج التدريبية التي نظمها هذا المكتب مثل وزارة البيئة، وزارة الصناعة، وزارة النفط، وزارة الإسكان وديوان الرقابة المالية.

إضافة الى ذلك قام المكتب بتوقيع عقود عمل مع بعض الجهات الحكومية مثل عقد تصميم نظام تقييم الأداء مع وزارة البيئة وعقد تصميم نظام حاسوب لأرشفة مركبات وزارة البيئة إضافة الى عقد تصميم نظام محاسبي موحد لمشروع النقابات العراقية.

ويتطلع المكتب الى تقديم المزيد من النشاطات ومنح خدماته وخبراته ذات العلاقة بتخصصاته الى مختلف الجهات التي تسعى لذلك.

المبحث الثاني الإطار النظري

أولاً: مفهوم التدريب

تعد عملية تدريب العاملين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات ومؤسسات الأعمال وهذه الأهمية تتمثل في تلبية احتياجات العاملين من المعارف والمهارات اللازمة للنمو والتطور في مختلف الأعمال، كما يساعد التدريب العديد من المنشآت والقطاعات في مواكبتها للتقدم والتطور العلمي والتقني من خلال قوة العمل المؤهلة والكفوءة مما ينعكس ذلك على تحقيق التقدم على مستوى الاقتصاد الوطني.

هنالك العديد من المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية ونشاط فهناك من يعرف التدريب على انه "محاولة تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدرتهم على الانجاز وتحقيق أهداف العمل.

كما عرف التدريب على انه تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج اليها المرء ليتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة.

وقد لا يميز الكثير من الباحثين والمختصين بين كل من مفهومي التدريب والتطوير، في حين يذهب البعض الآخر الى التميز ما بين المفهومين، فالتدريب هو إكساب العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية. لذلك فأن التدريب ومن وجهات النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة ضمن الوظائف الحالية، في حين يركز التطوير على الجهود المبذولة لإكساب العاملين القابلية التي يحتاجونها مستقبلاً. لذا فان عملية التطوير لا ترتبط بالموقف الحالي والاحتياجات الآنية ولا تتوقف على إكساب المهارات الحالية فقط وانما تشمل الرؤيا الإستراتيجية للوظائف مستقبلاً إضافة الى ذلك فان نطاق التدريب يشمل الأفراد العاملين في حين يكون نطاق التطوير مجموعات وطرق العمل أي ان التدريب يتحدد بإطار زمني قصير المدى لسد النقص في المهارات الحالية، في حين يكون للتطوير إطار طويل المدى لغرض تهيئة الاحتياجات المستقبلية من المهارات الكفوءة.

على الرغم من هذه الفروقات ما بين التدريب والتطوير الا انه يمكن اعتبار التدريب والتطوير مفهوماً واحداً يشير الى إكساب القوى العاملة المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية بما ينسجم مع الخطط المستقبلية التي تضعها مختلف المنظمات وقطاعات الأعمال.

ثانياً: علاقة التدريب بكفاءة العمل

تعرف كفاءة العمل بأنها المقدرة على إنتاج السلع والخدمات بوقت اقل دون ان يؤثر ذلك في نوعية السلع المنتجة ويعتبر التدريب و التعليم من احد العوامل المهمة والمؤثرة في كفاءة العمل، حين تساعد البرامج التدريبية العامل على تحقيق المزايا التالية⁽¹⁾:

1. زيادة الإنتاجية: يُمكن التدريب العاملين على زيادة مهاراتهم في أداء واجباتهم بسرعة أكثر وبشكل أدق وبالتالي يؤدي ذلك الى رفع إنتاجية العمل.

2. **الاقتصاد في الوقت:** ويتم ذلك من خلال التدريب على عمل معين يساعد على تثبيت العامل على العمل به بدلاً من الانتقال من مكان لآخر إنشاء العملية الإنتاجية مما يوفر الوقت والجهد.
 3. **الرضا:** عندما يكون العمل مناسب للعامل وقدراته المهنية وسماته الشخصية فإنه يشعر بالرضا التام عليه.
 4. **زيادة الإنتاج:** يساعد التدريب على التخصص وتقسيم العمل مما يساعد على زيادة الإنتاج وانخفاض التكاليف.
 5. **الاستغلال الأمثل لرأس المال:** ان التخصص والمهارات العالية للعمال تتضمن تشغيل الآلات كما تعمل على تشجيع استخدام الآلات المتطورة لغرض زيادة الإنتاجية والتي يحتاجها للقيام بعمله وليس استخدام كل ما هو موجود في مكان العمل مما يؤدي الى تقليل من الأعمال المرهقة التي يؤديها العامل.
- إضافة الى التدريب هناك (عوامل أخرى تؤثر في كفاءة العمل)^(٢) نذكر منها ما يأتي:-
- أ- **تقسيم العمل^(٣):** والمقصود به تقسيم الإنتاج الى عدة عمليات أو مراحل وكل عملية أو مرحلة توجه الى مجموعة من الأيدي العاملة حسب ميولهم وقدراتهم.
 - ب- **نوعية الآلات المستخدمة:** فالآلات الحديثة تساهم في رفع كفاءة الإنتاج.
 - ج- **مستوى المعيشة:** ان المستوى المرتفع للمعيشة يعمل على رفع معنويات العامل ثم تزداد الإنتاجية.
 - د- **الظروف الطبيعية والنفسية للعمل:** وتشمل علاقات العامل مع زملائه والمسؤولين عنه إضافة قوانين العمل ونظام التأمينات الاجتماعية والصحية فكلما كانت هذه الظروف مريحة أدى الى زيادة الإنتاجية للعمل.
 - هـ- **توجيه الأيدي العاملة:** ويعني تقديم الخدمات الإرشادية للعامل لتساعده على اختيار المهنة التي تلائم قدراته وميوله فيدفعه هذا الى تأدية العمل بمجال يستمتع به ويرغبه مما يؤدي الى رفع كفاءة العمل.

و- المستوى العلمي والثقافي والحضاري للمجتمع: فكلما كان المجتمع متطوراً في هذه النواحي فالطبقة العاملة تكون أكثر قابلية للتكيف مع التغيرات البيئية مما يؤدي الى رفع كفاءة العمل.

ي- الشروط الفنية والعلمية للعمل: مثل دراسة الوقت والحركة، بيئة المصنع وشروط العمل، نظام الأجور والحوافز، الرقابة... الخ^(٤).

ثالثاً: أهمية التدريب ^(٥)

1. أهمية التدريب لبيئة العمل:-

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد الآتية بالنسبة لبيئة العمل:-

أ. زيادة الإنتاجية: ان إكساب العاملين للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المستخدمة في عملية الإنتاج مما يؤدي ذلك الى زيادة كفاءة العمل ثم تحسين مستوى الإنتاجية.

ب. خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل.

ج. زيادة مستوى اداء العاملين من خلال معرفتهم لاهداف العمل.

د. تجديد المعلومات بما يتوافق مع المتغيرات الحديثة.

2. اهمية التدريب للعاملين:-

يحقّق التدريب فوائد اخرى للعاملين او للمتدربين اهمها ما يأتي:-

أ. مساعدتهم في حل مشاكل العمل وعلاقات العمل.

ب. تطوير وتنمية الدافعية نحو الاداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.

ج. تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة او المهارة او كلاهما.

د. تنمية القدرات الذاتية ورفع كفاءة العمل وتحقيق الرفاهية لدى العاملين.

رابعاً: مبادئ التدريب ^(٦)

ان اي برنامج تدريبي لكي يكون فاعلاً لابد من ان يتضمن مجموعة من المبادئ

الاساسية وهي كالآتي:-

1. **المشاركة في البرنامج التدريبي:** ويقصد به اتاحة الفرصة للعاملين المتدربين للمشاركة في البرنامج بشكل مباشر من خلال تبادل المعلومات والافكار بين المدرب والمتدرب وعدم التركيز على دور المدرب فقط في التلقين ودور المتدرب في الاستلام.
2. **المناقلة:** ويقصد به نقل ما يتعلمه المتدرب الى الواقع الفعلي حيث ان التطبيق العملي يؤدي الى تقليل الأخطاء، ومن الممكن ان يتم التطبيق اما بشكل تدريجي او بشكل كلي، فقد يكتسب العامل أكثر من مهارة ضمن البرنامج التدريبي ولذلك يتم نقل هذه المهارات المتعددة اما بشكل كامل او يتم تطبيق كل مهارة في أوقات مختلفة مثال على ذلك اكتساب العامل لمهارتي البرمجة على الحاسوب كتصميم برنامج الرواتب والأجور ومهارة صناعة القرارات الإدارية.
3. **التعزيز:** ويتم ذلك من خلال تهيئة الحوافز الايجابية والسلبية امام المتدربين في البرنامج التدريبي.
4. **التغذية العكسية:** حيث يعد هذا الأسلوب حول أداء العاملين المتدربين ذات أهمية كبيرة في كل مرحلة من مراحل التعلم، اذ يساعد العاملين في تصحيح أخطاءهم.

خامساً: تصميم البرنامج التدريبي^(٧)

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي لابد من توفرها عند تصميم أي برنامج تدريبي، ومن هذه العناصر هي كالاتي:

1. **موقع التدريب:** يمكن ان يكون موقع التدريب مكان العمل نفسه ويكون تحت اشراف احد العاملين من ذوي الخبرة والاختصاص، او قد يكون التدريب خارج موقع العمل او المكان الذي يعمل فيه المتدرب وهذا يعتمد على طبيعة ونوع التدريب وكذلك ظروف محيط العمل.

2. **التسهيلات والمستلزمات الضرورية لعملية التدريب:**

يتطلب البرنامج التدريبي تحديد ما يأتي:-

- أ. توفير الكادر المتخصص بالتدريب والذي يتمتع بالقابلية على التوجيه والتطوير والتغيير، كما لابد ان يكون المتدرب قادراً على التعلم وراغباً فيه.

ب. الاجهزة والمستلزمات اللازمة للتدريب: تتحدد الاجهزة والمستلزمات المستخدمة في البرامج التدريبية حسب محتوى البرنامج التدريبي ومن الوسائل المستخدمة، اجهزة Over-Head، عارضات الفيديو، الحاسوب... الخ.

ج. الوقت اللازم للتدريب: لا بد من تحديد الوقت المناسب للتزود بالمهارات والخبرة والمعرفة المراد تزويدها للمتدربين، حيث ان بعض المهارات تتطلب وقت أطول لاكتسابها من مهارات أخرى، كما ان توفر الأجهزة والمستلزمات المساعدة وأنواعها تؤثر على تحديد الوقت المناسب للتعلم واكتساب المهارات.

3. طرق التدريب:

من الطرق الشائعة للتدريب ما يأتي:-

أ. **التدريب في موقع العمل:** تعد هذه الطريقة من اكثر الطرق التدريبية شيوعاً، حيث يتم وضع العامل المتدرب في موقع العمل الفعلي ويقوم المشرف المباشر بممارسة مهمة التدريب حسب خطوات محددة من خلالها يقوم المتدرب بالتعلم ونقل ما يتعلمه وتطبيقه بعد ذلك ومن سلبيات هذه الطريقة انخفاض انتاجية العامل المتدرب اثناء فترة التدريب كما ان المدرب يكرس جزء من وقته لهذه العملية، كما ان الاعتماد على المشرف المباشر كمدرب يحتم نقل بعض السلوكيات التقليدية باستمرار والتي ربما تتضمن بعض الاخطاء التي لم تعد تتناسب مع المتغيرات البيئية.

ب. **طريقة ممارسة المهنة:** وفق هذه الطريقة يتم اعداد المتدرب لمهنة معينة قبل دخوله حقل العمل وتتراوح هذه الفترة من (٢-٥ سنوات) حسب نوع المهنة ومتطلباتها وفي اغلب الاحيان يدفع للمتدرب اجور خلال هذه فترة التدريب اقل من الاجور المدفوعة للعاملين في نفس المهنة.

ج. **طريقة التعليم الوظيفي:** تعد هذه الطريقة جزءاً من برنامج التدريب

الصناعي وتتضمن ثلاثة خطوات هي:-

- ✓ الحاق المتدرب ببرنامج ارشادي حول متطلبات العمل.
- ✓ تقديم محاضرات نظريه حول نظام وضوابط العمل.
- ✓ تهيئه الفرصه للمتدرب للممارسة المهنة فعلا ونقل المعارف النظرية الى الواقع الفعلي.

د. **التناوب الوظيفي:** حسب هذه الطريقة يتم نقل العاملين من قسم الى اخر او من عمل لآخر داخل موقع العمل ذاته ويصاحب عملية النقل تدريب وتوجيه على العمل الجديد المنقول اليه. ويساعد هذا الاسلوب العاملين على التنويع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لاداء هذه الوظائف.

هـ. **التدريب في بيئة مماثلة لمحيط العمل:** ويتم حسب هذا النوع من التدريب تهيئة مكان مجهز بكافة انواع المستلزمات والمعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الاصلي.

ويمكن القول بان القدرة على التنقل المهني تتناسب عكسيا مع درجة الخبرة المطلوبة في المهن المختلفة فكلما ازدادت درجة الخبرة المطلوبة تضاءلت فرصة تغيير المهنة فليس من الممكن على سبيل المثال للطبيب ان يتحول الى مهندس او العكس في حين يستطيع عمال الخدمات تغيير عملهم بسهولة اكبر^(٨).

اضافة الى الطرق السابقة الذكر هناك طرق تدريبية معاصرة منها طرق تدريب فريق العمل والتدريب الابداعي وتدريب الازمات وتدريب خدمات الزبون.

سادساً: تقويم فاعلية البرنامج التدريبي^(٩)

هناك اربعة مستويات من مقاييس تقويم فاعلية البرنامج التدريبي وهي كالآتي:-

1. معرفة ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بعد انتهاء التدريب حيث يتم توزيع استمارات استبيان تتضمن اسئلة حول محتوى البرنامج ومدى الفائدة منه وطرق التدريب واسلوبه ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدربين ومدى ملاءمة وقت التدريب وموقعه والمستلزمات المستخدمة.

ان هذا المقياس من المقاييس الذاتية حيث يعتمد على وجهات نظر المشاركين لذلك فان نتائجه قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التدريبي بصدق وموضوعية.

2. تعليم المتدرب لمضمون البرنامج التدريبي وهذا يتم من خلاله اجراء اختبارات تعتمد بعد انتهاء البرنامج وغالباً ما تكون تحريرية تتضمن اسئلة حول موضوعات البرنامج التدريبي، ان هذا المقياس قد لا يكون شمولياً لانه يركز على المفاهيم النظرية دون تحديد امكانية تطبيقها من قبل المشاركين في التدريب في واقعهم العملي.

3. استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها ويتم تحديد ذلك بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل او المهنة بعده حيث يتم تقويم اداء المتدرب اثناء العمل بعد التدريب ويقارن بما كان عليه قبله. ويسمى هذا المقياس مقارنة الاداء السابق واللاحق ويعتبر من المقاييس الموضوعية التي يمكن اعتمادها لتحديد مدى فاعلية البرنامج التدريبي، فالارتفاع اداء المتدرب اللاحق من ادائه السابق ينعكس في انخفاض تكاليف البرنامج التدريبي وارتفاع العوائد المتحققة.

4. تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب، ان هذا المعيار ذو اهمية في مقارنة تكاليف البرامج التدريبية المختلفة وتحديد النصيب او الحصة النقدية الموزعة لكل من تصميم البرنامج وادائه وتقويمه وكذلك تكاليف الرقابة والسيطرة على البرنامج التدريبي. لذا فان عملية التقويم يكن ان تثبت للدارات العليا مدى اهمية وفاعلية التدريب فيما اذا استطاع تحقيق عوائد أكثر من التكاليف^(١٠).

ومن الجدير بالذكر أن هناك نوعان من التكاليف تتحملها المنشآت أو الوحدات الاقتصادية القائمة بالتدريب منها تكاليف مباشرة وهي التكاليف الناجمة عن تنظيم البرنامج التدريبي، كأعداد المحاضرات التدريبية ومستلزماتها وأجور أشرف الكادر التدريبي وما شابه ذلك. وتكاليف غير المباشرة وهي الناتجة عن انخفاض انتاجية العامل المتدرب بسبب اشتراكه بأحد برامج التدريب. فالعامل المتدرب قد يقبل بأجور منخفضة أثناء فترة التدريب في حين قد يحصل على معدلات مرتفعة للأجور بعد انتهاء مدة تدريبية بسبب ارتفاع كفاءته الانتاجية في العمل^(١١).

المبحث الثالث

عرض البيانات وتحليل النتائج

أولاً: عينة البحث:

تتألف عينة البحث من (٤٠) موظف مشارك في الدورات التدريبية التي نظمها مكتب الخدمات الاستشارية التابع للكلية التقنية الإدارية بغداد وهم منتسبون في مختلف الدوائر والقطاعات الحكومية التي تضطلع بالمشاركة في برامج تدريبية مثل وزارة البيئة ووزارة الصناعة ووزارة النفط ووزارة الإسكان وديوان الرقابة المالية.

وكان اختيار المجتمع الإحصائي يستند على اساس تنوع الاجهزة حسب طبيعة العمل الذي تؤديه كما تم اختيار العينة بصورة عشوائية لمعرفة اراء افرادها بخصوص البرامج التدريبية التي شاركوا فيها والتي نظمها المكتب المذكور اعلاه.

ثانياً: تحليل خصائص العينة

ان من اهم خصائص العينة يمكن ان توضح من خلال البيانات الواردة في الجداول التالية:-

جدول رقم (١)

توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة	العدد	
٥٥%	٢٢	ذكر
٤٥%	١٨	انثى
١٠٠%	٤٠	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١) ان نسبة الذكور المشاركون في التدريب هي ٥٥% في حين بلغت نسبة الاناث المشاركات في البرامج التدريبية ٤٥% من افراد العينة وهي نسب متقاربة، وهذا دليل على تقارب الاهتمام بالاشتراك في الدورات التدريبية من كلا الجنسين.

جدول رقم (٢)

توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

اعدادية وما دون	%	دبلوم	%	بكالوريوس	%	شهادة عليا	%	المجموع
-	صفر	٨	٢٠	٢٠	٥٠	١٢	٣٠	٤٠

يتضح من الجدول رقم (٢) ان ٥٠% من افراد العينة المختارة يحملون شهادة البكالوريوس وهي النسبة الاكبر في حين بلغت نسبة الذين يحملون شهادة عليا ٣٠% وتليها

نسبة الذين يحملون شهادة الدبلوم حيث بلغت ٢٠% ولا يوجد من يحمل شهادة اعدادية وما دونها من أفراد العينة.

جدول رقم (٣)

توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة الوظيفية

سنوات الخدمة الوظيفية	العدد	%
اقل من ٥ سنوات	٨	٢٠
٥-١٠ سنة	١٠	٢٥
١١-١٥ سنة	٢	٥
١٦-٢٠ سنة	٦	١٥
اكثر من ٢٠ سنة	١٤	٣٥
المجموع	٤٠	١٠٠

ينتضح من الجدول رقم (٣) ان النسبة الاكبر من افراد العينة لديهم سنوات خدمة وظيفية اكثر من ٢٠ سنة حيث بلغت نسبتهم ٣٥% ثم يلي ذلك نسبة الذين لديهم سنوات خدمة وظيفية من (٥-١٠ سنة) حيث تبلغ نسبتهم ٢٥% ويلى ذلك نسبة الذين لديهم خدمة من (١٦-٢٠) سنة حيث بلغت ١٥% وهكذا.

جدول رقم (٤)

عدد الدورات وعدد المشاركين من افراد العينة

عدد الدورات	عدد المشاركين	%
١٠-١	٢٦	٦٥
١١-٢٠	٨	٢٠
٢١-٣٠	٤	١٠
٣١-٤٠	-	-

٥٠-٤١	-	-
٥٠ فأكثر	٢	٥
المجموع	٤٠	١٠٠

الجدول رقم (٤) يوضح بان هناك ٢٦ مشارك في عدد من الدورات بلغ عددها من (١٠-١) أي النسبة ٦٥% من افراد العينة. في حين بلغ عدد المشاركين بـ(٢٠-١١) دورة (٨ افراد) أي نسبة ٢٠% من افراد العينة وكان عدد المشاركين بـ(٢١-٣٠) دورة ٤ افراد أي نسبة ١٠% من افراد العينة وكانت اقل نسبة هي ٥% للذين تبلغ مشاركتهم بـ ٥٠ دورة واكثر خلال مدة خدمتهم الوظيفية.

ثالثاً: اداة البحث

- تطلب البحث ايجاد اداة للتعرف على التدريب واثره في تطوير كفاءة العمل، وكانت الاستبانة الاداة المناسبة لهذا الغرض وفيما يلي خطوات اعداد هذه الاداة واستخدامها.
1. تم الاطلاع على العديد من البحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث بهدف الحصول على بعض المفاهيم ذات العلاقة بالتدريب ودوره في تطوير كفاءة العاملين والموظفين في مختلف القطاعات الحكومية.
 2. تم تصميم استمارة استبيان تتضمن نوعين من الاسئلة، اسئلة عامة تشمل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) وجهت للموظفين المشاركين في الدورات التدريبية في مكتب الخدمات الاستشارية والنوع الثاني من الاسئلة اسئلة خاصة بموضوع البحث وقسم النوع الثاني من الاسئلة الى مجموعتين، تناولت المجموعة الاولى الفقرات او الاسئلة التي لها علاقة بدور المحاضرة في البرنامج التدريبي ، بينما تناولت المجموعة الثانية الفقرات ذات العلاقة بالبرنامج التدريبي.
 3. وفقا للاجراءات المذكورة اعلاه تم الحصول على (١٠) فقرات لها علاقة بدور المحاضرة في البرنامج التدريبي، و(١٢) فقرة لها علاقة بطبيعة وعمل البرنامج التدريبي وبذلك يكون المجموع الكلي للفقرات ٢٢ فقرة .

رابعاً: ان المحاضرة هي احد الادوات التي تستخدم في البرنامج التدريبي ومن خلال تحليل فقرات الاستبيان ظهرت النتائج الآتية:-

جدول رقم (٥)

دور المحاضرة في البرنامج التدريبي

ت	صيغة الفقرات	بشكل كبير	%	بشكل معتدل	%	بشكل قليل	%	المجموع
	من خلال مشاركتك في الدورة التدريبية تجد المحاضرة.							
١.	تشدد للاستماع اليها	١٢	٣٠	٢٦	٦٥	٢	٥	٤٠
٢.	تحقيق الفائدة المطلوبة	١٨	٤٥	٢٠	٥٠	٢	٥	٤٠
٣.	لها علاقة بطبيعة العمل	١٨	٤٥	١٤	٣٥	٨	٢٠	٤٠
٤.	ذات وقت كافى مخصص لها	١٦	٤٠	١٦	٤٠	٨	٢٠	٤٠
٥.	ذات وقت كافى للمناقشة	١٨	٤٥	١٨	٤٥	٤	١٠	٤٠
٦.	ذات وضوح في المفردات	١٤	٣٥	٢٦	٦٥	-	-	٤٠
٧.	تحتوي على معلومات جديدة	١٢	٣٠	٢٨	٧٠	-	-	٤٠
٨.	تركز على الجانب النظري فقط	١٨	٤٥	١٦	٤٠	٦	١٥	٤٠
٩.	تستخدم وسائل عرض وايضاح خلالها مثل الحاسوب، جهاز الاوفريد، وسائل اخرى	١٦	٤٠	٢٠	٥٠	٤	١٠	٤٠
١	يتم استخدام السبورة فقط	٤	١٠	٨	٢٠	٢٨	٧٠	٤٠

								٠٠
--	--	--	--	--	--	--	--	----

يتضح من الجدول رقم (٥) ما يأتي:-

1. ان ٦٥% من افراد العينة يرون بأن المحاضره تشد للاستماع اليها بشكل معتدل في حين يرى ٣٠% منهم انها تشدهم بشكل كبير اما النسبة الباقية وهي ٥% من افراد العينة يرون ان المحاضرة تشدهم بشكل قليل.
 2. يتفق ٥٠% من افراد العينة على ان المحاضرة تحقق الفائدة المطلوبة بشكل معتدل في حين يرى ٤٥% منهم بانها تحقق الفائدة بشكل كبير وترى النسبة المتبقية (٥% من افراد العينة) بان المحاضرة تحقق الفائدة بشكل قليل.
 3. ترى النسبة الاكبر من افراد العينة والبالغة ٤٥% بان المحاضرة لها علاقة بطبيعة العمل بشكل كبير في حين يرى ٣٥% من افراد العينة بان المحاضرة لها علاقة بطبيعة العمل بشكل معتدل ويرى ٢٠% منهم بان المحاضرة لها علاقة بطبيعة العمل بشكل قليل.
 4. ان ٤٥% من افراد العينة يرون بان الوقت المخصص للمناقشة كافي بشكل كبير في حين يرى ٤٥% منهم ان الوقت المخصص كافي بشكل معتدل في حين يرى ١٠% منهم بان الوقت المخصص للمناقشة قليل.
 5. ترى نسبة ٧٠% من افراد العينة وهي نسبة كبيرة بان المحاضرة تحتوي على معلومات جديدة بشكل معتدل في حين ترى النسبة الباقية وهي ٣٠% منهم بان المحاضرة تحتوي على معلومات جديدة بشكل كبير.
 6. يرى ٤٥% من افراد العينة بان المحاضرة تركز على الجانب النظري بشكل كبير، كما ترى نسبة ٥٠% من افراد العينة بأنه يتم استخدام وسائل عرض وايضاح مثل (الحاسوب، وجهاز الاوفرهيد...) بشكل معتدل في حين وافق ٤٠% منهم على ان استخدام هذه الوسائل بشكل كبير. في حين يرى ١٠% من افراد العينة بأن خلال المحاضرة تستخدم وسائل العرض والايضاح بشكل قليل.
 7. وافق ٧٠% من افراد العينة وهي النسبة الاكبر بانه لا يتم استخدام السبورة الا بشكل قليل خلال المحاضرة التدريبية.
- لغرض تحديد اهمية محتويات المحاضرة، تم ترجيح الجدول رقم (٦) بالسلم وتم الحصول على البيانات اللازمة لاحتساب الوسط الحسابي.

جدول رقم (٦)

(الوسط الحسابي للمحاضرة التدريبية حسب اراء افراد العينة)

ت	صيغة الفقرات	الوسط الحسابي	ترتيب القيم
١.	تشدد للاستماع اليها	٢,٢٥	٧
٢.	تحقيق الفائدة المطلوبة	٢,٤٠	١
٣.	لها علاقة بطبيعة العمل	٢,٢٥	٨
٤.	ذات وقت كافى مخصص	٢,٢٠	٩
٥.	ذات وقت كافى للمناقشة	٢,٣٥	٢
٦.	ذات وضوح في المفردات	٢,٣٥	٣
٧.	تحتوي على معلومات جديدة	٢,٣٠	٤
٨.	تركز على الجانب النظري	٢,٣٠	٥
٩.	تستخدم وسائل عرض اخرى	٢,٣٠	٦
١٠.	استخدام السبورة فقط	١,٤٠	١٠

من الجدول رقم (٦) يتضح لنا بان افراد العينة من المتدربين قد اعطوا المرتبة الاولى للفقرة الثانية وهي ان المحاضرة تحقق الفائدة المطلوبة والتي حصلت على وسط حسابي مقداره ٢,٤٠. اما المرتبة الثانية فكانت للفقرة الخامسة، للفقرة السادسة، وهي ان المحاضرة ذات وقت كافى للمناقشة ووضوح المفردات، والتي حصلتا على وسط حسابي مقداره ٢,٣٥.

اما المرتبة الاخيرة فكانت للفقرة الاخيرة وهي (استخدام السبورة فقط) والتي حصلت على وسط حسابي مقداره (١,٤٠) وهي اقل قيمة في الجدول اي ان نسبة استخدام السبورة قليل خلال المحاضرة التدريبية.

ثانياً: البرنامج التدريبي

تم تحليل نتائج فقرات الاستبيان الخاصة بتقييم البرامج التدريبية من قبل افراد العينة وهي موضحة في الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

(تقييم البرامج التدريبية حسب آراء أفراد العينة)

ت	صيغة الفقرات	موافق %	غير موافق %	غير متأكد %	%
١.	مدة البرنامج التدريبي كافية لتغطية المفردات	٢٦	٦٥	١٤	٣٥
٢.	ان تصميم البرنامج التدريبي يساعد على فهم الجوانب النظرية والعملية	٣٨	٩٥	-	٢
٣.	اسلوب المحاضرة هو الاساس المعتمد في تغطية مفردات البرنامج التدريبي	٣٦	٩٠	٢	٥
٤.	المعلومات التي احصل عليها من البرنامج التدريبي قابلة للتطبيق في ميدان العمل	٣٦	٩٠	٢	٥

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يأتي :-

١. ان ٦٥% من افراد العينة يرون ان مدة البرنامج التدريبي كافية لتغطية المفردات في حين لم يوافق ٣٥% منهم على ذلك.
٢. يوافق ٩٥% من افراد العينة وهي نسبة كبيرة على ان تصميم البرنامج التدريبي يساعد المتدرب على فهم الجوانب النظرية والعملية.
٣. ان ٩٠% من افراد العينة يرون ان اسلوب المحاضرة هو المعتمد في تغطية مفردات البرنامج التدريبي. في حين لم يوافق ٥% منهم على ذلك.
٤. ان النسبة الاكبر والبالغة ٩٠% من افراد العينة يوافقون على ان المعلومات التي يحصلون عليها من البرامج التدريبية قابلة للتطبيق في محيط العمل في حين لم يوافق ٥% منهم او غير متاكدين من ذلك.

اما فيما يتعلق باهمية التدريب والبرامج التدريبية بالنسبة للعاملين ومدى تأثيرها في تنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم في العمل. فقد تم تحليل اراء افراد العينة بهذا المجال وكما مبين في الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

" تقييم البرامج التدريبية في مجال تطوير العمل حسب اراء افراد العينة "

ت	صيغة الفقرات	موافق	%	غير موافق	%	غير متأكد	%
١.	ان التدريب قد يغير من اتجاهات العاملين نحو طبيعة اعمالهم بشكل افضل .	٣٦	٩٠	-	-	٤	١٠
٢.	يجب ان يتضمن البرنامج التدريبي جوانب مفيدة في مجال تطوير العمل	٣٦	٩٠	٢	٥	٢	٥
٣.	التدريب ينمي القابلية على حل مشاكل العمل	٣٤	٨٥	٢	٥	٤	١٠
٤.	يساعد التدريب العاملين من الحصول على تميز وظيفي فقط	١٦	٤٠	٢٢	٥٥	٢	٥
٥.	يساعد التدريب العاملين من الحصول على معلومات تعزز من قدراتهم في العمل	٣٤	٨٥	-	-	٦	١٥
٦.	يساعد التدريب على تنمية روح الابتكار اضافة الى التميز الوظيفي	٣٠	٧٥	٢	٥	٨	٢٠
٧.	تطوير مهارة العاملين يعزز موقع المنظمة التنافسي .	٢٨	٧٠	٢	٥	١٠	٢٥
٨.	تطوير مهارة العاملين يمثل استثمار بعيد المدى للمنظمة	٣٠	٧٥	٢	٥	٨	٢٠

من الجدول رقم (٨) يتضح لنا ما يأتي:

1. ان نسبة كبيرة من افراد العينة والبالغة (٩٠%) يوافقون على ان التدريب يغير من اتجاهات العاملين نحو اعمالهم بشكل افضل وان نسبة (١٠%) منهم غير متاكدين.
2. يرون ان (٩٠%) من افراد العينة ان البرنامج التدريبي لابد ان يتضمن جوانب مفيدة في مجال تطوير العمل، في حين لم يوافق (٥%) منهم و(٥%) اخرى منهم غير متاكدين من ذلك.
3. ان (٥٥%) من افراد العينة لم يوافقوا على ان التدريب يمكن العاملين من الحصول على تميز وظيفي فقط في حين (٤٠%) منهم يوافق على ذلك.
4. ان (٨٥%) من افراد العينة يرون بان التدريب يساعد العاملين من الحصول على معلومات تعزز قدراتهم العملية. في حين ان (١٥%) منهم غير متاكدين من ذلك.
5. ان نسبة ٧٥% من افراد العينة من المتدربين يرون ان التدريب ينمي روح الابتكار اضافة الى التميز الوظيفي، في حين ان (٢٠%) منهم غير متاكدين من ذلك و(٥%) منهم لم يوافق على ذلك.
6. يعتقد (٧٥%) من افراد العينة بان تطوير مهارة العاملين يمثل استثماراً بعيد المدى لاي منظمة في حين لم يوافق (٥%) منهم على ذلك، وان (٢٠%) من افراد العينة غير متاكدين من ذلك.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها يمكن استنتاج ما يأتي:

1. من الجانب النظري اتضح بأن التدريب من اهم النشاطات التي تقوم بها الوحدات الاقتصادية ومنظمات الاعمال لغرض اكساب العاملين والموظفين مختلف المعارف والمهارات اللازمة لمواكبة التقدم والتطور العلمي والتقني العالمي حيث من خلال قوة العمل المؤهلة والكفوة يتحقق تقدم البلد والاقتصاد الوطني.
2. من خصائص العينة اتضح ان هناك تقارب في نسب مشاركة كل من الذكور والاناث في البرامج التدريبية وهذا دليل على زيادة الوعي التدريبي والاهتمام بالاشتراك في البرامج التدريبية حيث بلغت نسبة الذكور ٥٥% والاناث ٤٥% من افراد العينة.

3. اتضح ان نصف افراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس حيث بلغت النسبة ٥٠% من افراد العينة. وهذا دليل على اهتمام حملة هذه الشهادة بالبرامج التدريبية لغرض زيادة المعرفة لتعلم شي جديد او الاضافة الى معلومات سابقة من خلال مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة.

في حين بلغت نسبة الذين يحملون شهادة الدبلوم ٢٠% والشهادة العليا ٣٠% من افراد العينة.

4. ان جميع افراد العينة من المشاركين في البرامج التدريبية سبق لهم المشاركة في برامج تدريبية خلال مدة خدمتهم الوظيفية وان ٦٥% من افراد العينة سبق لهم المشاركة بـ (١٠-١١) دورة تدريبية خلال مدة خدمتهم الوظيفية وان ٢٠% منهم سبق لهم المشاركة بـ (١١-٢٠) دورة تدريبية و ١٠% منهم كانت مشاركتهم بـ (٢١-٣٠) دورة تدريبية والنسبة الاقل هي ٥% التي كان نصيبها (٥٠- فاكثر) دورة تدريبية خلال الخدمة الوظيفية.

5. وافق ٦٥% من افراد العينة وهي نسبة كبيرة على ان المحاضرة تشدهم للاستماع اليها بشكل معتدل وان ٣٠% منهم وافقوا على ان المحاضرة تشدهم بشكل كبير واتفق ٥٠% منهم على ان المحاضرة تحقق الفائدة المطلوبة بشكل معتدل في حين يرى ٤٥% منهم على ان المحاضرة تحقق الفائدة المطلوبة بشكل كبير.

6. ترى نسبة ٧٠% من افراد العينة وهي نسبة كبيرة بان المحاضرة تحتوي على معلومات جديدة بشكل معتدل وان النسبة المتبقية والبالغة ٣٠% ترى ان المحاضرة تحتوي على معلومات جديدة بشكل كبير.

7. وافق ٥٠% من افراد العينة ان المحاضرة التدريبية تستخدم وسائل ايضاح مثل الحاسوب والافرهيد بشكل معتدل في حين يرى ٤٠% منهم على ان هذه الوسائل تستخدم بشكل كبير وان المحاضرة لا تستخدم السبورة الا بشكل قليل.

8. ان افراد العينة اعطوا المرتبة الاولى لفقرة (ان المحاضرة تحقق الفائدة المطلوبة) حيث حصلت على اعلى قيمة ووسط حسابي مقدارها (٢,٤٠) اما المرتبة الاخيرة فكانت لفقرة (استخدام السبورة فقط) والتي حصلت على اقل قيمة وسط حسابي مقدارها (١,٤٠) اي ان السبورة تستخدم في المحاضرة التدريبية بشكل ضعيف. وقد حصلت فقرة استخدام وسائل العرض والايضاح الاخرى على قيمة وسط حسابي اعلى مقدارها (٢,٣٠).

9. لقد وافقت نسبة ٦٥% من افراد العينة على ان مدة البرنامج التدريبي كافية لتغطية المفردات، كما وافق ٩٥% من افراد العينة على ان تصميم البرنامج التدريبي يساعد المتدرب على فهم الجوانب النظرية والعملية.
10. ان ٨٥% من افراد العينة وافقوا على ان التدريب يساعد العاملين من الحصول على معلومات تعزز قدراتهم العملية وان نسبة ٧٥% منهم ترى ان التدريب ينمي روح الابتكار اضافة الى تحقيق التميز الوظيفي وان تطوير مهارة العاملين يمثل استثماراً بعيد المدى للمنظمة.

ثانياً: التوصيات

في ضوء نتائج البحث واستنتاجاته نوصي بما يأتي:

1. يجب اضافة معلومات متقدمة الى مفردات البرنامج التدريبي بالشكل الذي يلعب دور كبير في تنمية وتطوير الابداع والابتكار لدى العاملين مما يمكنهم من مواكبة التطورات العلمية والتقنية التي يشهدها العالم.
2. يجب التأكيد على المحاضرات لما لها من دور فعال في تزويد المتدربين بالمعلومات والفائدة المطلوبة في حقل الاختصاص.
3. التاكيد على زيادة مدة البرنامج التدريبي بحيث تكون كافية لتغطية مفردات البرنامج في جوانبها النظرية والتطبيقية لتحقيق الفائدة المرجوة.
4. التاكيد على زيادة استخدام وسائل العرض والايضاح الاخرى خاصة الحاسوب لانه عنصر فعال للربط بين الجوانب النظرية والعملية للبرنامج التدريبي، مع الاهتمام باستخدام شبكة الانترنت قدر الامكان لتدريب المشاركين.
5. عدم حصر المشاركات التدريبية بالبرامج التي تنظم داخل الوحدات او المنظمات او الدوائر، وانما توسيعها لتشمل البرامج التي تقيمها المكاتب الاستشارية التابعة للجامعات العراقية.
6. فتح المجال اما اكبر عدد ممكن من المتدربين للدخول والمشاركة في الدورات التي تقيمها المكاتب الاستشارية في الجامعات العراقية ومنها مكتب الخدمات العلمية والاستشارية مجتمع هذا البحث.

7. تنمية وتوسيع قدرات مكتب الخدمات الاستشارية التابع للكلية التقنية الادارية - بغداد في تنظيم البرامج وذلك بزيادة عدد القاعات المخصصة لاقامة المحاضرات التدريبية وتزويدها بالاجهزة اللازمة للايفاء بالغرض المطلوب، مع ضرورة الاهتمام بالجوانب المالية وتوفير التخصيصات المالية المناسبة لدعم جهود هذا المكتب.
8. تهيئة المزيد من الكوادر التعليمية والتدريبية التي تاخذ على عاتقها مسؤولية تدريب العاملين، وتحفيزهم على تطوير مفردات البرنامج التدريبي، بالصورة التي تتناسب مع التقدم العلمي والتقني.
9. التاكيد على اهمية ودور التدريب من خلال تشجيع المشاركة التدريبية لكافة المنتسبين في مختلف القطاعات العاملة ، لما له من دور بارز في تنمية روح الابتكار اضافة الى تحقيق التميز الوظيفي، كما انه يمثل استثمارا بعيد المدى للمنظمه.

المستخلص

يعد التدريب من اهم النشاطات التي تخص الموارد البشرية في مساهمته لتحقيق المزايا التنافسية للوحدات والمنظمات الاقتصادية المعاصرة حيث أن تكنولوجيا الانتاج والخدمات تتطلب مستويات متنوعة وعلمية من المهارات والقابليات والاستعداد للتوافق معها ورفع الكفاءة الانتاجية للعمل.

وتتجسد اهمية بحثنا هذا من اهمية دور البرامج والدورات التدريبية ومساهمتها في زيادة قابلية العاملين المتدربين الذهنية والعملية واستخدامها في زيادة كفاءة العمل ثم تحسين مستويات الانتاج والانتاجية على مستوى الوحدة الاقتصادية ثم على مستوى الاقتصاد الوطني.

وقد تم اختيار مكتب الخدمات العلمية والاستشارية التابع للكلية التقنية الادارية - بغداد كمجتمع للدراسة وذلك لغرض تحقيق أهداف البحث والتي من ضمنها التعرف على مدى اهتمام واستفادة العاملين والموظفين المرشحين من قبل مختلف الوحدات والقطاعات للانضمام والاستفادة من البرامج التدريبية التي ينظمها هذا المكتب.

وقد انطلقت فرضية البحث من وجود علاقة طردية بين مشاركة العاملين في البرامج التدريبية وبين زيادة كفاءتهم في العمل. وفي ضوء فرضية البحث واهدافه تم الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي اغنت البحث.

Abstract

The importance of the training and its role to increase the efficiency of work

"Case Study in the scientific and advisory services office –Technical College of management –Baghdad"

Training is one of the most important activities related to human resources, which contributes to achieve competitive advantages for the contemporary economic units and organizations. As the production technology and services requires different scientific levels of skills, abilities and readiness to comply with, and raise the work production efficiency.

The significance of the research embody the importance of the role of training programs and courses and its contribution to increase the mental and operation viability of working trainees, and using that programs to increase work efficiency then to improve production and productivity levels at the economic unity, and at the level of national economy.

The choice of Scientific and Advisory Services Office of the Technical College of Management – Baghdad as a community study was made for the purpose of achieving the objectives of the research, which includes identifying the interest and benefits of workers and staff selected from various units and sectors, to join and benefit from training programs prepared by this office, the hypothesis of the research has found a positive relation between participation of workers in training programs and the increasing of their competence in work.

Due to the hypothesis and objectives of the research, a set of conclusions and recommendations were found that enriched the research.

الهوامش

(١) د.محمود الوادي وآخرون، الاساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان- الاردن، ٢٠٠٧، ص ٤٥-٤٦.

(٢) د.خضير عبد المجيد عقل وآخرون، مبادئ علم الاقتصاد، دار الامل للنشر والتوزيع، اربد- الاردن، ١٩٩٢، ص ٢٥-٢٧.

- (٣) د. حازم الببلاوي، أصول الاقتصاد السياسي، منشأة المعارف، مصر، الاسكندرية، ١٩٨٥، ص ١٣٩-١٤٢.
- (٤) د. طاهر فاضل البياتي ود. خالد توفيق الشمري، مدخل الى علم الاقتصاد- التحليل الجزئي والكلي، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان- الاردن، ٢٠٠٩، ص ١٦٨.
- (٥) Nirmal Singh, Human resource management, GALGOTIA PUBLICATIONS PVT. LTD. , New Delhi – 2004. p399-402
- (٦) د. سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان- الاردن، ٢٠٠٣، ص ١٨٩-١٩٣.
- (٨) د. عادل فليح العلي واخرون، اقتصاد العمل، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل ١٩٩٠، ص ٢٦٥-٢٦٦.
- (٩) د. سهيلة محمد عباس، مصدر سابق، ص ٢٠٠-٢٠١.
- (١٠) M. Turrell , Training Analysis , A Guide to Recognizing Training Needs , First edition MacDonald and Evans , Ltd. 1980. p60-61.
- (١١) Mc Connell, Brue, and Macpherson`s, Conten Porary Labor Economics / Seventh Edition , McGraw- Hill , Irwin , 2006. p 111-112

المصادر

اولاً: المصادر العربية

١. د. حازم الببلاوي، اصول الاقتصاد السياسي، منشأة المعارف، مصر- الاسكندرية، ١٩٨٥.
٢. د. خضير عبد المجيد عقل واخرون، مبادئ علم الاقتصاد، دار الامل للنشر والتوزيع، اربد- الاردن، ١٩٩٢.
٣. د. سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان- الاردن، ٢٠٠٣.
٤. د. طاهر فاضل البياتي ود. خالد توفيق الشمري، مدخل الى علم الاقتصاد- التحليل الجزئي والكلي، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان- الاردن، ٢٠٠٩.
٥. د. عادل فليح العلي واخرون، اقتصاد العمل، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل ١٩٩٠.
٦. د. محمود الوادي واخرون، الاساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان- الاردن، ٢٠٠٧.

ثانيا: المصادر الاجنبية:

- 1.Nirmal Singh , Human resource management , GALGOTIA PUBLICATIONS PVT. LTD. , New Delhi – 2004.
2. M. Turrell, Training Analysis, A Guide to Recognizing Training Needs , First edition MacDonald and Evans, Ltd. 1980.
3. Mc Connell , Brue , and Macpherson`s , Contem Porary Labor Economics / Seventh Edition , McGraw- Hill , Irwin , 2006.