

معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها

أ.د. محمد حلاق

أصف أبو لطيف

(الإيداع: 23 تشرين الأول 2017، القبول: 19 نيسان 2018)

ملخص:

البحث إلى تعرّف معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر الإداريين فيها.

- أجري البحث في الإدارة المركزية في وزارة التربية/ دمشق/ خلال الشهر الثاني من العام الدراسي (2016- 2017).
- اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، وذلك عن طريق تصميم استبانة تتضمن جمع البيانات من العاملين الإداريين في الإدارة التربوية المركزية كأداة للبحث، وعددهم /1100/ عاملاً إدارياً، أما عينة البحث فلقد شملت /96/ عاملاً إدارياً، للإدلاء بوجهة نظرهم حول معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.
- جاءت أهم نتائج البحث كالآتي:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول واقع التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، تبعاً لمتغير: (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري)، لصالح العاملين ذوي المؤهل العلمي الأعلى، والعاملين الذين يمتلكون سنوات خدمة أكبر، وعدد دورات أقل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، تبعاً لمتغير: (المؤهل العلمي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية، تبعاً لمتغير: (سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري)، لصالح من لديهم سنوات خدمة أقل، ولصالح من شاركوا بعدد دورات أقل.

*طالب دكتوراه- الإدارة التربوية- كلية التربية - جامعة دمشق.

** أستاذ مساعد -قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق.

**Obstacles to administrative training in the central administration
In the Ministry of Education of the Syrian Arab Republic
From the point of view of its administrative staff**

Asef Yousef

Dr.Mohammad Hallak

(Received:32 October 2017,Accepted 19 April 2018)

Abstract:

– The objective of the research is to identify the obstacles of administrative training in the central administration in the Ministry of Education in the Arab Republic From the point of view of its administrative staff.

– Research conducted in the central administration in the Ministry of Education / Damascus / during the second month of the academic year (2016 – 2017).

– The researcher adopted the descriptive analytical approach to reach the results, by designing a questionnaire containing Data collection from the administrative staff in the Central Educational Administration as a research tool, numbering (1100) workers.

– The research sample included 96 administrative workers to give their views on the obstacles to training Administrative in the central administration of the Ministry of Education in the Syrian Arab Republic from the point of view of workers Administrators.

The main results of the research were as follows:

– There are statistically significant differences between the average of the sample of the study on the reality of administrative training in the central administration in the Ministry of Education in the Syrian Arab Republic, from the point of view of administrative staff, according to the variable: (years of service, qualification, number of training courses in the administrative field) For workers with higher academic qualifications, employees with more years of service, and fewer courses.

– There are no statistically significant differences between the average of the sample of the study on the obstacles of administrative training in the central administration in the Ministry of Education in the Syrian Arab Republic, from the point of view of administrative staff, according to the variable: (scientific qualification).

– There are statistically significant differences in the responses of the study sample on the obstacles of administrative training in the central administration in the Ministry of Education according to the variable (years of service, number of training courses in the administrative field) for those who have less service years.

1- مقدمة:

تعد التربية بمفهومها الواسع المنظومة الأهم في تكوين الفكر البشري لما لها من تأثيرٍ على مناح الحياة كافةً، فهي الاستثمار الأمثل الذي يؤدي إلى تطور الأمم ورفقيها، ومن ذلك فإن المؤسسات التربوية بدأت بمحاولة مواكبة تلك المتغيرات والتطورات العلمية والإدارية وتوظيفها لخدمة العملية التربوية، فالمؤسسات التربوية بحاجة مستمرة إلى النمو والتطوير والتحديث، والجهاز الإداري للقيادات التربوية هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله" (علي، 2008، 71)، وهي أيضاً بحاجة ماسة لإجراء تغييرات جوهرية في طريقة عملها، وبخاصةً في ظل الظروف المتغيرة التي نشهدها عامةً وانعكاساتها على المؤسسات التربوية في الدول النامية التي ما تزال تعاني من مشكلات عديدة؛ "كالأمية والإنفاق على التعليم والتخطيط التربوي وغياب الفلسفة التربوية وتعليم المرأة، والوسائل والطرائق التقليدية" (علي، وحلاق، 1999، 39)، وهو ما ينطبق على المؤسسات التربوية في سورية، التي ما زالت تعاني من ضعف مستوى الموارد البشرية فيها، ومن غياب التأهيل المستمر ونقص الخبرة، وعدم وجود الثقة بين العاملين والإدارة (غبور، 2015، 4)، ومن ذلك فإن النظريات الإدارية الحديثة أخذت تهتم بأداء العنصر البشري بهدف تحسينه بأساليب متنوعة ومختلفة، وبعض الأساليب التي يتم استخدامها لتقويم الأداء هي التقييمات الدورية التي يتم من خلالها دراسة أداء العامل خلال فترة زمنية محددة لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف بأداء العامل، فيتم دعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وفق الأسلوب التي يتناسب ويتوافق معها فبعض نقاط الضعف يكون سببها قلة الخبرة أو ضعف في الأداء فيتم استخدام أسلوب التدريب لتقويمها، ومن خلال هذا الأسلوب تقرر المؤسسة بإخضاع العامل لدورة تدريبية لتطوير أدائه الإداري وتحسينه، وفي بحثنا هذا سنتطرق إلى عدة نقاط تشمل واقع التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، والمعوقات التي تحد من نجاح عملية التدريب الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.

2- مشكلة البحث:

للتدريب الإداري أهمية كبيرة تتجلى بحسن أداء العاملين الإداريين لأعمالهم ومهامهم وكيفية تطويرهم لمهاراتهم وخبراتهم، وهذه المهارات يجب صقلها وتجديدها من خلال التدريب المستمر ومعرفة كل جديد في المجال الإداري. ومن خلال الاطلاع على عدد من الدراسات والتقارير التي أكدت "وجود خلل في مجال تدريب العاملين الإداريين في الإدارة المركزية وفي كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية فيها" (وزارة التربية، مديرية التنمية الإدارية، 2017).

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث، بالسؤال الآتي:

ما معوقات التدريب في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها؟

3- أسئلة البحث:

3-1- ما واقع التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها؟

3-2- ما معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها؟

4-فرضيات البحث:**(سيتم اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى دلالة 0.05)**

4-1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول واقع التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، تبعاً لمتغير: (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري).

4-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، تبعاً لمتغير: (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري).

5-أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من خلال الآتي:

5-1- معرفة واقع التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.

5-2- معرفة معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.

3-5- قد تسهم هذه الدراسة في افساح المجال أمام إجراء المزيد من الدراسات في مجال تطوير العمل الإداري في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية.

6- أهداف البحث:

6-1- تعرّف واقع التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.

6-2- تعرّف معوقات واقع التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.

3-6- تقديم بعض المقترحات التي قد تسهم في تحسين مستوى التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية.

7- متغيرات البحث:**▪ المتغيرات المستقلة (Independent Variables) وهي:**

- سنوات الخدمة: ويقصد بها سنوات الخدمة العملية ضمن الإدارة المركزية، وهي: أقل من (5) سنوات- من (5-10) سنوات- من (10-15) سنة- من (15) سنة فأكثر.
- المؤهل العلمي: (إجازة- ماجستير- دكتوراه).
- عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري.

▪ المتغيرات التابعة (Dependent Variables):

تم تحديدها من خلال استجابات عينة البحث حول واقع التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها.

8- حدود البحث:

- الحدود الزمانية: خلال الشهر الثاني من العام الدراسي (2016-2017م).
- الحدود المكانية: الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تعرف معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية.

9- مصطلحات البحث:

- التدريب: "هو عملية إكساب المعارف والمهارات لمجموعة من الأفراد بغية رفع كفاياتهم المهنية للحصول على أقصى إنتاجية ممكنة" (الشاعر، 2010، 58).

- معوقات التدريب الإداري: "هي كل ما يرتبط بالتنظيم من قوانين وأنظمة وسياسات وهيكل تنظيمي واهداف تحد من نجاح عملية التدريب الإداري" (المطيري، 2003، 9)، ويتبنى الباحث هذا التعريف كتعريف إجرائي لمعوقات التدريب.

▪ الاحتياجات التدريبية:

- "هي المتطلبات التي يحتاجها العامل الإداري من المهارات الفنية والإدارية لمساعدته في رفع مستوى أدائه الوظيفي" (الديبان، 1999، 13).

▪ الإدارة المركزية في وزارة التربية:

- هي الإدارة التي تنظم إجراءات التربية وكل ما يتعلق بشؤونها عن طريق تخطيط ورسم خطوط التنفيذ، وإصدار التعليمات للجهات التنفيذية لتنفيذ المخطط وفق خطوات التنفيذ المرسومة لها (علي، 2012، 56).

10- الدراسات السابقة:

دراسة الأغبري (2016)

- مكان الدراسة: صنعاء، اليمن.
- عنوان الدراسة: "التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية في صنعاء"
- هدفت الدراسة إلى تعرف دور التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية.
- منهج الدراسة: استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة قام بالإجابة عليها العاملين بالجامعة الوطنية من إداريين وهيئة تدريس، وزعت على (25) عاملاً.
- نتائج الدراسة: جاءت أبرز النتائج كالآتي:
- . إن مجتمع الدراسة يواجه مشاكل في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية، كطول الإجراءات المتبعة داخل العمل وجمود التنظيم واللوائح.
- يساهم التطوير الإداري في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية من خلال المحاور التالية: (القيادة الإدارية، التخطيط الإداري، التنفيذ الإداري، التحسين المستمر

دراسة الياور (2005)

- مكان الدراسة: جدة، المملكة العربية السعودية.
- عنوان الدراسة: "التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة".
- هدفت الدراسة: إلى وضع نموذج مقترح لنظام التدريب التربوي في إدارية تعليم البنات بمحافظة جدة في ضوء التحولات المعاصرة.
- منهج الدراسة: استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استطلاعاً للرأي واستبانة وزعت على إدارة الإشراف التربوي بإدارة تعليم البنات بمحافظة جدة، وبلغ عدد الاستبانات (166) استبانة.
- نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لنظام التدريب التربوي في إدارة تعليم البنات بمحافظة جدة، ومن أهم ملامح هذا النموذج:
- تخصيص وحدة للتخطيط والتطوير ووحدة للدراسات والبحوث لدراسة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والعلمية وانعكاساتها على الأنظمة المحلية، لتحديد احتياجات التدريب المستقبلية.
- تشكيل فريق متخصص لتحديد الاحتياجات التدريبية، يتبع لهذا الفريق وحدة البرامج التدريبية.

دراسة العطوي (2007)

- مكان الدراسة: الملكة العربية السعودية.
- عنوان الدراسة:
- "أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية".
- هدفت الدراسة:
- إلى التعرف على أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية.
- منهج الدراسة:
- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت هذه الدراسة فئة من العاملين في هذه المؤسسة، ولقد استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث أجريت الدراسة على (200) استبانة تم اعتماد (160) استبانة.
- نتائج الدراسة:
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:
- إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وإن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة.
- وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية.

10-1- التقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية:

- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت التدريب الإداري ومتطلبات تحسين أداء العاملين، تبين بأن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة بالنواحي الآتية:

- هدف الدراسة ومجالها:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية على وجه الخصوص، وتسليط الضوء على أهمية التدريب لتلك الشريحة، وبالتالي تختلف هذه الدراسة عن سابقتها من حيث العينة والهدف أيضاً.

- ومما تقدم يتبين لنا مقارنة هذه الدراسات للدراسة الحالية، بالإطار العام، وفي منهجية وأدوات الدراسة، فاستفاد الباحث منها في بناء مخطط الدراسة وتحديد منهجيتها، وفي اختيار الأدوات المناسبة، وأيضاً في وضع المقترحات، وبالتالي ستكون هذه الدراسة تكملة للدراسات السابقة في بعض الجوانب والتركيز على بعض الجوانب الأخرى، وأيضاً للبناء على ما قد تم التوصل إليه من نتائج في الدراسات السابقة.

11- الجانب النظري:**11-1- التدريب وكفاياته:**

يعد التدريب وسيلة لتكوين الكوادر التي لها القدرة على المساهمة بفاعلية في الوصول إلى التطور الإداري بشكل دائم ومستمر في المنظمة وذلك من خلال تنمية وصقل المهارات الخاصة بالعاملين وزيادة معدل الكفاية الإنتاجية وتطوير أسلوب أداء العاملين. وتعد هذه الأهداف هي أبرز النقاط التي نصل إليها بالتدريب، ويقصد بدور التدريب في تحسين أداء العاملين هو العمل على مساعدة العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف مواجهة جميع العوائق والتحديات التي من الممكن أن تقوم بخلفها التطورات المتعلقة بالتكنولوجيا ومساعدتهم على الاستمرار والتكيف في حال وجود أي متطلبات مهنية جديدة للوصول إلى مستوى مطلوب من الأداء والقدرة على تحقيق مستوى من التنافسية.

ويتوقف مدى القدرة على استثمار الموارد البشرية بشكل أمثل إلى مدى التقدم في المجتمع ولا يقاس ذلك بما لدى هذا المجتمع من ثروات بل بما لديه من عقول مبدعة ومفكرة وأيدي عاملة خبيرة إضافة إلى القيم الأخلاقية والروحية (بركات، 2005، 27).

ويعرف التدريب بأنه: "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات التي تجعله قادراً على مزاوله عمل ما يهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها" (الناشي، 2011، 46).

ويتعامل التدريب مع قدرات الفرد كافة، وينفذ إما ذاتياً أو بالتعاون مع أفراد أو التعاقد مع شركات أو بمزيج بينهم، وللتدريب كفايات سبع، هي:

"تحديد الاحتياجات التدريبية- تصميم برامج التدريب- إعداد الحقائق التدريبية- تنفيذ العملية التدريبية- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب- تحديد الوسائل التدريبية- التقييم والتقييم" (رجا، 2010، 7).

12- إجراءات البحث الميدانية:**12-1- منهج البحث:**

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، للوقوف على الوضع القائم للمشكلة قيد البحث وتحديد أسبابها وعلاقتها، ثم تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والوصول إلى توصيف دقيق للمشكلة ونتائجها، من خلال أدوات الدراسة المناسبة إضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية لاستخلاص النتائج.

12-2- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع البحث بالعاملين الإداريين في الإدارة المركزية في سورية، وعددهم /1100/ عاملاً إدارياً، موزعين بحسب الجدول (1)، أما عينة الدراسة فلقد شملت /110/ عاملاً إدارياً، أي بنسبة (10%) من عدد العاملين بمختلف الأقسام والمستويات الوظيفية للإدلاء بوجهة نظرهم حول معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، تم استرداد (96) استبانة. ومن خلال الجدول السابق يتبين بأن نسبة أعداد حملة الإجازة الجامعية هي الأعلى، وأيضاً جاءت نسبة ذوي الخدمة (من 10-15 سنة) نسبة عالية، وتتلوها نسبة العاملين ذوي الخدمة (من 5-10 سنوات)، وكذلك يلاحظ تدني نسبة العاملين الإداريين الخاضعين إلى (أكثر من 3 دورات تدريبية في المجال الإداري).

الجدول رقم (1): توزع أفراد عينة العاملين الإداريين حسب متغيرات البحث

م	المتغير	العدد	المجموع	النسبة المئوية
1	المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	96	12.5%
		معهد متوسط		32.3%
		إجازة جامعية		42.7%
		ماجستير فأكثر		12.5%
2	عدد سنوات الخدمة	من 5 - 10 سنوات	96	30.2%
		من 10 - 15 سنة		57.2%
		15 سنة فأكثر		12.5%
3	عدد الدورات التدريبية	لم أشارك في أي دورة	96	16.6%
		من 1 - 3 دورات		70.9%
		أكثر من 3 دورات		12.5%

12-3 أدوات البحث:

وبالرجوع إلى الدراسات والمراجع السابقة التي تناولت هذا الموضوع، اعتمد الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات على استبانة تتضمن جمع البيانات من عينة من العاملين الإداريين في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية /ملحق (1) /، وتضمنت محورين رئيسيين، تتدرج تحت كل محور مجموعة من البنود على شكل أسئلة تدرجت وفق مقياس خماسي متمثل بالإجابات الآتية: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وبلغ عدد بنود الاستبانة (20) بنوداً.

12-4- صدق الأداة:

الصدق الظاهري Face Validity:

قام الباحث بعرض الاستبانة بصورته الأولى على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية، في كلية التربية بجامعة دمشق، وتم تحديد نسبة (80%) كحد أدنى للاتفاق بين المحكمين كمعيار للحكم على صلاحية العبارة، وبعد جمع آراء المحكمين اتضح أن معظم المحكمين وافقوا على صلاحية العبارات وانتماؤها إلى مجالات الدراسة، وقد قام الباحث بإجراء جميع التعديلات المطلوبة، واستقر العدد النهائي لفقراتها على (20) عبارة موزعة على محورين رئيسيين.

12-5- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية وصح بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown، ذلك كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2): قيمة معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

التجزئة النصفية (سبيرمان براون)	محاور الاستبانة
0.712	واقع التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية
0.709	معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية

يتبين من الجدول السابق، أن معاملات التجزئة النصفية سبيرمان براون Spearman Brown لمحوري الاستبانة، تراوحت بين (0.712-0.709)، وهي معاملات ثبات مقبولة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

13- نتائج الدراسة وتفسيرها والمقترحات والتوصيات:

13-1- نتائج الدراسة وتفسيراتها:

اعتمد الباحث مقياس (ليكاريت الخماسي) كالاتي: 'دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً'، وتصحح بالدرجات (1، 2، 3، 4، 5)، بالترتيب، وبعد تقسيم الدرجة إلى ثلاث مستويات: (منخفض، متوسط، مرتفع)، وفق الجدول (3):

الجدول رقم (3): مدى متوسطات إجابات عينة الدراسة

التقدير	فئات المتوسط الحسابي
منخفض	من 1 إلى أقل من 1.66
متوسط	من 1.66 إلى أقل من 3.33
مرتفع	من 3.33 فأكثر

13-1-1 - نتائج أسئلة الدراسة:

▪ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيه

الجدول رقم (4): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود المحور الأول

رقم البند	البند	دا نمأ	غالباً ك	أحياناً ك	نادراً ك	أبداً ك	الانحراف المعياري	المتوسط	الرتبة	التقدير
9	تسهم الدورات التدريبية في تنمية الابتكار والإبداع لدى العاملين	0	12	74	5	5	623.0	3.96	1	مرتفع
7	تؤثر الدورات التدريبية على تحسين أداء العاملين الإداريين بشكل مضطرد	0	89	7	0	0	261.0	3.93	2	مرتفع
2	تقوم وزارة التربية بتدريب العاملين لديها بهدف تحسين أدائهم الإداري	6	72	12	0	6	0.834	3.75	3	مرتفع
4	يقوم القسم المسؤول عن التدريب بتوضيح أهمية الدورات التدريبية	6	73	6	6	5	0.879	3.72	4	مرتفع
3	يؤخذ بالحسبان حاجات العاملين في وزارة التربية أثناء وضع خطط التدريب	6	67	11	6	6	0.930	3.64	5	مرتفع
6	يقوم القسم المسؤول عن التدريب بتجاوز نقاط الضعف لدى العاملين الإداريين	6	66	12	6	6	0.932	3.63	6	مرتفع
1	تعمل وزارة التربية على وضع خطط منهجية لتدريب جميع العاملين لديها	1 2	41	30	13	0	0.881	3.53	7	مرتفع
5	يقوم القسم المسؤول عن التدريب بكشف نقاط ضعف العاملين الإداريين	6	65	7	6	12	124.0	3.49	8	مرتفع
10	تسهم الدورات التدريبية في زيادة شعور العاملين بالرضا الوظيفي	1 2	12	60	12	0	0.834	3.25	9	متوسط
8	تقدم الدورات التدريبية مهارات جديدة للعاملين الإداريين	0	24	66	6	0	529.0	3.18	10	متوسط

يتضح من الجدول السابق: أن أعلى بند في هذا المحور هو البند (9)، والذي نص على: "تساهم الدورات التدريبية في تنمية الابتكار والإبداع لدى العاملين"، احتل المرتبة الأعلى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند (3.96)، وبالنظر إليه، نجد أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة اتفقت على جدوى الدورات التدريبية ومساهمتها في تنمية ابتكار وإبداع العاملين، ويعزو الباحث هذه النتيجة للأثر الذي تحدثه الدورات التدريبية وقدرتها على تطوير أداء العاملين ايجابياً، وأن أدنى بند في هذا المحور هو البند (8): "تقدم الدورات التدريبية مهارات جديدة للعاملين الإداريين" احتل المرتبة الأدنى حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.18)، وهنا نجد أن نسبة متوسطة من عينة الدراسة اتفقت على أن الدورات التدريبية تسهم في تقديم مهارات جديدة للعاملين الإداريين،

وتلك النتيجة أيضاً تتوافق مع دراسة العطوي(2007)، وقد تعزى تلك النتائج لإدراك العاملين لأهمية التدريب في صقل المهارات التدريبية لديهم على الرغم من المشكلات التدريبية القائمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها؟

الجدول رقم (5): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية، لكل بند من بنود المحور الثاني

رقم البند	البند	دائماً ك	غالباً ك	أحياناً ك	نادراً ك	أبداً ك	الانحراف المعياري	المتوسط سط	الرتبة	التقدير
9	ضعف التنسيق بين إدارات الإدارة المركزية في عملية تدريب العاملين الإداريين	11	7 9	6	0	0	0.420	4.06	1	مرتفع
1	يعتمد المسؤولون عن التدريب على التقدير الشخصي في تقدير الاحتياجات التدريبية	12	7 2	12	0	0	0.501	4.00	2	مرتفع
6	تتصف عملية التدريب للعاملين بالروتين	12	7 2	12	0	0	0.503	4.00	2	مرتفع
8	تغيير الخطط بسبب إرباك عملية التدريب	6	8 4	6	0	0	0.355	4.00	2	مرتفع
10	تعاني وزارة التربية من ضعف كفاءة المدربين	12	7 2	12	0	0	0.503	4.00	2	مرتفع
7	تفتقر عملية التدريب الإداري إلى اللوائح	11	7 2	13	0	0	0.502	3.98	3	مرتفع
3	تعاني عملية التدريب من عدم مناسبتها لتخصصات العاملين الإداريين لديها	5	7 9	6	6	0	0.592	3.86	4	مرتفع
5	تعاني الخطط من قلة اهتمام الإدارات	12	6 0	17	7	0	0.749	3.80	4	مرتفع
2	تفتقر وزارة التربية لوجود قسم واضح للصلاحيات بالتدريب الإداري للعاملين لديها	6	7 2	12	6	0	0.638	3.81	5	مرتفع
4	يلاقي تطبيق الخطط التدريبية في وزارة التربية معوقات لعدم مرونتها	6	7 1	12	7	0	0.664	3.76	6	مرتفع

يتضح من الجدول السابق: إن أعلى بند في هذا المحور هو البند (9)، والذي نص على:

"ضعف التنسيق بين إدارات الإدارة التربوية المركزية في عملية تدريب العاملين الإداريين"، احتل المرتبة الأعلى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند(4.06)، وبالنظر إلى هذا البند، نجد أن نسبة مرتفعة من عينة الدراسة اتفقت على أن أهم معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، هو ضعف التنسيق بين الإدارات، ويعزو الباحث هذه النتيجة لتداخل مهام الإدارات التي تعنى بعملية التدريب وعدم وجود لوائح عمل واضحة بهذا الخصوص، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الياور(2005)، وأن أدنى بند في هذا المحور هو البند(4):"يلاقي تطبيق الخطط

التدريبية في الإدارة التربوية المركزية معوقات لعدم مرونتها" احتل المرتبة الأدنى حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.76). وبالنظر إلى هذا البند نجد أن نسبة متوسطة من عينة الدراسة اتفقت على وجود معوقات في تطبيق الخطط التدريبية لعدم مرونتها، ويعزو الباحث ذلك أيضاً للآلية التقليدية التي يتم بها وضع الخطط وبعدها عن التخصصية.

13-1-2- نتائج الفرضيات

▪ النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول واقع التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، تبعاً لمتغيرات البحث: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري) وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حول واقع التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، تبعاً لمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات في المجال الإداري).

وذلك باستخدام معامل تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج، كما يوضحها الجدول (6):

جدول (6) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات عينة البحث حول واقع التدريب الإداري وفق متغيرات:

(المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية)

ويتبين من الجدول (6)، بعد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيم (ف) بلغت (7.148)، و(8.502)، و(3.241)، وهي جميعها دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية،

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	اختبار Anova وفق المؤهل العلمي
دال	0.000	7.148	34.40934.409	3	103.228	بين المجموعات
			4.814	92	442.928	داخل المجموعات
				95	546.165	المجموع
القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	اختبار Anova وفق سنوات الخدمة
			42.206	2	84.413	بين المجموعات
				4.965	93	461.744
	95	546.156		المجموع		
القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	اختبار Anova وفق الدورات التدريبية
			17.799	2	35.597	بين المجموعات
				5.490	93	510.559
	95	546.156		المجموع		

ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول واقع التدريب الإداري، تبعاً لمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

وللكشف عن اتجاه الفروق تم استخدام اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة كما يبين الجداول (7)(8)(9):

الجدول رقم (7): المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة البحث وفق متغير (المؤهل العلمي)

القرار	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	Scheffe	
			المجموعة ب	المجموعة أ
غير دال	1.000	0.06452	معهد متوسط	ثانوية فأقل
دال	0.039	-2.12195(*)	إجازة جامعية	
غير دال	0.332	- 1.66667	ماجستير فأكثر	
غير دال	1.000	-0.06452	ثانوية	معهد متوسط
دال	0.001	-2.18647(*)	إجازة جامعية	
غير دال	0.154	-1.73118	ماجستير فأكثر	
دال	0.039	(*) 2.12195	ثانوية فأقل	إجازة جامعية
دال	0.001	2.18647(*)	معهد متوسط	
غير دال	0.940	0.45528	ماجستير فأكثر	
غير دال	0.332	1.66667	ثانوية فأقل	ماجستير فأكثر
غير دال	0.154	1.73118	معهد متوسط	
غير دال	0.940	- 0.45528	إجازة جامعية	

الجدول رقم (8): المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة البحث وفق متغير (سنوات الخدمة)

القرار	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	Scheffe	
			المجموعة ب	المجموعة أ
غير دال	0.606	- 0.51348	من 10 إلى 15 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات
دال	0.001	-3.08621(*)	من 15 فأكثر	
غير دال	0.606	0.51348	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة
دال	0.002	-2.57273(*)	من 15 فأكثر	
دال	0.001	3.08621(*)	من 5 إلى 10 سنوات	من 15 فأكثر
دال	0.002	2.57273(*)	من 10 إلى 15 سنة	

الجدول رقم (9): المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة البحث وفق متغير (عدد الدورات التدريبية)

القرار	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	Scheffe	
			المجموعة أ	المجموعة ب
غير دال	0.933	-0.24265	من 1 إلى 3 دورات	لم أشارك بأي دورة
غير دال	0.198	1.62500	أكثر من 3 دورات	
غير دال	0.933	0.24265	لم أشارك بأي دورة	من 1 إلى 3 دورات
دال	0.044	1.86765(*)	أكثر من 3 دورات	
غير دال	0.198	-1.62500	لم أشارك بأي دورة	أكثر من 3 دورات
دال	0.044	-1.86765(*)	من 1 إلى 3 دورات	

وكما يتبين باختبار شيفيه (Scheffe) مقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات جميعها في محاور استبانة البحث جاءت كما يلي:

- لصالح العاملين ذوي المؤهل العلمي الأعلى (ماجستير فأكثر)، ومرد ذلك إلى اختلاف مستويات عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي، وأثر كل منها على ثقافة العامل الإداري ومقدرته العلمية، وبالتالي اختلاف استجابته.
- لصالح العاملين الذين يمتلكون سنوات خدمة أكبر (من 15 سنة فأكثر)، أما متغير سنوات الخدمة، فيعزو الباحث ذلك لعدم وجود قسم متخصص بتدريب العاملين الإداريين يعني بتطوير خبرات العاملين الإداريين وتدريبهم وتحفيزهم.
- لصالح العاملين الذين شاركوا بعدد دورات أقل (لم أشارك بأي دورة)، وكذلك متغير عدد الدورات التدريبية يعزو الباحث هذه الفروق، للإضافة الكبيرة التي تضيفها الدورات التدريبية على نظرة العاملين الإداريين، ومدى الاستفادة من تلك الدورات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث حول معوقات التدريب الإداري، تبعاً لمتغيرات: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)، وذلك باستخدام معامل تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما يوضحها الجدول (10) اللاحق:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات عينة البحث وفق متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري)

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	اختبار Anova وفق المؤهل العلمي
غير دال	0.183	1.651	37.770	3	37.770	بين المجموعات
			702.136	92	702.136	داخل المجموعات
			739.906	95	739.906	المجموع
القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	اختبار Anova وفق سنوات الخدمة
دال	0.000	10.403	67.638	3	135.277	بين المجموعات
			6.501	92	604.629	داخل المجموعات
				95	739.906	المجموع
القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	اختبار Anova وفق عدد الدورات التدريبية
دال	0.000	12.981	80.733	3	161.465	بين المجموعات
			6.220	93	578.441	داخل المجموعات
				95	739.906	المجموع

يتبين من الجدول (10)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) بلغت (1.651)، وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.05).

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات التدريب الإداري في وزارة التربية السورية، تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، ويعزو الباحث ذلك لموضوعية المعوقات ووضوحها.

أما قيمتا (ف) لمتغيري (سنوات الخدمة) و(عدد الدورات التدريبية) فبلغتا (10.403)، و(12.981)، وهما دالتان عند مستوى دلالة (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية، تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة).

وللكشف عن اتجاه الفروق تم استخدام اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة كما يتبين في الجدولين التاليين (11) (12):

الجدول رقم (11): المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة البحث وفق متغير (سنوات الخدمة)

القرار	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	Scheffe	
			المجموعة أ	المجموعة ب
دال	0.001	2.33043(*)	من 10 إلى 15 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات
دال	0.001	3.27587(*)	من 15 فأكثر	سنوات
دال	0.001	-2.33042(*)	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة
غير دال	0.511	0.94546	من 15 فأكثر	سنة
دال	0.001	-3.27585 (*)	من 5 إلى 10 سنوات	من 15 فأكثر
غير دال	0.511	-0.94546	من 10 إلى 15 سنوات	من 15 فأكثر

الجدول رقم (12): المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة البحث وفق متغير (عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري)

القرار	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	Scheffe	
			المجموعة أ	المجموعة ب
غير دال	0.001	2.84558(*)	من 1 إلى 3 دورات	لم أشارك بأي دورة
غير دال	0.001	4.62501(*)	أكثر من 3 دورات	لم أشارك بأي دورة
غير دال	0.001	- 2.84557(*)	لم أشارك بأي دورة	من 1 إلى 3 دورات
دال	0.080	1.77942	أكثر من 3 دورات	من 1 إلى 3 دورات
غير دال	0.001	- 4.62501(*)	لم أشارك بأي دورة	أكثر من 3 دورات
دال	0.080	- 1.77942	من 1 إلى 3 دورات	أكثر من 3 دورات

وكما يتبين باختبار شيفيه (Scheffe) مقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات جميعها في محاور استبانة البحث جاءت كما يلي:

- لصالح من لديهم سنوات خدمة أقل ومرد ذلك لكون غالبية المعينون الجدد في الإدارة المركزية من الفئة الأولى أي مستوى علمي أعلى وبالتالي معرفتهم لمعوقات التدريب تكون أوضح.

- لصالح من شاركوا بعدد دورات تدريبية أقل، ويعزو الباحث ذلك لحاجة تلك الفئة وبشكل فعلي لتجاوز المعوقات التدريب

14- ملخص نتائج البحث:

14-1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول واقع التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، تبعاً لمتغير: (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري)، لصالح العاملين ذوي المؤهل العلمي الأعلى، والعاملين الذين يمتلكون سنوات خدمة أكبر، وعدد دورات أقل.

2-14- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، تبعاً لمتغير: (المؤهل العلمي).

3-14- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية، تبعاً لمتغير: (سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري)، لصالح من لديهم سنوات خدمة أقل، ولصالح من شاركوا بعدد دورات أقل.

15-مقترحات البحث:

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بالآتي:

1-14- تحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل دقيق لعمل المديرية التي تعنى بتدريب وتأهيل الموارد البشرية (الشؤون الإدارية، التنمية الإدارية، الإعداد والتدريب) وحصر العملية التدريبية في مديرية الإعداد والتدريب.

2-15- ضرورة الاهتمام بالمحتوى التدريبي والمهارات التدريبية المناسبة لتخصصات واحتياجات العاملين، من خلال توفير الكوادر التدريبية المؤهلة والمتخصصة.

3-15- ضرورة زيادة الموازنة المخصصة لعملية التدريب، وتزويد الإدارة المركزية بالوسائل والتقنيات اللازمة كأجهزة العرض والشاشات ومستلزمات التدريب بأنواعها.

4-15- ضرورة قياس أثر التدريب في أداء العاملين، وتقييم العملية التدريبية بشكل مستمر .

5-15- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع تدريب وتأهيل الموارد البشرية في وزارة التربية بشكل عام، وتسهيل الضوء على متطلباته.

16-المراجع:

- 1- إستراتيجية تطوير التربية العربية- الإستراتيجية المحدثة. (2006). منشورات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، تونس.
- 2- الأغبري، عبد الصمد. (2016). التطوير الإداري وأثره في تحسين أداء العاملين بالجامعة الوطنية في صنعاء، الجامعة الوطنية، صنعاء، اليمن.
- 3- الأمم المتحدة. (2003). تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، المجلس الاقتصادي والاجتماعي، دورة 22، بيروت، لبنان.
- 4- بركات، زياد. (2005). الدورات التدريبية أثناء الخدمة وعلاقتها بفاعلية المعلم واتجاهاته نحو التدريس، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- 5- الحديدي، محمد بن راشد بن سعيد. (1998). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية والثانوية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان.
- 6- حسن، محمد حربي وآخرون. (1990). المدخل النظمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 10، العدد 1، الرياض، السعودية.
- 7- ثابت، وائل محمد. (2010). مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، مجلد 12، عدد 1، غزة، فلسطين.
- 8- الديبان، عبد العزيز. (1999). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالملكة العربية السعودية، مجلة رسالة الخليج العربية، العدد 111، الرياض.

- 9-رجاء، رامي. (2010). أثر التدريب في أداء العاملين بالمؤسسات العامة- دراسة ميدانية في محافظة جرش، مجلة العلوم الإنسانية، عدد46، عمان، الأردن.
- 10- الشاعر، عبد الرحمن ابراهيم.(2010). أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، منشورات دار تثقيف للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- 11-الصاعدي، سامر عبدالله (2003). دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 12-عبيدات، ذوقان.(2003). أبحاث الدماغ الحديثة، دار ابن حزم، عمان، الأردن.
- 13-علي، عيسى.(2008). الإدارة التربوية ونظرياتها(2). منشورات جامعة دمشق، كلية التربية، سورية.
- 14-علي، عيسى، وحلاق، محمد.(1999). التربية المقارنة، منشورات جامعة دمشق، كلية التربية، سورية.
- 15- العطوي، صالح.(2007). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- 16-غبور، ماهر.(2015). أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، دمشق، سورية.
- 17-مراد، عبد الفتاح.(1998). موسوعة أصول البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، طبعة أولى، المجلد الأول، بيروت لبنان.
- 18-المطيري، حمد بن سلطان.(2003). معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 19- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم .(1991). خطة تدريب القيادات التربوية، إدارة التربية، تونس.
- 20- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.(2012). معوقات نجاح عملية التدريب الإداري، رابط المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr58393.html> تاريخ الدخول 2017/8/3.
- 21-الناشي، سالم أحمد.(2011). التدريب والأداء، مجلة صناع المستقبل، العدد 2، الكويت.
- 22- وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية.(2017). مديرية التنمية الإدارية، دمشق، سورية.
- 23-الياور، عفاف صلاح.(2005). التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة_ نموذج مقترح لنظام التدريب التربوي في إدارية تعليم البنات بمحافظة جدة في ضوء التحولات المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

ملحق رقم (1)
استبانة رأي

السيد(ة) العامل(ة) الإداري(ة) المحترم(ة)

تحية طيبة وبعد:

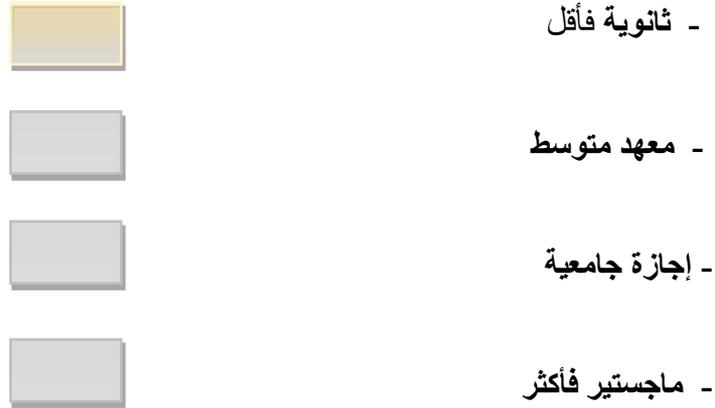
يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "معوقات التدريب الإداري للعاملين الإداريين في الإدارة المركزية في وزارة التربية، في الجمهورية العربية السورية".

يرجى التكرم بالإجابة على بنود الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (ع) أمام احتمالات الإجابة التي ترونها مناسبة، علماً بأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم

القسم الأول: البيانات الأولية

1- المؤهل العلمي:



3- عدد الدورات التدريبية في المجال الإداري:



2- سنوات الخدمة:



القسم الثاني: محاور الاستبانة						
أولاً: واقع التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية						
الرقم	البنود	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تعمل وزارة التربية على وضع خطط منهجية لتدريب جميع العاملين لديها					
2	تقوم الإدارة التربوية المركزية بتدريب العاملين لديها بهدف تحسين أدائهم الإداري					
3	يؤخذ بالحسبان حاجات العاملين في وزارة التربية أثناء وضع خطط التدريب					
4	يقوم القسم المسؤول عن التدريب بتوضيح أهمية الدورات التدريبية					
5	يقوم القسم المسؤول عن التدريب بكشف نقاط ضعف العاملين الإداريين					
6	يقوم القسم المسؤول عن التدريب بتجاوز نقاط الضعف لدى العاملين الإداريين					
7	تؤثر الدورات التدريبية على تحسين أداء العاملين الإداريين بشكل مضطرد					
8	تقدم الدورات التدريبية مهارات جديدة للعاملين الإداريين					
9	تساهم الدورات التدريبية في تنمية الابتكار والإبداع لدى العاملين					
10	تسهم الدورات التدريبية في زيادة شعور العاملين بالرضا الوظيفي					
ثانياً: معوقات التدريب الإداري في الإدارة المركزية في وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية						
الرقم	البنود	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
11	يعتمد المسؤولون عن التدريب على التقدير الشخصي في تقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين					
12	تفتقر وزارة التربية لوجود قسم واضح للصلاحيات بالتدريب الإداري للعاملين لديها					
13	تعاني عملية التدريب من عدم مناسبتها لتخصصات العاملين الإداريين لديها					
14	يلاقي تطبيق الخطط التدريبية في وزارة التربية معوقات لعدم مرونتها					
15	تعاني الخطط التدريبية من قلة اهتمام الإدارات المختصة					
16	تتصف عملية التدريب الإداري للعاملين بالروتين					
17	تفتقر عملية التدريب الإداري إلى اللوائح والأنظمة الناظمة لسيرها					
18	تغيير الخطط عند التنفيذ يسبب إرباك عملية التدريب الإداري					
19	ضعف التنسيق بين إدارات الإدارة المركزية في عملية تدريب العاملين الإداريين					
20	تعاني وزارة التربية من ضعف كفاءة المدربين					