

## الآية

قال تعالى :

((فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ<sup>ص</sup>

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا))

صدق الله العظيم

سورة طة الآية (114)

## الاهداء

الي والدي ووالدتي العزيزين ... اهدي لكما هذا البحث المتضمن اطروحة  
الدكتوراه في ادارة الاعمال عرفاناً بالجميل والعون الذي كان ولا يزال فالشكر  
لكما بعد الله لتشجيعكما ووقوفكما الي جانبي ليري هذا البحث النور ، لقد  
كانت مواقفكم النبيلة بمثابة الشمعة المضيئة لي في هذا المضمار .  
الي روح ابني رامز ... رحمه الله وكم كنت اتمني ان يكون بجانبني ولكن امر  
الله نافذ وما شاء الله قدر وفعل .... الي ابني وقره عيني الحبيب المعتصم  
بالله حفظه الله ورعاه من كل شر اهدي لك اطروحة رسالة الدكتوراه .... فسير  
علي خطي والديك وفقك الله.  
الي رفيق دربي زوجي العزيز ... الذي وقف بجانبني حتى يري هذا البحث  
النور ... فلك كل الود والتقدير.  
الي إخوتي وأخواتي .... الذين كانوا عوناً لي ونعم السند وفقكم الله جميعاً  
...أهدي لكم هذه الاطروحة ...

## ( الشكر والعرفان )

اتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم معي في هذا البحث حتى يري النور ،  
وفي مقدمتهم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مركز تطوير الادارة ،  
اكاديمية السودان للعلوم الادارية ، ( مجموعة شركات دال ) ، وزارة تنمية  
الموارد البشرية ، المجلس القومي للتدريب ، المشرف الدكتور / احمد علي احمد  
، بروفيسور / احمد ابراهيم ابو سن ، وپروفيسور / علي عبدالله الحاكم اللذين  
كانا محكمين للإستبانة ، ولكل من ساهم معي داخل الجامعة او خارجها .

## المستخلص

اهتم هذا البحث بموضوع اهمية التدريب للعاملين ورفع انتاجيتهم لما في ذلك من فوائد للمؤسسات والاقتصاد القومي ككل . وعليه تمثلت مشكلة البحث في أن المؤسسات الخاصة لا تهتم بالتدريب بالصورة الكافية وبالتخطيط السليم لبرامج لتدريب الشيء الذي اثر سلباً علي رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين في المؤسسات المختلفة .

هدفت هذه الدراسة إلي قياس أثر التدريب علي زيادة الانتاجية للعاملين بالتركيز علي شركة دال في تدريب العاملين من خلال التعرف علي الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة والأساليب والطرق التدريبية المستخدمة في الشركة . تمثلت فروض الدراسة في ان الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة تؤدي الي تحسين اداء العاملين . ونجاح التدريب لمنسوبي الشركة يؤثر بصورة ايجابية علي الانتاجية. اعتمدت الدراسة علي المنهج ; الوصفي التحليلي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن التدريب يلعب دوراً هاماً وملموساً في رفع الكفاءة الانتاجية على أن يتم وفق الأسس العلمية والعملية في جميع مراحلها، وأن يكون المدربون الذين يقومون بتنفيذ البرامج التدريبية مؤهلين بقدر كبير علي توصيل المهارات والخبرات اللازمة للمتدربين بوسائل التدريب الحديثة. من أهم التوصيات: ضرورة الاعتماد علي التكنولوجيا الحديثة كمصدر أساسي لتنمية القدرات ورفع الكفاءة الانتاجية والاهتمام بالخطط المستقبلية لتنفيذ البرامج التدريبية المنظمة والمستمرة، وأن تدرك الادارة العليا أهمية إدارة الموارد البشرية والنظر إليها علي أنها إدارة لا تقل أهمية عن بقية الإدارات في المنشأة ودعمها مادياً ومعنوياً لكي تمارس نشاطها علي أكمل وجه.

## **Abstract**

The study aims at measuring the effect of training on increasing the productivity of employees. The problem of staff in DAL Company and examining the effort exerted in training and the methods of training pursued by the company.

The hypotheses indicate that the efforts exerted in staff training would improve their performance and the success training of would have positive effect on productivity.

The analytical descriptive, methods have been used in this study.

The most significant findings show that overall training plays an important and noticeable role in lifting – up the efficiency of The productivity on scientific and practical basis. Instructors Should be highly qualified to transfer skills and experience by modern means and techniques of training.

The most important recommendations pointed out that it is necessary to depend on modern technology as primary source for capacity development and increasing the efficiency of productivity of .

The future plans for conducting regular and continuous training programs should be emphasized. The top management should realize the importance of the human resources administration as equal To any other administration in the organization. Therefore , it should receive financial and moral support in order to perform its activities .

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	الاهداء
ج	الشكر والعرفان
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الاشكال
ق	المستخلص
ت	Abstract
<b>الاطار العام للبحث والدراسات السابقة</b>	
1	المقدمة
2	اهمية الدراسة
3	مشكلة الدراسة
3	اهداف الدراسة
4	فروض الدراسة
4	منهجية الدراسة
4	مصادر البيانات
4	مجتمع الدراسة
4	حدود الدراسة
4	هيكل الدراسة
5	الدراسات السابقة
<b>الفصل الاول : أسس التدريب</b>	
10	<b>المبحث الاول : مفاهيم التدريب</b>
11	1 مفهوم التدريب
11	2 اهمية التدريب
14	3 دوافع التدريب

15	مبادئ التدريب	4
17	الاسس او المبادئ للتدريب الفعال	5
18	مزايا التدريب	6
19	<b>المبحث الثاني : أنواع التدريب</b>	
20	انواع التدريب	1
23	مجالات التدريب	2
24	فوائد التدريب	3
27	العلاقة بين التدريب والتعليم والتعلم والتطوير	4
28	التدريب والتنمية	5
30	معوقات التدريب	6
32	<b>المبحث الثالث : أهداف التدريب</b>	
32	اهداف التدريب	1
34	تخطيط التدريب	2
34	مسئولية تخطيط التدريب في المنظمات	3
36	واجبات ومسؤوليات قسم التدريب	4
37	اساليب التدريب	5
<b>الفصل الثاني : مراحل العملية التدريبية وتقييم الاداء</b>		
54	<b>المبحث الاول : تحديد الاحتياجات التدريبية</b>	
55	مفهوم الاحتياجات التدريبية	1
56	مراحل العملية التدريبية	2
57	طرق ومصادر ومداخل تحديد الاحتياجات التدريبية	3
63	الجهات التي تحدد الاحتياجات التدريبية	4
63	أهمية ووسائل وأنواع الاحتياجات التدريبية	5
67	تصنيف و معوقات الاحتياجات التدريبية	6
71	<b>المبحث الثاني : تصميم وتنفيذ وتقييم التدريب</b>	
71	عناصر البرنامج التدريبي	1
72	تصميم برامج التدريب	2

81	تنفيذ البرامج التدريبية	3
84	تقييم التدريب	4
85	الأسس العامة لتقييم التدريب	5
86	عناصر التقويم وفعالية التدريب	6
86	<b>المبحث الثالث : تقييم الاداء</b>	
87	مفهوم تقييم الاداء	1
88	اهداف ومعايير تقييم الاداء	2
90	خطوات و مسئولية تقييم الاداء	3
93	اهمية فوائد و تقييم الاداء	4
95	طرق و انواع و استخدامات تقييم الاداء	5
110	المشكلات التي تواجه تقييم الاداء	6
<b>الفصل الثالث : التدريب في السودان</b>		
<b>113</b>	<b>المبحث الاول : مؤسسات التدريب في السودان</b>	
113	مؤسسات التدريب الاداري	1
113	معاهد التدريب المهني والفني والحرفي	2
114	مراكز التدريب الاعدادي	3
114	مراكز التدريب الاداري الخاصة	4
115	مراكز التدريب الاداري والفني للموارد البشرية بالقطاع العام	5
116	الوسائل المستخدمة في عمليات التدريب بالسودان	6
117	<b>المبحث الثاني : الامانة العامة للمجلس القومي للتدريب</b>	
118	المجلس القومي للتدريب وسلطاته	1
120	الخطة القومية السنوية للتدريب	2
121	انجازات التدريب بالداخل والخارج	3
130	<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية</b>	
130	<b>المبحث الأول : إجراءات الدراسة</b>	
137	<b>المبحث الثاني: تحليل المعلومات</b>	
158	<b>المبحث الثالث : إختبار الفروض</b>	

166	الخاتمة
166	النتائج
167	التوصيات
168	المراجع
175	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
		الفصل الاول
22	أنواع التدريب	1
		الفصل الثاني
100	طريقة تقييم الميزان أو الدرجات	2/2
101	طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي	2/3
102	طريقة التوزيع الاجباري	(2/5/4)
104	طريقة الادارة بالأهداف	7
		الفصل الرابع
137	توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للعمر	4/1
138	توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي	4/2
139	توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة	4/3
158	يوضح متغير العلاقة بين الخطط المستقبلية للشركة وبرنامج التدريب	4 - أ
160	متغير تأثير التدريب علي الانتاج	5 - أ
162	الجهود المبذولة في تدريب العاملين في الشركة تؤدي الي تحسين اداء العاملين	6 - ب
164	التدريب الداخلي فقط لا يساعد علي رفع كفاءة الاداء بالدرجة المطلوبة	7 -

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
137	توزيع النسبة المئوية لمتغير العمر لافراد العينة	1
138	توزيع النسبة المئوية علي متغير المؤهل العلمي	2
139	توزيع النسبة المئوية علي متغير عدد سنوات الخبرة	3
140	توزيع النسبة المئوية لمتغير تفرض التطورات في مجال الاعمال وتعدده من الناحية الفنية ضرورة اعتماد الخطط المستقبلية للشركة لبرامج تدريبية منظمة ومستمرة	4
141	توزيع النسبة المئوية لمتغير تتطلب الخطط المستقبلية للشركة الاعتماد علي تكنولوجيا حديثة واساليب انتاج غير معروفة بالنسبة للعاملين	5
142	توزيع النسبة المئوية لمتغير تحتم الخطط المستقبلية للشركة خلق مهارات جديدة تمثل للعاملين اضافة جديدة لمل يملكونه من مهارات سابقة	6
143	توزيع النسبة المئوية لمتغير تستوجب الخطط المستقبلية للشركة تضمين برامج تدريبية لتأهيل العاملين لاداء اعمالهم بطريقة امنة لتقليل حوادث العمل	7
144	توزيع النسبة المئوية لمتغير تساعد الخطط المستقبلية للشركة علي تفعيل برامج التدريب	8
145	توزيع النسبة المئوية لمتغير يقود التدريب المبني علي اسس علمية الي رفع كفاءة منسوبي الشركة	9
146	توزيع النسبة المئوية لمتغير يؤدي التدريب الائم علي توجيه سلوك منسوبي الشركة تجاه زيادة كفاءتهم في اداء الاعمال الي رفع الانتاجية	10
147	توزيع النسبة المئوية لمتغير يؤدي التدريب الفعال الي الاستغلال الامثل للوت وترشيد استخدامات الموارد المالية للشركة	11

148	توزيع النسبة المئوية لمتغير يؤدي نجاح التدريب لمنسوبي الشركة بصورة ايجابية في رفع الانتاجية	12
149	توزيع النسبة المئوية لمتغير يؤدي اعتماد الشركة علي تدريب العاملين في مجالات معينة ومحددة الي رفع مستوي كفاءة الاداء	13
150	توزيع النسبة المئوية لمتغير التدريب الموجه يلب الحاجة للإشراف المباشر والمكثف علي العاملين وينعكس ايجاباً علي رفع مستوي الاداء العام بالشركة	14
151	توزيع النسبة المئوية لمتغير اكتساب العامل للمهارات اللازمة لاداء عمله يخلق لديه قدراً عالياً من الثقة بالنفس ومن ثم زيادة معدلات ادائه	15
152	توزيع النسبة المئوية لمتغير تؤدي الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة الي تحسين اداء العاملين	16
153	توزيع النسبة المئوية لمتغير يقلل التدريب الداخلي من توافر المدربين المتخصصين واللازمين للعملية التدريبية	17
154	توزيع النسبة المئوية لمتغير لا يتيح التدريب الداخلي للعاملين الوقوف علي نجاحات الاخرين وتبادل الخبرات	18
155	توزيع النسبة المئوية لمتغير التدريب الداخلي لا يراعي اليمه الاستفادة من انعاش الروح المعنوية للعاملين وربطها برفع انتاجية العامل	19
156	توزيع النسبة المئوية لمتغير لا يساعد التدريب الداخلي وحده في رفع كفاءة الاداء بالدرجة المطلوبة	20
157	توزيع النسبة المئوية لمتغير من الضروري ان تعطي الشركة اهتماماً اكبر بالتدريب الخارجي لرفع كفاءة العاملين	21

قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
176	الاستبانة	1