

أثر التدريب الإداري في علاج مشكلات الحوافز السلبية لدى مديري بعض الأجهزة الحكومية المصرية

سحر محمد أنور صالح جاد *

ملخص عربي

تثير الحوافز السلبية مشاكل متعددة في المنظمات الحكومية كما تؤدي إلى انتشار نزاعات وصراعات العمل أمثال هذه الحوافز سيطرة أسلوب العقاب وتخفيض الحوافز وبطء الترقيات وقلّة الرعاية الاجتماعية وضعف اتجاهات تفويض السلطة والتمكين. ويعمل التدريب على علاج مشكلات الحوافز السلبية حيث يؤهل المديرين على الايمان بالحوافز الايجابية وضرورتها لتحسين دافعية العاملين والعمل على زيادة انتاجيتهم ورفع روحهم المعنوية. فالحافز السلبي لا يحفز الفرد على العمل، انما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الاداء وانما يعلم كيف يتجنب العقاب وكيف يتحاشى الفرد المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، كما أن الحوافز السلبية تذكر العاملين بأنهم يعاقبون على الاداء الضعيف لنحفظ الادارة بذلك هيبتها وتضمن جدية العاملين. الحافز يعتبر قيد خارجي يحفز الفرد سلوك معين ، بينما الدافع يوجه السلوك .

* دكتوراه في الادارة العامة والمحلية

Abstract:

Negative incentives raise multiple problems in government organizations and lead to the spread of labor disputes and conflicts. Such incentives include the control of punishment, reduced incentives, slow promotions, poor social welfare and weak access to power and empowerment. The training works to address the problems of negative incentives as it qualifies managers to believe in positive incentives and their necessity to improve the motivation of workers and work to increase their

مقدمة:

يرى كثير من الإداريين بأن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين وقد يكون مفيداً أكثر من غيره من الوسائل وحافزاً قوياً لتقوية الفرد لسلوكة ، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه للاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل، فمن إيجابيات استخدام الحوافز السلبية فإنها تحقق توازن في عملة التحفيز لضمان جدية العمل فهي تعطي العامل درساً يمنعه عن تكرار المخالفة فهي وسيلة ردع للآخرين .، وتوصف ابحاث الحوافز السلبية بقلتها وندرتها اعتقاداً من الباحثين بضعف أهميتها أو عدم تأثيرها في إدارة المنظمات، في حين أن تركها وعدم علاج مشكلاتها أو تلافي اسبابها كظاهرة إدارية يمثل خطورة أو عائق اساسي أمام حياة المنظمة واستمرارها واستقرارها ويؤدي ذلك الى تحويل مسار المنظمة الى نهايتها المحتومة بالأقول والضعف أو الانهيار وارتفاع شكاوي المواطنين من خدماتها وانخفاض جودتها وفساد العلاقة بين القادة والعاملين . فتأخر الموظف في الترقية وضعف تفويض السلطة وانعدام اتجاهات التمكين وإعمال سيف العقاب أو التهديد به وسيطرته على اسلوب المكافآت أو التحفيز وانعدام الثقة بين المديرين والعاملين وشعورهم بعدم الاستقرار في العمل وكثرة تنقلاتهم والاعتراب وندرة الرعاية الاجتماعية ونقص التدريب كلها تمثل حوافز سلبية تعمل على انهيار المنظمة أو التعجيل به. هذا بالإضافة الى الحوافز المادية السلبية الأخرى المعروفة مثل انخفاض الأجور أو الحوافز وسوء توزيعها بين العاملين في المنظمة وعدم عدالتها أو شفافيتها وما ينتج عنها من تأثيرات سلبية وهدامة على أداء المنظمات الحكومية .

ويشير علماء الإدارة الى التأثير الايجابي والحاد للمدخل التدريبي في علاج مشكلات الحوافز السلبية وما يترتب عليها من آثار سلبية أو غير حميدة في المنظمات الحكومية، كما يؤكد "بولدنج" على الدور الاستراتيجي أو المحوري للتدريب في علاج كل ما ينتج من آثار غير رشيدة للحوافز السلبية في المنظمة . وتحاول هذه الدراسة أن توضح مفهوم التدريب الإداري وذلك من حيث أنواعه وخصائصه واساليبه ومدى فاعليته في تحسين النتائج المترتبة على الحوافز السلبية بالمنظمات الحكومية.

أولاً- مشكلة البحث:

تعاني المنظمات الحكومية في ج.م.ع من انتشار أو تقشي ظاهرة الحوافز السلبية للمديرين مما يؤثر على مستوى أداء العاملين بها .

وفيما يلي عرض موجز لبعض المؤشرات الدالة على ذلك:

- 1- افتقار المديرين بالمنظمات الحكومية للقدرة على تحديد عادل للحوافز .
- 2- عدم توفير الإمكانيات والمهارات التي تؤهل المديرين لوضع نظام فعال للحوافز يرضي جميع العاملين .
- 3- عدم توافر خطط لتدريب المديرين على إدارة منظومة الحوافز السلبية والايجابية .
- 4- ضعف نشر ثقافة الدافعية والتحفيز ومدى الاستفادة منها وتأثيرها على أداء العاملين بهذه الوحدات .
- 5- غياب عملية تقييم الأداء بعد الانتهاء منها وتنفيذها واثرها على اداء العاملين داخل المنظمة .

6- قصور اهتمام عدد غير قليل من المديرين العاملين بالمنظمات الحكومية بالتدريب واعتباره مجرد كماليات ادارية.

7- ضعف ما يقدم للمتدربين من برامج تدريبية لا تصلح في معالجة مشكلات الأداء عموماً والأداء الإداري بشكل خاص.

8- نقص الاستعداد لدى المديرين وضعف مؤهلاتهم وعدم توافرها بالدرجة الكافية لتحمل مسئوليات تقييم الأداء .

وعلى الرغم من كل هذه المؤشرات السلبية التي تعوق فعالية الأداء فإن للتدريب دوره الحيوي في علاج أهم المشكلات التي تواجه المنظمات الحكومية وهي نظم الحوافز السلبية ، التي تحقق توازن في عملية التحفيز لضمان جدية العمل، حيث أنها تعطى الفرد درساً يمنع من تكرار المخالفة وهي وسيلة ردع للاخرين. وفي سبيل تحقيق ذلك فانه من الضروري الوقوف على العوامل المؤثرة في فعالية التدريب والتعرف على نقاط الضعف فيها بشكل ايجابي وفعال .

وفي ضوء ما سبق فانه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

هل للبرامج التدريبية دور في علاج مشكلات الحوافز السلبية وماهى العوامل الى تؤثر في فاعليته.

ثانياً- أهمية البحث : تنبع أهمية البحث من خلال الآتي:

الغرض من التحفيز الايجابي والسلبى لا يختلف وكلاهما يهدف الى تغيير السلوك الى الافضل

والمحافظة عليه، علماً أن الاول يستخدم مع جميع فئات الموظفين أما النوع الثانى وهو التحفيز السلبى يستخدم فقط مع المقصرين فى جوانب عملية معينة مثل

الغياب كثير والتأخير والمهملين وأنواعه العلاج كثيرة مثل النصح والتوجيه الشفهي الحرمان من العلاوة .

ثالثاً- أهداف البحث:

تسعى الباحثة من وراء القيام بهذه الدراسة إلى ما يلي:

1- التعرف على مفهوم وأهمية التدريب الإداري في علاج مشكلات الحوافز

السلبية لبعض مديري الأجهزة الحكومية .

2- تحديد الآثار أو النتائج السلبية أو غير الايجابية للحوافز السلبية على الاداء .

3- الوقوف على نوع الحوافز السلبية المطبقة

4- دراسة الاهمية النسبية لتأثير كل محدد أو عامل مؤثر على فاعلية التدريب الإداري في علاج مشكلات الحوافز .

5- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات بشأن فاعلية التدريب الإداري بالمنظمات الحكومية التي من الممكن أن نساهم في تحسين وتطوير نظام الحوافز وزيادة أداء الافراد .

رابعاً- تساؤلات البحث:

نظراً لأن هذا البحث يهدف لقياس فاعلية التدريب الإداري في علاج مشكلات الحوافز السلبية لذلك فإن الباحثة سوف تعتمد على الأسلوب الاستقرائي في البحث والذي يقوم على طرح مجموعة من التساؤلات تحاول الدراسة الإجابة عنها.

ويمكن صياغة هذه التساؤلات كما يلي:

1- تعريف الحوافز السلبية التي يفرضها المديرين أو المرؤوسين على العاملين؟

2- ما هي الآثار أو النتائج السلبية أو غير الايجابية للحوافز السلبية على الأداء؟

3- هل تتأثر الفاعلية بدرجة أكبر بطريقة تنظيم البرنامج التدريبي وإدارته أم بمحتواه التدريبي وتركيزه على أسباب الحوافز السلبية ذاتها؟

4- ما هي الأهمية النسبية لتأثير التدريب على عمليات تقييم الأداء بالمنظمة؟

خامساً : فروض البحث :

الفرض الرئيسي الأول : "لا توجد علاقة بين فاعلية التدريب وعلاج الحوافز السلبية للمديرين"

ويترتب على الفرض الرئيسي الأول الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول : يؤدي التدريب الإداري الى تحسين نظم المكافأة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرض الفرعي الثاني : يؤدي التدريب الإداري الى تحسين اسلوب الترقية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرض الفرعي الثالث : يؤدي التدريب الإداري الى تشجيع المديرين على تطبيق اتجاهات التمكين للعاملين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرض الفرعي الرابع : يؤدي التدريب الإداري الى تنمية قدرات المديرين في اشراك العاملين في القرار عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرض الفرعي الخامس : العلاقة بين التدريب الإداري والثقة والأمان عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرض الفرعي السادس : العلاقة بين التدريب الإداري والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرض الفرعي السابع : العلاقة بين التدريب وباقي الحوافز الايجابية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرض الفرعي الثامن : العلاقة بين التدريب والرعاية الاجتماعية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرض الثاني الثاني : "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمقومات فاعلية التدريب وعلاج الحوافز".

سادساً- متغيرات البحث:

وهي مجموعتان من المتغيرات هما:

(أ) المتغيرات المستقلة: (العملية التدريبية)

(ب) المتغير التابع: (الحوافز السلبية)

وان لكل من المتغيرات المستقلة تأثيره على المتغير التابع الأمر الذي يجعل هذه الدراسة تحاول معرفة مدى تأثير كل منها، أو تأثير تفاعلها مع بعضها على فاعلية التدريب.

سابعاً- اسلوب البحث:

سبق أن أوضحت الباحثة أن هناك متغير مستقل هو التدريب الإداري وان هناك متغير تابع هو الحوافز السلبية للمديرين وقد كان المفروض ايجاد مقاييس لكل هذه المتغيرات، حتى يمكن اختبار صحة أو عدم صحتها ولكن واجهت الباحثة مجموعة من الصعاب المزمنة، والتي لا يمكن التغلب عليها.

ثامناً- الدراسات السابقة:

يمكن تقسيم هذه الدراسات الى قسمين هما:

1- المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت التدريب الإداري.

2- المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت الحوافز

يمكن تصنيف الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث إلى مجموعتين هما: مجموعة الدراسات التي تناولت التدريب الإداري ومجموعة الدراسات التي تناولت نظم الحوافز.

المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت التدريب الإداري:

نظراً لأهمية التدريب الإداري ودوره الواضح في تنمية الموارد البشرية، وتطوير الأفراد وتحسين نظم الحوافز بالمنظمات .

وتعرض الباحثة الدراسات التالية:

(1)دراسة سمير محمد البنا (2010) :

"تقويم التدريب الإداري في مصر"- دراسة تطبيقية على قطاع البترول
هدفت الدراسة إلى: الوقوف على مدى امكانية التعرف على فاعلية التدريب الإداري، من خلال التعرف على العوامل المؤثرة على هذه الفاعلية ومنها ما يرجع الى الفرد ذاته محل التدريب، ومنها ما يرجع للعملية التدريبية بكل جوانبها، ومنها ما يرجع الى البيئة الداخلية للمنظمة وعلى ذلك فإن الهدف من الدراسة ليس تقييم فاعلية أي برنامج من برامج التدريب، وإنما اختبار صحة النموذج التفاعلي من حيث قدراته بفاعلية التدريب. وتوصلت الدراسة إلى: ضرورة توجيه اهتمام أكبر الى تنمية المنظمات، عن طريق دراسة المداخل المختلفة لتغيير البيئة وتطويرها، وكذلك ضرورة الاهتمام بالدوافع المختلفة للتدريب الإداري لدى الأفراد عن طريق دراسة

المدخل المختلفة للتأثير على هذه الدوافع، واخيراً ضرورة الاهتمام بدرجة أكبر بالعملية التدريبية وسبل ادائها.

(2) دراسة نعمت بنت علي محمد الجهيني (2015) :

"إعداد وتدريب القيادات الإدارية المحلية" دراسة تطبيقية على البلديات بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى: ضرورة تطوير برامج التدريب التي تتناسب مع التطورات العامة في مجال تدريب القيادات المحلية، من حيث اختيار الوقت المناسب للتدريب مع مراعاة ظروف المتدربين وادخال الاساليب التكنولوجية الحديثة، والاهتمام بالمادة التدريبية المقدمة وتطويرها كل فترة مع ادخال الجانب العملي الى الجانب النظري في برامج التدريب المقدمة. **وتوصلت الدراسة إلى:** ان البرامج التدريبية المقدمة للقيادات المحلية لا تلبى الاحتياجات التدريبية الفعلية لهذه القيادات لأنها برامج نظرية تقليدية، المادة التدريبية غير كافية، عدم ادخال نظم واساليب تكنولوجية حديثة وعدم تمشيها مع التطورات العامة في مجال تدريب القيادات المحلية، عدم ملائمة الوقت للمتدربين وايضاً عدم كفاية المديرين. ان غياب معهد الإدارة المحلية يؤدي الى عدم الشعور بأهمية الاحتياجات التدريبية لهذه المحليات علاوة على عدم الاهتمام بالدراسات في مجال قيادات الإدارة المحلية، عدم تطوير البرامج التدريبية المحلية والنقص في تنظيم المؤتمرات للبحث في القضايا المحلية.

(3) دراسة فاطمة عبد الحميد الدمياطي (2017):

"أثر البرامج التدريبية لمعهد التنمية الإدارية في رفع الكفاءة الإدارية في المؤسسات الحكومية".

هدفت الدراسة إلى: تحديد درجة استفادة المتدربين بالمؤسسات الحكومية من برامج التدريب التي ينظمها معهد التنمية الإدارية وإبراز العلاقة بين أهمية العمل التدريبي وفاعلية برامج التنمية الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى: يتم تقويم البرامج التدريبية بشكل غير مستمر وغير منظم بالمعهد. ضعف مساهمة معهد التنمية الإدارية في رفع الكفاءة الإدارية للمتدربين، وكذلك ضعف وحدات التنمية الإدارية في وضع الخطط التدريبية. استراتيجية التدريب غير واضحة لدى الجهات المستفيدة من برامج معهد التنمية الإدارية.

(4)دراسة عبيد المنصوري، (2018) :

"تأثير البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي بالتطبيق على الدوائر المحلية من خلال قياس العلاقة بين مستويات نجاح البرامج التدريبية ومستويات الأداء الوظيفي بالدوائر الحكومية المحلية. تحديد مقومات البرنامج التدريبي الإداري والذي يؤثر على مستويات الأداء الوظيفي من خلال التعرف على الجوانب أو المتغيرات التي تشكل الأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى: التركيز على البرامج التدريبية كمدخل فعال لتحقيق التنمية الإدارية والارتقاء بالأداء الوظيفي للعاملين بالدوائر المحلية. العمل على إعداد خطة عامة تدريبية متكاملة تسند إلى إدارات التدريب بالدوائر المحلية يتم من خلالها ترشيح الموظفين لحضور البرامج التدريبية بناء على ما تكشف عنه الاحتياجات الفعلية لكل منهم.

(5)دراسة فؤاد العزوني (2018) :

"دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة"
هدفت الدراسة إلى: الوصول من خلال برامج التدريب المقترحة الى معالم ومهارات مشتركة للعاملين في منظمات التعاون الدولي لتحقيق ما يعرف بمواصفات التدريب الدولي. تحديد معالم الرؤية المستقبلية لخدمات منظمات التعاون الدولي ومجالات الاستفادة من دعم أداء المنظمات. تحديد المعالم المميزة لبرامج التدريب للعاملين في تلك المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى: ضرورة حرص الإدارة العليا على تقديم أحدث المناهج العلمية. الاهتمام بوضع برامج تدريبية تحتوي على مستجدات عالمية والتركيز عليها. ضرورة الاهتمام بالتدريب على التقنيات الحديثة وتحديث البرامج التدريبية بإدخال اللغات الأجنبية ضمن البرامج والتعرف على أحدث التطورات العلمية والتكنولوجية.

المجموعة الثانية: الدراسات التي تتعلق بالحوافز:

(1)دراسة هدي سويلم ، (2010) :

"استراتيجية تقييم الأداء واثرها في تطوير المنظمات"
هدفت الدراسة إلى: تحديد الخطوات اللازمة لوضع التقييم وطرق الاستفادة من إجراء عملية التقييم، وقد حددت الدراسة تلك الخطوات فيما يلي: - إجراء تحليل للاحتياجات التدريبية. - تحديد أهداف التدريب.
- اختيار وتصميم برنامج التقييم - اختبار برنامج التقييم فيما يختص بجودة المعلومات المتوفرة. وتوصلت الدراسة إلى: ضرورة اهتمام الإدارة بنتائج التقييم حتى يمكن إحداث التغيير الثقافي للمنظمة من خلال استخدام تلك النتائج في إعادة

تصميم البرامج التدريبية واساليب تنفيذها وصولاً الى تحقيق الفاعلية ومن ثم تطوير الأداء.

(2) دراسة محمد كريم (2017)

"مداخل تصميم الحوافز واثرها على الأداء":

هدفت الدراسة الى: التعرف على مدى دعم الإدارة العليا للمداخل المختلفة لتصميم الحوافز بالمنظمات واثرها على الأداء. **وقد توصلت الدراسة الى:** ان دعم الإدارة العليا التدريب يزيد من مهارة المديرين والقادة في وضع وتصميم نظم الحوافز المختلفة. - ان مدى دقة وصحة البيانات التي تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية يسهم في تحسين أداء المنظمات وتطوير نظم تقييمها.

(3) دراسة (Cally: 2017) "أثر التعلم التدريبي على اداء المديرين"

هدفت الدراسة الى: التشخيص الذاتي لمشكلات منظماتهم، وإعادة تصميم العمليات بها، وذلك بهدف قدرة المنظمات على مواجهة المتغيرات البيئية وتحقيق التعلم التدريبي. **وقد توصلت الدراسة الى:**

- ان اتباع استراتيجية التعلم والتوجه بالمعرفة هو الاساس في زيادة قدرة المنظمات على مواجهة البيئة المختلفة. - اهمية التدريب غير الرسمي والذي يحدث اثناء العمل واثره في زيادة وتنمية معدلات اداء العاملين. - ان جهات التدريب الرسمي تستغرق حوالي 70% من اجمالي وقت التدريب في أنشطة غير رسمية أو غير مخططة وان التدريب غير الرسمي لا يعد بديلاً عن التدريب الرسمي.

(4) دراسة فادي العربي (2017)

"تأثير نظم الحوافز في دعم الثقة بين الإدارة والعاملين" **توصلت الدراسة الى:** اقتراح مجموعة من المقومات وهي: تكون الاختصاصات والمهام المفروضة

للمديرين بالوصول الى نظم مرنة للحوافز المركزية. - ان تتولى السلطة المركزية مسؤولية الرقابة على نظم الحوافز بالمنظمات ولكن في الحدود المناسبة. - ان يرتبط تفويض السلطة بمدى توافر الامكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام بذلك.

(5) دراسة حسين السعداني، 2018 :

"دعائم تنمية نظم الحوافز في ظل التحولات الجديدة"

هدفت الدراسة الى: الوقوف على أهم دعائم تنمية الإدارة المحلية في ظل التحولات العالمية والإقليمية والقومية الجديدة. - الكشف عن مدى تأثير المستوى التنظيمي، ونوعية قطاع العمل المحلي على رؤية القيادات التنفيذية المحلية لدعائم التنمية المحلية في مصر. توصلت الدراسة إلى: ضرورة وضع استراتيجية للمنظمات الحكومية تراعي متغيرات الالفية الثالثة. - ضرورة التدريب المستمر للمديرين على اسلوب تقييم الأداء ووضع نظم الحوافز.

التعليق على الدراسات السابقة وأهميتها للدراسة الحالية:

من خلال أستعراض الدراسات السابقة ، وجد أن هناك تنوعاً في أهميتها وأهدافها ، ومنهجيتها ، وأدواتها وأساليبها الاحصائية ، ونتائجها ، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية وفيما يلي عرضاً لذلك.

1- الأهداف:

تفاوتت الدراسات السابقة في تناولها للموضوعات المتعلقة بأهمية التدريب الإداري في علاج مشكلة الحوافز السلبية تبعاً لأهمية الدراسة فمن هذه الدراسات ماتناول موضوع التدريب الإداري كدراسة سمير البنا (2010) ، ودراسة نعمت الجهيني (2015) ، ودراسة فاطمة الدمياطى (2017) ودراسة عبيد المنصوري (2018) ، ودراسة فؤاد العزوني (2018) ، وهناك دراسات تناولت الحوافز كدراسة منى عباس

(2010) دراسة محمد كريم (2017) ، دراسة cally (2017) ، دراسة فادى العربى (2017) دراسة حسين السعدنى (2018)
أختلفت الدراسات السابقة فى أهدافها تبعاً لاهداف الباحثين حيث هدفت الدراسة الحالية الى ما يلى:

-التعرف على مفهوم وأهمية التدريب الادارى فى علاج مشكلات الحوافز السلبية لبعض مديرى الاجهزة الحكومية.

-تحديد الاثار أو النتائج السلبية أو غير الايجابية للحوافز السلبية على الاداء.

-الوقوف على نوع الحوافز السلبية المطبقة.

-دراسة الاهمية النسبية لتأثير كل محدد أو عامل مؤثر على فاعلية التدريب الادارى فى علاج مشكلات الحوافز.

2- العينات :

أ-لقد تباينت عينات الدراسات السابقة من باحث لآخر تبعاً لاهداف الدراسة الحالية، وتختلف الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة فى عينة الدراسة والتي تختلف فى بعض المنظمات الحكومية (فى الوزارات الحكومية)

ب-تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة فى تناولها لوجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التدريب الادارى وعلاقته بالحوافز السلبية.

ج-تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى بيئة التطبيق ، حيث تنوعت البيئات التى طبقت فيها الدراسات السابقة ما بين بيئات محلية واحدة.

3- الادوات المستخدمة:

من حيث أدوات الدراسة فأن معظم الدراسات السابقة استخدمت أدوات مختلفة من أجل الوصول الى أهدافها وتتفق أداه الدراسة الحالية مع بعض أدوات الدراسات السابقة فى استخدام :

1- نوع المنهج المستخدم:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية (المقابلات الشخصية- قوائم الاستقصاء).

2- نوع الاساليب الاحصائية المستخدمة:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المعالجات الاحصائية المستخدمة

وعليه يمكن القول أن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وأيضاً مساراتها رغم وجود بعض الاختلافات في الاهداف أو الاوات أو الاساليب. كما أن من خلال منهج ونتائج وتوصيات الدراسات السابقة تم تكوين تصور شامل ومتكامل عن موضوعاتها، وكذلك تكوين تصور عن الاداه التي استخدمتها.

وعلى الرغم من أنه تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين خلفية واضحة عن موضوع الدراسة وأشتراك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض المجالات ، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسات السابقة من حيث تركيز الدراسة الحالية على أنها تبرز الأهمية الحقيقية للدراسة في انها تنتهج مدخلاً مغايراً لما سبقها من دراسات في هذا الصدد حيث كانت الجهود تتركز في امكانية قياس استجابات الدارسين في البرامج التدريبية وقياس درجة التعلم الناتج عن التدريب.

3- الصدق والثبات لأداة جمع البيانات : لقد تم عرض الاستبيان علي

مجموعة من المحكمين ، هم : الأستاذ الدكتور مدحت محمد أبو النصر :
رئيس قسم المجالات بكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان ، والأستاذ
الدكتور محمد العزازي : أستاذ الإدارة العامة ، جامعة 6 أكتوبر ، الأستاذ

الدكتور مدحت عبد الرشيد بكلية التجارة بجامعة القاهرة ، الأستاذ الدكتور محمود الرئيس : أستاذ الإدارة العامة ، أكاديمية السادات ، دكتور عبدالناصر محمد سيد مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالي للعلوم الادارية والحاسب الآلي بالتجمع الأول - القاهرة الجديدة ، وذلك للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبيان، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم ، وإعادة صياغة بعض الفقرات والأسئلة ، وإجراء التعديلات المطلوبة .

المبحث الأول : التدريب الادارى

1/1 تعريف التدريب الادارى :

هناك تعريفات متعددة للتدريب تختلف باختلاف اتجاهات الإدارة، فيعرف بأنه "النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين".

ومن خلال التعريف السابق يتضح أن سمات التدريب هي كالتالي :

- التدريب نشاط انساني.
- التدريب نشاط مخطط له ومقصود.
- التدريب يهدف الى احداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين.
- التدريب ليس هدفاً في حد ذاته انما هو عملية منظمة تستهدف تحسين وتنمية قدرات واستعدادات الافراد بما ينعكس اثره على تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها.
- ان التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الانتاجية للمنظمات.

2/1 أهداف التدريب:

تتمثل أهداف العملية التدريبية مما يلي :

1- زيادة الانتاج: وذلك بزيادة كمية الإنتاج وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الاتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.

2- الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية الى خلق مردود اكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين.

3- رفع معنويات العاملين: إذ من خلال التدريب يشعر العامل بجدية المنظمة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره مما يؤدي الى زيادة إخلاصه وتفانيه في اداء عمله

4- توفير القوة الاحتياطية في المنظمة: بحيث يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

5- التقليل في الاسراف: لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق ادائها وبذلك يخلق معرفه ووعياً وقدرة على النقد الذاتي والرقابة في اداء العامل لعمله.

6- الاطلاع على التجارب الناجحة للدول الأخرى: ذلك ان التدريب يتيح الفرصة لعرض الخبراء للتجارب والنماذج الادارية الناجحة على العاملين مما يساعد في تحسين مستواهم الفكري والعملية .

7- معرفة التكنولوجيا ومستجدات العصر: تهتم البرامج التدريبية عادة بكل ما هو مستحدث وتكنولوجي تفرضه مستجدات العصر، حيث أن التكنولوجيا

داله التقدم، ومن ثم يتم تعريف العاملين بمفاهيمها وانواعها وتعاقداتها القانونية .

8- فهم التشريعات والقوانين واسلوب التعاقد: ذلك أن التدريب يعرض التشريعات والقوانين الخاصة بحقوق وواجبات العاملين وحقوق وواجبات المنظمة تجاه عمالها، كما قد تعرض بالشرح لأحكام التعاقد وشروطه ومستنداته.

3/1 مبادئ التدريب:

يتطلب التدريب تحقيق عدة مبادئ:

- الدعم والتأييد: حيث يجب دعم وتأييد اعضاء الإدارة العليا والمشرفين والمسؤولين للعملية التدريبية والايمان بفوائدها.
- التركيز على المشكلات الإدارية: يهتم التدريب الادارى بالتركيز على المشكلات الإدارية التي يمكن حلها من خلال التدريب والتي يرجع معظمها الى عدم مناسبة معايير الأداء وعدم كفاية الاشراف الفني والاداري ونقص المعرفة أو الكسل أو عدم الرضا عن ظروف العمل من قبل الموظف .
- الشمول الإداري: أي تشمل برامج التدريب كافه المستويات الإدارية وكافه مستويات العاملين وكل اقسام المنظمة.
- تكامل التدريب مع اهداف المنظمة: فالتكامل مطلوب بين موضوعات التدريب المقدمة والاحتياجات التدريبية وقدرات العاملين مع مراعاة الاختلاف في هذه المهارات والقدرات .

- الإيفاء بمتطلبات الأداء الوظيفي: يجب ان تكون اهداف البرامج ثابتة ومحددة وافية لمتطلبات الأداء الوظيفي وتوفر سلسلة متكاملة من خبراء التعليم اللازمة لبناء المهارات.

- اتباع اسلوب Benchmarking: أي يجب ان تتضمن محتويات البرامج التدريبية موضوعات خاصة تنقل التجارب العالمية كل في مجال تخصصه باتباع اسلوب المقارنات التدريبية.

- فاعلية التدريب: أي ضمان الفاعلية من خلال تنوع البرامج والتخصصات وتنوع المحاضرين والتقنية المتاحة وقياس نتائج التدريب والاهتمام بإيجاد قنوات ومصادر متعددة للتقويم بالإضافة الى ما يسمى بالتغذية المرتدة.

- التطبيق العملي: فالتدريب الناجح يتيح للمتدربين ممارسة حقيقية أو ما يطلق عليه بتمثيل الأدوار ويطلق عليه ايضاً اتباع اسلوب المحاكاة (assimilation) بما يمنحهم مهارات حقيقية وخبرات مكتسبة من ميدان أو موقع العمل.

- الحوافز: ان ربط التدريب بحافز مادي أو ادبي (الترقية - النقل الى مكان أو موقع عمل أفضل يترتب عليه تحقيق نفع مادي أو مميزات اكثر) يزيد من فاعلية التدريب ويكون أكثر تأثيراً أو مخرجات للعاملين وللمنظمة.

المبحث الثاني : الحوافز

1/2 مفهوم الحوافز:

يمكن فهم الحوافز على أنها "الاساليب المادية والمعنوية التي يعتمد عليها الرئيس للتأثير في سلوك المرؤوسين تأثيراً ايجابياً يدفعهم للعمل بحماس لتحقيق أهداف المنظمة".

وتعرف الحوافز بأنها "بمثابة الأجر الإضافية التي تشكل اضافات مالية على الأجر تمنح مقابل عمل اضافي او عمل طارئ أو عمل بارز يزيد من الانتاج أو يعمل على مضاعفته".

ومن ثم يمكن تحديد المقومات الأساسية للحوافز، كما يلي:

- أنها نوع جديد أو اضافي من المكافأة تمنح من المنظمة لرفع الروح المعنوية للعاملين.

- تعد في بعض الحالات جزء اساسي أو مكمل للراتب أو الأجر لا يمكن فصله عنه تعويضاً عن نقص الراتب او الاجر وعدم مناسبته لصعوبة العمل.

- يعد ما تقدمه المنظمة من حوافز عمل اختياري ولا يمكن للعامل الاحتجاج بأحقية الدائمة فيه.

2/2 أهمية الحوافز:

تتمثل أهمية الحوافز التي تدفع للعاملين فيما يلي:

- الشعور بالرضا: تؤدي الحوافز الى إشعار العاملين بالرضا في عملهم وتحقيق التعاون بين الزملاء .

- زيادة انتماء وولاء العاملين: تعمل الحوافز على زيادة ومضاعفه مستويات انتماء وولاء ورضا العاملين لإشباع حاجاتهم بشكل مستمر .

- اشباع حاجات العاملين المتزايدة: تتعدد وتتنوع احتياجات العاملين باستمرار ومنها الحاجات المعيشية والاجتماعية والذاتية للفرد كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي .

- اعباء السلطة والمسئولية: قد يمنح الحافز مقابلة للسلطة والمسئوليات المتنوعة والكبيرة خاصة بممارسة بعض الأعمال ذات المسئولية الكبيرة (القيادة) أو الخطرة (مجموعات شركات البترول).

- الكفاءة في العمل: قد تمنح الحوافز وتتداخل للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الانساني للعاملين .

- الروح المعنوية: تهدف المنظمات من الحوافز رفع الروح المعنوية للعاملين مثل الاجازات المرضية والمشاركة في اتخاذ القرار والترقية.

3/2 متطلبات عملية التحفيز :

1- ممارسات إدارية ناجحة تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة بإداء الفرد وهى من مسؤوليتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الاداء الافضل إذا ارد.

2- تحديد حاجات ودوافع العاملين لماذا يعملون ، وماذا تحملهم، فهل يعملون من أجل المال فقط أم من أجل التقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين ، كذلك بمدى وعى ونضج وعملية الادارة.

3- تحديد قائمة الحوافز التى تقرد استخدامها وتستطيع توفيرها.

4- تحديد نظرياتها لدوافع العمل ، أى نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء اليها ولاداء الاعمال المسندة اليهم وكلما كانت الادارة أكثر وعى ونضج وعلمية كلما أستفادت من النظريات العلمية المتوفرة والاستفادة منها فى تحفيز العاملين لديها.

5- وضع أعتاماد ذلك فى تصميم أنظمة الاجور والمزايا وفى تصميم نظام الحوافز وأدارته، فهى تحتاج الى ترتيبات واعية يعتمدها المديرين فى تحفيز العاملين.

6- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين ، فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء والموظفين الاعتياديين ولهذا تحتاج الاعمال الكبيرة الى عدد من الانظمة.

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

أولاً- اسلوب الدراسة الميدانية:

تضمنت الدراسة الميدانية تحديد مجتمع وعينه الدراسة وطرق واسلوب جمع البيانات واسلوب قياس متغيرات الدراسة، واسلوب تحليل البيانات واختبار الفروض، وقد تم ذلك على النحو التالي:

1-مجتمع البحث وعينه الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من بعض المنظمات الحكومية وهي الطاقة والاستثمار والتخطيط والتعليم والصحة والشباب. ونظراً لأن الدراسة تركز على المنظمات الحكومية فقد اعتمدت الباحثة على اختيار ستة من المؤسسات الحكومية (الوزارات) وفقاً لما يلي:

- المنظمات الحكومية كبيرة العدد وهي (التعليم والصحة والشباب) وفقاً لما تم تضمين الوزارات الثلاثة لعينة الدراسة (اسلوب الحصر الشامل).
- باقي الجهات الحكومية، وقد تم اختيار عينه عشوائية تمثل 50% من هذه المنظمات.

- تم توزيع قوائم الاستقصاء بنسبه 58% حيث أنها تمثل تقريباً نفس نسبه حجم نشاط الوزارات المصرية بنسبه 42% على اساس نسبه حجم نشاطها الى حجم

نشاط الوزارات الكبرى ووزعت العينة على فئات العاملين من مديري الإدارة ونوابهم، ومديري الفروع ونوابهم، و أعضاء مجلس الإدارة.

2- **حجم العينة:** لكثرة عدد العاملين في الوزارات المصرية وصعوبة استخدام أسلوب الحصر الشامل، لذا اعتمدت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وفقاً

$$\text{للمعادلة التالية: } ع\% = \sqrt{\frac{J}{2}} \times ح$$

بالتطبيق على المعادلة السابقة نجد ان حجم العينة = (384) مفردة

3- طرق واسلوب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على اسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث كما يلي:

أ- المقابلات الشخصية:

قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية متعمقة مع السادة مديري العموم ومديري الإدارات ببعض الجهات الحكومية وهي الطاقة والاستثمار والتخطيط والتعليم والصحة والشباب.

ب- قوائم الاستقصاء:

قامت الباحثة بإعداد وتصميم قائمة الاستقصاء بهدف جمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة، وقد تم ذلك على النحو التالي:

قائمة استقصاء الآراء في فاعلية التدريب:

وقد خصصت هذه القائمة للتعرف على آراء العاملين في بعض المنظمات الحكومية فيما يتعلق بدور التدريب الإداري في علاج الحوافز السلبية للمديرين مع توضيح دور التدريب الإداري في الارتقاء بالحوافز السلبية.

أبعاد فاعلية التدريب:

التطوير - التغيير - الابتكار - الجودة - المرونة

ثانياً: تحليل الفروض:

اختبار الفرض الرئيسي الأول: (العلاقة بين فاعلية التدريب وعلاج الحوافز السلبية للمديرين)

وينص الفرض على "لا توجد علاقة بين فاعلية التدريب وعلاج الحوافز السلبية للمديرين". ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الارتباط وتقدير المساهمة النسبية بين فاعلية التدريب وتطوير الحوافز على النحو التالي:

1- تحليل الارتباط بين فاعلية التدريب وتطوير الحوافز :

يعرض الجدول التالي نتائج الارتباط بين فاعلية التدريب وتطوير الحوافز .

جدول رقم (1)

نتائج تحليل الارتباط بين مقومات فاعلية التدريب وتطوير الحوافز

المعنوية	المساهمة النسبية R ² %	معامل الارتباط R	مقومات B.S.C
0.00	%89.70	0.944	المكافأة
0.00	%7.76	0.956	الترقية
0.00	%91.39	0.853	التمكين

أثر التدريب الإداري في علاج مشكلات الحوافز السلبية

0.00	%86.70	0.931	المشاركة في القرار
0.00	%67.70	0.820	الثقة
0.00	%75.86	0.871	الاستقرار الوظيفي
0.00	%58.98	0.768	التدريب
0.00	%59.59	0.772	الرعاية الاجتماعية
0.00	%89.73	0.809	المجمع

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي تشير بيانات الجدول الى وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية ما بين مقومات التدريب الادارى وتطوير الحوافز. إذ يوجد معامل ارتباط موجب قيمته 0.809 بين مقومات التدريب الادارى وتطوير الحوافز مما يعكس مدى معنوية النموذج تساوي 0.00.

2- تحليل الارتباط بين فاعلية التدريب وتغيير الحوافز:

يعرض الجدول التالي نتائج العلاقة بين فاعلية التدريب وتغيير الحوافز

جدول رقم (2)

نتائج تحليل الارتباط بين فاعلية التدريب وتغيير الحوافز

المعنوية	النسبية	المساهمة %R2	معامل الارتباط R	مقومات B.S.C
----------	---------	-----------------	------------------	--------------

0.00	%44.89	0.670	المكافأة
0.00	%48.30	0.695	الترقية
0.00	%57.60	0.759	التمكين
0.00	%81.36	0.706	المشاركة في القرار
0.00	%51.12	0.902	الثقة
0.00	%67.56	0.715	الاستقرار الوظيفي
0.00	%49.48	0.822	التدريب
0.00	%29.37	0.542	الرعاية الاجتماعية
0.00	%87.35	0.859	المجمع

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي
تشير نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط بين فاعلية التدريب وتغيير الحوافز. إذ يوجد
معامل ارتباط موجب قيمته 0.859 بين فاعلية التدريب وتغيير الحوافز مما يعكس
مدى معنوية النموذج تساوي 0.00.

1-تحليل الارتباط بين فاعلية التدريب وابتكار حوافز جديدة:
يعرض الجدول التالي نتائج الارتباط والمساهمة النسبية بين فاعلية التدريب وابتكار
حوافز جديدة.

جدول رقم (3)

نتائج تحليل الارتباط بين فاعلية التدريب وابتكار الحوافز

أثر التدريب الإداري في علاج مشكلات الحوافز السلبية

المعنى	المساهمة النسبية %R2	معامل الارتباط R	مقومات B.S.C
.00	%65.12	0.807	المكافأة
.00	%69.88	0.836	الترقية
.00	%67.89	0.824	التمكين
.00	%60.21	0.776	المشاركة في القرار
.00	%60.68	0.779	الثقة
.00	%65.44	0.809	الاستقرار الوظيفي
.00	%59.90	0.774	التدريب
.00	%60.84	0.780	الرعاية الاجتماعية
.00	%64.52	0.830	المجمع

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي.

تشير بيانات الجدول الى درجة ارتباط كافيته وتتقارب في قيمتها بين المقومات الثمانية وعنصر الابتكار.

وبناء على ما سبق ترى الباحثة وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدريب الإداري وابتكار حوافز جديدة. إذ يوجد معامل ارتباط موجب قيمته 0.830 بين التدريب الإداري وابتكار حوافز جديدة مما يعكس مدى معنوية النموذج تساوي 0.00.

جدول رقم (4)

العلاقة بين التدريب الإداري والمكافأة والحوافز

قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مستسل
تحليل فقرات المحور الأول: المكافأة					
12.718	82.62	0.695	4.131	تتبنى المنظمة أسلوب مكافأة عادلة	1
5.024	71.14	0.866	3.557	تمنح المكافأة طبقاً لمبدأ الجدارة	2
8.670	80.65	0.930	4.033	تعطى المكافأة بناء على ما يحققه العامل من إنجازات	3
6.416	75.41	0.938	3.770	ترتبط المكافآت بتحقيق أهداف المنظمة	4
10.274	81.63	0.822	4.084	تطور المكافآت لأنها تتسم بالمرونة	5
8.403	79.52	0.961	4.235	أسلوب المكافأة الحالي يجوز رضا العاملين	6
تحليل فقرات المحور الثاني: الترقية					
10.396	84.512	0.764	4.016	يتوفر لدى منظمتم الكادر العلمي والمهني لتحقيق الترقيات المطلوبة	7
5.260	72.78	0.949	3.639	تغطي الموارد المالية المتاحة الأسلوب المقترح للمكافآت	8
1.085	62.95	1.062	3.148	يوجد نظام مرن ومفتوح للترقيات	9
6.291	73.11	0.814	3.656	تتوافر البيانات من مصادر متعددة وتعطى معنى محدد لقياس الأداء بمنظمتمكم	10
7.074	74.75	0.814	3.738	تتم الترقيات حسب خطط سنوية محددة	11
13.182	82.62	0.670	4.131	تطابق الترقيات مع نظم علمية لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين	12
11.509	76.18	0.549	3.809	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 106 تساوي 1.98

تحليل فقرات المحور الأول: المكافأة :

الفرضية الفرعية الأولى: يؤدي التدريب الإداري الى تحسين نظم المكافأة عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبنية في الجدول رقم (4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول : المكافأة (مدى تحقيق التدريب الإداري أهداف تحسين نظم المكافأة) وتبين النتائج ان اعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي " 82.62%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.800 مما يدل على أن التدريب يؤدي إلى اسلوب مكافأة عادلة".

- في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي " 80.56%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.874 مما يدل على تعطي المكافأة بناء على ما يحققه العامل من انجازات".

- في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي " 7.13%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.954 مما يدل على أن تطور المكافأة لأنها تتسم بالمرونة ، مما يعنى أن اهتمام التدريب بالمكافأة يؤدي الى نتيجة ايجابية في المستقبل وهي اتسام نظام الحوافز بالمرونة والتطوير.

ان اهتمام المنظمة بالتدريب يؤدي الى نتائج ايجابية متعددة لعل اهمها تطوير نظم الحوافز والتركيز على الحوافز الايجابية ونبذ الحوافز السلبية والربط بين الحوافز واهداف وغايات المنظمة وتضمين الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية ويمرن العاملين على اشتقاق الحوافز من مصادر متعددة للبيانات. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (يحقق التدريب نظام جيد للمكافأة) تساوي 3.578، والوزن النسبي يساوي 71.55% وهي اكبر من الوزن النسبي للمتوسط " 86% " وقيمة t المحسوبة تساوي 6.989 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 والانحراف

المعياري 0.675 مما يدل على أن التدريب يؤدي الى اسلوب جديد للمكافأة ويتم قبول الفرضية

المحور الثاني: الترقية:

الفرضية الفرعية الثانية: يؤدي التدريب الادارى الى تحسين اسلوب الترقية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

1- في الفقرة رقم (7) بلغ الوزن النسبي 80.32% والقيمة الاحتمالية تساوي

0.000 وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.764 مما يدل على

أن المنظمة توفر الكادر العلمي والمهني لتحقيق الترقيات المطلوبة.

2- في الفقرة رقم (8) بلغ الوزن النسبي 82.62% والقيمة الاحتمالية تساوي

0.000 وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.840 مما يدل على

تطابق الترقيات مع نظم علمية لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

3- في الفقرة رقم (9) بلغ الوزن النسبي 82.62% والقيمة الاحتمالية تساوي

0.000 وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.670 مما يدل على

تتم الترقيات حسب خطط سنوية محددة.

وبصفه عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول "يحقق

التدريب نظام جيد للترقيات تساوي 3.804 والوزن النسبي يساوي 73.41% وهي

أكبر من الوزن النسبي للمتوسط 50% وقيمة t المحسوبة تساوي 6.502 وهي

أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي

أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.653 مما يدل على ان التدريب يؤدي الى

اسلوب جيد للترقيات ونقبل الفرضية.

الجدول رقم (5)

العلاقة بين التدريب الإداري والتمكين

مستل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t
تحليل فقرات المحور الثالث: التمكين					
1	توفر المنظمة مجالات متعددة لتمكين العاملين	3.836	0.800	76.721	8.167
2	توجد مقاييس محددة لقياس النتائج المتوقعة من التمكين	3.738	0.874	74.754	6.594
3	يتم التمكين بعد تمرين تدريب كافيين للعاملين	3.557	0.864	73.518	5.696
4	يرتبط التمكين بالأهداف التي تتطلبها الاستراتيجية الموضوعية للمنظمة	3.557	0.866	71.148	5.024
5	يتم التمكين بناء على خطط مدروسة لصالح العمل	3.259	0.813	72.209	5.333
تحليل فقرات المحور الرابع: المشاركة في القرار					
6	تطبق منظماتكم مقاييس لقياس الآثار التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة	3.328	0.790	66.557	3.242
7	تتخذ القرارات بناء على الأهداف قصيرة الأجل	3.410	0.938	73.197	4.414

4.986	7.131	0.954	3.607	تتضمن الجوانب غير المالية بالإضافة الى الجوانب المالية	8
4.916	71.804	0.938	3.590	تتضمن القرارات اتجاهات رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم	9
4.70	72.225	0.900	3.921	يتم اشراك العاملين من ذوي الخبرات الطويلة في القرار	10
6.689	71.557	0.675	3.578	جميع الفقرات	

- قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 106 تساوي 1.98
- الفرضية الفرعية الثالثة:** يؤدي التدريب الادارى الى تشجيع المديرين على تطبيق اتجاهات التمكين للعاملين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$
- تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (5) والذي يبين آراء افراد عينه الدراسة في فقرات المحور الثالث (العلاقة بين التدريب الادارى والتمكين) وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:
- في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي " 76.72%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.800 مما يدل على أن توفر التدريب الادارى يؤدي الى تمكين المديرين للعاملين. ويتضح من النتيجة السابقة ما يؤكد بأن التدريب الذي توفره المنظمة للمديرين يؤدي الى تحسين

مستويات الثقة وتفويض السلطة مما يؤدي الى زيادة درجة تمكين العاملين بالمنظمة.

- في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "74.75%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.271 مما يدل على ان وجود التدريب الإداري يؤدي الى تنمية مهارات المديرين في مجال قياس النتائج المتوقعة من التمكين". وهذه النتيجة تؤكد بأن التدريب المرن يهتم بتحسين نوعية المعلومات التي توفرها والتي تمكنها من تحقيق توفر شروط جيدة للحوافز خاصة في مجال المفاهيم والفرص المختلفة لتمكين العاملين.

- في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "73.48%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.864 مما يدل على أن تطبيق تدريب فعال يؤدي الى وجود تمرين وتدريب كافيين للمديرين مما ينمي قدراتهم في توفير مجالات التمكين للعاملين. وهذه النتيجة تؤكد بأن التدريب يعمل على توفير الأدوات والمؤشرات بما يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي لمجالات التمكين من خلال فهم ودراسة الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ووضع الخطوات الإجرائية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (العلاقة بين التدريب وتحسين اسلوب المديرين في تمكين العاملين) تساوي 3.607، والوزن النسبي يساوي 72.13% وهي اكبر من الوزن النسبي المتوسط "68%" وقيمة t المحسوبة تساوي 7.657 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، والقيمة

الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.619 مما يدل على أن فعالية التدريب تؤدي الى زيادة كفاءة وقدرة المديرين في وضع نظم تمكين العاملين بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية. وبالرغم من عدم تطبيق بند "التمكين" للعاملين ، ولكن يتطلع العاملون بالمنظمات الى تطبيقها لزيادة كفاءة الأداء وتطوير قدرات العاملين بما يسمح لهم من التمكين مما يشجع إدارة المنظمات والعاملين الى دعم وتبني تطبيقها.

المحور الرابع: المشاركة في القرار:

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤدي التدريب الاداري الى تنمية قدرات المديرين في اشراك العاملين في القرار. تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (5) والذي يبين آراء افراد عينه الدراسة في فقرات المحور الرابع (العلاقة بين التدريب والمشاركة في القرار). ويتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي " 73.197%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.938 مما يدل على أن تطبيق التدريب المرن يؤدي الى انه تجئ المشاركة في القرار متفقه مع الآثار التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة. ويتضح من النتيجة السابقة ما يؤكد بأن التدريب الذي توفره المنظمة للمديرين يؤدي الى زيادة فهمهم لأهمية المشاركة في القرار وضرورته وآثاره الايجابية وفوائده المتعددة التي تعود على المنظمة واهمها تحقيق أهداف المنظمة والمعاونة في اتخاذ قرار رشيد ومتوازن ودعم الثقة بين القيادة والعاملين فضلاً عن رفع الروح المعنوية لهم.

- في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "72.553%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.853 مما يدل على ان توفر التدريب الإداري يؤدي الى شمولية القرارات حيث تتضمن الجوانب غير المالية بالإضافة الى الجوانب المالية".

ويتضح من النتيجة السابقة ما يؤكد بأن التدريب الذي توفره المنظمة للمديرين يزيد من كفاءة وشمولية القرار المتخذ بعدم اهماله لمختلف الجوانب المالية وغير المالية في أقسامه وبنوده وتطبيقاته وهو ما يحقق فوائد متعددة للمنظمة ويكشف عن أهمية الجوانب غير المالية. وهذه النتيجة تؤكد بأن التدريب المرن يهتم بتحسين نوعية المعلومات التي توفرها والتي تمكنها من تحقيق توفر شروط جيدة للحوافز خاصة في مجال المفاهيم والفرص المختلفة لتمكين العاملين.

- في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "71.838%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.938 مما يدل على أن التدريب الإداري يؤدي الى تنمية قدرات المديرين في اشراك العاملين في القرار . وهذه النتيجة تؤكد بأن توفير المنظمة التدريب الإداري يؤدي الى تحسين قدرات ومهارات المديرين وحثهم في اشتراك العاملين في مجالات القرارات المختلفة التي تتعلق بالمنظمة بما يساعد على زياده فهم العاملين لما تتخذه الإدارة العليا من قرارات وبما يؤدي الى زيادة مستوى ترحيبهم ودعمهم لهذه القرارات وتبني أفضل لوجهه نظر الإدارة وضمان تبني ومسانده العاملين لها وعدم معارضتها.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع تساوي 3.556، والوزن النسبي يساوي 71.25% وهي أكبر من الوزن النسبي المتوسط 70% وقيمة t المحسوبة تساوي 7.880 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.684 مما يدل على أن التدريب يؤدي إلى تحسين كفاءة المديرين في إشراك العاملين في القرارات التي يتخذها المنظمة بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$ ، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية. وبالرغم من ضعف مشاركة العاملين في القرارات إلا أن المنظمة والعاملين تطلع إلى ذلك لدور المشاركة الإداري في تطوير المنظمة.

الجدول رقم (6)

العلاقة بين التدريب والثقة والأمان

مسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t
تحليل فقرات المحور الخامس: الثقة والأمان					
13	يسعى التدريب إلى تحقيق الثقة بين الإدارة العليا والعاملين	3.885	0.719	77.705	9.746
14	يهدف التدريب إلى تنمية المهارات في مجال اتخاذ القرارات المفيدة للعاملين	3.869	0.700	77.377	9.448

أثر التدريب الإداري في علاج مشكلات الحوافز السلبية

6.903	74.754	0.735	3.738	يعالج التدريب النقص الشديد في مهارات تصميم الحوافز	15
1.119	62.951	1.030	3.148	يتضمن التدريب تخصصات تتعلق بمهارات وضع الحوافز	16
5.342	74.754	1.079	3.738	يعالج التدريب شكاوي العاملين من اسلوب الحوافز	17
تحليل فقرات المحور السادس: الاستقرار الوظيفي					
1.351	63.934	1.138	3.197	يحقق التدريب نجاحاً في تحقيق استقرار العاملين	18
5.188	73.443	1.012	3.672	يقوم التدريب بمعالجة الآثار السلبية للصراع	19
5.004	70.732	1.788	3.752	يسعي التدريب للكشف عن سلبيات الحوافز ويمرن المديرين على معالجتها	20
5.203	60.511	1.800	3.803	التدريب الجيد يؤدي الى حوافز الثقة والامان	21
7.657	72.131	0.619	3.607	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 106 تساوي 1.98
الفرضية الفرعية الخامس: العلاقة بين التدريب الإداري والثقة والأمان عند مستوى
دلالة $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (6) والذي يبين آراء افراد عينه الدراسة في فقرات المحور الخامس (مدى ما يحدثه التدريب الإداري

من آثار ونتائج ايجابية لصقل مهارات المديرين في ايجاد حوافز تدعم الثقة والأمان بين المديرين والعاملين).

وتبين النتائج ان اعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:
في الفقرة رقم "13" بلغ الوزن النسبي " 77.37%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.866 مما يدل على أن التدريب المرن يؤدي الى تنمية مهارات المديرين في مجال زرع الثقة بينهم وبين العاملين من خلال انماط الحوافز التي تؤدي الى ذلك.

في الفقرة رقم "14" بلغ الوزن النسبي " 77.04%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.833 مما يدل على ان التدريب يسمح بتنمية مهارات المديرين في مجال اتخاذ القرارات المفيدة للعاملين".

في الفقرة رقم "16" بلغ الوزن النسبي " 75.08%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.869 مما يدل على ان التدريب يؤدي الى توفير تخصصات تتعلق بمهارات وضع الحوافز".

في الفقرة رقم "17" بلغ الوزن النسبي " 73.44%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.944 مما يدل على ان التدريب يعالج شكاوي العاملين من الحوافز".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (الآثار التي يحدثها التدريب في ايجاد حوافز الثقة والامان بين المديرين والعاملين) تساوي 3.681، والوزن النسبي يساوي 73.62% وهي اكبر من الوزن النسبي المتوسط 68% وقيمة t المحسوبة تساوي 7.657 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 والانحراف المعياري

0.862 مما يدل على أن التدريب يؤدي الى تنمية قدرات المديرين في ايجاد حوافز تمنح العاملين الثقة والأمان.

تتضح من النتيجة السابقة أهمية التدريب في ايجاد نظام للحوافز يتسم بالثقة والأمان بين المديرين والعاملين بشكل عام، كما أظهرت نتيجة الفقرات (1)، (2)، (3) والتي تتعلق بمدى ملائمة التدريب لمتطلبات تنمية مهارات وقدرات المديرين في وضع نظم حوافز تدعم الثقة والأمان بين المديرين والعاملين بدرجات كبيرة.

وينبغي إعادة النظر في ترتيب قائمة التدريب في المنظمات لإيجاد نظام فعال للحوافز يحقق الثقة والأمان بين المديرين والعاملين قد لا يكون في أول قائمة أهداف التدريب وفقاً لخارطتها الاستراتيجية وقد يكون البعد المالي في اعلى الخريطة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية السادسة: العلاقة بين التدريب الإداري والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينه في الجدول رقم (6) والذي يبين آراء افراد عينه الدراسة في فقرات المحور السادس (العلاقة بين التدريب الإداري والحوافز التي تحقق الاستقرار الوظيفي).

وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:
في الفقرة رقم "19" بلغ الوزن النسبي " 73.524%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.725 مما يدل على أن التدريب يؤدي الى اقتناع المديرين بأهمية الحوافز التي تحقق الاستقرار الوظيفي للعاملين.

في الفقرة رقم "20" بلغ الوزن النسبي " 72.211%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.634 مما يدل على ان

التدريب يؤدي الى اقتناع المديرين بمعالجة الآثار السلبية الناتجة عن عدم تطبيق الحوافز بشكل جيد يؤدي الى قلق الحياة الوظيفية للعاملين وعدم استقرارهم".

في الفقرة رقم " 21 " بلغ الوزن النسبي " 71.352%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.720 مما يدل على ان الاستقرار الوظيفي مرتبط بالحوافز المناسبة التي تؤدي الى تحقيق ذلك وان التدريب هو الذي يقود الى هذه النتيجة بدرجة كبيرة حيث يقوم التدريب بمعالجة الآثار السلبية للصراع وهو عامل اساسي في عدم الاستقرار بالمنظمة".

في الفقرة رقم "22" بلغ الوزن النسبي " 70.003%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.603 مما يدل على أن التدريب يؤدي الى الكشف عن سلبيات الحوافز وتدريب المديرين على معالجتها أو تلافيها.

في الفقرة رقم "23" بلغ الوزن النسبي " 69.839%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.825 مما يدل على أن التدريب يؤدي الى تنويع محفظة الحوافز وآخرها أو أولها الحوافز التي تؤدي الى الثقة والأمان.

وبصفه عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس هو (72.131) والوزن النسبي يساوي 73.62% وهي أكبر من الوزن النسبي للمتوسط 67% وقيمة t المحسوبة تساوي 7.557 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 0.663 مما يدل على ان التدريب يشجع المديرين على وضع حوافز تحقق استقرار العاملين.

يتضح من النتيجة السابقة أهمية التدريب كوسيلة ناجحة لتمكين المديرين على وضع حوافز مناسبة تؤدي لذلك أي إلى استقرار العاملين ونتيجة لهذا الاستقرار تتحقق أهداف وسياسات المنظمة وتزيد كفاءتهم واندفاعهم نحو العمل الجاد.

الجدول رقم (7)

مقومات التدريب

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسل
تحليل فقرات المحور السابع: التدريب						
0.000	7.989	77.049	0.833	3.825	تقوم إدارة المنظمة بتقويم التدريب لقياس مدى تحقيقه لأهدافه	1
0.000	4.759	72.787	1.149	3.639	يهتم التدريب برفع كفاءة اسلوب وضع الحوافز	2
0.000	5.562	73.443	0.944	3.672	يهتم التدريب بتمرين المديرين على عدالة الحوافز	3
0.000	2.907	68.197	1.101	3.410	يحقق التدريب غايات واضحة لوضع الحوافز	4
0.000	4.892	73.115	1.047	3.656	تقوم إدارة المنظمة بربط التدريب	5

بمعايير تقويم أدائها مع رؤيتها ورسالتها					
تحليل فقرات المحور الثامن: الرعاية الاجتماعية					
0.000	6.050	71.475	0.741	3.574	6 تغطي الرعاية الاجتماعية الأبعاد المختلفة للتدريب الاحتياجات الأساسية لمنظمتكم للتنبؤ بالأداء المستقبلي
0.000	6.777	75.082	0.869	3.754	7 تطبق عمليات التدريب بأبعادها الوصول الى جميع الفئات المستهدفة بنظم الحوافز
0.000	7.041	74.098	0.782	3.705	8 تعتبر البرامج التدريبية ملائمة لمتطلبات الشفافية والمساءلة في المنظمات
0.000	7.840	77.377	0.866	3.869	9 يسعى التدريب لتطوير نظم الحوافز
0.000	7.025	76.667	0.805	3.800	10 يسعى التدريب لتنمية مهارات ابتكار مجالات جديدة للحوافز
0.000	7.657	73.625	0.695	3.681	جميع الفقرات

الفرضية الفرعية السابعة: العلاقة بين التدريب وباقي الحوافز الايجابية :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينه في الجدول رقم (7) والذي يبين آراء افراد عينه الدراسة في فقرات محور التدريب (العلاقة بين التدريب وتحسين مستوى الحوافز التدريبية). وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- في الفقرة رقم "23" بلغ الوزن النسبي " 71.283%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.835 مما يدل على أن تطبيق التدريب الإداري يؤدي الى ايجاد حوافز مرضيه للعاملين.

- في الفقرة رقم "24" بلغ الوزن النسبي " 70.025%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.772 مما يدل على ان التدريب يؤدي الى تحقق جملة من الفوائد للمنظمة منها رفع كفاءة العاملين وتحقيق ما يلزمهم من حوافز ايجابية".

- في الفقرة رقم "25" بلغ الوزن النسبي " 70.888%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.618 مما يدل على ان التدريب يؤدي الى تحولات كثيرة اولها واهمها عدالة الحوافز". ومعنى ذلك ان التدريب الإداري يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق افضل نظم الحوافز وهي التي ترتبط بالعدالة بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية الغرعية الثامنة: العلاقة بين التدريب والرعاية الاجتماعية:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينه في الجدول رقم (7) والذي يبين آراء افراد عينه الدراسة في فقرات محور الرعاية الاجتماعية (العلاقة بين التدريب

وتطوير حوافز الرعاية الاجتماعية). وتبين النتائج أن أعلى ثلاث فقرات حسب الوزن النسبي هي كما يلي:

- في الفقرة رقم "26" بلغ الوزن النسبي " 70.350%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.605 مما يدل على أن تطبيق التدريب يؤدي الى اهتمام المديرين بإنشاء حوافز مضمونها الاساسي تحقيق الرعاية الاجتماعية للعاملين.

- في الفقرة رقم "27" بلغ الوزن النسبي " 72.09%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.735 مما يدل على ان التدريب يؤدي الى حث المديرين على وضع حوافز حاثه على الرعاية الاجتماعية بمختلف أنواعها وهي تغطي الاحتياجات الاساسية للأفراد.

- في الفقرة رقم "28" بلغ الوزن النسبي " 71.63%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.662 مما يدل على ان التدريب يؤدي الى الوصول لحوافز تتفق مع جميع الفئات العاملة بالمنظمة.

- في الفقرة رقم "29" بلغ الوزن النسبي " 71.051%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.828 مما يدل على ان التدريب يعمل على خلق حوافز تتسم بالعدالة والشفافية والتطرق الى مجالات جديدة.

وبصفه عامة نجد أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السابع (وهو العلاقة بين التدريب والرعاية الاجتماعية) تساوي 3.855 والوزن النسبي

يساوي 72.59% وهي أكبر من الوزن النسبي للمتوسط 70% وقيمة t المحسوبة تساوي 7.225 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 والانحراف المعياري 0.980 مما يدل على ان التدريب يسمح بوجود حوافز تهتم بالرعاية الاجتماعية.

تحليل الارتباط بين فاعلية التدريب وجودة الحوافز:

يعرض الجدول التالي الارتباط وتقدير المساهمة النسبية بين فاعلية التدريب وجودة الحوافز على النحو التالي:

جدول رقم (8)

نتائج تحليل الارتباط بين فاعلية التدريب وجودة الحوافز

مقومات B.S.C	معامل الارتباط R	المساهمة النسبية %R2	المعنوية
المكافأة	0.909	%82.62	0.00
الترقية	0.857	%73.44	0.00
التمكين	0.831	%69.05	0.00
المشاركة في القرار	0.914	%83.53	0.00
الثقة والأمان	0.831	%69.05	0.00

0.00	%72.25	0.850	الاستقرار الوظيفي
0.00	%67.56	0.822	التدريب
0.00	%31.565	0.565	الرعاية الاجتماعية

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي

تشير بيانات الجدول الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين فاعلية التدريب وجودة الحوافز.

تحليل الارتباط بين فاعلية التدريب ومرونة الحوافز:

يعرض الجدول التالي نتائج تحليل الارتباط بين فاعلية التدريب ومرونة الحوافز.

جدول رقم (9)

نتائج تحليل الارتباط بين فاعلية التدريب ومرونة الحوافز

المعنوية	النسبية	المساهمة %R2	معامل الارتباط R	مقومات B.S.C
0.00		%75.69	0.870	المكافأة
0.00		%78.67	0.887	الترقية
0.00		%87.42	0.935	التمكين
0.00		%76.03	0.875	المشاركة في القرار
0.00		%82.44	0.908	الثقة

أثر التدريب الإداري في علاج مشكلات الحوافز السلبية

0.00	%78.32	0.885	الاستقرار الوظيفي
0.00	%49.14	0.701	التدريب
0.00	%50.41	0.710	الرعاية الاجتماعية

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي.

تشير بيانات الجدول الى وجود علاقة بين ارتباط بين فاعلية التدريب ومرونة الحوافز.

مما سبق يتضح من نتائج تحليل علاقات الارتباط بين كل من فاعلية التدريب ومرونة الحوافز ووجود علاقات ارتباط معنوية بينهم عند مستوى معنوية (0.05) ومع تباين في قوة علاقات الارتباط بين المجموعتين الا انه يمكن تصنيفها جميعاً بانها علاقات ارتباط قوية.

ملخص علاقات الارتباط بين مقومات فاعلية التدريب:

جدول رقم (10)

عناصر جودة الحوافز

المرونة	الجودة	الابتكار	التغيير	التطوير	فاعلية	مقومات التدريب
**	**	**	*	**		المكافأة
**	**	**	*	**		الترقية
**	**	*	*	**		التمكين

**	**	*	*	**	المشاركة في القرار
**	**	*	**	**	الثقة
**	**	**	*	**	الاستقرار الوظيفي
*	**	*	**	**	التدريب
*	-	*	-	**	الرعاية الاجتماعية

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي

** علامة ارتباط بقوة من (0.780) الى (0.920)

* علامة ارتباط بقوة من (0.600) الى (0.779)

- علامة ارتباط بقوة من (0.4) الى (0.6)

حساب معامل الارتباط:

الحساب النهائي لجميع عوامل مقومات فاعلية التدريب وجودة الحوافز، يمكن

تلخيص في الاتي: علاقات الارتباط بين مقومات التدريب الاداري وجودة الحوافز:

جدول رقم (11)

العلاقة بين مقومات التدريب الإداري وجودة الحوافز

مقومات فاعلية التدريب	ابعاد جودة الحوافز
مقومات فاعلية التدريب	0.663
عناصر جودة الحوافز	0.663

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي

وذلك عند حجم العينة (382) ومعنوية (0.00)

ويتضح من الجدول وجود ارتباط طردي قوي بمقدار (66.3) ذو دلالة احصائية وبمعنوية اكبر من (0.05) .

مما سبق من عرض نتائج التحليل الاحصائي انه يمكن رفض فرض الدراسة الأول "لا يوجد علاقة بين التدريب الإداري وعلاج الحوافز السلبية" . ويقبل الفرض البديل حيث ثبت وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التدريب الإداري وعلاج الحوافز السلبية عند مستوى معنوية (0.05) **إختبار الفرض الثاني:**

ينص الفرض على "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمقومات فاعلية التدريب وعلاج الحوافز". لاختبار صحة هذا الفرض استخدمت الباحثة اسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Full Model Regation) بهدف ايجاد اطار مقترح من خلال معادلة تعبر عن العلاقة بين مقومات فاعلية التدريب (كعامل مستقل) وعلاج الحوافز السلبية (كعامل تابع) يمكن من خلاله تحديد مقدار معامل الارتباط المتعدد والمساهمة النسبية لأثر فاعلية التدريب على جودة الحوافز ويوضح الجدول وذلك للتوصل لتحديد اطار مقترح يربط بينهما.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين فاعلية التدريب وجودة الحوافز

SIG	التقديرات		STD ERORR	معامل	مقومات فاعلية التدريب
	T	BITA	الخطأ القياسي	الانحدار B	
0.00	18.214	0.663	0.037	0.663	

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي

وذلك عند:

- معامل الارتباط المتعدد $(R) = 0.663$
- معامل التحديد $(R^2) = 46.6\%$
- معامل التحديد المعدل $(R^2_{adj}) = 46.5\%$
- قيمة (F) للنموذج $= 331.74$
- مستوى المعنوية $(sig) = 0.00$

يشير الجدول الى ان قيمة معامل الانحدار المتعدد لمقومات فاعلية التدريب مجمعة مع جودة الحوافز بقيمة (0.663) بما يعني وجود علاقة ذات أثر بين المتغيرين ومعنوية عند مستوى (0.05) وكما يتضح بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد لمقومات فاعلية التدريب مجمعة $(R) = 0.663$ وتقدير المساهمة النسبية بقيمة (46.6%) بما يعني ان الاهتمام بمقومات التدريب الادارى مجمعة والعمل على رفع كفاءتها تساهم في الارتقاء بجودة الحوافز أي تسهم في علاج الحوافز السلبية بنسبه (46.6%) كما اكدت النتائج ارتفاع مستوى المعنوية للنموذج وقيمة $(F = 331.7)$ كما أوضحت نتائج قيمة التحديد المعدل.

ترتيب المتغيرات التنبؤية بين مقومات فاعلية التدريب وجودة الحوافز:

استخدمت الباحثة اسلوب الانحدار المرحلة | تحديد الاهمية النسبية للمتغيرات التنبؤية من مقومات فاعلية التدريب وجودة الحوافز أو علاج الحوافز السلبية وترتيبها طبقاً لتأثيرها.

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين مقومات فاعلية التدريب وجودة الحوافز أي علاج الحوافز السلبية

جدول رقم (13)

العلاقة بين مقومات فاعلية التدريب وجودة الحوافز

م	مقومات استخدام BSC	معامل الانحدار B	التقديرات		
			SIG	T	BITA
1	المكافأة	0.520	0.550	6.368	00.00
2	الترقية	0.315	0.334	7.321	0.00
3	التمكين	0.496	0.482	7.639	0.00
4	المشاركة في القرار	0.210	0.04	2.890	0.04
5	الثقة	0.095	0.083	1.569	0.117
6	الاستقرار الوظيفي	1.010	0.884	14.215	0.00
7	التدريب	0.418	0.315	6.64	0.00
8	الرعاية الاجتماعية	0.488	0.415	9.139	0.00

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي

وذلك عند: معامل الارتباط المتعدد (R) = 0.942

-معامل التحديد (R²) = 88.8% - معامل التحديد المعدل (R² ady) = 88.5%

-قيمة (F) للنموذج = 2.463 - مستوى المعنوية (sig) = 0.00

وبفحص نتائج الجدول نلاحظ أن تحليل الانحدار المتعدد قد قام بترتيب مقومات فاعلية التدريب (المتغيرات المستقبلية) طبقاً لأهميتها النسبية في التأثير على جودة الحوافز (علاج الحوافز السلبية) كما يلي:

1- الرعاية الاجتماعية

المكافأة - الاستقرار الوظيفي - المشاركة في القرار - التدريب - التمكين -
الترقية - الثقة والامان

مما سبق من تحليلات احصائية وعرض النموذج الانحدار بين المتغيرين مقومات التدريب الادارى (المستقل) وجودة الحوافز (التابع) انه يمكن رفض الفرض الثاني والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمقومات التدريب الادارى في جودة الحوافز (علاج الحوافز السلبية)" ويقبل الفرض البديل. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمقومات التدريب الادارى في جودة الحوافز (علاج الحوافز السلبية)

المبحث الرابع : النتائج والتوصيات

أولاً : نتائج البحث: توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج التي من الممكن ان تفيد المديرين بالمنظمات الحكومية في ج.م.ع:

- يتضح ارتفاع قيم الوسيط والوسط الحسابي لآراء مديري المنظمات الحكومية، جاء بقيم اعلى من المتوسط المعياري للبحث (3) على مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يشير الى الاتفاق العام بين مديري المنظمات الحكومية على اهمية التدريب الادارى.

- من وجهة نظر مديري المنظمات الحكومية تتضح أهمية حرص المديرين على وجود نظام عادل للحوافز وقد كانت أكثر العبارات أهمية (حرص المديرين على وجود نظام عادل للحوافز).
- عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء المديرين بالمنظمات الحكومية على فاعلية التدريب.
- تتضح وجهة نظر مديري المنظمات الحكومية في أهمية الترقية كأحد فعاليات التدريب، وقد كانت العبارات بأهمية قريبة جداً من بعضها وكانت ترتيبها الأولى (التدريب يؤدي الى تحسين اسلوب الترقية) والثانية (يؤدي التدريب الى وضع اجراءات عادلة للترقية) والثالثة (يؤدي التدريب الى وضع اسس سليمة للترقية) والرابعة (يؤدي التدريب الى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) .
- عدم وجود فروق معنوية بين آراء مديري المنظمات الحكومية حول الاستقرار الوظيفي كأحد فعاليات التدريب فتؤيد آراء عينه الدراسة من مديري المنظمات الحكومية أهمية الاستقرار الوظيفي بوسيط مرتفع يدل هذا على وجود مؤشر ايجابي يدعم التدريب الإداري حيث توضح هذه النتيجة أهمية الاستقرار الوظيفي كأحد فعاليات التدريب واستعدادهم للتخلي عن الأساليب التقليدية التي اعتادوا عليها في جودة الحوافز أو علاج الحوافز السلبية.

ثانياً : توصيات البحث:

- 1- ضرورة الاقتناع الكامل للمسؤولين بالمنظمات الحكومية بأهمية التدريب الإداري ودوره في علاج الحوافز السلبية التي يفرضها المديرين على العاملين واهمية دعم الإدارة العليا للتدريب ولمحتواه العلمي ولأهدافه ودعمه نظم المعلومات وبمجموعة من البرامج لتعزيز التغيير والبرامج ومناسبتها واطاحة المعلومات المناسبة.
- 2- الحوافز المادية والمعنوية من أهم الايجابيات أو جودة الحوافز وتنوعها وعدالتها يعد مؤشر على التدريب الإداري.
- 3- المبادأة بطرح التغيير تدريجياً لتعديل افكار وقيم وطريقة العمل فيما يتعلق بنظم تقييم الأداء، لتهيئة الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية بتقبل التغيير وتنفيذ المديرين ما يقتضي ذلك من برامج جادة لتطوير وتعديل حقيقي في الاتجاه والسلوك للاستعداد لتطبيق نظم جديدة وعادلة للحوافز.
- 4- يقع العبء الأساسي في التحول نحو تطبيق حوافز ايجابية ونبذ ما هو سلبي منها على المديرين التنفيذيين لذا لا بد من اختيار قيادات تنفيذية تتميز بالقدرة على تحمل مسؤولية التحويل والتغيير، قادرة على قيادة وتوجيه العاملين وبث روح الثقة لمواجهة التحديات العديدة ولديها قدرات الابتكار للتغلب على الصعوبات والتي تواجه وضع نظام عادل وشفاف للحوافز يتسم بالمرونة والايجابية.

المراجع:

أولاً - المراجع العربية:

- 1- إبراهيم درويش : الإدارة العامة (القاهرة : دار النهضة العربية، 2017)
- 2- إبراهيم درويش : المنظمات الحكومية في القرن 21 (القاهرة : دار النهضة العربية، 2016) .
- 3- أحمد ابراهيم عبد الهادي: التدريب المعاصر (القاهرة : دار النهضة العربية، 2014) .
- 4- أحمد الرشيدى: الإدارة الحكومية في مصر (القاهرة : دار النهضة العربية، 2016) .
- 5- أحمد الرشيدى: تقييم الأداء (القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2015) .
- 6- أحمد رضا داود: التدريب الإداري (القاهرة : المكتب العربي الحديث، 2017) .
- 7- أحمد يسري قنصوة : الحوافز الإدارية (القاهرة : دار النهضة العربية، 2014) .
- 8- ايمان وصفي كامل السيد حرب : التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر، في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2017 .

- 9- ايهاب رفيق حلمى الاغا : احتياجات الفرد التدريبية على ضوء التنمية الإدارية في الدول العربية من بحوث المؤتمر السنوي العام السابع للإبداع والتجديد في الإدارة- الإدارة العربية وتحديات اهداف التنمية للألفية المنعقدة في الفترة من 27 اغسطس الدار البيضاء، المملكة المغربية، جامعة الدول العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2016.
- 10- توفيق عبدالمحسن : التدريب والانتاج (القاهرة : دار النهضة العربية، 2016).
- 11- جابر فاضل العذبة : دور تحديات الاحتياجات التدريبية للعاملين بالهيئة العام للتخطيط والتطوير العمراني في تفعيل مشروع الحكومة الالكترونية بدولة قطر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2014.
- 12- جمال وهبه نصر: العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة ، من واقع ندوة افاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015 .
- 13- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة : التدريب الإداري والتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات بمديرية التنظيم والإدارة، مجلة التنمية الإدارية، العدد 113، اكتوبر ، 2016.

- 14- خالد صبيح الهادي تهامي : نموذج مقترح لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف في وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 2016.
- 15- خالد عبد الله المريقي الغامدي : دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام، دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية بمنطقة الباحة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، السعودية، 2014.
- 16- خليل محمد الشماع : مبادئ الإداري مع التركيز على إدارة الاعمال (عمان : دار المسيرة ، 2004) .
- 17- راشد محمد عبد الجليل : التدريب الإداري (القاهرة : دار النهضة العربية، 2018).
- 18- راشد محمد عبد الجليل : تقييم التدريب الإداري في مصر (دراسة تطبيقية على قطاع البترول)، رسالة دكتوراه، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 2016.
- 19- راشد محمد عبد الجليل : تقييم التدريب الإداري في مصر (دراسة تطبيقية على قطاع البترول)، رسالة دكتوراه ، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 2014 .
- 20- سعاد نايف برنوطي : إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد (عمان : دار وائل ، 2001).

- 21- سلوى عوض الله : تفعيل منظومة التدريب في القطاع الحكومي ، مركز اعداد القادة للقطاع الحكومي، المؤتمر السادس لشبكة عمل معاهد تدريب الإدارة العامة بالدول الأوروسيطة، مجلة التنمية الإدارية، العدد 123، ابريل، 2014 .
- 22- سمير محمد البنا : تقويم التدريب الإداري في مصر "دراسة تطبيقية على قطاع البترول"، رسالة دكتوراه، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 2010 .
- 23- سهير السيد محمد : اثر التدريب على استخدام تكنولوجيا الحاسبات الالية في كفاءة اداء العنصر البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2014.
- 24- صفوت النحاس : تكامل الأجهزة التدريبية في مصر، الأصول والتحديات، مجلة التنمية الإدارية، مجلة ربع سنوية، تطوير الجهاز الإداري بالدولة، اصدار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، العدد 136، يوليو 2016.
- 25- طاهر مرسي : الاتجاهات السلوكية والإدارية للتدريب (القاهرة : دار الفكر العربي، 2015) .
- 26- طاهر مرسي : التدريب الجديد (القاهرة : دار النهضة العربية، 2013) .
- 27- عبدالحميد أبو ناعم : الحافز التدريبي (القاهرة : مكتبة الانجلوا المصرية، 2015) .

- 28- عبيد على راشد مسلم المنصوري : تأثير البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2018 .
- 29- عثمان على شلبي : التدريب المرن (القاهرة : دار النهضة العربية، 2014) .
- 30- عطية حسين افندي : نظم الحوافز، القاهرة : دار الفكر العربي، 2010) .
- 31- على السلمي : المدير الإداري (القاهرة : مكتبة غريب، 2009) .
- 32- فادي العربي : تأثير نظم الحوافز في دعم الثقة بين الإدارة والعاملين (طنطا : كلية التجارة ، جامعة طنطا، 2017) .
- 33- فاطمة عبد الحميد الدمياطي : أثر البرامج التدريبية لمعهد التنمية الإدارية في رفع الكفاءة الإدارية في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، 2017 .
- 34- ماهر الصواف : الإدارة العامة (القاهرة : دار النهضة العربية، 2016) .
- 35- محمد العزازي : التدريب المرن (القاهرة : مكتبة اكتوبر ، 2015) .
- 36- محمد العزازي : جودة الحوافز(القاهرة : مكتبة اكتوبر، 2015) .
- 37- محمد حمزاوي : نظم تقييم الأداء (القاهرة : المكتبة الحديثة، 2015) .

- 38- محمد نصر مهنا : الموارد البشرية (اسيوط، مكتبة السلام الجديد، 2010) .
- 39- محمود الرئيس : التدريب – أصوله ونظرياته (القاهرة : دار النهضة العربية، 2014) .
- 40- محمود الرئيس : التدريب الحديث (القاهرة : دار النهضة العربية، 2015) .
- 41- محمود الرئيس: الإدارة العامة في ضوء الخبرة الأجنبية(القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2016) .
- 42- مريم محمد عيسي العبار : تقويم فعالية التدريب الإداري بالوزارات الاتحادية في دولة الامارات المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2018 .
- 43- نعمت بنت على محمد الجهيني : اعداد وتدريب القيادات الإدارية المحلية، دراسة تطبيقية على البلديات بالمملكة العربية السعودية (جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، 2014) .
- 44- يسري السيد يوسف جودة : الموارد البشرية (القاهرة : دار النهضة العربية، 2016) .
- 45- يسري السيد يوسف جودة : تقويم فعالية الأداء لدى المدير الحكومي المصري، دراسة تطبيقية على بعض القطاعات الخدمية بمحافظة الشرقية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، يوليو 2014 .

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 1- Alan Morgan, **Excellent training**, N.J, McMillan Company,2013 .
- 2- Beek Lions, **the Results of training**, N.J, McMillan Company,2015.
- 3- Beer Michael, **why training**, N.J, Prentice Hall Inc, 2016.
- 4- Bolding , Henry, **Motivation in Organization**, N.J. McMillan Company, 2015 .
- 5- Darwin Wal, **Incentives**, N.J, **McMillan Company**, 2013.
- 6- Earl, Dodro, **Work and Incentives**, N.J, McMillan Company, 2013 .
- 7- Emorl, Alan, **Successful training**, N.J, McMillan Company, 2012
- 8- Ergy Meran, **Individual and Incentives**, N.J, Prentice-Hall Inc,2015.
- 9- Gan Szeilk, **Training as a solution**, N.J McMillan Company,2010.
- 10- Hans ford, **Good Incentives** (Busion invia, 2013.
- 11- Henry Cally, **The Effect of the learned Training on the Managers Performance**, ph.D. Florida University, 2017.
- 12- Lane, Michel, **Good Incentives**, N.J, Prentice-Hall Inc, 2013 .

- 13- Saviem, Mall, **Training Gap, The Problem & the Solution**, N.J, Prentice-Hall Inc, 2014 .