

## تقويم البرامج التدريبية

### دراسة تطبيقية في المديرية العامة لصحة كربلاء

السيد خضير مهدي صالح \* ١١

#### مقدمة :

تحتل العملية التدريبية مكانة مهمة بين العمليات الهادفة الى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين اساليب العمل ذلك لانها توجه اساساً الى محاولة احداث تغيير ايجابي في معلومات ومهارات واتجاهات الأفراد. وبناءً على ذلك فأنها تحظى باهتمام كبير من المختصين بتنمية الموارد البشرية، ولما كان العراق واحداً من الاقطار النامية التي تسعى حكومته بصورة جادة الى تطوير اقتصاده ورفع مستوى الحياة الاجتماعية والاقتصادية فيه، فقد توسعت الادارات المختلفة في الاعتماد على التدريب ولمختلف المستويات وفي شتى مجالات العمل وفي جميع القطاعات الذي يؤلف القطاع الصحي واحداً منها، فقد وجهت وزارة الصحة المديرية العامة على مستوى المحافظات بقيامها بدورات تدريبية لرفع الكفاءة وتطوير اداء العاملين. لمواجهة التطور السريع جداً لفروع العلم والمعرفة وما رافق ذلك من تطور كمي ونوعي في وسائل الاتصال والاخذ بالاتجاه العلمي في شتى مجالات الحياة .

#### اولاً: منهجية البحث

##### أ- مشكلة البحث:

يعد التدريب الوسيلة الرئيسية لتحقيق الكفاءة الوظيفية في العمل الا ان تأثيره لا يكون فعالاً ما لم يكن هناك حاجة حقيقية له وان برامجه توجه اساساً نحو الاحتياجات الفعلية لغرض سد الفجوة في المعارف والمهارات وتحقيق مستويات عالية من كفاءة الاداء ، وبالنظر لعدم وجود دراسة لمعرفة فعالية الدورات التي تقيمها مثل هذه المديرية وعلى مستوى المحافظات وللتساؤلات الكثيرة حول فائدة مثل هذه الدورات والأساليب والوسائل المستخدمة فيها وكفاءة المحاضرين والجوانب الاخرى، اصبح من الضروري اجراء دراسة تقويمية لمثل هذه الدورات، فيما اذا كانت الدورات تلبي احتياجات المتدربين وتشبع اهتماماتهم وميولهم والتعرف على الفائدة التي تحققت للمشاركين في الدورات ومعرفة مدى ملائمة الطرق والوسائل المستخدمة في الدورات لتحقيق اهدافها وقياس كفاءة المدربين والوقوف على التحسينات التي يمكن إدخالها على الدورات المستقبلية والتي تؤدي الى زيادة نجاحها وفعاليتها والاستمرار بهذا الاتجاه مستقبلاً.

١١ مدرس / قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل .

## ب- اهداف البحث

تهدف الدراسة الى تقويم الدورات التدريبية التي اعدتها المديرية العامة لدائرة صحة كربلاء والوقوف على أبرز المشاكل والمعوقات التي تعترض سير دورات تدريب الموظفين، وبصورة محددة فان الاهداف تنحصر فيما يأتي :-

الهدف الاول:- تحديد فاعلية الدورة التدريبية من خلال كشف التغيير الحاصل في معارف المتدربين.

الهدف الثاني :- دراسة واقع الدورات التدريبية من أجل تشخيص المعوقات التي تعترض عملية التدريب في هذه الدورات ومنها .

بعض خصائص المتدربين مثل العمر، والجنس، والتحصيل العلمي، ومدة الخدمة، والدورات التدريبية التي شارك فيها المتدرب سابقاً، والرغبة في الالتحاق بالدورة .

كيفية تحديد الاحتياجات والترشيح للدورة .

مدى تعرف المتدربون على أهداف الدورة قبل التدريب وفي نهايته، ومدى تحقيق هذه الاهداف من وجهة نظر المتدربين .

مدى مساهمة الدورة في رفع كفاءة المتدربين .

تقييم المدربين من حيث طريقة عرضهم للمادة ومدى أفساحهم المجال للمناقشة وطريقة تعاملهم مع المتدربين .

ماهي الطرق والاساليب التي استخدمت في الدورة، وماهي الفائدة من موضوعات الدورة .

مدى كفاية مدة الدورة، وماهو انسب وقت لانعقادها من وجهة نظر المتدربين .

الحوافز المقدمة للمتدربين

## ج- فرضية البحث

تؤثر البرامج التدريبية ايجابياً في تحسين قدرات وقابليات الافراد وبما يحسن كفاءة الاداء .

## د- عينة البحث

شملت عينة البحث المشاركين في الدورة التدريبية التي اعدتها المديرية العامة لدائرة صحة كربلاء من الموظفين العاملين في وحدات الاحصاء والبالغ عددهم ٤٠ متدرباً ضمن جميع وحدات المديرية العامة لدائرة صحة كربلاء .

## هـ طرق جمع المعلومات

جمعت المعلومات بواسطة مايلي :-

١- استبيان وزع على المشاركين في نهاية الدورة التدريبية وتضمنت استمارة الاستبيان (٤٠) سؤالاً عرضت على (١٦) من الموظفين الذين يعملون في نفس المديرية من غير المشاركين في الدورة التدريبية .

٢- المعايشة والملاحظة للدورة التدريبية من خلال الزيارات اليومية .  
استمارة اختبار وجهت للمتدربين قبل الدورة وبعدها لغرض كشف التغير الحاصل في معارفهم اعدت من قبل متخصصين في هذا المجال .

## و- طريقة تبويب المعلومات وتحليلها

لغرض تحديد فاعلية الدورة التدريبية احتسبت لكل متدرب درجتان، درجة قبل التدريب ودرجة بعد التدريب، ثم أعتبر الفرق بين الدرجتين تعاماً في المعرفة، وبعد ذلك اختبر ان كان ذلك معنوياً (بمستوى ٥%) وفق المعادلة التالية (Dijoin, 1970) :-

$$z = \frac{\bar{X} - \bar{M}}{S/n}$$

حيث ان :-

X: متوسط الفرق بين درجات المتدربين

M: متوسط الفرق بالنسبة للمجتمع

S: الانحراف المعياري

n : عدد افراد العينة

كما استخدمت النسبة المئوية للتعرف على المشكلات التي تعترض سير الدورة التدريبية التي تدور حول بعض الجوانب الشخصية للمتدربين مثل : مدة الخدمة، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والترشيح للدورة، وكفاءة المدربين، واساليب التدريب، ومعينات التدريب، وكفاية مدة الدورة، وفترة انعقادها، والحوافز .

## ثانياً :- الاطار الفكري للبحث

### أ- تقييم التدريب

يعرف (Hamblin , 1984) تقييم التدريب بأنه محاولة للحصول على معلومات عن تأثيرات برنامج تدريبي وتقدير قيمة التدريب في ضوءها .

ويرى (باشات ، ١٩٧٨) ان التقييم هو (قياس مدى التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين وكمية التحصيل او الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية والمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة التي اكتسبوها .

وذكر (ابو السعود، ١٩٧٢) ان التقييم معناه (قياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي) .

وتهدف عملية التقييم الى :-

معرفة ما اذا كانت البرامج التدريبية المستخدمة تلبي احتياجات المتدربين وتشبع ميولهم .  
تقدير ما وصل اليه العاملون الذين تم تدريبهم من كفاءة والتعرف على الفائدة التي تحققت لهم من التدريب .

قياس مدى ملائمة طرق التدريب المستخدمة في تحقيق الاهداف التدريبية .(عبد الملك ، ١٩٩٦)  
قياس كفاءة من عهد اليهم بمهمة العمل التدريبي ومدى صلاحيتهم للعمل كمدرسين (الدوري، ١٩٧٦) .

مقارنة الانفاق والجهود التي بذلت على التدريب بالنتائج المرجوة منه . (السلمي، ١٩٧٢).  
التعرف على التحسينات التي يمكن ادخالها على نظم التدريب والتي تؤدي الى زيادة نجاح التدريب وفاعليته . (عمر، ١٩٧٧)

### ب- اتجاهات في تقييم التدريب :

تسير عملية تقييم التدريب في ثلاث اتجاهات رئيسية هي تقييم البرامج التدريبية ، والمتدربين، والمدرسين باعتبارها تمثل العناصر الاساسية للعملية التدريبية، ان قياس فاعلية التدريب بالاعتماد على أي من هذه العناصر دون الاخرى تكون قاصرة، على سبيل المثال عندما يمتاز المدربون بالكفاءة والقدرة على المساهمة الايجابية في تحقيق الاهداف التدريبية فان هذا لايعني بالضرورة ان عملية التدريب فعالة او ناجحة، ماذا يستطيع ان يفعل المدرب عندما يكون المتدربون غير راغبين اساساً في الألتحاق بالدورة التدريبية، وماذا يفعل المدرب في حالة انعدام الربط بين محتوى التدريب والاحتياجات الحقيقية للمتدربين، ومايصدق على هذا العنصر يصدق على باقي العناصر، لذلك فان عملية التقييم يجب ان تشمل كل مكونات او عناصر العملية التدريبية وسنحاول عرض عملية التقييم بصورة مختصرة .

تقييم البرامج التدريبية : تتضمن عملية تقييم البرامج التدريبية ثلاث مراحل (الدوري، ١٩٧٦) .

المرحلة الاولى :- تقييم البرنامج قبل التنفيذ .

المرحلة الثانية :- تقييم البرنامج اثناء التنفيذ .

المرحلة الثالثة :- تقييم البرنامج بعد التنفيذ .

تقييم المدربون : ما كان المدربون احد العناصر الرئيسية التي تستند عليها العملية التدريبية لذلك فان أي قصور في قدراتهم أو امكانياتهم يشكل خطراً كبيراً على مستوى التدريب لان نجاح عملية التدريب تتوقف بالدرجة الرئيسية على كفاءة المدربين وقدراتهم اذ لاجدوى من برنامج تدريبي يبذل في اعداده الجهد الكثير ليخرج ناجحاً ومليئاً للاحتياج التدريبي اذا ماعهد به الى مدربين ليس لديهم القدرات والمهارات التخصصية والخبرة والالمام الكافي بانواع التدريب ومناهجه واساليبه ومساعداته .

ولذلك يجب تقييمهم لامكانية اكتشاف نقاط الضعف في ادائهم ومعالجتها ومن اهم المعايير التي

يقيم المدرب على ضوءها هي . (الدوري، ١٩٧٦)

التحضير الجيد للموضوع الذي يقدمه والالمام التام بالمادة العلمية المتعلقة به .

اعداد الخطة السليمة في عرض الموضوع المكلف به .

المعرفة التامة باساليب التدريب الحديثة .

الاستخدام الصحيح للمساعدات التدريبية .

اسلوب التعامل مع المتدربين .

قدرته على تصميم الاختبارات تصميماً سليماً .

ويتم تقييم المدربين من قبل جهات عديدة هي :- (باشات، ١٩٧٨)

١-المتدربين الذين هم على اتصال دائم مع المدرب حيث يستطيعون ان يعطوا فكرة واضحة عنه وعن قدرته وذلك عن طريق استمارات التقييم التي تتوزع عليهم في نهاية كل برنامج تدريبي او محاضرة .

٢-خبراء من ذوي الاختصاص في تقييم المدربين تكون مهمتهم حضور جلسات التدريب وملاحظة المدربين اثناء قيامهم بعملية التدريب .

٣-المشرف على برامج التدريب .

تقييم المتدربين : لاشك ان المدرب هو المحور الاساسي الذي تتركز حوله الاهتمامات التدريبية وما سبق ذلك من خطوات باستخدام العوامل المساعدة من مناهج واساليب ومساعدات التدريب ومدربين اكفاء وادارة رشيدة لتلبية احتياجات المتدربين ورفع مستواهم .

حيث ان قياس فاعلية التدريب تتم بالتعرف على المعارف والمهارات والاتجاهات ومستوى اداء عمل المتدربين قبل التدريب اضافة الى المعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة ومستوى اداء اعمالهم بعد التدريب ويعد ذلك أمراً صعباً لان الباحثين لم يصلوا الى النجاح الكامل في استخدام المنهج التدريبي لمعرفة اثر التدريب على كفاءة اداء الافراد .

وبالرغم من تلك الصعوبات فقد اقترح (Hamblin, 1984) المستويات التالية لقياس فاعلية التدريب

وهي :-

قياس ردود فعل المشتركين بالبرنامج .

قياس تعلم المتدربين .

قياس اداء عمل المتدربين .

قياس النتائج .

- قياس ردود فعل المشتركين بالبرنامج : يمكن استخدام ردود الفعل لدى المتدرب تجاه البرنامج التدريبي كأساس لتقييم فاعلية التدريب وذلك من خلال عدة اسئلة عن مدى شعور المتدرب عن المدرب ومحاضراته والأدوات والأساليب التي يستعملها ومكان التدريب ومدى الفائدة من البرنامج التدريبي ومن الأفضل ان تجري عملية التقييم في نهاية الدورة لأن المتدرب يكون قادراً على مقارنة جلسات التدريب ومعرفة الفائدة منها، ويمكن قياس ردود الفعل بالوسائل التالية :-

١-المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على ارائهم .

٢-استمارة استبيان .

٣-عن طريق المدربين وملاحظاتهم عن اتجاهات المتدربين نحو البرنامج .

قياس التعلم : يستخدم قياس مستوى التعلم للتعرف على المعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة التي تعلمها المتدرب من البرنامج التدريبي وذلك بتصميم اختبارات موضوعية تنفذ لهذا الغرض، ولقياس كمية التعلم يجب مراعاة الامور التالية :-

١-يجب قياس التعلم لكل متدرب بحيث يمكن تحديد النتائج الكمية .

٢-يجب ان يتم قياس التعلم على اساس موضوعية قدر الامكان .

٣-استخدام اسلوب القياس قبل التدريب وبعده حتى يمكن معرفة التغيير الذي حدث نتيجة للتدريب مع ضبط المؤثرات الأخرى .

٤-ضرورة استخدام الاساليب الاحصائية لقياس التعلم .

ويعتبر قياس او تقييم التعلم من أنواع التقييم المعقد وتظهر الصعوبة عند محاولة تقدير كمية ونوعية المعارف والمهارات والاتجاهات لدى المتدربين قبل التدريب وبعده ومحاولة حصر ما حصل عليه المتدرب خلال وقت التدريب، ومع ذلك فإن عملية قياس التعلم تتم بقياس:-

أولاً :- الأختبار الموضوعي الخطي (التحريري) .

ثانياً :- الأختبار الشفوي .

ج- استراتيجية التقييم

هناك اربعة استراتيجيات لتقييم برامج التدريب هي :-

الاستراتيجية رقم (١) (عاشور ، ١٩٧٥) : وهي اسهل الطرق واكثرها شيوعاً وتقوم هذه الطريقة على أساس تطبيق مقاييس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد الانتهاء منه ولكن العيب الأساسي في هذه الطريقة هي أننا لانستطيع ان ننسب التغيرات التي تحدث في سلوك المتدربين الى التدريب حيث لاتوجد بيانات للمقارنة اذ قد تحدث مثل تلك التغيرات لأسباب خارجه عن محيط التدريب .

الاستراتيجية رقم (٢) (السلمي ، ١٩٧٢) : تقوم على أساس تطبيق مقاييس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما ايضاً على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية وتُقارن بين هاتين المجموعتين ولكن هذه المقارنة تبقى قاصره حيث لايمكن تحديد ما اذا كان الفرق قائماً قبل التدريب ام ناتج من الخبرة التي اكتسبها الأفراد نتيجة للبرنامج التدريبي .

٣- الاستراتيجية رقم (٣) : وتقوم على أساس تطبيق مقاييس فاعلية التدريب قبل بداية التدريب، ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب .  
وهذه الاستراتيجية مفضلة عن الاستراتيجية السابقة حيث انها توفر اساس للمقارنة بين بيانات الفاعلية مثل (زيادة كفاءة الاداء في العمل أو زيادة المعرفة ) قبل التدريب وبعده بذلك تمكن من قياس التغيير الذي طرأ على الأفراد نتيجة لحصولهم على التدريب .

٤- الاستراتيجية رقم (٤) : وهي أكثر الاستراتيجيات احكاماً حيث تقوم على قياس الفاعلية قبل التدريب وبعده ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما ايضاً بالنسبة لأفراد مجموعة تماثل مجموعة التدريب للمقارنة وبذلك توفر هذه الطريقة بيانات عن التغيير الذي طرأ على الأفراد الذين تلقوا التدريب وايضاً على التغيير الذي طرأ على مجموعة المقارنة فاذا وجد أن التغيير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر معنوياً من ذلك الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان مؤشراً لفاعلية التدريب .

لقد فضل الباحث استخدام الاستراتيجية الثالثة في اجراء البحث وذلك للأسباب التالية :-

من الصعب إيجاد مجموعة تطابق أو تماثل مجموعة المتدربين من حيث العمر ومدة الخدمة ومستوى التعليم... الخ .

أن هذه الاستراتيجية يمكن ان توضح التغيير الذي يحدث نتيجة التدريب وذلك لوجود بيانات للمقارنة قبل التدريب وبعده .

### ثالثاً: - الدراسات السابقة

١-تقويم برامج تدريب الرصاد الجويين في الادارة العامة للطيران المدني بدولة الامارات عام ١٩٧٢ .

لقد شملت المدارس ٣٤ متدرباً من الرصاد الجويين واوضحت نتائجها ان ٩٢% من المتدربين لايتبعون رسم الخرائط رغم تدريبهم على هذا المجال بينما يؤكد ٥٠% من المتدربين في العمل أنهم بحاجة الى تدريب في أكثر من ثلاثة مواضيع، وان ١٧% منهم بحاجة الى تدريب في موضوعان او ثلاثة، كما يحتاج ٢٩% من المتدربين الى مزيد من التدريب في موضوع واحد . ويرى الباحث ان هذه النتيجة جاءت للأسباب التالية .

١-لم يكن هنالك تجانس في مؤهلات المتدربين في الدورة التدريبية الواحدة، حيث يوجد ضمن المتدربين ١٨% من الحاصلين على شهادة الثانوية و ٤٨% لم ينهوا مرحلة الثانوية و ٣٤% لم ينهوا المرحلة المتوسطة .

٢-هناك تداخل في بعض اجزاء المواد النظرية التي يقوم بتدريسها أكثر من مدرس مما أدى احياناً الى اختلاف وجهات نظر المتدربين في بعض المسائل المشتركة .

٣-عدم الاستفادة من التدريب العملي حيث لم يكن بالامكان مشاهدة بعض الظواهر الجوية عملياً بسبب عدم حدوثها .

٤-لقد كانت الامتحانات مقصورة على الناحية النظرية على الرغم من ان بعض مواد الدورة تشمل أجزاء عملية .

٢-التدريب للتنمية الصناعية، هل يتم بالاسلوب الذي يحقق الهدف :

أجريت الدراسة التي قام بها جرجيس (جرجيس، ١٩٨٢) في إحدى الشركات الكبرى في الدول العربية لمعرفة آثار التدريب ومعرفة كيفية أجرائه، وجاءت نتائج هذه الدراسة تشير الى ان التدريب يتم بطريقة عشوائية ويتسم بالمظهرية حيث أصبح التدريب بالشركة ينحصر في إرسال موظفين خصوصاً الادارين لحضور برامج تقدمها جهات مختلفة دون معرفة تفاصيل هذه البرامج، حيث ذكر ٥٥% من المتدربين أنهم لم يشعرو بأن البرنامج التدريبي كان مفيداً من الناحية العملية ، وذكر ٥٠% من المتدربين أن التحاقهم بالتدريب كان بدوافع أخرى غير الرغبة فيه كالابتعاد عن مشاكل العمل أو قضاء فترة بالعاصمة وذكر ٤٨% من المتدربين أنهم قرأوا أقل من ربع المراجع التي طلب اليهم قرأتها.

٣\_تقييم التدريب الزراعي في كل من كينيا، بيرو والفلبين :



أوضحت الدراسة أن الغالبية من العاملين في الإرشاد الزراعي في معظم البلدان النامية لا يتوفر لديهم التدريب الكافي على وسائل نقل المعلومات إلى الآخرين ونادراً ما يحصلون على تدريب في مجال الاتصال الجماعي (منظمة الأغذية الدولية ، ١٩٨٠) .

أهداف التدريب :

أوضحت نتائج الدراسة أن ٤١% من المتدربين لم يكونوا يعرفون أهداف برنامج التدريب الذي اشتركوا فيه، وذكر ٩% منهم أنهم تعرفوا على أهداف التدريب بعد بدأ البرنامج، ذكر ٨% منهم أنهم لم يتعرفوا على الأهداف إلا بعد أنتهائه .

٥- اختبار المتدربين

أن جميع المشروعات التي تمت دراستها في الفلبين لم تلتزم بمقاييس وأجراءات ثابتة في اختبار المتدربين الذين يحضرون البرامج التدريبية ، زد على ذلك في كثير من الأحيان يتم اختبار مجموعة الأفراد تتسم بخلفيات جامعية ومهنية واجتماعية واقتصادية متباينة ، بالإضافة إلى اختبار متدربين لا تتوفر لديهم الخلفية اللازمة في موضوع الدراسة .

رابعاً :- عرض وتحليل النتائج

التغيرات في معارف المتدربين : كان الهدف الأول هو تحديد فاعلية التدريب من خلال ما اكتسبه المتدربون من معارف في موضوعات الدورة، وقد تبين أن (٨٠%) من المتدربين لم يصلوا إلى درجات النجاح المقبولة قبل التدريب، بينما (٢٥%) من المتدربين لم يصلوا إلى درجة النجاح المقبولة بعد التدريب. وهذا يشير إلى أن النسبة أنخفضت بشكل ملحوظ مما يدل على زيادة درجات المتدربين بشكل واضح وبالالاتجاه الايجابي .

وأظهرت نتائج البحث أن متوسط الدرجات التي حصل عليها المتدربون قبل التدريب (٣٨,٨) درجة وهو أدنى بكثير من متوسط درجاتهم بعد التدريب حيث بلغ (٥٦,٧) درجة بينما كان متوسط الفرق بين درجاتهم (١٧,٦) درجة ولأجل التأكد من كون هذا الفرق ذا دلالة معنوية احصائية تم استخراج قيمة (Z) وكانت (٦,٨٥) درجة عند مقارنتها بـ (Z) الجدولية تبين أن الفرق ذو دلالة معنوية احصائية وهذا يعني أن الدورة التدريبية للموظفين العاملين في الاحصاء كان لها علاقة معنوية في اكتساب المتدربين معارف ومهارات ، وادت إلى رفع معدل تحصيلهم بعد التدريب إلى مستوى أعلى من درجة النجاح المقبولة (٥٠) والجدول رقم (١) يوضح ذلك .

جدول رقم (١)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لها ومتوسط الفرق لدرجات المتدربين قبل التدريب وبعده والانحراف المعياري لمستوى الفرق وقيمة (Z) ومستوى دلالتها

فترة الاختبار	المتوسط الحسابي لدرجات المتدربين	الانحراف المعياري لدرجات المتدربين	متوسط الفرق بين درجات المتدربين	الانحراف المعياري لمتوسط الفرق	قيمة Z ومستوى دلالتها
قبل التدريب	٣٨,٨	٣٠,٧٩	١٧,٦	١٨,٠٣	٦,٨٥
بعد التدريب	٥٦,٧	١٩,٠٣			

ب- واقع الدورة التدريبية من حيث السمات الشخصية والوظيفية

١- العمر والجنس: - تشير النتائج التي أظهرها البحث الى التفاوت النسبي بين أعمار المتدربين حيث كان (٤٠%) منهم تراوحت أعمارهم بين (٢٢-٢٧) سنة وأقل من ٢٢ سنة، بينما كان (٤٥%) كانت أعمارهم أكثر من (٣٤) سنة والجدول رقم (٢) يوضح ذلك . وكانت نسبة الذكور (٧٥%) اما نسبة الاناث فكانت (٢٥%)

جدول رقم (٢)

اعمار المتدربين

العمر	العدد	النسبة
أقل من ٢٢ سنة	٢	٥%
٢٧-٢٢	١٤	٣٥%
٣٣-٢٨	٦	١٥%
٣٤ فأكثر	١٨	٤٥%
المجموع	٤٠	١٠٠%

٢- التحصيل العلمي: - لقد وجد أن أكثر من نصف المتدربين المشمولين بهذه الدراسة وبنسبة (٥٥%) من خريجي أعداديات التمريض و (٤٥%) منهم من خريجي المعاهد الصحية ، وهذا يعني أن مستوى التحصيل العلمي متشابه الى درجة مقبولة على مستوى الشهادة ومختلف على مستوى الاختصاص . والجدول رقم (٣) يوضح ذلك

### جدول رقم (٣)

#### التحصيل العلمي للمتدربين

النسبة	العدد	الشهادة
٥٥%	٢٢	خريجي أعدادية التمريض
٤٥%	١٨	خريج معهد مهن صحية
١٠٠%	٤٠	المجموع

وبناءً على ما تقدم ومن خلال النظر الى الجدول اعلاه يتضح أن جميع العاملين في الاحصاء هم من غير المتخصصين في هذا المجال .

٣- مدة الخدمة : أظهرت الدراسة تبايناً في مدة الخدمة للمشاركين، حيث أن (٤٥%) منهم لا تتجاوز خدمتهم الخمس سنوات في حين أن ما يقرب النصف ايضاً (٤٥%) منهم خدمتهم أكثر من (١١) سنة وهذا يعني أن هؤلاء المتدربين لديهم خبرة أكثر ويحتاجون الى شكل آخر من التدريب يختلف عن حديثي الخدمة والجدول رقم (٤) يوضح ذلك .

### جدول رقم (٤)

#### مدة الخدمة للمتدربين

النسبة	العدد	مدة الخدمة
٥%	٢	اقل من سنة
٤٠%	١٦	١-٥ سنة
١٠%	٤	٦-١٠ سنة
٤٥%	١٨	١١ فأكثر
١٠٠%	٤٠	المجموع

ويرى السلمي (السلمي ورسلان ، ١٩٨٢) أن من الممكن استخدام معيار مدة الخدمة للتمييز بين المتدربين لأن مدة الخدمة متفاوتة تعكس درجات مختلفة من المعرفة بالوظيفة والرغبة في تقبل التدريب والقدرة على الاستيعاب ومن ثم لا يكون من المفيد أن يجتمع في دورة تدريبية واحدة مجموعة من المتدربين تتباين فيها مدة الخدمة .

٤- الدورات التدريبية التي شارك بها المتدربون : لقد ذكر (٤٠%) من المتدربين بأنهم لم يشاركوا في أية دورة تدريبية، في حين أن (٦٠%) منهم شاركوا في دورات تدريبية صحية ومن بين هؤلاء (٢٠%) شاركوا في أكثر من أربع دورات ويبين ذلك الجدول رقم (٥) .

#### جدول رقم (٥)

##### المشاركة في الدورات التدريبية

النسبة	العدد	المشاركة في الدورات التدريبية
٤٠%	١٦	لم يشارك
٢٠%	٨	شارك في دورة واحدة
٢٠%	٨	شارك في دورتين
-	-	شارك في ثلاث دورات
٢٠%	٨	شارك في أربع دورات فأكثر
١٠٠%	٤٠	المجموع

٥- الرغبة في المشاركة بالدورة : النتائج تدل على أن هناك رغبة عالية في الالتحاق والمشاركة في الدورة حيث ذكر (٩٠%) من المتدربين بأنهم كانوا راغبين في المشاركة بالدورة، والجدول رقم (٦) يوضح ذلك .

#### جدول رقم (٦)

##### رغبة المشاركة بالدورة

النسبة	العدد	الرغبة
٩٠%	٣٦	راغب
١٠%	٤	غير راغب
١٠٠%	٤٠	المجموع

وأسئلة أخرى تضمنتها أستمارة الاستبيان وأظهرت أن (٥٠%) من المتدربين ذكروا أن الدافع من التحاقهم بالدورة كان لأكتساب مهارات جديدة تتعلق بالعمل، و(٤٥%) منهم يرومون زيادة المعلومات النظرية ، مما يؤكد الرغبة الحقيقية في التحاقهم بالدورة والجدول رقم (٧) يوضح ذلك .

جدول رقم (٧)

الدوافع من التحاق المتدربين بالدورة

النسبة	العدد	الدافع
٥٠%	٢٠	اكتساب مهارات جديدة تتعلق بالعمل
٤٥%	١٨	الحصول على معلومات نظرية
٥%	٢	لتغيير روتين العمل بالابتعاد عنه خلال فترة الدورة
-	-	لقضاء بعض الاشغال الضرورية
١٠٠%	٤٠	المجموع

٦- تحديد الاحتياجات التدريبية : تعد الاحتياجات التدريبية الاساس الذي تقوم عليه عملية التدريب الناجح لذا فإن حصر هذه الاحتياجات للموظفين الصحيين العاملين في وحدات الاحصاء من جوانبها المختلفة تعد عملية ذات أهمية كبيرة في أعداد البرامج التدريبية التي تهدف الى زيادة كفاءتهم. الا أن البرامج التي لا تأخذ هذه الاحتياجات بنظر الاعتبار فأنها تعد ضياعاً للوقت والجهد والمال. وأظهرت نتائج البحث عدم أتباع أي طريقة في تحديد الاحتياجات التدريبية كما لم تعد المديرية العامة لصحة كربلاء أي نوع من استمارات الحصر التدريبية ، ولوحظ ايضاً عدم اشتراك أي من المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية لتضمنها ضمن مواضيع الدورة فقد أجاب (٩٠%) منهم بالنفي أي أن آراءهم لم تؤخذ بنظر الاعتبار بهذا الصدد، وزد على ذلك أن نصف المتدربين أشار بعدم أخذ رأيهم في الترشيح للدورة. ولوحظ ايضاً التغيير المستمر في أسماء المتدربين الذين كان من المفروض أن يلتحقوا بالدورة التدريبية .

٧- أهداف الدورة التدريبية : أظهرت نتائج البحث أن (٥٠%) من المتدربين التحقوا بالدورة دون أن يعرفوا الهدف من التدريب، وعند الاستفسار عن معرفة أهداف الدورة بعد أنتهاؤها بالنسبة للمشاركين فقد كانت النتيجة أن نسبة (٩٠%) من المشاركين قد تعرفوا على أهداف الدورة. والجدول رقم (٨) يوضح مدى تعرف المشاركين في الدورة على أهدافها قبل التحاقهم بها.

### جدول رقم (٨)

تعرف المشاركون على أهداف الدورة قبل التحاقهم بها

النسبة	العدد	المشاركون والتعرف على أهداف الدورة
٥٠%	٢٠	لم يتعرف على الأهداف
٥٠%	٢٠	تعرف على الأهداف
١٠٠%	٤٠	المجموع

### جدول رقم (٩)

تعرف المشاركون في الدورة على أهدافها بعد أنتهائها

النسبة	العدد	المشاركون والتعرف على أهداف الدورة
٩٠%	٣٦	يعرف أهداف الدورة
١٠%	٤	لم يعرف أهداف الدورة
١٠٠%	٤٠	المجموع

وعن رأي المشاركين عن مدى تحقيق الدورة لأهدافها يوضح الجدول رقم (١٠) أن (٥٥%) من المشاركين أفادوا بأن الدورة حققت أهدافها بصورة أكثر من الوسط أو بصورة كاملة، وأن (٣٥%) ذكروا أن الدورة حققت أهدافها بصورة متوسطة، وأن (١٠%) منهم ذكروا بأنها لم تحقق الأهداف أو حققتها بصورة قليلة .

### جدول رقم (١٠)

مدى تحقيق الدورة لأهدافها من وجهة نظر المتدربين

النسبة	العدد	تحقيق الأهداف
٢٥%	١٠	حققت الأهداف بصورة كاملة
٣٠%	١٢	حققت الأهداف بصورة أكثر من الوسط
٣٥%	١٤	حققت الأهداف بصورة متوسطة
٥%	٢	حققت الأهداف بصورة قليلة
٥%	٢	لم تحقق الأهداف
١٠٠%	٤٠	المجموع

وقد طلب من المشاركين في حالة أجابتهم بأن الدورة لم تحقق الأهداف أو حققتها بصورة قليلة أو متوسطة أن يشرحوا إلى الأسباب التي أدت إلى ذلك، فأجاب (٤٠%) منهم بأن كثرة المواد النظرية البعيدة عن واقع العمل وعدم أشعار المشاركين بموعد انعقاد الدورة قبل فترة كافية وان (٦٠%) منهم ذكروا عدم كفاية الوقت المحدد للدورة .

أن النتائج المذكورة أعلاه تشير بشكل واضح أن الدورة قد حققت أهدافها بشكل مرضي وأن أهداف الدورة كانت واضحة لمعظم المشاركين عند انتهائها .

٨- مساهمة الدورة في رفع كفاءة المتدربين : من خلال النظر للجدول رقم (١١) نلاحظ أن ما يقارب من ثلاثة أرباع المشاركين (٧٠%) أفادوا بأن الدورة قد ساهمت بشكل كبير جداً وكثير في رفع كفاءتهم الوظيفية ، في حين ذكر (٢٥%) منهم بأن الدورة قد ساهمت بصورة متوسطة في رفع كفاءتهم .

#### جدول رقم (١١)

##### مساهمة الدورة في رفع كفاءة اداء المتدربين

النسبة	العدد	المساهمة
٢٠%	٨	كثيرة جداً
٥٠%	٢٠	كثيرة
٢٥%	١٠	متوسطة
٥%	٢	قليلة
١٠٠%	٤٠	المجموع

٩- المدربون : أظهرت نتائج البحث بشأن رأي المتدربين من الموظفين الصحيين بالمدرسين من النواحي التالية :-

- طريقة عرض المدرب للمادة التدريبية .
- مدى فسحهم المجال للمناقشة .
- أسلوب تعاملهم مع المتدربين .
- حيث أظهرت مايلي :-

يبدو أن طريقة عرض المدرب لموضوعات الدورة كان مرضياً حيث أجاب (٨٠%) من المتدربين بذلك . والجدول رقم (١٢) يوضح هذا الاستنتاج

جدول رقم (١٢)

تقويم المدربين من قبل المتدربين

المجموع		متوسط		جيد		جيد جداً		المجال
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%١٠٠	٤٠	%٢٠	٨	%٦٠	٢٤	%٢٠	٨	طريقة عرض المادة
%١٠٠	٤٠	%٢٥	١٠	%٥٥	٢٢	%٢٠	٨	فسح المجال للمناقشة
%١٠٠	٤٠	%١٥	٦	%٦٠	٢٤	%٢٥	١٠	طريقة التعامل مع المتدربين

وكانت أجابة (٧٥%) منهم بأن فسح المجال للمناقشة كان جيد جداً ، وكانت طريقة تعامل المدربين مع المشاركين قد حظيت بنسبة (٨٥%) منهم بأنها جيدة جداً وجيدة .

١٠- أساليب التدريب المستخدمة في الدورة : أشار جميع المتدربين الى أستعمال المدربين لاسلوب المحاضرة، أي أن أسلوب المحاضرة هو الاسلوب المعتمد في هذه الدورة ، رغم أن عدد قليل جداً يشكلون نسبة (٥%) ذكروا أن أسلوب المناقشة كان يستخدم ضمن المحاضرات. كما أنه لم يتم استخدام أي من معينات التدريب بالرغم من أهميتها الكبيرة في هذا المجال.

١١- موضوعات الدورة : أن أختيار وتوزيع المواد الدراسية للدورة تم من قبل مسؤولي التخطيط والاحصاء في المديرية العامة لصحة كربلاء مستفيدين من خبرتهم في هذا المجال ، وعند الاستفسار عن تحديد الفائدة التي حصل عليها المشاركون في الدورة بالنسبة للموضوعات تبين أن موضوع الاستثمارات الخاصة برعاية الام والطفل وتسجيل الولادات والوفيات ومادة الاحصاء الصحي والحياتي احتلت المراتب الثلاثة الاولى ، وجاء موضوع احصاء العيادات الشعبية في المرتبة الاخيرة . والجدول رقم (١٣) يوضح ذلك .



جدول رقم (١٣)

الفائدة التي حصل عليها المتدربون في الدورة من الموضوعات الدراسية وحسب ترتيبها التنازلي

المجموع		الفائدة قليلة		الفائدة متوسطة		الفائدة كبيرة		مادة المحاضرة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%١٠٠	٤٠	%٥	٢	%٤٥	١٨	%٥٠	٢٠	الاستمارات الخاصة برعاية الام والطفل
%١٠٠	٤٠	%٢٠	٨	%٣٥	١٤	%٤٥	١٨	تسجيل الولادات والوفيات
%١٠٠	٤٠	%٢٠	٨	%٤٠	١٦	%٤٠	١٦	الاحصاء الصحي والحياتي
%١٠٠	٤٠	%٣٥	١٤	%٢٥	١٠	%٤٠	١٦	استمارة الامراض الانتقالية
%١٠٠	٤٠	%٢٠	٨	%٤٥	١٨	%٣٥	١٤	تنظيم جدول المرضى الشهري
%١٠٠	٤٠	%٢٥	١٠	%٤٠	١٦	%٣٥	١٤	تنظيم استمارات اللقاحات
%١٠٠	٤٠	%٥٠	٢٠	%٤٠	١٦	%١٠	٤	التوثيق الطبي
%١٠٠	٤٠	%٦٠	٢٤	%٣٠	١٢	%١٠	٤	احصاء العيادات الشعبية

١٢-مدة الدورة التدريبية وتوقيتها: لقد حدد قسم التخطيط والاحصاء في المديرية العامة لصحة كربلاء الفترة الزمنية لهذه الدورة وكانت مدتها سبعة أيام ، وكان الدوام في الدورة مستمر يومياً وعدد المحاضرات أربعة محاضرات ومدة كل محاضرة خمسون دقيقة ويبدأ الدوام من الساعة التاسعة صباحاً ولغاية الساعة الواحدة بعد الظهر مع وجود فترات استراحة بين المحاضرات . اما بخصوص مدى كفاية مدة الدورة لانجاز برنامجها التدريبي أجاب (٦٥%) من المشاركين بأنها كانت مرضية أجاب (٣٥%) بان مدة الدورة لم تكن كافية . وعند فرز اجابات المتدربين عن الاسباب التي جعلت مدة الدورة غير كافية تبين ان السبب الذي حظي بالمرتبة الاولى هو قصر مدة الدورة وهذا يقلل من المعلومات التي يستفيد منها المشاركون وأيد ذلك (٨٦%) من المتدربين اما السبب الاخر فهو التغيرات المستمرة في الجدول أيد ذلك (١٤%) منهم. وقد خصص سؤال طلب من المتدربين تحديد الوقت الملائم لانعقاد مثل هذه الدورات بحيث لا يؤثر على سير اعمالهم ، وقد كانت اجابة (٩٠%) من المشاركين بان الوقت المفضل لانعقاد الدورات التدريبية هو بداية الاسبوع الثاني من أي شهر من اشهر السنة .

١٣ - الحوافز بالنسبة للمتدربين: لقد وردت اجابات المتدربين (١٠٠%) بعدم وجود حوافز مالية ومعنوية اثناء انعقاد الدورة التدريبية وبعد الانتهاء منها ، وعند الطلب من المتدربين بتحديد الحوافز اقترحوا الحوافز المبينة في الجدول رقم (١٤) ادناه .

#### جدول رقم (١٤)

##### الحوافز المقترحة من قبل المتدربون

النسبة %	العدد	نوع الحافز
١٠٠	٤٠	الحصول على مكافئة مالية
٧٥	٣٠	الحصول على شكر وتقدير
٦٠	٢٤	الحصول على شهادة باجتياز الدورة
٤٥	١٨	الحصول على قدم للترقية او العلاوة
٢٥	١٠	رفع عقوبة انضباطية

يبين من الجدول ان هناك تركيز على الحوافز المادية لانها احتلت المرتبة الاولى بواقع (١٠٠%) وكذلك الحوافز المعنوية حيث جاءت بالمرتبة الثانية لذا يرى الباحث ضرورة اعطاء الحوافز المادية والمعنوية للمتدربين الاهتمام اللازم.

## الاستنتاجات

١- التغييرات الحاصلة في معارف المتدربين :- تبين وجود فرق ايجابي ذي دلالة احصائية في تحصيل المتدربين قبل الدورة التدريبية وبعدها .

وهذا يعني ان الدورة لها علاقة في اكساب المتدربين معارف جديدة تؤدي الى زيادة كفاءة اداء اعمالهم المستقبلية .

٢- واقع الدورة التدريبية :- لم يكن هناك تجانس في مدة خدمة المتدربين ومشاركتهم في الدورات التدريبية واعدارهم، ان هذا التباين يعكس درجات مختلفة بتقبل التدريب والقدرة على الاستيعاب .

اوضحت نتائج الدراسة الاخفاق في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المتدربين لعدم الاعتماد على استمارة الحصر التدريبية بصورة دقيقة وانهم لم يشتركوا في تحديد احتياجاتهم التدريبية وان كثيراً منهم غيرت اسماءهم وحل محلهم اخرون وهذا ما يؤثر بشكل كبير في تحديد الاحتياجات التدريبية التي تمثل الفجوة القائمة بين المستوى الحالي للمعلومات والمستوى المرغوب فيه (المستهدف) .

لم يتعرف سوى (٥٠%) من المشاركين على أهداف الدورة قبل الالتحاق بها، بينما اكد غالبية المشاركين ان اهداف الدورة كانت واضحة ومعروفة بعد انتهائها . وان المواد الدراسية (موضوعات الدورة ) كانت ذات فائدة كبيرة بالنسبة للمشاركين . وعند الاستفسار عن رأي المشاركين لكل من المدربين المحاضرين الذين قاموا بالتدريب في الدورة بالنسبة لطريقة عرضهم للمادة ومدى فسخ المجال للمناقشة وتعاملهم

مع المشاركين كانت مرضية من وجهة نظر المشاركين وبشكل عام اكد ما يقارب من ثلثي المشاركين ان الدورة ساهمت بشكل كبير في رفع كفاءتهم التدريبية .

اما الاساليب والوسائل التدريبية (معينات التدريب) التي استخدمت من قبل المحاضرين فكان اسلوب المحاضرة هو الاسلوب الوحيد والشائع في التدريب ويعني ان الدورة التدريبية اقتربت من التعليم وابتعدت عن التدريب رغم ان عدد قليل جداً ذكر استخدام اسلوب المناقشة والحوار داخل المحاضرة ، ولم يستعن المدربون بمعينات التدريب (الاقلام ، التسجيلات الصوتية ، الرسوم التوضيحية) مما يضعف حيوية الدورة التدريبية .

اما بخصوص كفاية مدة الدورة فكانت نسبة (٦٥%) قد ذكرت بانها كافية لانجاز برنامجها التدريبي الا ان قسم من المشاركين يشكلون (٣٥%) اكدوا عدم كفاية الدورة وعند الاستفسار عن الاسباب فقد ذكر (٨٦%) منهم ان المدة اصلاً غير كافية .

واقاد المشاركون ان افضل وقت لانعقاد مثل هذه الدورات هو الاسبوع الثاني من أي شهر .

افتقرت الدورة التدريبية للحوافز ورغم اهميتها علماً ان غالبية المشاركين يرون اعطاء الحوافز

المادية والمعنوية يزيد من حماسهم ويدفعهم للعمل والاستفادة بصورة اكبر .

## ب- التوصيات

في ضوء نتائج البحث يتقدم الباحث بالمقترحات التالية التي تهدف الى تطوير وتحسين الدورات المستقبلية التي تعقد للعاملين في المديرية العامة لصحة كربلاء بغية تحقيق اهدافها.

١. استحداث مركز تدريبي للكوادر الوسطى في المديرية العامة لصحة كربلاء يتولى وضع الخطط التفصيلية لعملية التدريب والتاكد على التعاون مع كليات جامعة بابل في اعداد وتخطيط الدورات التدريبية والاستفادة من كوادرها وما يتوفر من امكانيات لتطوير فاعلية الدورات التي ستعقد مستقبلاً .

٢. العمل على تعميم هذه الدورات الى مجموعات اخرى وبأخذ اختصاصات مختلفة والدليل واضح على مدى الاستفادة المتحققة من هذه الدورة لثبوت فاعليتها .

٣. ضرورة اجراء مسوحات ميدانية دورية لكافة العاملين على مستوى المديرية العامة لصحة كربلاء لمعرفة احتياجاتهم التدريبية من خلال الاعتماد على استمارات الحصر التدريبية ، أي الاستعانة بالدراسات التي تتناول الاحتياجات التدريبية لكافة العاملين للجوانب ذات الصلة بطبيعة اعمالهم .

٤. ضرورة اعادة النظر في طريقة اختبار المتدربين وجعل الدورات التدريبية متجانسة من حيث التحصيل العلمي ، مدة الخدمة ، التدريب السابق لهم ، وطبيعة اعمالهم.

٥. تعريف المشاركين باهداف الدورة ذلك بعقد اجتماع في بداية الدورة التدريبية لتوضيح الاهداف العامة لان وضع الهدف ومعرفته من قبل المتدربين يعمل على تهيئتهم ودفعهم للتعلم بصورة افضل .

٦. اعادة النظر في اسلوب التدريب المستخدم مع الاخذ بنظر الاعتبار ضرورة التركيز على الاساليب الحديثة التي تعمل على تنمية التفكير عند المتدرب والعمل على استعمال وسائل تعليمية وايضاحية (معينات التدريب السمعية والبصرية) .

٧. توفر الحوافز (المادية والمعنوية) التي تخلق الجدية والتنافس بين المتدربين وتدفعهم الى الاستفادة بصورة اكثر من التدريب ويؤيد الباحث اقتراحات المشاركين في التدريب بالحصول على الحوافز المادية اضافة الى الحوافز المعنوية مثل كتاب شكر وتقدير ، الحصول على قدم للترقية ، الحصول على شهادة باجتياز الدورة .

## مراجع البحث

- 1- Djohn, E, Freund, modern opementry statistics, Holl, INC. Englewood Cliff. N.J. 1970 .
- 2- A.C. Hamblin, control of trainging, McGraw Hill. N.Y, 1984
- ٣-باشات، احمد ، اسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة ، ١٩٧٨ .
- ٤-ابو السعود، عبير صلاح، تدريب القادة الاداريين في مجالات الخدمة المدنية في الدول النامية، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، القاهرة ، ١٩٧٢ .
- ٥-عبد الملك ، الاشراف والتقييم في خدمة الجماعة ، مطبعة الانجلو المصرية ، ١٩٩٦ .
- ٦-الدوري، حسين، الاعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق، مطبعة القاهرة ، ١٩٧٦ .
- ٧-السلمي، علي، تحديد الاحتياجات التدريبية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية، ١٩٨٢ .
- ٨-عمر، عبد الرحمن عبد الباقي، ادارة الافراد، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٧٧ .
- ٩-عاشور، احمد صقر، ادارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، ٩٧٥ .
- ١٠-جرجيس، ملاك، التدريب للتنمية الصناعية، هل يتم بالاسلوب الذي يحقق الهدف، مجلة المدير العربي، القاهرة، ١٩٨٢ .
- ١١-منظمة الاغذية والزراعة الدولية ، التدريب الزراعي، تقرير عن النتائج التي توصلت اليها دراسة تقييم التدريب الزراعي في (كتبا، بيرو، الفلبين) ، ١٩٨٠ .

Journal of Administrative Sciences

2011

Volume 11 Number 1

Editorial Board

Editor in Chief

Prof. Dr. Abbas H. Jwaied  
Members

Prof. Dr. Ali Kadhim  
Assoc. Prof. Dr. Abbas H. Jwaied  
Assoc. Prof. Dr. Ubaid A. Dawood  
Assoc. Prof. Dr. Fajer M. Masrour  
Assoc. Prof. Dr. Abbas Al-Kerem M. Jaber  
Assoc. Prof. Dr. Hakan M. M. Mohammed  
Assoc. Prof. Dr. Ahmed A. Selman  
Assoc. Prof. Dr. Fajer M. Masrour  
Assoc. Prof. Dr. Ubaid A. Dawood  
Assoc. Prof. Dr. Abbas H. Jwaied

Corres pondence Should be addressed to :  
*Kerbella* **Babylon- University – Colloge of Adm & Economics**  
P.O Box 1105 Kerbella  
Phone : 328041  
Fax : 328041

---

**Registered at the National House for Books and Documents at Baghdad**  
**No. 729 – 2001**

المجلة العراقية للعلوم الادارية

المجلد (١) العدد (٢)

# **Iraqi journal for Administrative Sciences7**

**IJAS**

**1422 A. H December 2001**

**No: 2**

**Volume :1**

## **Editorial Board**

**Editor -in- chief**

**Prof. Dr. Abbas. H. Jwaed**

**Members**

- Prof. Nezar- A:A. Rashed**
- Ass. prof. Dr. Abed Alsatar H. Yousif**
- Ass. prof. Dr. Ubaa.S. Al- Dewechi**
- Ass. prof. Dr. Taher. M. Mansure**
- Ass. prof. Dr. Abed-Al-Kerime .M.Baqer**
- Ass. prof. Dr. Hakim – M- Mohemmed**
- Ass. prof. Dr. Ahmed . A. Selmam**
- Dr. Ahmed. AL. Duri**
- Mr. Gutaiba. N. Mustefa**
- Mr. Kalid. H. Ali**
- Mr. EZ-AL Dine – M. AL Abed**

**Editor Secretary**

**Dr. Hakim-M. Mohemmed**

Babylon University  
Colleg Of Administrataion And Economics



---

---

# Iraqi Journal For Administrative Sciences

---

---

Volume : 1

No.:2

---

2001

1422