

المستخلص

مقدمة :

إن من أهم التحديات التي تواجه الحكومات المتعاقبة هي كيفية استغلال الموارد المتاحة لتحقيق التنمية الشاملة ، وان حجر الزاوية لهذه التحديات هي اتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق إصلاح المثلث والتي يشمل :

- كيفية التوازن بين الاستغلال الرشيد لهذه الموارد .
- تحقيق التنمية الشاملة .
- تحقيق التنمية المستدامة للأجيال القادمة .

هدف الدراسة :

ومن هذا المنطلق فقد سعى الباحث - من خلال هذا البحث - للوصول إلى تنمية مهارات متizzie القرارات الإدارية التي تتضمن أبعاد بيئية بالقطاع الحكومي من خلال مقترن لبرنامج تدريبي ، يتضمن بالإضافة إلى المحتوى العلمي لتنمية المهارات القيادية - تنمية المهارات البيئية لمتذبي القرارات بمستوياتهم الثلاثة (مدير عام - وكيل وزارة - وكيل أول وزارة) .

أهم النتائج :

- ١ - أثبتت نتائج الدراسة أن البرنامج التدريبي المقترن لشريحة الإدارة العليا - بمستوياتها الثلاثة (مدير عام - وكيل وزارة - وكيل أول وزارة) - يؤدى إلى تنمية المهارات القيادية بالإضافة إلى المهارات البيئية وذلك بما يحتويه من محتوى علمي هادف لكل من الاتجاهين ، طبقاً لاختبار الفرض الرابع للمستويات الثلاثة.
- ٢ - ثبت من الدراسة التحليلية للنتائج المستخرجة من بيانات الدراسة الميدانية ان تنمية المهارات ببعديها - في البرنامج المقترن - تؤدى إلى اتخاذ القرارات البيئية بصورة جيدة (جودة القرارات البيئية الملائمة للموضوع / الموقف محل القرار) وذلك طبقاً لاختبار الفرض الثاني للمستويات الثلاثة أيضاً .
- ٣ - من مخرجات النتائج والمؤشرات التحليلية للدراسة الميدانية وطبقاً لاختبار الفرض الثالث تبين وجود علاقة عكسيّة بين جودة القرارات البيئية وبين تكلفة هذه القرارات بمعنى انه كلما زاد مستوى جودة القرارات البيئية أدى ذلك إلى تخفيض تكلفة هذه القرارات وذلك بأخذ الاعتبارات والأبعاد البيئية في الحسبان عند اتخاذ القرارات .

المستخلص

أهم التوصيات :

- ١ - يوصى الباحث - حال تنفيذ هذا المقترن - بإنشاء قاعدة بيانات للمتدربين الذين اجتازوا هذا التدريب وتشتمل هذه القاعدة على كافة البيانات سواء بيانات شخصية أو علمية أو وظيفية وكذلك تنوع الخبرات ، وذلك للاستعانة بمخرجات هذه القاعدة في إنشاء روابط وصلات نوعية بين المتدربين سواء على المستوى القطاعي (المتدربين على مستوى قطاع الصناعة مثلا) ، أو على المستوى العلمي (خريجي كلية الهندسة كمثال) أو على المستوى الجغرافي مما يساعد في إثراء مجتمع هذه الروابط النوعية .
- ٢ - يوصى الباحث أن يتم التدريب على مثل هذه البرامج من خلال مجموعة من الأسانذة المتخصصين ذات الصلة بالمجال البيئي مثل أسانذة بمعهد الدراسات والبحوث البيئية ومعهد التخطيط القومي وجهاز شئون البيئة وأسانذة الجامعات التي تتعلق تخصصاتهم بالمحظى العلمي المدرج بالبرنامج .
- ٣ - يوصى الباحث بتحمية إدراج المحتوى العلمي البيئي تحت المعايير التي نص عليها قانون البيئة المصري رقم 4 لسنة 1994 ولائحته التنفيذية والمعدل بالقانون رقم 9 لسنة 2008 وذلك لضمان قانونية ولائحة وواقعية المحتوى العلمي للبرنامج .

الملخص

زالت الاهتمامات الحديثة بالحفظ على البيئة ، وذلك من خلال ترشيد استخدام الموارد المتاحة - سواء الطبيعية أم غير الطبيعية - لدعم التنمية المستدامة من ناحية واستمرارية البرامج التنموية المختلفة من ناحية أخرى ، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال الرؤية المتكاملة لمتخذ القرارات بهدف ترشيد القرارات سواء القرارات الإدارية وغير الإدارية .

لقد أثبتت الدراسات النظرية والعملية أن القرارات التي تتخذ ولم تراع البعد البيئي والدراسات البيئية في الحسابان - غالباً - هي قرارات غير جيدة النتائج وأحياناً تؤدي إلى نتائج عكسية ، ولنا تجربة مشروع أجر يوم الذي تم تنفيذه في جزيرة رأس البر بمحافظة دمياط ، حيث تم التصادم مع المجتمع المدني بسبب عدم أخذ الدراسات البيئية في الاعتبار وعدم مشاركة المجتمع المدني في الدراسات المسبقة - خاصة البيئية - تمهدًا لاتخاذ القرارات التي تخُص المشروع .

المشكلة البحثية :

يتكون القطاع الحكومي من 5 مليون موظف منهم حوالي من 2.5% (شريحة الإدارة العليا) معنيين بعملية اتخاذ القرارات ^(١) ، ومن هنا تبدو إشكالية البحث في عدم مساهمة البرامج التدريبية الحالية في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية التي تتضمن أبعاد بيئية والمحافظة على الموارد المتاحة بالقطاع الحكومي .

أهداف وتساؤلات الدراسة :

تكمّن أهداف البحث في مجموعة التساؤلات الآتية:

هل يتم أخذ الاعتبارات البيئية في الحسابان عند اتخاذ القرارات الإدارية ؟

هل البرامج التدريبية التي تتفق في مراكز التدريب الإداري صفة التكامل في مضمونها؟

هل هناك تأثير للبرامج التدريبية المتكاملة على القرارات البيئية التي يتم اتخاذها ؟ وما هو طبيعة هذا التأثير ؟

هل تختلف النظرة إلى متخذ القرار الذين يضعون البعد البيئي في الحساب عن غيرهم من متخذ القرار ؟ .

هل للبرامج التدريبية المتكاملة دور وتأثير في تحقيق التنمية المستدامة ولو بنسبة من خلال القرارات البيئية الملائمة بالقطاع الحكومي ؟

(١) قاعدة بيانات العاملين - مركز المعلومات - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .

الملخص

أهمية البحث :

تكمّن أهميّة البحث في توضيح النقاط التالية :

إن الاتجاه القومي بترشيد الإنفاق الحكومي وذلك من خلال المحافظة على الموارد المتاحة يتطلّب ترشيد القرارات البيئية وذلك بتضمين برامج تدريبية متكاملة تكون بمثابة داعم لشريحة الإدارة العليا على اتخاذ القرارات البيئية الملائمة بالجهاز الإداري للدولة ، حيث تبيّن مدى الخسائر التي تلحق بالاقتصاد من عدم أخذ البعد البيئي في الاعتبار عند اتخاذ القرارات .
إن الاتجاه العالمي للمنظّمات العالمية بنهج وتطبيقات النظم العالمية الحديثة مثل اتفاقية الجات وتطبيق نظم الجودة الشاملة في التعاملات يجعل من دمج البعد البيئي في البرامج التدريبية لمتخذي القرارات بنية تحتية لتنفيذ مثل هذه النظم العالمية وبالتالي يجعل من الدراسة أهمية خاصة .

إن استخدام الموارد المتاحة - سواء الطبيعية أو غير الطبيعية - بصورة رشيدة هو أحد مدخلات التنمية البشرية ، وأن الموارد البشرية عامل أساسي في هذه التنمية وأن التدريب أحد وسائل تنمية الموارد البشرية ، وأن الوعي لدى الفرد هو عامل من عوامل الاستغلال الرشيد لهذه الموارد ومن هنا أصبح الربط بين التدريب المتكامل من جهة وتنمية الوعي من جهة أخرى مطلباً ليس على مستوى الوحدة الإدارية فحسب بل على مستوى الجهاز الإداري بأكمله .

فرضيات البحث :

الفرض الأول :

توجد علاقة طردية بين البرامج التدريبية المتكاملة وبين تنمية مهارات الإدارة العليا في اتخاذ القرارات البيئية الملائمة بالوحدة الإدارية .

الفرض الثاني :

توجد علاقة طردية بين البرامج التدريبية المتكاملة وبين جودة القرارات البيئية .

الفرض الثالث :

توجد علاقة عكسيّة بين جودة القرارات البيئية وبين تكلفة هذه القرارات.

الفرض الرابع :

توجد علاقة طردية بين البرامج التدريبية المتكاملة وبين المحافظة على الموارد المتاحة ومن ثم المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة .

الدراسة النظرية :

تتمثل الدراسة النظرية في الآتي : -

الملخص

- الدراسات السابقة في هذا المجال ، وكذلك الدوريات والكتب العلمية والمقالات المهمة بموضوع البحث ، وكذلك على شبكات المعلومات سواء المحلية (الانترنت) أو الشبكات العالمية (الانترنت) والتي تغطي موضوع البحث .
- النشرات والبحوث الصادرة من كل من جهاز شئون البيئة ووزارة الدولة لشئون البيئة ، وكذلك الإحصاءات والدوريات والنشرات الصادرة عن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة فيما يتعلق بهكل العمالة وخطط البرامج التدريبية المنفذة على مدار العام التدريبي ، كذلك هيكل العمالة ونوعيتها التي تم تدريبيها في السنوات السابقة وذلك لتقدير التوقع في السنوات المقبلة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا التردد.

أسلوب الدراسة :

1- مجتمع البحث :

ركز الباحث على تطبيق فكرة البحث على البرامج التدريبية التي تعقد بمراكز التدريب بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على اعتبار توافر البيانات سواء أكانت بيانات عن المشاركين ، من حيث نوعية العاملين ومستواهم التعليمي وتدرجهم الوظيفي ، مما يتيح للباحث استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة في قياس مقتراح تصميم متكملاً للبرامج التدريبية على درجة جودة وترشيد اتخاذ القرارات البيئية لدى شريحة الإدارة العليا وكذلك توقع هذا على مجتمع العاملين بصفة عامة وعلى متذدي القرارات بصفة خاصة .

2 - عينة البحث :

تم اختيار عينة من مجموعات العاملين - شريحة الإدارة العليا - طبقاً للمستوى التنظيمي (مدير عام - وكيل وزارة - وكيل أول وزارة) من المشاركين في برامج التدريب التي يعقدها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والذين يقومون باتخاذ قرارات بيئية على أي مستوى تنظيمي بالجهات التي يعملون بها ، وستكون هذه العينة ممثلة لكافة فئات مجتمع البحث المشاركين في البرامج التدريبية - من حيث :

- النوع : ذكر / أنثى .
 - السن : فئات العمر المختلفة (داخل شريحة متذدي القرارات) .
 - الدرجة العلمية : وتشمل : (المؤهلات فوق العليا - العليا) .
-

الملخص

3 - أنواع البيانات :

- أ - بيانات ثانوية: ويتم الاستعانة بإصدارات ونشرات مراكز المعلومات المختلفة مثل :
إصدارات جهاز شئون البيئة ، ومركز معلومات مجلس الوزراء .
- ب - بيانات أولية : وهى البيانات التي يتم الحصول عليها عن طريق إصدارات ونشرات الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مجال الإحصاء الوظيفي والتدريب .

4 - نموذج جمع البيانات الأولية :

تم استخدام استماراة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات وتحليلها واستخراج النتائج منها وكذلك العلاقة بين المتغيرات الخاصة بفرض البحث وهى :

- التدريب المتكامل والقرارات البيئية .
- القرارات البيئية ودرجة المستوى الوظيفي .
- البرامج التدريبية المتكاملة وتنمية مهارات الإدارة العليا .

5 - أسلوب جمع البيانات :

مقابلة شخصية مع المستقصى منهم وذلك لتحديد طبيعة الإطار المقترن المتكامل للبرامج التدريبية وكذلك مدى توافق وتلاءم هذا الإطار مع طبيعة نشاط الوحدات الإدارية لتحديد درجة التكامل وتأثير ذلك على عملية اتخاذ القرارات البيئية .

أساليب تحليل البيانات :

تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لإيجاد العلاقة بين متغيرات البحث وتمثل الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات فيما يلى :

T-test - معامل Chi-Square - معامل

حدود البحث :

تتمثل حدود البحث في الآتي :

-حدود عامة : وهى مجتمع شاغلي الإدارة العليا بالقطاع الحكومي .

الملخص

-حدود خاصة : وهى المجتمع البحثي والمتمثل في المشاركين في البرامج التدريبية التي تم اختبارها وهى فئة العاملين المعنيين باتخاذ القرارات وخاصة البيئية .

. الحدود المكانية : مركز إعداد القادة بالقطاع الحكومي بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

. الحدود الزمنية : البرامج التدريبية التي تم تنفيذها لشريحة الإدارة العليا في النصف الأول من العام التدريسي المعتمد 2013/2014 من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .

أهم النتائج :

1- أثبتت نتائج الدراسة أن البرنامج التدريبي المقترن لشريحة الإدارة العليا - بمستوياتها الثلاثة (مدير عام - وكيل وزارة - وكيل أول وزارة) - يؤدي إلى تربية المهارات القيادية بالإضافة إلى المهارات البيئية ، وذلك بما يحتويه من محتوى علمي هادف لكل من الاتجاهين ، طبقاً لاختبار الفرض الرئيسي للمستويات الثلاثة 2- ثبت من نتائج الدراسة المستخرجة من بيانات الدراسة الميدانية أن تربية المهارات ببعديها - في البرنامج المقترن - تؤدي إلى اتخاذ القرارات البيئية بصورة جيدة (جودة القرارات البيئية الملائمة للموضوع / الموقف محل القرار) وذلك طبقاً لاختبار الفرض الأول من الفروض الفرعية للمستويات الثلاثة أيضاً .

3- من المؤشرات التحليلية للدراسة الميدانية وطبقاً لاختبار الفرض الثاني من الفروض الفرعية تبين وجود علاقة عكسية بين جودة القرارات البيئية وبين تكلفة هذه القرارات ، بمعنى أنه كلما زاد مستوى جودة القرارات البيئية أدى ذلك إلى تخفيض تكلفة هذه القرارات ، وذلك بأخذ الاعتبارات والأبعاد البيئية في الحساب عند اتخاذ القرارات .

أهم التوصيات :

1- يوصى الباحث - حال تنفيذ هذا المقترن - بإنشاء قاعدة بيانات للمتدربين الذين اجتازوا هذا التدريب ، وتشتمل هذه القاعدة على كافة البيانات سواء بيانات شخصية أو علمية أو وظيفية وكذلك تنويع الخبرات ، وذلك للاستعانة بمخرجات هذه القاعدة في إنشاء روابط وصلات نوعية بين المتدربين سواء على المستوى القطاعي (المتدربين على مستوى قطاع الصناعة مثلاً) ، أو على المستوى العلمي (خريجي كلية الهندسة كمثال) أو على المستوى الجغرافي مما يساعد في إثراء مجتمع هذه الروابط النوعية .

الملخص

٢ - يوصى الباحث أن يتم التدريب على مثل هذه البرامج من خلال مجموعة من الأساتذة المتخصصين ذات الصلة بالمجال البيئي مثل أساتذة معهد الدراسات والبحوث البيئية وجهاز شؤون البيئة وأساتذة معهد التخطيط القومي وأساتذة الجامعات التي تتعلق تخصصاتهم بالمحظى العلمي المدرج بالبرنامج .

٣ - يوصى الباحث بتحمية إدراج المحتوى العلمي البيئي تحت المعايير التي نص عليها قانون البيئة المصري رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ ولائحته التنفيذية والمعدل بالقانون رقم ٩ لسنة ٢٠٠٨ وذلك لضمان قانونية ولائحة وواقعية المحتوى العلمي للبرنامج .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول : الدراسة النظرية ويشمل :
2	١ مشكلة الدراسة .
2	٢ أهداف الدراسة .
3	٣ فروض الدراسة .
3	٤ أهمية الدراسة .
4	٥ حدود الدراسة .
4	٦ خطة الدراسة .
4	٧-٦-١ الجانب النظري .
5	٨-٦-١ الجانب التطبيقي .
5	٩ مجتمع الدراسة و اختيار العينة .
5	١٠ مجتمع الدراسة .
5	١١-٧-١ اختيار العينة .
5	١٢-٧-١ المعالجة الإحصائية .
5	١٣-٨-١ أنواع البيانات .
6	١٤-٨-١ أساليب تحليل البيانات .
6	١٥ الإطار العام للدراسات السابقة .
24	١٦ محتويات الدراسة .
	الفصل الثاني : فعالية البرامج التدريبية المتكاملة في عملية اتخاذ القرارات البيئية الملائمة
26	١-٢-١ المبحث الأول : العملية التدريبية :
26	٢-١-١-٢ المفاهيم المختلفة للتدريب .
29	٢-١-٢ التدريب كمحور للتنمية البشرية .
30	٣-١-٢ تكامل العملية التدريبية
33	٤-١-٢ فعالية البرامج التدريبية المتكاملة
35	٥-١-٢ مداخل الفعالية
35	٦-١-٢ مدخل الأهداف

الصفحة	الموضوع
36	2-5-1-2 مدخل النظم
38	6-1-2 المفاهيم المختلفة للد汪ع والإدراك والاتجاهات
42	٢ + اثر التدريب في تغيير الدافع والاتجاهات لدى المتدربين
47	2-2 المبحث الثاني : عملية اتخاذ القرارات
47	1-2-2 مفهوم عملية اتخاذ القرارات وأنماطها ومستوياتها
48	2-2-2 العناصر المكونة لعملية صنع القرار
48	3-2-2 العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار
50	4-2-2 المفاهيم المختلفة لعملية اتخاذ القرارات
53	5-2-2 أنماط اتخاذ القرارات الإدارية
54	6-2-2 أساليب اتخاذ القرارات
57	7-2-2 التأكيد وعدم التأكيد في اتخاذ القرارات
53	الفصل الثالث : تصور مقترن لإطار تكامل برامج التدريب للإدارة العليا لدعم وترشيد اتخاذ القرارات البيئية الملائمة .
63	1-3 قطاعات وموازنات القطاع الحكومي
63	1-1-3 قطاعات موازنة الجهاز الإداري
64	1-1-3 قطاعات موازنة الهيئات الاقتصادية
64	1-1-3 قطاعات موازنة الهيئات الخدمية
64	1-1-3 قطاعات موازنة الادارة المحلية
65	3-3 مراكز التدريب على المستوى القومي
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
84	4-1 البيانات الاولية المطلوبة
85	4-2 مجتمع البحث والعينة
89	4-3 طريقة جمع البيانات
90	4-4 مراجعة وترميز البيانات
90	5-4 التحليل الاحصائي للعينة و اختبارات الفروض
	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
141	1-5 النتائج

الصفحة	الموضوع
143	2-5 التوصيات
145	المراجع
150	الملاحق



قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-2	البرامج التدريبية وأعداد المتدربين بكل برنامج	42
2-2	متوسط ترتيب الدافع قبل التدريب	43
3-2	متوسط ترتيب الدافع بعد التدريب	44
4-2	مقارنة بين اثر التدريب على تغير الدافع قبل وبعد التدريب	46
5-2	أنواع البيئات المحيطة بالقرار	57
1-3	بيان بأجمالي أعداد مراكز التدريب المعتمدة	65
2-3	عدد شاغلي الإدارة العليا طبقاً لموازنة 2011/2012	66
3-3	بيان بعدد المتدربين داخل وخارج الخطة التدريبية	67
4-3	بيان بعدد المتدربين بالمقارنة بأعداد شاغلي الإدارة العليا لسنة 2012	67
1-4	بيان بعدد كل مستوى وظيفي في مجتمع البحث	85
2-4	بيان بعدد كل مستوى وظيفي في العينة	85
3-4	بيان بعدد كل مستوى وظيفي طبقاً للموازنة	86
4-4	بيان بعدد كل مستوى وظيفي طبقاً للمستوى العلمي	87
5-4	بيان بعدد كل مستوى وظيفي طبقاً النوع	88
6-4	بيان بعدد كل مستوى وظيفي طبقاً لفئة العمرية	89
7-4	بيان بنتائج مقياس ألفا كرتبخ للاعتمادية	92
8-4	فروق الإجابات على الأسئلة بعد استبعاد أسئلة الفروض	94
9-4	بيان عددي بالإجابات على الأسئلة لفئة مدير عام	96
10-4	بيان عددي بالذين ابدوا أسباب لضرورة الدمج	97
11-4	أسباب ضرورة الدمج طبقاً للمستوى العلمي	98
12-4	أسباب عدم ضرورة الدمج طبقاً للمستوى العلمي	100
13-4	بيان عددي بالذين أضافوا على محتوى البرنامج المقترن	101
14-4	الإضافات في المحتوى العلمي لمهارات القيادة طبقاً للمستوى العلمي	102
15-4	الإضافات في المحتوى العلمي للمهارات البيئية طبقاً للمستوى العلمي	103
16-4	بيان عددي بالذين ابدوا أسباب لعدم جودة القرارات البيئية طبقاً للمستوى العلمي	104

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
17-4	أسباب عدم جودة القرارات البيئية طبقاً للمستوى العلمي	105
18-4	بيان عددي بالذين ابدوا أسباب عدم نقل الخبرة للمرؤسين طبقاً للمستوى العلمي	106
19-4	أسباب عدم نقل الخبرة للمرؤسين طبقاً للمستوى العلمي	106
20-4	بيان عددي بالذين ابدوا إيجابيات على المقترن طبقاً للمستوى العلمي	107
21-4	إيجابيات البرنامج المقترن	108
22-4	بيان عددي باتجاه الإجابة على الفرض الأول	110
23-4	بيان عددي باتجاه الإجابة على الفرض الثاني	111
24-4	بيان عددي باتجاه الإجابة على الفرض الثالث	113
25-4	بيان عددي باتجاه الإجابة على الفرض الرابع	114
26-4	فروق اختبارات الفروض لمستوى مدير عام	115
27-4	بيان عددي بالإجابات على الأسئلة لفئة وكيل وزارة	115
28-4	بيان عددي بالذين ابدوا أسباب لضرورة الدمج	116
29-4	أسباب ضرورة الدمج طبقاً للمستوى العلمي	117
30-4	بيان عددي بالذين أضافوا على محتوى البرنامج المقترن	118
31-4	بيان عددي بالذين ابدوا أسباب لعدم جودة القرارات البيئية طبقاً للمستوى العلمي	119
32-4	بيان عددي بالذين ابدوا أسباب عدم نقل الخبرة للمرؤسين طبقاً للمستوى العلمي	119
33-4	أسباب عدم نقل الخبرة للمرؤسين طبقاً للمستوى العلمي	120
34-4	بيان عددي بالذين ابدوا إيجابيات على المقترن طبقاً للمستوى العلمي	121
35-4	إيجابيات البرنامج المقترن	121
36-4	بيان عددي باتجاه الإجابة على الفرض الأول (فئة وكيل وزارة)	123
37-4	بيان عددي باتجاه الإجابة على الفرض الثاني (فئة وكيل وزارة)	124
38-4	بيان عددي باتجاه الإجابة على الفرض الثالث (فئة وكيل وزارة)	125
39-4	بيان عددي باتجاه الإجابة على الفرض الرابع (فئة وكيل وزارة)	126

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
40-4	فروق اختبارات الفرض لمستوى وكيل وزارة	127
41-4	بيان عددي بالإجابات على الأسئلة لفترة وكيل أول وزارة	127
42-4	بيان عددي بالذين ابدوا أسباب لضرورة الدمج	128
43-4	أسباب ضرورة الدمج طبقاً للمستوى العلمي	129
44-4	بيان عددي بالذين ابدوا أسباب لعدم ضرورة الدمج طبقاً للمستوى العلمي	130
45-4	بيان عددي بالذين أضافوا على المحتوى المقترن	130
46-4	بيان عددي بالذين ابدوا أسباب عدم جودة القرارات طبقاً للمستوى العلمي	131
47-4	بيان عددي بالذين ابدوا أسباب التقصير في نقل الخبرة للمرؤوسين	132
48-4	أسباب التقصير في نقل الخبرة للمرؤوسين	132
49-4	بيان عددي بالذين ابدوا ايجابيات البرنامج المقترن لفترة وكيل أول وزارة	133
50-4	ايجابيات البرنامج المقترن	134
51-4	بيان عددي باتجاه الإجابة على الفرض الأول (فترة وكيل أول وزارة)	135
52-4	بيان عددي باتجاه الإجابة على الفرض الثاني (فترة وكيل أول وزارة)	136
53-4	بيان عددي باتجاه الإجابة على الفرض الثالث (فترة وكيل أول وزارة)	137
54-4	بيان عددي باتجاه الإجابة على الفرض الرابع (فترة وكيل أول وزارة)	138

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
-----------	---------	--------

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1-2	مكونات عناصر العملية التدريبية	32
2-2	محاور مكعب التدريب الادارى	34
3-2	الفعالية من خلال مدخل النظم لبرنامج تدريبي متكامل وفعال	37
4-2	متوسط ترتيب الدوافع قبل التدريب	43
5-2	متوسط ترتيب الدوافع بعد التدريب	45
6-2	أسباب التعقيد في اتخاذ القرار	59
7-2	العلاقة بين التعقيد والتغيير من جهة والتأكد وعدم التأكد من جهة أخرى	60
8-2	العلاقة بين درجات التأكيد وجودة القرار	61
1-3	تقسيمات موازنة القطاع الحكومي	63
2-3	التقسيمات النمطية لشريحة الإدارة العليا	65

