

## أثر التدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي في ظل استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠

[١٣]

أيمن محمد عبد الرازق أحمد<sup>(١)</sup> - عيبر فرحات علي<sup>(٢)</sup> - محمد ماجد خشبة<sup>(٣)</sup>  
(١) كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة (٢) كلية التجارة، جامعة عين شمس (٣) معهد التخطيط القومي

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي المصري، بهدف توفير خبرات ومدخلات لدعم وتطويره، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الدولة على الأجلين المتوسط والطويل، وذلك من خلال تقديم إطار نظري لمفهوم التطوير التنظيمي والتدريب، والتعرف على متطلبات التطوير التنظيمي والتدريب، وقياس أثر التدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وقد تم استخدام استمارة استبيان لقياس هذا الأثر، وعينة الدراسة ٣٥٤، وقد توصلت إلى إنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي، حيث أظهرت نتائج الارتباط والانحدار إشارة موجبة، وهذا يعني وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين "التدريب" و "التطوير التنظيمي"، أو بعبارة أخرى كلما زاد التدريب أدى ذلك بدوره لزيادة التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي، وإن نجاح المؤسسات الحكومية وزيادة كفاءة أدائها يعتمد على مدى فعالية التدريب، وأن التدريب يشغل دوراً مهماً في عملية التطوير التنظيمي وأداء العاملين وتنمية مهاراتهم، وأيضاً أن تقييم البرامج التدريبية المقدمة يساعد في تحسين جودة وفعالية التدريب، ومن أهم التوصيات، يجب أن تكون عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ضمن الأجهزة الإدارية، يجب أن تكون عملية تعلم مستمر، وأيضاً استخدام التدريب والتوجيه وإتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في البرامج المختلفة لتنمية مهاراتهم، بما يهيئ مقومات أداء فاعل، وتوجيه جهودهم لتعكس على مستوى أدائهم في العمل.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب - التطوير التنظيمية - التنمية المستدامة - الجهاز الحكومي

## مقدمة

اتسمت العقود الأخيرة بتطورات وتحديات عديدة كان لها تأثيرات مباشرة على الإدارة العامة ودور الجهاز الحكومي في التنمية، ومن أهم هذه التحديات اختلاف دور الدولة، التغيرات البيئية، التخصيص، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعولمة، والتوجه نحو التنمية المستدامة في الدول والمنظمات على السواء، وغيرها.

ظهرت الحاجة لتحديث وتطوير الجهاز الإداري للدولة بهدف تدعيم قدرته على الوفاء برسالته الأساسية لتحقيق النهضة التنموية المأمولة، ورفع المعاناة عن المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة برفع القيود البيروقراطية والتخفيف من التعقيدات المكتبية، وتهيئة المناخ الإداري الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة ويمثل التطوير الإداري محور فعال في إستراتيجية التنمية الشاملة- ولا يمكن إنجاز خطط وبرامج التطوير إلا عن طريق توافر جهاز إداري كفاء قادر على تحمل مسؤولياته والتزاماته خاصة أن أعمال وسياسات الحكومة لا يتم إنجازها بمجرد إصدار القوانين والتشريعات لكنها تحتاج إلى جهاز تنفيذي كفاء يتفهم هذه السياسات والتشريعات لإنجاز سياسات التنمية، إلا أن هذا الجهاز يواجه عدة معوقات تحول دون التطوير الفعال في تطبيق خطط وسياسات التنمية وغالبية هذه المعوقات موجودة في معظم أجهزة الدولة (عبيد سميح ثابت وآخرون، ٢٠١٦).

ومن أبرز المستجدات العالمية الأخيرة إطلاق أجنحة الأمم المتحدة العالمية للتنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ SDGs في سبتمبر ٢٠١٥ بتوقيع ١٩٣ دولة من بينها مصر، وتتضمن الأجنحة العالمية ١٧ هدفاً من بينها الهدف السادس عشر الذي يركز على غايات معنية بالإصلاح الإداري مثل: مكافحة الفساد، فعالية وشفافية المؤسسات وخضوعها للمساءلة، جهاز حكومي مستجيب وتشاركي، حق الوصول إلى المعلومات العامة وسيادة القانون.

أن إطلاق الحكومة المصرية ( إستراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠ ) جاء متزامناً مع الحراك الدولي للتوصل إلى أجنحة طموحة للتنمية الدولية التي تعد خطوة ضرورية على طريق التنمية المستدامة وتأخذ في الاعتبار المسؤولية المشتركة في مواجهة التحديات، وذلك في ظل تأكيد السيد/ بان كي مون الأمين العام للأمم المتحدة في قمة الأمم

المتحدة للتنمية المستدامة في سبتمبر ٢٠١٥ أن الأهداف الإنمائية المستدامة السبعة عشر هي تعبير عن رؤيتنا المشتركة للإنسانية وهي عقد اجتماع يبين زعماء العالم وشعوبه (التقرير الإحصائي الوطني لمتابعة مؤشرات أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ في جمهورية مصر العربية، ٢٠١٨).

ويعد جهاز الخدمة المدنية أداة الحكومة الرئيسية في الحكم والإدارة والتي تستطيع من خلالها الوصول للمجتمع، كما تتوقف عليها درجة النجاح من خلال ما تلقاه من دعم وتأييد من المواطنين، وعندما لا يعبر النظام الإداري عن الأوضاع القائمة فإنه يكون في هذه الحالة بحاجة إلى إصلاح، وقد أدى تغير دور الدولة إلى اتساع منظومة الحكم والإدارة، والتأكيد على أدوار فاعلين جدد يشاركون الدولة وجهازها الإداري في عملية صنع وتنفيذ السياسات العامة كالقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، وكثر الحديث عن الحاجة إلى جهاز إداري يعمل بكفاءة عالية وتكلفة أقل، كما تزايدت الرغبة في إرساء وترسيخ منظومة قيم جديدة مثل: الشفافية، والمساءلة الإدارية، والرقابة، والمشاركة (إيمان مرعي، ٢٠١١).

بالإضافة إلى ذلك، فقد توافقت مصر مع التوجهات العالمية نحو التنمية المستدامة، حيث أطلقت "استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ - SDS والتي تضمنت محورا كاملا، ضمن ١٠ محاور، مخصص بالكامل لقضايا الإصلاح الإداري وهو محور: الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية، وقد أكدت وثيقة الاستراتيجية بصورة قاطعة أن الإدارة المصرية والجهاز الحكومي المصري لا يزال يعاني من تحديات كبيرة حتى الآن على النحو التالي (استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠):

- تعقد الهيكل التنظيمي للدولة لتعدد الوزارات والمصالح والهيئات والتداخل والتضارب بين بعضها.

- تضخم حجم قوة العمل بالجهاز الإداري للدولة، وارتفاع كلفتها الإقتصادية، حيث كانت الأجور وتعويضات العاملين (حوالي ٣٠ % من إجمالي المصروفات العامة ٢٠١٨/٢٠١٩) (وزارة المالية - جمهورية مصر العربية - البيان المالي التمهيدي لمشروع الموازنة العامة للدولة ٢٠١٨/٢٠١٩).

- انخفاض انتاجية الموظف الحكومي، وانتشار البطالة المقنعة والتفاوت في الأجور.
- غياب معايير واضحة للشفافية والمساءلة في الجهاز الحكومي بما يوفر بيئة مواتية للفساد.

### مشكلة الدراسة

يوجد هناك العديد من الظواهر التي تعطي مؤشرات بوجود مظهر من مظاهر الخلل الإداري، بعضها قد نلمسه بصورة مباشرة عند تعاملنا مع الإدارات الحكومية وغيرها، والبعض الآخر يظهر في شكل نتائج سلبية يرجع سببها إلى وجود خلل إداري تسبب في الوصول لتلك النتائج، والذي قد يكون بسيطاً ويتم علاجه ببعض الوسائل التي سوف نتناولها في هذه الدراسة، وقد يكون كبيراً ليصل لمستوى الفساد الإداري.

تسعى الإدارات الحكومية إلى تحقيق أهدافها الموضوعة ضمن خططها الاستراتيجية بما فيها تحقيق التميز في الأداء الجماعي في المجتمع، ما يتطلب مواكبة التغييرات المحيطة بما فيها التكنولوجية والمعرفية، ومن خلال الدراسات السابقة وجد أن المؤشرات التي تدل على ضرورة الاهتمام بتعزيز التطوير التنظيمي بالعمل على تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين ومنحهم مزيداً من المهام والصلاحيات بما يتناسب مع تطور العمال، ويجب أن تعمل القيادات على تبني رؤية شاملة واضحة تعنى بتدريب وتطوير قدرات العاملين وتبني الأفكار الجديدة للتطوير، وإلى ضرورة تطوير الأفكار والأساليب التقليدية، وإعادة صياغتها بشكل مختلف من خلال تبني الأساليب الحديثة وتطوير قدرات العاملين لزيادة الكفاءة في العمل، والاهتمام بتطوير الهيكل الإداري، وتشكيل فرق العمل في المهام الوظيفية بما يساهم في رفع مستويات الأداء، وضرورة العمل على تطوير الهيكل الإداري والتنظيمي وتطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة وزيادة الاهتمام بعملية تدريب العاملين، وضرورة الاهتمام بتنمية مهارات الإداريين في الجامعات من خلال تحديد احتياجاتهم، وضرورة تحديث التكنولوجيا في الجامعات ومواءمتها لطبيعة العمل (ماجدة ماجد مصباح صباح، ٢٠١٨).

والتطوير التنظيمي عملية مخططة لتطوير وتحفيز العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكياتهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا، وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية، وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية، وتحقيق الأهداف التنظيمية،

ويهدف التطوير التنظيمي بشكل عام إلى تطوير كفاءة المؤسسة وفعاليتها وزيادة الإنتاجية وتحسين القوى البشرية وتحسين أدائها، وهي عملية طويلة المدى لرفع قدرة المؤسسة على التعامل مع المجتمع الخارجي والبيئة الداخلية، لذلك يجب العمل على خلق ثقافة جديدة تعتمد على التعاون واقتسام السلطة بدلاً من السيطرة والنزاع (بلال السكارنة، ٢٠١٣). لذلك يعد التطوير التنظيمي عملية تغيير مبررة ومخططة استراتيجياً بشكل مسيطر عليه لنقل الواقع التنظيمي إلى حالة أفضل من التوازن والفاعلية، وذلك من خلال اختيار مجموعة من التدخلات للتأثير فيها والسيطرة على عناصر النظام الإدارية بشمولية وتكاملية (عبد الفتاح الشاملة، ٢٠١٧).

## أسئلة الدراسة

" ما أثر التدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي في ظل

إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠

ويطرح هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية وهي:

- ما أثر للتدريب على التطوير التنظيمي؟
- ما مدى اتساق برامج التدريب مع أولويات السياسات العامة وخطط التنمية في الدولة؟
- إلى أي مدى كانت الموارد المالية والبشرية كافية لضمان تحقيق النتائج المخططة؟
- إلى أي مدى كانت البرامج التدريبية كافية لضمان تفعيل الجهاز الحكومي للنهوض بأعبائه؟
- ما إمكانية أن يقدم التدريب نتائج أفضل لتطوير التنظيمي؟
- ما دور التدريب في عملية التطوير التنظيمي في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية المستدامة على الآجال الزمنية، الطويل، والمتوسط والقصير؟

## أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة على وجه الخصوص في ضوء الأهداف الاستراتيجية الثلاثة لمحور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية باستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وهي:

- جهاز ادارى يتميز بالكفاءة والفعالية والموائمة مع المتغيرات المحلية والعالمية .
- تقديم خدمات متميزة مرتفعة الجودة تطبق الأساليب الحديثة .
- نظام يتسم بالشفافية، يتفاعل مع المواطن ويستجيب لمطالبه، ويخضع للمساءلة المجتمعية.

بالإضافة الى ذلك، وبخصوص علاقة الجهاز الحكومي بالمواطن المصري، فإن تفعيل التطوير التنظيمى سوف يحفز الجهات الحكومية المختلفة على تبني أساليب ومداخل جديدة ومبتكرة لرفع مستوى تقديم الخدمات إلى المجتمع بفئاته المختلفة بكفاءة وفعالية وتأمين استمراريته على الأمد الطويل.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو دراسة أثر التدريب على التطوير التنظيمى فى الجهاز الحكومى المصرى، بهدف توفير خبرات ومدخلات لدعم وتطويره، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة فى الدولة على الأجلين المتوسط والطويل.

ويتم في إطار ذلك الهدف، تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تقديم إطار نظري لمفهوم التطوير التنظيمى والتدريب وما يرتبط بهم.
- ٢- التعرف على متطلبات التطوير التنظيمى.
- ٣- التعرف على متطلبات التدريب.
- ٤- قياس أثر التدريب على التطوير التنظيمى فى الجهاز الحكومى.

### فرض الدراسة

- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي.

### محدود الدراسة

حدود مكانية: جامعة القاهرة .

حدود زمانية: ٢٠١٩.

### منهج الدراسة

اعتمد الباحث في تحقيق أهداف الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك كما يلي:

- ١- المنهج الوصفي: عن طريق استخدام المسح المكتبي للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في بناء الإطار النظري وذلك عن طريق:
  - أ - الكتب والمراجع والدوريات العربية والأجنبية.
  - ب- التقارير والبحوث والمقالات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- ٢- المنهج التحليلي:
  - أ - استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات اللازمة عن طريق تصميم استمارة استقصاء تم توزيعها على عينة الدراسة في مراحل الدراسة اللاحقة، وقد صممت الاستمارة بطريقة "ليكرت" على مقياس خماسي الاتجاه.
  - ب- استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين الإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية، وكذا الإصلاح الإداري والرضا الوظيفي.

## مصادر الدراسة ومراجعتها

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة استقصاء لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة والتي قسمت إلى قسمين على النحو التالي:  
القسم الأول: لقياس متغير التدريب من خلال (١٠) جمل .  
القسم الثاني: لقياس متغير التطوير التنظيمي من خلال (١٨) جملة

## الدراسات السابقة

١-دراسة مجدى عبدالرحمن عبدالله (٢٠١٩): استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسى لجامعة الوادى الجديد فى ضوء التكامل بين مدخلى التعلم التنظيمى والإدارة بالانتاج

تهدف الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسى لجامعة الوادى الجديد فى ضوء التكامل بين مدخلى التعلم التنظيمى والإدارة بالانتاج، وذلك من خلال التعرف على الإطار الفكرى والفلسفى لمدخلى التعلم التنظيمى والإدارة بالانتاج، وتشخيص واقع الأداء المؤسسى لجامعة الوادى الجديد.  
وتوصلت الدراسة إلى ما يلى:

- أ. أن هناك قصور فى بعض عناصر الثقافة التنظيمية الإدارية .
- ب. الحاجة الملحة والضرورية إلى تطوير أداء الكوادر الإدارية .
- ج. عدم إتاحة الجامعة الفرصة للإداريين لاختيار أعمالهم ومهامهم.
- د. غياب المنهج العلمى عند تحديد مشكلات العمل الإدارى .
- هـ. غياب ثقافة التعلم الجماعى داخل منظومة العمل الإدارى.

٢-دراسة Nushrat Nahida Afroz , (2018) , Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh

يهدف هذا البحث إلى معرفة "تأثيرات التدريب على أداء الموظفين في القطاع المصرفي، بنغلاديش"، والتي يعتبر فيها التدريب (إشراك الموظفين، الدافع والرضا الوظيفي) متغيرًا مستقلًا بينما المتغير التابع "أداء الموظف"

أظهرت الدراسة أن التدريب العام يعزز مشاركة الموظفين وتحفيز الموظفين والرضا الوظيفي، كما أظهرت الفرضيات أن هناك تأثيرات كبيرة على أداء الموظف، حيث أن هناك علاقة قوية بين تدريب الموظفين وأداء الموظفين. وأيضاً تكشف النتائج أنه كلما زاد تدريب الموظف، كلما كان مستوى أدائه أكثر كفاءة.

### ٣-دراسة زينب محرز (٢٠١٨): دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في الجزائر - دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني لتقنيات الإدارة والتسيير بالمسيلة .

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على طرق وأنماط وأساليب العملية التدريبية باعتبارها متطلباً ضرورياً لتطوير الموظف، أيضاً الوقوف على أهم الصفات والمميزات التي يجب توفرها للموظفين الموجهين للعملية التدريبية، وأيضاً التعرف على دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي، وكذلك معرفة قدرات المؤسسات التدريبية وتجاوز معوقات العمليات التدريبية وتذليل صعوباتها، من أجل وضع خطط وبرامج ناجحة وطموحات تخدم الموظف والمؤسسة معا ..

وتوصلت الدراسة إلى أن تدريب الموظفين يعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل الحصول على رضاهم الوظيفي وتحسين مستواهم وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتعديل سلوكهم وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من الطاقات وتعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

### ٤-دراسة فاطمة الزهراء فيرم (٢٠١٨): الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

تهدف الدراسة إلى أن الإصلاح الإداري يعبر عن ظاهرة حتمية في الجهاز الإداري العاجز عن القيام بدوره ووظيفته والأهداف التنموية المتوخاة منه، وله دور في سد الفجوة بين آمال السياسة العامة الوطنية وبين الإمكانيات العملية والعلمية المتوفرة، فهو السبيل الأنجع للقضاء على كافة مظاهر الفساد والتسيب والظواهر البيروقراطية السلبيّة التي تعيشها الأجهزة الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى أن حتميته بعد التحولات التي عرفتها الجزائر والتي طالت كل المجالات تقريبا لكن هذه العملية بينت أن هناك صعوبات تحول دون تحقق النتائج المرجوة منه والتي تتمثل أساسا في المشاكل التي تعاني منها الإدارة الجزائرية وضعف التجارب الأولى للإصلاح ومن هنا كان الإصلاح يركز على مقومات أساسية تتمثل أساسا في التركيز على الهيكلة والاجراءات والتركيز على تحسين الاداء هذا الأخير الذي يعتبر أحد أهم الأهداف.

#### ٥-دراسة مصطفى تمام الدين رضا (٢٠١٥): الإصلاح الإداري كمدخل هام للتنمية والتطوير المؤسسي في مصر .

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي من أبرزها معرفة دور برامج الإصلاح الإداري التي تتبناها الحكومة المصرية. وتوصلت إلى:

- وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين برامج الإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات وشركات القطاعين العام والمختلط. لكنها علاقة بدرجة ضعيفة.
- لم يسهم البرنامج في وضع نظام فعال لتحليل وتصنيف الوظائف ورسم خطط واضحة للتوظيف والتدريب والتأهيل والأجور والمرتبات وتفعيل نظم تقييم الأداء وتطوير المسارات الوظيفية للموظفين في المؤسسات والشركات محل البحث.

### الإطار النظري

**مقدمة:** تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها تحديا مشتركا يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع، ومن هنا برزت أهمية الربط بين التدريب والتطوير التنظيمي في المنظمات، تحقيقا لاستجابات ذات جدوى وفعالية للتحديات التي يبرزها التطوير في هذه المنظمات، كما وان التدريب أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات، فالفرد يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار، لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام

بالدريب لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين من أجل التطوير التنظيمي (مفتاح أحمد أبو غفة، عز الدين عبد الله سويد، ٢٠١٧).

### أولاً : التطوير التنظيمي:

١- مفهوم التطوير التنظيمي: (مفتاح أحمد أبو غفة، عز الدين عبد الله سويد، ٢٠١٧): نظراً لأن المنظمات لا تعمل في بيئة مغلقة حيث أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بها فإن كفاءة هذه المنظمات وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية تتطلب القيام بنوع من التطوير التنظيمي يتناول الأهداف والسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات والمهارات والعمليات جنباً إلى جنب مع تطوير الأفراد  
وفيما يلي استعراض لأهم تعريفات التطوير التنظيمي:

- يعرف على أنه " جهود طويلة المدى تهدف لتطوير قدرات المنظمة لاتخاذ القرارات، وحل القضايا التنظيمية، وإيجاد علاقة متوازنة بينها وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.
- ويعرف على " أنه تطبيق واسع ومنظم مبنى على علم المعرفة السلوكية ويهدف إلى التطوير المخطط ولتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والبنية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة.
- يعرف أيضاً على أنه " جهد ونشاط مخطط وطويل المدى يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرة المنظمة على تطوير رؤيتها، وزيادة جودة أدائها وإنتاجها وتجديد ذاتها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها.
- ويعرف أيضاً أنه " استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية، لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

## ٢- أهداف التطوير التنظيمي: (امال زرفاوي، بن عمر سامية، ٢٠١٨)

- أ. تحسين أداء المنظمة وضمان نموها في المدى البعيد.
- ب. تحديد المديرين الذين يتمتعون بالكفاءة والتأكيد من إتاحة الفرصة لهم للتطوير والتدريب.
- ج. إكتساب الخبرات لإعدادهم لوظائف أعلى في مواقعهم ووحداتهم داخل المنظمة.
- د. خلق عملية مستديمة واتجاه متعاظم للتجديد والتطوير لدى العاملين بالشكل الذي يتيح فرص التغيير لدى المنظمات بسرعة كافية.
- هـ. خلق مناخ ملائم داخل المنظمات لمعالجة المشاكل ووضع الحلول لها بعيداً عن الاتجاهات الفردية في مواجهة المشاكل.
- و. العمل على رفع مستوى الفهم العام والتفكير الإداري لدى العاملين وعلى كل المستويات وجميع فروع العمل.
- ز. تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين الإدارية بالشكل الذي يهيئ فرص أوسع وأكبر لتحسين ورفع مستويات الأداء.
- ح. تهيئة العقول الإدارية التي تمتلك المعرفة العلمية والخبرة الواسعة والقدرة الكافية لمواجهة احتياجات التطور المستقبلي والنااتجة عن تطور المجتمع ونمو التكنولوجيا.
- ط. العمل على التأثير في سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤمن الوصول إلى أهداف المنظمات الإدارية أو أهداف التنمية الشاملة.
- ي. تنمية قدرات العاملين على التحليل وتشخيص المشكلات واختيار المعالجات من مجموعة البدائل المتوفرة.

## ٣- خصائص التطوير التنظيمي: (مفتاح أحمد أبو غفة، عز الدين عبد الله سويد، ٢٠١٧):

- يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص وهي كما يلي:
- الشمولية: إن التطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وكذلك التنظيم الداخلي للمنظمة وأساليب العمل المطبقة وكذلك القوانين واللوائح.
  - الاستمرارية: إن تطبيق التطوير التنظيمي يتطلب الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية، وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر.

- **التدخل المخطط** : لا يمكن أن يتم التطوير التنظيمي دون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، لتجميع الجهود لمواجهتها.
- **المشاركة** : يجب على جميع أعضاء التنظيم المشاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل، لضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير كونهم مشاركين فيها.

**ثانياً: التدريب** : تعتبر العملية التدريبية مجموعة من الفعاليات التي تدخل في إطار تخطيط وتصميم البرامج التدريبية من أجل تطبيقها ووضعها موضع التنفيذ كونها تحتوي على سلسلة من الأنشطة والفعاليات التي ترتبط فيما بينها على ضوء منهجية علمية محددة تتصف بالتسلسل المنطقي الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب لكونه مصدراً من مصادر تنمية الموارد البشرية وتطوير كفاءتها الإدارية والفنية لتحقيق مردود إيجابي للعملية الإدارية.

١- **تعريف التدريب**: (زينب محرز، ٢٠١٨): يعتبر التدريب عنصراً أساسياً في عملية التنمية الإدارية ومن ثمة أصبح من المساهمات المطروحة لدى مؤسسات رجال المال والأعمال كعملية فعالة في منظومة الارتقاء بالأداء الإداري والجودة بالمنتج سواء على الصعيد الإنتاجي أو الخدماتي خاصة بعد التطورات الهائلة في مجالات الإدارة التي رافقت التغييرات التكنولوجية والتحول التي شهدت تقدم العلوم الإنسانية عامة والموارد البشرية خاصة.

لهذا اختلف الكثير من العلماء في تعريفهم للتدريب وذلك كما يلي:

- يرى علي السلمي " أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.
- بينما عرفه حسنين حسين محمد "على أنه توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة في بيئة العمل بعد المشاركة في التدريب.
- كما عرفه حسن أحمد الطعاني "هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين ذلك بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم.

- ومن خلال هذه المفاهيم يتضح لنا أن التدريب يركز على اكتساب الفرد معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوكه وتحسين أدائه في العمل، فهو عملية مستمرة منذ دخول الفرد إلى العمل على اختلاف مسمياته الإدارية إلى خروجه في سن التقاعد.
- ٢- أهمية التدريب : (زينب محرز، ٢٠١٨): يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج فهو اتفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو لاقتصادي والاجتماعي.
- وتتمثل أهميته كذلك في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين ولتطوير العلاقات الإنسانية.

#### أ- بالنسبة للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يساعد في فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

#### ب- بالنسبة للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يطور الدافعية للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- يعمل على تنمية مهارات وقدرات المتدرب كالتعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات والقدرة على تنظيم العمل والإفادة في الوقت.
- يساعد على تنمية الاتجاهات للمتدرب كالتفوق والتميز في العمل والشعور بالمسؤولية وتفضيل العمل للمنشأة.

- يساعد على تنمية الاتجاهات للمتدرب كالتفوق والتميز في العمل والشعور بالمسؤولية وتفضيل العمل للمنشأة.

### ج- بالنسبة للتطوير للعلاقات الإنسانية:

١. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين.
  ٢. تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
  ٣. توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
  ٤. يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- ٣- خصائص التدريب: (علي تايه مسعود، ٢٠١٢): هناك العديد من الخصائص التي يمكن الحصول عليها من وراء التدريب مثل :

- إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
  - إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
  - التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
  - رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين.
  - توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- ٤- أهداف التدريب: (خالد عبدالله المراباني الغامدي، ١٤٣٥ هـ) إن ما يسعى إليه التدريب هو تحقيق أهداف المنظمة التي تتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء العاملين بها، مما يعكس بدوره أهداف التدريب والتي تتمثل في:
- زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتدربين.
  - رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تدريبهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأداءه بسرعة وجودة عالية.
  - خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل.
  - تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.

- تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم.
- تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.
- يساعد في التقليل من الأخطاء وعدم تكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج.
- يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.
- يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.

٥- **العلاقة بين التدريب والتطوير التنظيمي:** هناك نوع من التدريب وهو ما يطلق عليه التطوير، حيث تدريب العاملين على المهارات والأعمال التي تُمكنهم في المستقبل من القدرة على تقلد مناصب أعلى والنجاح فيها، فالكثير من المؤسسات تدرب الموظفين على المهارات الإدارية للمديرين لكي يكونوا قادرين على تقلد مناصب إدارية، أو تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين الإدارية بالشكل الذي يهيئ فرص أوسع وأكبر لتحسين ورفع مستويات الأداء.

**ثالثاً: استراتيجية التنمية المستدامة:** رؤية مصر ٢٠٣٠ تمثل استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، محطة أساسية في مسيرة التنمية الشاملة في مصر تربط الحاضر بالمستقبل، وتستلهم إنجازات الحضارة المصرية العريقة، لتبني مسيرة تنموية واضحة لوطن متقدم ومزدهر، تسود فيه العدالة الاقتصادية والاجتماعية وتعيد إحياء الدور التاريخي لمصر في الريادة الإقليمية، كما تمثل خارطة الطريق التي تستهدف تعظيم الاستفادة من المقومات والمزايا التنافسية، وتعمل على تنفيذ أحلام وتطلعات الشعب المصري في توفير حياة لائقة وكريمة، وتعتبر أول إستراتيجية يتم صياغتها وفقاً لمنهجية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى والتخطيط بالمشاركة، الأمر الذي جعلها تتضمن أهدافاً شاملة لكافة مرتكزات وقطاعات الدوية المصرية، وتأتي أهمية هذه الاستراتيجية خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها مصر بأبعادها المحلية والإقليمية والعالمية، والتي تتطلب إعادة النظر في الرؤية التنموية لمواكبة هذه التطورات ووضع أفضل السبل بما يمكن معها للمجتمع المصري من النهوض من

عثرته والانتقال إلى مصاف الدول المتقدمة وتحقيق الغايات التنموية المنشودة للبلاد، ومن هذا المنطلق حددت الاستراتيجية رؤيتها المتمثلة في " أن تكون مصر بحلول ٢٠٣٠ ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة قائمة على العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة ذات نظام أيكولوجي متزن ومتنوع، تستثمر عبقرية المكان والإنسان لتحقيق التنمية المستدامة وترقى في جودة الحياة المصرية، كما تهدف الحكومة من خلال هذه الاستراتيجية أن تكون مصر ضمن أفضل ٣٠ دولة على مستوى العالم، من حيث مؤشرات التنمية الاقتصادية ومكافحة الفساد والتنمية البشرية وتنافسية الأسواق، وجودة الحياة المصرية " (استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠) .

وهذه الدراسة تهتم بالهدف الـ ١٦ من أهداف التنمية المستدامة والذي يهتم بتعزيز المجتمعات السلمية والشاملة من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وتوفير إمكانية الوصول إلى العدالة للجميع، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات، حيث ينص الهدف (١٦) على " التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يُهمَّش فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات"، وذلك من خلال ما يلي:

- ١- الحد بدرجة كبيرة من جميع أشكال العنف وما يتصل به من معدلات الوفيات في كل مكان
- ٢- إنهاء إساءة المعاملة والاستغلال والاتجار بالبشر وجميع أشكال العنف ضد الأطفال وتعذيبهم.
- ٣- تعزيز سيادة القانون على الصعيدين الوطني والدولي وضمان تكافؤ فرص وصول الجميع إلى العدالة .
- ٤- الحد بقدر كبير من التدفقات غير المشروعة للأموال والأسلحة، وتعزيز استرداد الأصول المسروقة وإعادتها ومكافحة جميع أشكال الجريمة المنظمة، بحلول عام ٢٠٣٠.
- ٥- الحد بدرجة كبيرة من الفساد والرشوة بجميع أشكالهما.
- ٦- إنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات .

- ٧- ضمان اتخاذ القرارات على نحو مستجيب للاحتياجات وشامل للجميع وتشاركي وتمثيلي على جميع المستويات.
- ٨- توسيع وتعزيز مشاركة البلدان النامية في مؤسسات الحوكمة العالمية .
- ٩- توفير هوية قانونية للجميع، بما في ذلك تسجيل المواليد، بحلول عام ٢٠٣٠.
- ١٠- كفالة وصول الجمهور إلى المعلومات وحماية الحريات الأساسية، وفقاً للتشريعات الوطنية والاتفاقات الدولية .
- ١١- تعزيز المؤسسات الوطنية ذات الصلة، بوسائل منها التعاون الدولي، سعياً لبناء القدرات على جميع المستويات، ولا سيما في البلدان النامية، لمنع العنف ومكافحة الإرهاب والجريمة.
- ١٢- تعزيز إنفاذ القوانين والسياسات غير التمييزية لتحقيق التنمية المستدامة.

### الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تطبيق أدوات الدراسة، وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة لاختبار صحة الفروض التي تقوم عليها الدراسة.

**أولاً: منهجية البحث:** تناول الباحث منهجية البحث تفصيلاً للأسس المنهجية التي استنتجها في إعداد الدراسة، ويشمل ذلك تحديد نوع ومصادر البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأسلوب جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، ويتسم هذا المنهج بأنه يقرب نتائج الدراسة من الواقع ويمكنها من وصف الظواهر بشكل دقيق.

**ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة:**

١- **عينة الدراسة:** إن مجتمع الدراسة يساوي ١٩٠٢٦ من الفئات الإدارية المختلفة للعاملين بجامعة القاهرة، وبالاعتماد على جداول العينات الإحصائية عند معامل ثقة ٩٥ %، وخطأ مسموح به في التقدير ٥ %  $\pm$ ، وتم استنتاج حجم العينة وهو ٣٧٧ مفردة .

٢- **نسبة الاستجابة:** بعد توزيع عدد ٣٧٧ استبيان قام الباحث بجمع عدد ٣٥٤ صالحة للتحليل الإحصائي وبذلك تكون نسبة الاستجابة هي  $( ٣٥٤ \div ٣٧٧ ) \times ١٠٠ = ٩٣,٩$  % وهي نسبة استجابة جيدة جداً مقارنة بالمجتمعات المماثلة لمجتمع الدراسة.

٣- **قائمة الاستقصاء:** تم تصميم استمارة استقصاء والتي تضمنت مجموعة من العبارات لقياس اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المختلفة، ولتصميم هذه الاستمارة قام الباحثون بالإطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة، وقد صممت الاستمارة بطريقة " ليكرت " على مقياس خماسي الاتجاه حيث كان لكل إجابة وزن مرجح، وقد تضمنت الاستمارة ثلاث محاور وهي محور المعلومات العامة (النوع، السن، المؤهل، الخبرة، المستوى الإداري)، والمحور الثاني التدريب وتكون من عدد (١٠) عبارات، والمحور الثالث التطوير التنظيمي وتكون من عدد (١٨) عبارة، وتم حساب الصدق والثبات لهم، وبعد الانتهاء من جمع البيانات قام الباحثون بعمل تحليل لها باستخدام على برنامج SPSS، لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات وإختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كآتي:

**(أ) الإحصاء الوصفي:** تم الاعتماد على معامل الفا كرو نباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء، وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة بالإضافة إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

**(ب) الإحصاء الاستدلالي :** اعتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتحقق من مدى صحة الفرض وهذه الأساليب كما يلي:

- تحليل الانحدار الخطي البسيط **Simple linear regression analysis** : هو أسلوب احصائي يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد بطريقة المربعات الصغرى OLS والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار (t)، واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من افتراضات المربعات الصغرى .
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد **Multiple linear regression analysis** : هو أسلوب احصائي يستخدم لاختبار أثر أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد بطريقة المربعات الصغرى OLS والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار (t)، واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من افتراضات المربعات الصغرى .

ثالثاً: التحليل الاحصائي لنتائج الدراسة الميدانية

- ١- معامل الصدق والثبات (ألفا كرونباخ): تم حساب معاملي الصدق والثبات (Cronbach Alpha) لأسئلة الاستقصاء في عينة الدراسة، وذلك لبحث مدى ثبات اسئلة الاستبيان ولبحث مدى امكانية الاعتماد على هذه الاسئلة في التحليل والجدول التالي يوضح قيم معاملي الصدق والثبات لمحاور الاستبيان .

جدول رقم (١): معاملات الصدق والثبات

م	اسم المحور	عدد العبارات	معامل الصدق الفاكرونباخ	معامل الثبات
١	التدريب	١٠	٠,٩٦١	٠,٩٨
٢	التطوير التنظيمي	١٨	٠,٨٨٥	٠,٩٤٥

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الصدق والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل، لان جميع قيم معاملي الصدق والثبات تجاوزت (٠,٥) في عينة الدراسة، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل مع عدم استبعاد اي عنصر من عناصر المتغيرات محل الدراسة.

٢- النتائج: يقوم هذا البحث على فرضية رئيسية تم صياغتها في صورة فرض العدم على أنه

" لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي "

وحتى يمكن اختبار هذا الفرض فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple

linear regression Analysis، وذلك باستخدام طريقة المربعات الصغرى Ordinary

(f) Least Squares (OLS)، بالإضافة لاختبارات معالم الانحدار والنموذج الإجمالي (t)، (f) مع بعض اختبارات التحقق من افتراضات مقدرات المربعات الصغرى، وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض على النتائج التالية :

المتغير التابع: التطوير التنظيمي

جدول رقم (٢): اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديرين واتسون Dw
التدريب	٠,٨١٦	١٣,٥	٠,٠	معنوي	٠,٥٨٤	٢,٠٠٦

جدول رقم (٣): تحليل التباين ANOVA للفرض

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد $r^2$	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار اليواقي	١٣٥٢	١٨٢,٥	٠,٠	معنوي	٣٤,١ %	٦٥,٩ %

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين واتسون DW = 1.701، DI = 1.688

من النتائج السابقة يتضح ما يلي:

أ - من جدول اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط:

١- كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار أثر التدريب على التطوير التنظيمي اقل من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعنى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب على التطوير التنظيمي

٢- كانت إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار الوارد إشارة موجبة وهذا يعنى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير التنظيمي أو بعبارة أخرى كلما زاد التدريب أدى ذلك بدوره لزيادة التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومى

ب- من جدول تحليل التباين ANOVA

١- كانت قيمة مستوي الدلالة لاختبار معنوية النموذج الإجمالي (F)، اقل من قيمة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعنى إمكانية الاعتماد على النتائج المقدره وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

٢- كانت قيمة معامل التحديد  $r^2 = 34,1\%$ ، وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في التدريب مسئولة عن تفسير ما نسبته ٣٤,١% من التغيرات التي تحدث في التطوير التنظيمي، وهناك ما نسبته ٦٥,٩% يرجع إلى الخطأ العشوائي.

#### ج- التحقق من افتراضات المربعات الصغرى:

• لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين بواقي الانحدار Auto correlation كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة  $Dw = 2,006$ ، وبالنظر للقيم الجدولية يتضح أن القيمة المحسوبة تقع بين القيمتين الجدوليتين  $(Du, 4 - Du)$  وهذا يعني عدم وجود لمشكلة الارتباط الذاتي.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض في صورته البديلة التي نصت علي أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي"، بمعنى أن التدريب داخل الجهاز الحكومي سوف يؤدي بدوره إلى التغيير والتطوير التنظيمي ورفع الروح المعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى رضهم الوظيفي.

### تفسير النتائج

#### أولاً: النتائج:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب على التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي، حيث أظهرت نتائج الارتباط والانحدار إشارة موجبة، وهذا يعني وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين "التدريب" و "التطوير التنظيمي"، أو بعبارة أخرى كلما زاد التدريب أدى ذلك بدوره لزيادة التطوير التنظيمي في الجهاز الحكومي.
- إن نجاح المؤسسات الحكومية وزيادة كفاءة أدائها يعتمد على مدى فعالية التدريب، حيث أن التدريب يشغل دوراً مهماً في عملية التطوير التنظيمي وأداء العاملين وتنمية مهاراتهم.
- أن تقييم البرامج التدريبية المقدمة يساعد في تحسين جودة وفعالية التدريب، وأن تحسين البرامج التدريبية يؤثر على زيادة ورفع كفاءة العاملين.
- عدم موافقة أساليب التدريب للأساليب الحديثة وعدم الجدية من المتدربين، وعدم الأخذ برأي الموظفين عند الرغبة في إقامة الدورات.

- صعوبة الحصول على الدورات والمحاباة في اختيار المتدربين من الموظفين، وإقامة الدورات التدريبية خارج منطقة عمل الموظفين.
- تكرار البرامج التدريبية وعدم التجديد في المحتوى التدريبي، وقصر مدة التدريب مع طول ساعات التدريب اليومية.
- تحديد الدورات في موضوعات معينة دون غيرها، وإعطاء الموظف برنامج تدريبي في غير طبيعة عمله.
- أغلب الدورات نظرية وليس لها علاقة بالعمل الميداني.

#### ثانياً: التوصيات:

- استخدام التدريب والتوجيه وإتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في البرامج المختلفة لتنمية مهاراتهم، بما يهيئ مقومات أداء فاعل، وتوجيه جهودهم لتنعكس على مستوى أدائهم في العمل.
- إعطاء مساحات أوسع لإدارة الموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها من خلال مشاركتها في أعداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة، وأن يعمل بذلك على مستوى الإدارات وفروعها في المؤسسة، ووجود نظام التعيين المركزي لتفعيل دور عمل إدارة الموارد البشرية.
- التركيز على التعاون مع كل من تمسهم عملية التغيير والتطوير التنظيمي في الأجهزة الإدارية المختلفة.
- دعوة الأجهزة الإدارية التي تتعامل في نفس المجال والتي تستهدف التغيير والتطوير التنظيمي، وإعادة الهيكلة إلى الحرص قبل اتخاذ قرار التغيير والتطوير على القيام بدراسات مسبقة مفصلة عن إمكانية التغيير والتطوير التنظيمي.
- ضرورة الاختيار الدقيق للأفراد القائمين بعملية التخطيط في الأجهزة الإدارية وتحسين سياسات العمل بصورة مستمرة بالشكل الذي يتوافق مع هذه الإدارات، ويجب تهيئة الأفراد العاملين من ذوي الخبرة والكفاءة.

- عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ضمن الأجهزة الإدارية، يجب أن تكون عملية تعلم مستمر للمديرين وصقل الخبرات والكوادر التي تمتلك خصائص قيادة التغيير، وتدريبهم لكي يصبحوا هم أنفسهم وكلاء التغيير في المستقبل.

## مراجع

- استراتيجية التنمية المستدامة : رؤية مصر ٢٠٣٠، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦)
- آمال زرفاوي، بن عمر سامية: دور إدارة التطوير الإداري في التقليل من حالات الفساد الإداري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، عدد ١٥، ٢٠١٨، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع
- إيمان مرعي: إصلاح الجهاز الإداري في مصر، مجلة كراسات إستراتيجية، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، مؤسسة الأهرام، القاهرة، العدد (٢٢٨)، ٢٠١١
- بلال السكارنة (٢٠١٣): التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن
- التقرير الإحصائي الوطني لمتابعة مؤشرات أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ في جمهورية مصر العربية (٢٠١٨)، الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء
- خالد عبدالله المرياني الغامدي (١٤٣٥هـ)، دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام - دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية
- زينب محرز (٢٠١٨): دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في الجزائر - دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني لتقنيات الإدارة والتسيير بالمسيلة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
- عبد الفتاح الشاملة (٢٠١٧): التطوير التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن

- عبير سمير ثابت وآخرون (٢٠١٦): تطوير الجهاز الإداري والتنمية الشاملة، التنمية الإدارية، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .
- علي تايه مسعود، (٢٠١٢): دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - بغداد، جامعة سائت كليمنتس العالمية، العراق
- فاطمة الزهراء فيرم : الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلد ١١، عدد ١، ٢٠١٨
- ماجدة ماجد مصباح صباح (٢٠١٨)، أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، قسم إدارة العمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة
- مجدى عبد الرحمن عبد الله: استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلى التعلم التنظيمي والإدارة بالانتاج، كلية التربية بالوادي الجديد، جامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية، العدد ٥٨، ٢٠١٩
- مصطفى تمام الدين رضا (٢٠١٥): الإصلاح الإداري كمدخل هام للتنمية والتطوير المؤسسي في مصر، مجلة المدير العربي، مصر
- مفتاح أحمد أبو غفة، عز الدين عبد الله سويد (٢٠١٧): دور الشخصية المبدعة في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بالشركة الأهلية للإسمنت، المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس
- وزارة المالية - جمهورية مصر العربية - البيان المالي التمهيدي لمشروع الموازنة العامة للدولة ٢٠١٨/٢٠١٩ .
- Angela, G. (2014): Effects of training on employee performance: a case study of United Nations support office for the African union . United States international university,Africa .
- Hafeez, A. (2015): Impact of Training on Employees performance. Business Management and strategy .
- Johnson, A. K., & Natamba, B. (2015): The impact of training and development on job performance in Uganda Banking Sector. Journal on innovation and Sustainability .

- Katua, D. N. (2015): Effect of Training and Development Strategies on the commercial banks in Kenya. Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER) , 2 (7),
- Nushrat Nahida Afroz , (2018): Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh, Global Journal of Economics and Business – Vol.4, No. 1
- Tahir, I. (2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences .
- Tahir, N., Yousafzai, I. K., & Jan, D. S. ( 2014). The Impact of Training and Development on Employees performance and productivity. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , 04 .

**THE IMPACT OF TRAINING ON  
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN THE  
GOVERNMENT SYSTEM UNDER THE  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY:  
EGYPT VISION 2030**

[13]

**Ayman M. A. Ahmed<sup>(1)</sup>; Abeer F. Ali<sup>(2)</sup>  
and Mohammed M. Khashaba<sup>(3)</sup>**

- 1) Faculty of Graduate Studies for Statistical Research, Cairo University. 2) Faculty of Commerce, Ain Shams University  
3) Institute National Planning.

**ABSTRACT**

This study aims to study the impact of training on organizational development in the Egyptian government system, with the aim of providing expertise and inputs to support and develop it, and to achieve sustainable development goals in the country in the medium and long term, by providing a theoretical framework for the concept of organizational development and training, and to identify the requirements of organizational development and training. The questionnaire questionnaire was used to measure this effect and the sample of study 354, and it was found that there is a statistically significant effect of training on development. This means that there is a significant positive correlation between "training" and "organizational development" or, in other words, the greater the training, which in turn increases the organizational development in the government system. Government institutions and increase their efficiency depends on the effectiveness of training, and that training plays an important role in the process of organizational development and staff performance and skills development, and also that the evaluation of training programs provided

helps to improve the quality and effectiveness of training, and the most important recommendations, the process of change management and To develop organizational within the administrative organs, it must be a continuous learning process, and also the use of training and guidance and allow employees to participate in various programs to develop their skills, so as to create the elements of effective performance, and direct their efforts to reflect on the level of performance in the work.

**Keywords:** Training, Organizational Development, Sustainable Development, Governmental System