

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى:

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

صدق الله العظيم
سورة البقرة الآية (132)

وقال الله تعالى:

"نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَنْ نَشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ"

صدق الله العظيم
سورة يوسف (76)

وقال الله تعالى:

"وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا"

سورة الإسراء (85)

الاهداء

إلى أبي و أمي ... ربي أرعاهما كما رباني صغيره

إلى روح أخي جهاد في أعلى عليين مع الصديقين و الشهداء بإذن الله

إلى اخواني و أخواتي

إلى الصغير يس علي بدر الدين جعله الله قرّة أعين لوالديه

إلي أحبتي لكم مني كل الود

الشكر و التقدير

الحمد لله الأول و الآخر الظاهر و الباطن و الذي بكل شيء عليم، الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه يملأ أرجاء السماء و الأرض و أشهد أن محمداً عبده و رسوله.

الشكر و الإحترام لجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

الشكر و التوقير للبروفسير علي عبد الله الحاكم موسوعة المعرفة المشرف الرئيسي على هذا البحث الذي جاد و أفاض و الذي ساهم بفكره و إرشاده و نصحه حتى يرى هذا الجهد النور ، الشكر للدكتور حسين عمر عثمان المشرف الثاني لهذا البحث الشكر و التقدير للاستاذ ناصر عبد الرحيم يس الاستاذ المحاضر بكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية و عميد شئون الطلاب بالجامعة الأهلية و الذي ساهم بفكره في هذه الدراسة ، شكري للخبير الإداري أحمد عبد الله خبير متعاون في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة سوداتل الذي سهل عملية توزيع الإستبانه و الشكر موصول للأستاذ قمرالدين حمد النور علي مدير العلاقات العامة لهيئة سكك حديد السودان القطاع الأوسط و الذي قدم معلومات وفيرة عن تاريخ السكة حديد في السودان و الشكر موصول للمهندس عبد الله أحمد الحسن الأمين مدير إدارة التخطيط و إمداد الوقود في الشركة السودانية للتوليد الحراري و الذي سهل توزيع الإستبانه الشكر لرئيس قسم التوثيق و البحوث بالخطوط الجوية السودانية و الذي قدم معلومات ثره عن الخطوط الجوية السودانية، الشكر للاستاذ محمد الأمين بقسم الاحصاء التطبيقي بجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا الذي قام بتحليل الإستبانه .

الشكر و التوقير لجامعة امدرمان الأهلية التي زرعت في نفسي حب العلم و المعرفة.

المستخلص

تناولت الدراسة أثر التدريب الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الإستراتيجية، تم أخذ دراسة حالة مجموعة شركات سودايل للاتصالات المحدودة، الهيئة القومية للكهرباء الخطوط الجوية السودانية، هيئة سكك حديد السودان و تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تنمية و تطوير أداء المورد البشري خاصة في هذا الزمن الذى تعددت فيه الأنشطة الموجهة لخدمات العملاء و تداخل الهياكل التنظيمية و الوظيفية و إزداد فيه التسابق و التنافس نحو البقاء و الاستمرار و التميز و النجاح وما ترتب مع ذلك من ندرة في الموارد و تعدد المشاكل و ما يتطلبه كل ذلك من مهارات و مقدرات للتعامل معها.

تهدف الدراسة الى أهمية تدريب و تنمية المهارات الفنية و الإدارية السلوكية للموارد البشرية بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة و لتغيير وجهات نظرهم و احتياجاتهم و معتقداتهم بشكل يؤثر إيجابياً على نتائج أعمالهم ، لهذا الغرض تقوم الدراسة على عدة فروض أهمها:

أ. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة و الفشل في تحقيق الهدف من التدريب.

ب. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين النقص في عدد المدربين المتخصصين و عدم نجاح الدورات التدريبية.

ت. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين عدم توفر الامكانيات و الوسائل المساعدة للعملية التدريبية و إكمال العملية التدريبية بنجاح.

ث. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين إعتداد الجهات المسؤولة عن إدارة و تنفيذ البرامج التدريبية على جهات استشارية غير متخصصة و التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية.

المنهجية المتبعة في هذا البحث المنهج التاريخي المتمثل في عرض الدراسات السابقة و الإطلاع على الكتب و المراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، و المنهج الإستنباطي و المنهج الوصفي المتمثل في وصف إستمارة الإستبيان المستخدمة في الدراسة و أخيراً المنهج التحليلي الاستدلالي القائم على إختبار صحة فرضيات الدراسة باستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة.

تحتوي هذه الدراسة على خمسة فصول إضافة إلى الفصل التمهيدي ، يحتوى الفصل الأول على تعريف و مفهوم و أهمية التدريب و كذلك العلاقة بين التدريب و التعليم، الفصل الثاني يحتوى على مبادئ العملية التدريبية ، أساسيات التدريب ، تحليل وتحديد إحتياجات التدريب، الفصل الثالث يحتوى على تعريف و طبيعة و مفهوم الموارد البشرية و كذلك أساليب تنمية الموارد البشرية ،احتوى الفصل الرابع على المنظمات موضوع الدراسة و إجراءات الدراسة الميدانية، احتوى الفصل الخامس على التحليل الإحصائي للاستبانة ثم النتائج و التوصيات .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

أ. يعتبر التدريب من المفاهيم الإدارية القديمة ومع ذلك مازالت المنظمات تتخبط من حيث تبعيته الادارية فقد آلت تبعية التدريب إلى المدير العام ثم لإدارة شئون الأفراد و تارة أخرى الى الشئون الإدارية وذلك لعدم وجود خطة تدريب واضحة تقابلها موازنة كافية مما أدى لتقليل أهمية التدريب و تهميش دوره في تنمية الموارد البشرية بالمنظمة.

ب. بالرغم من تعدد و إختلاف المفاهيم المتعارف عليها حول التدريب فهي جميعها تتفق في المضمون و الهدف من التدريب، فهو نشاط مخطط و منظم يهدف إلى تنمية المهارات و القدرات لدى الأفراد و رفع كفاءتهم الإنتاجية .

ت. للتدريب أثر فاعل في زيادة الإنتاجية وجودة المنتج.

تختتم الدراسة بعدة توصيات :

أ. توعية و إرشاد القيادات الادارية في المنظمات الخدمية تجاه مفهوم و أهمية التدريب الاداري الفعال في تنمية الموارد البشرية العاملة بها.

ب. ضرورة الإهتمام بتوفير الإمكانيات المالية و المادية اللازمة للعملية التدريبية و ضرورة إعتبار التدريب من ضمن الاولويات الاستراتيجية في هذه المنظمات.

ت. على الادارات العليا في المنظمات الحد من المعوقات و العقبات التي تواجه فعالية العملية التدريبية من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب و توفير المدربين ذوي الكفاءة العالية و التغيير في أنظمتها و قوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة للتدريب.

Abstract

The study reviews the Impact of Effective Managerial Training on Human Resources Development in Strategic Services Organizations – A Field Study on Sudan 2005 – 2009 . The importance of this study emerges from the importance of HR training and its role in promoting HR performance, especially nowadays, where activities directed toward customer services are increasing, employment and organizational structures intermingling, and competition for survival, continuation, excelling, and success intensifying, leading to scarcity of resources, creating new problems, and necessitating acquirement of more skills and capabilities.

The study aims at stressing the importance of training and vitality of promoting HR technical, administrative and behavioral skills in a way that suits the needs of organizations and transforms their views, needs and beliefs for the benefit of their businesses. For this purpose, the study is based on a number of hypotheses:

- a) There is correlation of statistical clue between failure of available and pre-made training programs and failure to attain training purposes.
- b) There is correlation of statistical clue between shortage of specialized trainers and failure of training programs.
- c) There is correlation of statistical clue between shortage of assistant means and capabilities of a training process and its successful completion.
- d) There is correlation of statistical clue between dependence of bodies charged with managing and executing training programs on unspecialized consultative bodies and actual determination of training needs.

The methodologies followed in this study involve historical methodology, where former studies and reference books relative to the study subject consulted; the deductive methodology; the descriptive methodology, as shown by the description included in the questionnaire form used in this study; and lastly the analytical methodology, where the truth of the study hypotheses is measured using suitable statistical tests.

The study includes five chapters, in addition to an introductory chapter.

Chapter (1) defines the concept of training, outlines its importance, and explains the relationship between training and learning. Chapter (2) includes the principles of the training process, the basics of training, and training needs. Chapter (3) defines HR concept and nature and reviews the methods of HR promotion. Chapter (4) includes studied organizations and

field study procedures. Chapter (5) analyzes the questionnaire statistically and enlists results and recommendations.

The study has attained a number of results, including the following:

- a) Although training is an ancient administrative concept, many organizations are confused with regard to its administrative belonging, some labeling it under the general manager, others within the personnel affairs, and others within the administrative affairs. Such confusion is attributed to lack of a well defined training plan, with sufficient budget, and has lead to marginalizing training and undermining its role in promoting HR.
- b) Despite availability of a large number of various generally known concepts of training, they all agree on the fact that training is a planned and organized activity that aims at promoting skills and capabilities of individuals and elevating their productivity.
- c) Training has an effective role in increasing productivity and improving quality.

The study concludes with a number of recommendations:

- a- Administrative professionals at service organizations should be enlightened on training concepts and importance of effective administrative training in promoting HR.
- b- Organizations must allocate sufficient financial and material capabilities for training and include training within its strategic priorities.
- c- High managements of organizations must remove obstacles undermining the efficiency of training processes through disseminating training culture, providing competent trainees, and changing laws and regulations contradicting with training plans and strategies.

مصطلحات الدراسة

Individual Training,	التدريب الفردي
Group Training	التدريب الجماعي
On – Job – Training	التدريب في مواقع العمل
Off –Job – Training	التدريب خارج مواقع العمل
Training Before Service	التدريب قبل الخدمة أو التعيين
Training After Service	التدريب بعد التعيين
Orientation Program	برامج التوجيه
Basic Training	التدريب الأساسي
Vestibule Training	التدريب المهني
In Service Training	التدريب أثناء العمل
Technical Skills	المهارات الفنية
Training Gap	فجوة تدريبية
Interview	المقابلة الشخصية
Observing	الملاحظة
Test	اختبار
Examinations	امتحانات
Questionnaires	الإستبانة
Problem Analysis	تحليل المشكلات
Record &Report Analysis	دراسة السجلات و التقارير
Self - Assessment	آراء العاملين
Consultants	الاستشاريون
Factors	العوامل
Effecting	إحداث
Organization	منظمة / تنظيم / هيئة
Attitudes	اتجاهات
Define	تعريف
Training	تدريب

مصطلحات الدراسة

Needs	الاحتياجات
Organization analysis	تحليل المنظمة
Human Resources Analysis	تحليل الموارد البشرية
Labour Turnover	معدل دوران العمل
Work Environment Analysis	تحليل بيئة العمل
Organization Climate	المناخ التنظيمي
Job Analysis	التحليل الوظيفي
Required Performance	الأداء الوظيفي المطلوب
Responsibilities & tasks	المسؤوليات و المهام
Performance Standards	معايير الأداء
Individual Analysis	تحليل الفرد
Effectiveness	فعالية
Efficiency	الكفاءة
Doing the right things	القيام بالأشياء الصحيحة
Recruitment	الاستقطاب
Placement	التعيين / توظيف
Supervising	الإشراف
Appraisal	تقويم الأداء
Man Power Planning	التخطيط الوظيفي
Development	التنمية
Promotion	ترقيته / ترفيع
Motivation	تحفيز
Controlling	الضبط
Transfer	نقل من صورة إلى صورة
End of Service	نهاية الخدمة
Human Development Indicator (HDI)	مؤشر التنمية البشرية
Spss	الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الفصل التمهيدي

المقدمة ، مشكلة البحث ، أهداف و أهمية الدراسة ، الدراسات السابقة

المبحث الأول :

المقدمة:

يرجع الاهتمام العالمي بتنمية الموارد البشرية إلى أن البشر هم الثروة الحقيقية لأيّة دولة ولأيّ أمة و لتتمكن الأمة من الحفاظ على ثروتها البشرية عملت على تنمية قدراتها عن طريق التأهيل والتدريب المستمر لإكسابها القدرة على التعامل مع الجديد الذي يظهر على الساحة الدولية بين الحين والآخر.¹

إن التدريب هو أسلوب القيادة للقرن الواحد والعشرين وقد كان دور القائد الإداري بالأمس يقتصر على اتخاذ القرارات و توظيف الموارد و إمكانات الموظفين إلى أقصى حد لخدمة أغراض و أهداف المنظمة و كان ينظر إلى الموظفين على أنهم مجرد أدوات و مواد مادية لانجاز أهداف المنظمة دون الأخذ في الاعتبار الجوانب المادية و المعنوية و الإنسانية لديهم، أما اليوم فإن أسلوب القادة في الاداء يختلف عن نظرائهم السابقين ، فوظيفة القائد الإداري المعاصر و جهوده تركز على تنمية روح الإبداع و الابتكار لدى مرؤسيه و تنمية روح الجماعة بينهم، إن القادة في الوقت الحاضر هم مدربون بالدرجة الأولى و ليس أفراداً يقيمون خلف مكاتب حديثة و يتخذون قرارات مهمة بعزلة عن الآخرين و إن التدريب هو إحدى التجارب و الخبرات الثرية الهامة التي يتعلمها الإنسان إثناء حياته العملية.

يعتبر التدريب نوعاً من أنواع النشاط المقصود و المخطط في أي مؤسسة ، حيث يعمل على تعريف أعداد من العاملين بها إلى خبرات معينة بهدف تحسين أداء كل منهم فيما يسند إليه من عمل، لذلك فلا بد عند الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب أن تؤخذ بعين الاعتبار جميع العناصر و القوى و العوامل التي تؤثر في تلك العملية إذا ما أردنا أن نحقق الأهداف المرجوة منها و بعبارة أخرى فإن علينا عندما نخطط للتدريب و عندما ننفذه أن نتعرف أولاً على طبيعة عملية التدريب من حيث الأسس العلمية و النظرية التي تقوم عليها من جهة ثم القواعد و الممارسات العملية التي يمكن للمدربين إتباعها عند التطبيق ، من جهة أخرى فإن أمكن لنا أن نصف التدريب بأنه علم وفن في آن واحد فذلك لا بد له من الأسس النظرية التي يستند إليها كأي مجال معرفي علمي آخر، كما أن له من المتغيرات الشخصية التي تبدو عند الممارسة و التطبيق كأي فن من الفنون دون أي تعارض بين هذا و ذاك فإن كانت المؤسسة أو الهيئة تقوم بتدريب

¹ <http://www.ngoce.org/psg3-1.htm.7/1/2009>.

العاملين فيها فإن ذلك يعني ببساطة أنها تقوم بتوفير فرص تعليمية لهم يتعلمون فيها طرق أفضل للأداء.²

للتدريب أهمية خاصة في وجود تحسين الأداء و رفع كفاءة الأفراد وهو كما يعرف بأنه عملية تعليم و تعلم و إرشاد و توجيه و تغيير في السلوك لأداء أفضل حيث يساعد على زيادة و تطوير معلومات الموظفين و مهاراتهم و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال الموكلة إليهم، و يظل تدريب القوى العاملة ركيزة أساسية في معظم خطط التنمية الادارية و المهنية في المنشأة باعتبار هؤلاء الموظفين هم رأس المال البشري الذي يتم إستثماره على الدوام و بالتالي فإن له ايرادات إيجابية تنعكس على الموظف و المنشأة على حد سواء.³

تواجه المنظمات العديد من المتغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية وقد زادت هذه التغيرات مع الضغوط المفروضة على المنظمات لاحداث التغييرات اللازمة لتواكب هذه التحديت، قد أصبح لزاماً على المنظمات التي ترغب فى البقاء في مجال الاعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية و التي تعتبر من أهم موارد المنظمة و يعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية ان تكون هذه الموارد البشرية أكثر مهارة و كفاءة و معرفة و التزاماً ، لذلك نجد ان الهدف الرئيسي للقيام بعملية التدريب للمنظمة هو تحقيق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية و أعلاها تكلفة ليتحقق التغيير في المعرفة ، المهارات ، الخبرات ، السلوك و الاتجاهات و الذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف.⁴

إن التدريب يشيد علاقات عمل صحية من خلال تركيزه على مناقشة القضايا الهامة ثم جمع بيانات أولية ثم معالجة هذه القضايا من خلال التغذية العكسية ثم تقدم حلول عملية للمشكلات التي تواجه العمل من خلال الخطط العملية ثم المتابعة كل هذا من أجل أن تتمكن المنظمة من تحديد معوقات إنجاز أعمالهم بشكل عملي متقدم و منظور ومن ثم إزالة هذه المعوقات كما أن التدريب يمكن أن ينظر إليه على أنه لغة مشتركة متساوية بين المشاركين فيه في المنظمة بحيث تصاغ هذه اللغة على شكل حوار تعليمي، كما أنه عمل تحويلي فهو ينقل

² التنمية الإدارية و التدريب - المركز الاقليمي للدراسات و الابحاث - المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع - الحمراء شارع أميل أده - بيروت لبنان - الطبعة الاولى 1983م - ص 83.

³ المرجع في التدريب و إدارة الموارد البشرية - بحوث و أوراق عمل الملتقيات و الندوات التي عقدتها المنظمة خلال عام 2007 حول موضوعات الاستشارات و التدريب و ادارة الموارد البشرية - المنظمة العربية للتنمية الادارية - أعمال المؤتمرات - القاهرة - جمهورية مصر العربية. - 2008.

⁴ - نقلاً عن دراسة سلوى محمود حميدة - أثر التدريب على رفع كفاءة أداء العاملين بالهيئات و المنظمات الإقليمية - دراسة حالة الهيئة العربية للاستثمار و الإنماء الزراعي - بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير - 2007 - جامعة الزعيم الازهري - ص 12

الشخص من حالة إلى حال أخرى مختلفة تماماً فهو يحدث تغييراً جوهرياً في سلوك و تفكير و رؤية الإنسان المتلقي و يكسبه مهارات جديدة و المدير الإداري كذلك يستطيع أن يتأثر و يؤثر في المنظمة و يقنعها لتتقبل بحماس العمل التدريبي و ذلك من خلال إيضاح المكاسب التي ستعود عليها من هذا التدريب ، فالتدريب يزيد المنظمة بالحافز القوي الذي يدفعها نحو التغيير المستمر، كذلك يعطي الناس الفرصة لكي يعدلوا و يغيروا سلوكهم الحالي ليتواءم و يتوافق و يندمج مع قيم و رؤية المنظمة للعمل، فعندما يشعر العاملون بالفرق بين ما هو عليه حالهم وواقعهم قبل التدريب وما أصبحوا عليه بعد تلقيه سيتحمسون لتوظيف هذا التغيير في مجال أعمالهم وهذا سينعكس حتماً و بشك مؤثر في أداء المنظمة وفي جميع مستوياتها سواء كان ذلك من القيادة للقاعدة أو من القاعدة إلى القيادة و يختص هذا البحث بمعرفة أثر التدريب الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الإستراتيجية متمثلة في مجموعة شركات سواداتل للاتصالات المحدودة، الهيئة القومية للكهرباء، الخطوط الجوية السودانية وهيئة سكك حديد السودان.

مشكلة البحث:

بالرغم من أن المنظمات العامة و الخاصة في جميع أنحاء العالم تلعب دوراً بارزاً و استراتيجياً في عجلة الاقتصاد و تنمية الموارد البشرية، إلا أن المنظمات الخدمية في السودان لم تستطع ان تلعب الدور المناط بها لدفع عجلة التنمية، إن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرية والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية يؤدي إلى ضعف تنمية المورد البشري، و بالتالي قدرة المنظمات على المنافسة عالمياً وإقليمياً ، ومن هنا يجب النظر إلى التدريب على أنه اهم العناصر لتطوير و تنمية الموارد البشرية .مشكلة الدراسة هي عدم فعالية برامج التدريب الذي تعمل على تطوير و تنمية الموارد البشرية مما نتج عنها عدة تساؤلات هي :-

1. هل تقتصر منظمات العمل إلى الأسس المهنية الحاكمة لوظيفة التدريب و للعاملين بها ؟
2. هل تولي منظمات العمل اهتماماً كبيراً بتنمية و تطوير مواردها البشرية و تضع ذلك في أولويات عملها ؟
3. هل يعتبر مجال التدريب و التنمية البشرية و الإدارية من المجالات التي يقل أو ينعدم فيه التقنية العلمية الموضوعية لمعايير النجاح و الفعالية ؟
4. هل المؤسسات التي تدعم الكفاءات و القدرات البشرية لم توفر بعد القدر الكافي من التدريب العلمي أو الخبرة الرائدة في مجالي التدريب و الإدارة ؟
5. هل حققت البرامج التدريبية الموضوعية بواسطة تلك المنظمات أهدافها المرجوة ؟

أهمية البحث:

أصبحت العملية التدريبية تمثل العنصر الحاسم في كفاءة و فاعلية مختلف أنواع المنظمات على اختلاف أحجامها و أنشطتها و أهدافها، فطبيعة العمل داخل المنظمات المختلفة تتطلب أن تكون الموارد البشرية العاملة بها على درجة عالية من الكفاءة في أداء العمل، و إذا كان من سمات و فكر و ممارسة العمل الإداري إنهما يعكسان الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية السائدة في مختلف فترات تطورها، فإن تعقد المشاكل و تشابك العلاقات و المتغيرات قد أديا إلى ظهور مجالات وظيفية جديدة في إدارة العملية التدريبية يمارسها مختصون قادرون على مواجهة و حل المشاكل التي ينطوي عليها كل من هذه المجالات، بذلك يعتبر التدريب نوعاً من أنواع النشاط المقصود و المخطط في أي منظمة حيث يعمل على إعداد العاملين بها إلى خبرات معينة بهدف تحسين أداء كل منهم فيما يسند إليه من عمل، لذلك فلا بد عند الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب أن تأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر و القوى العاملة التي تؤثر في تلك العملية إذا ما أردنا أن تتحقق الأهداف المرجوة منها لتحقيق أفضل الأداء و تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تدريب الموارد البشرية ودوره في تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية، خاصة في هذا الزمن الذي تعددت فيه الأنشطة الموجهة لخدمات العملاء و تداخل الهياكل التنظيمية و الوظيفية، و إزداد فيه التسابق و التنافس نحو البقاء و الاستمرار و التميز و النجاح، وما ترتب مع ذلك من ندرة في الموارد و تعدد المشاكل و ما يتطلبه كل ذلك من مهارات و مقدرات للتعامل معها .

أهداف البحث:

لا تكتفي المنظمات التي تسعى إلى النمو و النجاح فقط بالاختيار الجيد للعاملين بها و إنما تحرص على زيادة قدراتهم و صقل مهاراتهم و تعديل سلوكهم بما يتناسب مع ظروف العمل المتطور، لذلك فهي تعمل على توفير إمكانيات التنمية الفعالة و المستمرة لمعارف العاملين ذات العلاقة بنشاطها العام و أهدافها على اختلاف مستوياتهم الإدارية بما لها من أثر في اتجاهاتهم و رغباتهم و طرق

إنجازهم لأعمالهم، الأمر الذي يسهم في رفع مستويات الأداء و ترشيده و ترقيه أساليبه و بالتالي يزيد من الكفاءة الإنتاجية ، و أحد الوسائل الأساسية لتحقيق ذلك هو التدريب المستمر القائم على أسس موضوعية و علمية و الذي يساعد على مساهمة التقدم في كافة ميادين الحياة.

و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف الي:

1. أهمية تدريب و تنمية المهارات الفنية و الإدارية السلوكية للموارد البشرية بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة و لتغيير وجهات نظرهم و احتياجاتهم و معتقداتهم بشكل يؤثر إيجابياً على نتائج أعمالهم.
2. توفير و تطوير المعلومات لدى العاملين و زيادة الإنتاج.
3. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للقوى البشرية العاملة بالوظائف و المستويات الادارية بنظمات العمل كأساس لتصميم البرامج التدريبية الملائمة.
4. توضيح اساليب و معايير مقياس أثر التدريب الاداري في تنمية الموارد البشرية.
5. تصميم نموذج مقترح لقياس أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في منظمات الخدمة الاستراتيجية.

الفرضيات:

1. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة و الفشل في تحقيق الهدف من التدريب.
2. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين النقص في عدد المدربين المتخصصين و عدم نجاح الدورات التدريبية.
3. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين عدم توفر الامكانيات و الوسائل المساعدة للعملية التدريبية و إكمال العملية التدريبية بنجاح.
4. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين اعتماد الجهات المسؤولة عن إدارة و تنفيذ البرامج التدريبية على جهات استشارية غير متخصصة و التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية..
5. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين و عدم ارتباط تخطيط و تصميم برامج التدريب باحتياجات العاملين و الامكانيات المتاحة لتلك الجهات .

6. هنالك علاقة إيجابية بين تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين وزيادة ولائهم و انتمائهم للمنظمة و تحسين أدائهم.
7. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين متراكم الخبرة و الحاجة للتدريب.
8. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب أثناء العمل و تحقيق مستوى الأداء المطلوب عند التعامل مع بعض المهام و المهارات الصعبة أو المعقدة مع مراعاة الجوانب السيكلوجية و البيئية .
- منهجية البحث :

■ إتبعَت الباحثة لأغراض هذا البحث الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك من خلال تعريف المشكلة موضوع البحث و تجميع البيانات ذات الصلة عن طريق الاستبانة والمعلومات والإحصاءات الجاهزة المتعلقة بموضوع الدراسة سواءً من الكتب أو من التقارير والدوريات وشبكة المعلومات الدولية وتبويبها على هيئة جداول ومؤشرات ورسوم بيانية ومن ثم وصفها وتحليلها استخلاص المعلومات منها **و ذلك بإستخدام** الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

نطاق البحث :

النطاق الزمني للبحث : 2005 - 2009

النطاق المكاني للبحث :

مجموعة شركات سوداتل للاتصالات المحدودة

الهيئة القومية للكهرباء

الخطوط الجوية السودانية

هيئة سكك حديد السودان

النطاق البشري:

العاملين في المستويات الادارية المختلفة (عليا ، وسطى ، دنيا)

تبويب البحث :

تحتوي هذه الدراسة على خمس فصول:

الفصل التمهيدي :الاطار العام للدراسة

المبحث الأول

و يحتوي على خطة البحث ، المقدمة ، مشكلة البحث ، أهداف و أهمية الدراسة.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة ، تصميم نموذج الدراسة.

الفصل الأول : مفهوم التدريب الاداري، التعليم و التدريب، أهميته و أهداف التدريب الاداري، عناصر العملية التدريبية ، أنواع التدريب و مراحل تخطيط التدريب.

المبحث الأول :

مفهوم التدريب الإداري

المبحث الثاني:

التعليم و التدريب

المبحث الثالث:

أهميته و أهداف التدريب الإداري

المبحث الرابع:

عناصر عملية التدريب و أنواع التدريب

المبحث الخامس:

مراحل تخطيط التدريب

الفصل الثاني: مبادئ العملية التدريبية، أساسيات التدريب،تحليل و تحديد احتياجات التدريب ،

عناصر تحليل الاحتياجات التدريبية،خطوات التدريب، مقومات نجاح التدريب.

المبحث الأول :

مبادئ العملية التدريبية و أساسيات التدريب

المبحث الثاني:

تحليل و تحديد احتياجات التدريبية ، عناصر تحليل الاحتياجات التدريبية.

المبحث الثالث:

خطوات التدريب

المبحث الرابع:

مقومات نجاح التدريب

المبحث الخامس:

فعالية التدريب

الفصل الثالث: تعريف الموارد البشرية، طبيعة و مفهوم الموارد البشرية، أساليب تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول :

تعريف الموارد البشرية.

المبحث الثاني:

طبيعة و مفهوم الموارد البشرية

المبحث الثالث:

أساليب تنمية الموارد البشرية.

الفصل الرابع: المنظمات موضوع الدراسة، إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول : المنظمات موضوع الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الخامس:

يشمل هذا الفصل التحليل الإحصائي للاستبانة ثم النتائج و التوصيات.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت موضوع التدريب و استخلصتها

الباحثة مباشرة من تلك الدراسات وما أوردته من دراسات مايلي

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الاولى: دراسة⁵ Konings

عنوان الدراسة : الإثر الايجابي للتدريب على الانتاجية في الصناعات الغذائية - المعهد

العالي لدراسات العمال - بلجيكا.

نشرت هذه في الدراسة العام 2008 بهدف معرفة اثر التدريب على الانتاجية و الأجور

بتكليف من صندوق تدريب القطاعات في الصناعية الغذائية .

⁵ الإثر الايجابي للتدريب على الانتاجية في الصناعات الغذائية

Konings, Sels and Vanormelingen (2008) – Higher Institute for Labour Studies (HIVA), Catholic university of Leuven (KUL) – 2008. <http://www.eurofound.europa.eu/2010/10/BE10010391.htm>.

أخذت بيانات الدراسة من التقارير السنوية التي يسمح بها عادة القانون البلجيكي بالاطلاع عليها سنوياً و يتضمن التقرير معلومات مختلفة مثل العاملين الذين تلقوا التدريب و عدد الساعات التي تم تدريبهم و كذلك تكلفة التدريب للشركة هذه المعطيات تجعل من الممكن قياس اثر التدريب على كل من الاجور و الانتاجيه على مستوى الشركة.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها أن للتدريب أثر فاعل في تنمية الموارد البشرية لتأثيره الإيجابي على الرضا الوظيفي و التزام الموظف بوظيفته و كذلك على زيادة الانتاجية و جودة المنتج.

توصلت الدراسة ايضا إلى أن الموظف المدرب أكثر انتاجية من الموظف غير المدرب في مجال صناعة المواد الغذائية ،كذلك اجمالي أرباح الموظف المدرب أعلى من متوسط إجمالي ارباح الموظف الذي لم يتدرب، و تشير هذه النتائج إلى أن متوسط الشركة في صناعة المواد الغذائية يمكن أن تزيد من ميزتها التنافسية من خلال الاستثمار في تدريب العاملين.

الجمع بين هذه النتائج يؤدي إلى أن الاستثمار النهائي لهذه الدراسة يمكن الشركة من تحقيق قيمة إضافية لكل عامل أعلى من تكلفة التدريب .

كما أصدرت الدراسة ورقة عمل أكثر حداثة في العام 2009م و بتحليلهم للقطاع الخاص البلجيكي مرة أخرى ، أظهرت النتائج أن التدريب له تأثير إيجابي على الانتاجية و الأجور، فالناتج الحدى للعامل المدرب أعلى 23% من العامل الغير متدرب في حين زيادة الاجور بنسبة 12% نتيجة للتدريب.

الدراسة الثانية: دراسة Robert T Rosti Jr

عنوان الدراسة : أثر التدريب في إدارة برنامج التنمية – University of

Salisbury USA

الغرض من هذه الدراسة هو تقييم فعالية إدارة التدريب في إدارة برامج التنمية ، بأخذ 360 عينة.

⁶ أثر التدريب في إدارة برنامج التنمية

Robert T Rosti Jr – A study of the impact of training in a management development program based on 360 feedback - Management & Training Corporation,Ogden USA, & Frank Shipper – Franklin P.Perdue School of Business, Salisbury State University,Salisbury, USA – journal of Managerial Psychology Vol.13No1/2 1998.pp- 89©MCBUniversoity Press 0268-3946.

تم إستخدام التحليل الكمي في هذه الدراسة لمعرفة أثر التدريب في إدارة برامج التنمية. تركزت الدراسة على أثر التدريب في المهارات الادارية للمشاركين في برامج التطوير الإداري.

إفترضت هذه الدراسة عدم وجود التدريب اللازم للمهارات الإدارية في إدارة برامج التنمية.

استخدمت الاستبانة في جمع المعلومات اللازمة و طلب من أفراد العينة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي. من خلال تقييم عمليات التدريب بواسطة المعلومات المتحصل عليهما من نتائج الاستبانة أتضح إن هنالك ضرورة لعمليات تدريب فعالة

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

أهمية وجود تعليم و تدريب أكثر فعالية .
الحاجة إلى وجود برامج تدريبية فاعلة.

الدراسة الثالثة: Ferguson Laing, Irene⁷

عنوان الدراسة : أثر التدريب و التطوير على أداء و إنتاجية العامل في منظمات القطاع العام -غانا.

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير التدريب على أداء و معدل انتاج العامل في مواني غانا. أخذت عينات عشوائية من مجتمع الدراسة الذي تمثل في الإدارة الدنيا و الادارة الوسطى في الهرم الوظيفي.

جمعت معلومات الدراسة من خلال الاستبانة و المقابلات الشخصية مع حالات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن طرق التدريب المستخدمة لم تكن جيدة للتطوير و تحسين أداء العاملين .

ايضا من نتائج الدراسة كان رأي أغلبية الموظفين أن للتدريب دور فاعل في نجاح المنظمات على الصعيدين الشخصي و التنظيمي.

⁷ أثر التدريب و التطوير على أداء و إنتاجية العامل في منظمات القطاع العام - دراسة حالة مواني غانا.

Ferguson Laing, Irene – The Impact of Training and Development on Worker Performance and Productivity in Public Sector Orgnazations :Acase Study of Ghana Ports & Harbours – Kwame Nkrumah University of Science & Technology - Irene – on Joune,2009,94p.ill. -
<http://hdl.handle.net/123456789/1197>.

توصلت الدراسة إلى أن النشاطات التدريبية المتبعة لا تتوافق مع طبيعة و تنظيم نشاطات المنظمة

أوصت الدراسة بأن على المنظمات مساعدة موظفيها بتوجيههم الى التطوير و تشجيعهم على الدراسات و التعليم العالي.

الدراسات العربية:

الدراسة الرابعة:دراسة: مصطفى زين بكر سطوح⁸

عنوان الدراسة: تقويم أثر التدريب الإداري و الفني في شركات الأسمنت السعودية من وجهة نظر الإدارة و المدرب

حدد الباحث مشكلة البحث في عدم القدرة على تحديد الإحتياجات التدريبية . هدف الدراسة استعراض لأهم المفاهيم الحديثة المرتبطة بالتدريب وكيفية مساهمتها في تطوير العنصر البشري.

فروض الدراسة تركز على أن هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين دوافع الالتحاق بالبرنامج التدريبي و بين الوظيفة الحالية و المؤهل العلمي و عدد سنوات العمل و كذلك بين الفوائد التي تعود على المتدربين من البرنامج التدريبي و بين الأساليب المستخدمة في التدريب و تقويم محتوى البرنامج التدريبي .

إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الذي إعتد على جمع البيانات و الحقائق المتصلة بموضوع البحث و إخضاعها للتحليل ، وقد حصل الباحث على البيانات الخاصة بالجزء النظري من مختلف مصادر الموارد العلمية المنشورة، أما الجزء الميداني فقد حصل الباحث على بياناته من المتدربين و مسؤولي إدارة التدريب في شركات الأسمنت الثماني في المملكة العربية السعودية والذين بلغ عددهم (983) متدرباً (160) رئيس متدرب و (40) مسئول في إدارة التدريب بالشركات محل الدراسة، ثم أخذ عينة عشوائية حجمها (30%) من إجمالي المتدربين و رؤساء المتدربين و مسؤولي إدارات التدريب في كل شركة من شركات

⁸ مصطفى زين بكر سطوح - تقويم أثر التدريب الإداري و الفني في شركات الأسمنت السعودية من وجهة نظر الإدارة و المدرب دراسة تطبيقية على شركات الأسمنت السعودية للفترة من 1990 - 2000م - بحث لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا - إشراف بروفيسر على عبد الله الحاكم - 2005.رقم الدراسة (53)

الأسمنت الثمانية بالمملكة العربية السعودية و بلغت عينة المتدربين (297) متدرباً و عينة رؤساء (51) رئيس متدرب، وعينة مسئولي إدارة التدريب (17) مسئلاً .

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها بالرغم من تعدد و إختلاف المفاهيم المتعارف عليها حول التدريب فهي جميعها تتفق في المضمون و الهدف من التدريب، فهو نشاط مخطط و منظم يهدف إلى تنمية المهارات و القدرات لدى الأفراد و رفع كفاءتهم الإنتاجية .

أوصى الباحث بضرورة توجيه العناية الفائقة بعملية تخطيط النشاط التدريبي و فهم طبيعته نظراً لكون التدريب يركز على عدد من المقومات الرئيسية و أهمها تحديد الإحتياجات التدريبية بموضوعية و تصميم البرنامج بدقة وفقاً لتلك الإحتياجات و التنفيذ على أسس سليمة، لذا فإن تحقيق التدريب لأهدافه يرتبط بمدى تطوير و تحديث جوانب التخطيط و التنفيذ.

الدراسة الخامسة: دراسة سامي سليم إبراهيم العجلوني 9

عنوان الدراسة : تقويم برامج التدريب في قطاع معلمي و معلمات المدارس الثانوية في الأردن

حدد الباحث مشكلة الدراسة في التساؤل عن مدى فعالية البرامج التدريبية التي عقدتها وزارة التربية و التعليم خلال الفترة من عام (1990- 998) من وجهة نظر المدرسين، وما مستوى كفاءة تنفيذ ومحتوى البرامج التدريبية .

تمثلت أهمية الدراسة في ما اثارته البرامج التدريبية التي تم تطبيقها على مستوى مديريات التربية و التعليم في الأردن من نقد و تساؤلات حول ماقد تحققه من فوائد تعود على المدرسين و المتدربين.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تفهم قيادات وزارة التربية و التعليم مفهوم التدريب ومدى أهميته في تحسين أداء المعلمين.

⁹ سامي سليم إبراهيم العجلوني - تقويم برامج التدريب في قطاع معلمي و معلمات المدارس الثانوية في الأردن - حالة البرامج التدريبية في اقليم الشمال في الفترة من 1990-1998م لنيل درجة الدكتوراء في الادارة العامة - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا - اشراف بروفيسر على عبد الله الحاكم - 2002م رقم الدراسة (13) .

فروض الدراسة تفترض في انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين محتوى البرنامج التدريبي و فاعليته في تحسين اداء المتدربين و كذلك بين أهداف البرنامج التدريبي و فاعليته في تحسين اداء المتدربين.

إطار الدراسة تشمل جميع المشرفين و المشرفات التربويين المنوط بهم تدريب معلمي و معلمات المرحلة الثانوية في إقليم الشمال في الأردن و البالغ عددهم (216) مشرفاً و مشرفة.

تلخصت نتائج الدراسة إلى أن محتوى البرامج التدريبية التي عقدتها وزارة التربية و التعليم في إقليم الشمال تتسم بالملاءمة و بدرجة مرتفعة نسبياً لموضوعات البرامج. وصى الباحث بزيادة الإهتمام بالبيئة المادية و الإجراءات الإدارية للبرامج التدريبية التي عقدتها وزارة التربية و التعليم في إقليم الشمال مما لذلك من تأثير ملموس على فعالية هذه البرامج في تحسين أداء المتدربين.

الدراسة السادسة. دراسة مفلح عثمان نوفل 10:

عنوان الدراسة : أثر استراتيجية التدريب على أداء الموظفين في المصارف التجارية الأردنية

- الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التحقيق من أثر إستراتيجية التدريب على أداء المدراء و الموظفين في المصارف التجارية الأردنية.
- قامت الدراسة على إختيار (17) بنك لديهم أقسام متخصصة إدارة الموارد البشرية و التي تعمل على تنمية مهارات مدرائها وموظفيها.
- وضعت إستبانة من قبل الدارس قام فيها باختيار (10) عينات من مدراء إدارة الموارد البشرية و (20) عينة من مدراء الأفرع توصل فيها إلى عدة نتائج أهمها :
- هنالك علاقة قوية و إيجابية بين ممارسات التدريب الإستراتيجي و أداء مدراء و موظفي البنوك المختارة كعينة ، و كذلك توجد علاقة ضعيفة و ايجابية بين برامج التدريب المختلفة و اداء الموظفين.

¹⁰ مفلح عثمان نوفل - أثر استراتيجية التدريب على أداء الموظفين في المصارف التجارية الأردنية - دراسة حالة المدراء و الموظفين

العاملين في هذه البنوك - إشراف الدكتور رياض أبا يزيد - مشرف داخلي الدكتور عطا الله السرحان - economy /theses2.doc

www.aabu.edu.jo/thesis/

- هنالك علاقة إيجابية بين إستخدام وسائل التدريب التكنولوجية الحديثة في تنفيذ إستراتيجية التدريب و توفير الدعم الإداري و بين أداء موظفي البنوك المختارة كعينة.

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموع خبرات و أعمار و المستوى التعليمي للمدراء و قدرتهم على القيام بأنشطة و مراحل التدريب الإستراتيجي .
- أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي تشجيع المصارف التجارية الأردنية على إستخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ إستراتيجية التدريب بالدعم اللازم من الإدارة العليا.

الدراسة السابعة : . دراسة الخولاني11

عنوان الدراسة : أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية – دراسة تطبيقية في الجهاز الاداري للدولة اليمنية

قامت هذه الدراسة لمعرفة مدى إهتمام القوانين و التشريعات و السياسات العامة و الهياكل التنظيمية بعملية التدريب، ومدى إمكانية تطبيق ذلك عملياً .
كذلك التعرف على مدى مراعاة وحدة الجهاز الاداري للدولة للأسس العملية عند عملية تخطيط التدريب، ومدى اهتمامها بعملية تنفيذ و تقييم التدريب، ومدى إسهام التدريب في تنمية الموارد البشرية.

التعرف على أهم المعوقات التي تواجه نشاط التدريب في الوزارات المبحوثة، و معرفة طبيعة العلاقة بين عناصر التدريب و تنمية الموارد البشرية.

كانت أهداف هذه الدراسة إيضاح مدى إهتمام الدولة بتدريب و تأهيل الموارد البشرية العاملة من خلال سن القوانين و التشريعات و تخصيص الدعم اللازم لذلك .

أيضا من أهداف الدراسة تقييم سياسة التدريب في منشآت الجهاز الإداري للدولة و أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية .

11. الخولاني - أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية – دراسة تطبيقية في الجهاز للدولة اليمنية – بحث لنيل درجة الدكتوراء – أشراف

دكتور محمد عبد الولي مسعود 2005 م . 8/9/2010 <http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?ID=12276>

إرتكزت الدراسة على عدد من الفرضيات أبرزها وجود علاقة إرتباط بين التدريب و تنمية الموارد البشرية .

توصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها:

معظم الوزارات عينة البحث تعاني من عدم تطبيق سياسة واضحة للتدريب.

عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب.

ظهور العديد من معوقات التدريب في الوزارات المبحوثة.

الدراسة الثامنة: عثمان عبد الرحمن قمر فاروق12

عنوان الدراسة : إدارة الموارد البشرية بالتركيز على التدريب بديوان الضرائب

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم إتباع الطرق المنهجية في تخطيط برامج التدريب للعاملين، كذلك لا يتم التدريب وفق التخطيط الاستراتيجي الذي تضعه المنشأة في سياساتها. أهداف الدراسة تمثلت في معرفة العلاقة بين التدريب و مستوى أداء و مهارات العاملين و مقدرتهم و معرفة كفاءتهم .

إنحصرت فرضيات الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و مستوى أداء العاملين، كذلك بين نوع التدريب و زيادة مهارة العاملين. إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي و المسح الإجتماعي. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

إن التدريب غير متاح لكل العاملين، و هذا يعني إن هنالك فئات معينة تحصل عليه. عملية الترشيح للتدريب لا تتم عبر إدارة الموارد البشرية مما يجعلها قائمة على أسس غير موضوعية ليست ذات أثر كبير في تطوير العمل و رفع كفاءة الفرد. أساليب التدريب التي يعتمد عليها لا تفي بالأغراض و الأهداف. عدم الإهتمام بقياس أثر الدورات التدريبية . نوعية برامج التدريب لا تحقق الأهداف المرجوة. قدم الباحث توصيات عديدة منها :-

حتمية قيام إدارة الموارد البشرية بكافة أعبائها بما فيهم التدريب و الإجراءات المتعلقة به.

¹² عثمان عبد الرحمن قمر فاروق - إدارة الموارد البشرية بالتركيز على التدريب بديوان الضرائب دراسة تحليلية للفترة 1995 - 2008

- لنيل درجة الدكتوراء في الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية - جامعة أمدرمان الاسلامية - كلية الدراسات العليا - إشراف البروفسير عبد المنعم محمد علي - رقم الدراسة 352.6.

حتمية وجود خطط إستراتيجية طويلة المدى و أخرى قصيرة المدى لبرامج التدريب لكافة العاملين وفق إحتياجاتهم الفعلية في مختلف الوظائف التي بالهيكل التنظيمي.

الدراسة التاسعة : احمد زياد غانم¹³

عنوان الدراسة: أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص في مدينة نابلس ، كما تهدف أيضاً إلى التعرف على بعض متغيرات الدراسة مثل أثر التدريب، وأداء العاملين والمهارات والقدرات الفنية، و نوعية جودة الخدمات، و روح الإنتماء، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتكوين أداة الدراسة تتكون من (35) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (60) فرداً، وبعد عملية تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.(SPSS) .

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة موافقة كبيرة على أسئلتها وعلى سؤال الدراسة الرئيس وهو: ما هو أثر التدريب على أداء العاملين في الشركات الخاصة ، كما أشارت أيضاً ارتباط خطي بين أثر التدريب كمتغير مستقل من جهة وأداء العاملين ، والمهارات والقدرات الفنية التي يمتلكونها ونوعية وجودة الخدمات المقدمة ، وروح الانتماء كمتغيرات تابعة من جهة أخرى.

الدراسة العاشرة: وسيم إسماعيل¹⁴

عنوان الدراسة: مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية برامج التدريب في شركات التأمين العاملة في قطاع غزة، وذلك من أجل تحسين مستوى تنمية إدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف والتطلعات لكل من شركات التأمين.

¹³ أحمد زياد غانم – أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص - مدينة نابلس – فلسطين

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/257966> 10\11\2012

¹⁴ وسيم إسماعيل الهابيل و آخرون - 2011 عنوان الدراسة: مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة - June 2011 - Al-Azhar University – Gaza for Social Sciences

استخدمت هذه الدراسة أسلوب الإحصاء الوصفي التحليلي كما طبقت الدراسة أسلوب الحصر الشامل للعاملين في قطاع التأمين والذين بلغ عددهم (50) موظفا يعملون في شركة ترست العالمية للتأمين و شركة التأمين الوطنية و شركة المجموعة الأهلية للتأمين و شركة الملتزم للتأمين والاستثمار.

تم تصميم استبانته لجمع البيانات كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الموضوع للكشف عن فحوى العلاقة بين متغيرات الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة المعالم. وقد كشف تحليل النتائج وتفسيرها عن ضرورة تقييم مستوى الأفراد قبل وبعد التحاقهم بالدورات التدريبية من أجل الوقوف على حجم التغير الحاصل لقدراتهم ومهاراتهم وأن تكون عملية التدريب مستمرة ما دامت الشركة قائمة ولا تتوقف إلا بتصفية الشركة وانتهاء عملها.

الدراسة الحادية عشر : الطيب آدم جديد 15

عنوان الدراسة : أثر التدريب على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية. **دراسة حالة منظمة رعاية الطفولة البريطانية في الفترة 1998-2002م**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية وأثر التدريب على تحسين أداء الأفراد وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية، وقد تم الافتراض بأن هنالك علاقة إيجابية بين إيمان وقناعة المنظمة بأهمية التدريب وتحسين أداء الأفراد وإنجاز الأعمال وأن تدريب القوي البشرية يسهم مساهمة إيجابية في زيادة ورفع كفاءة العاملين وتخفيض تكاليف العمل والأخطاء. وأيضاً أن قسم التدريب من خلال البرامج التدريبية التي تعد وتنفذ وفق الخطط

¹⁵ الطيب آدم جديد - أثر التدريب على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية. دراسة حالة منظمة رعاية الطفولة البريطانية في الفترة 1998-2002م. أ. فيصل جاد محجوب الحكيم كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - 2012م.

والبرامج له مساهمة واضحة في تنمية مهارات الموارد البشرية، وتشير نتائج الدراسة إلى أن غالبية عينة الدراسة وخاصة أفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب تنظر إلى سياسات التدريب في المنظمة بأنها مهمة جدا ، وتري أن نجاح أي منظمة وسمعتها يعتمد علي مدي اهتمام المنظمة بها. كما تنظر الإدارة إلى البرامج التدريبية التي تعد وتقدم للعاملين بأنها مهمة جدا تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة المهارات وتحسين الأداء وأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف المنظمة.

ما تميزت به الدراسة عن الدراسة السابقة :

بعد التعرض للدراسات السابقة وما حوته من أهداف ، و كذلك التعرض لعينة الدراسة و الأسلوب المتبع فيها و أهم النتائج و التوصيات التي ذكرها الباحثون في تلك الدراسات ، كان لابد من إبراز ما تميزت به هذه الدراسة عن تلك الدراسات و التي يمكن تلخيصها بما يلي :

1. تناولت مجموعة من الدراسات السابقة موضوع التدريب من منظور ضيق وهو الإنتاجية

و التطوير الإداري مثل دراسة: Konings عنوان الدراسة : الإثر الايجابي للتدريب على الانتاجية في الصناعات الغذائية – المعهد العالي لدراسات العمال – بلجيكا 2008. و دراسة : مفلح عثمان نوفل عنوان الدراسة: أثر استراتيجية التدريب على أداء الموظفين في المصارف التجارية الأردنية. حين تناولت هذه الدراسة أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية بمعنى إن التنمية هي نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، من حيث المعلومات و الخبرات و الأداء و طرق العمل.

2. تناولت الدراسات السابقة مجموعة من المنظمات محدودة الفائدة بمعنى يمكن أن يستغنى عنها او يجد لها البديل مثل الصناعات الغذائية كما في دراسة Konings عنوان الدراسة : الإثر الايجابي للتدريب على الانتاجية في الصناعات الغذائية – المعهد العالي لدراسات العمال – بلجيكا 2008. في حين تناولت هذه الدراسة منظمات ترتبط ارتباطا تاما بحياة الإنسان اليومية ولا غنى عنها أطلاقاً .

3. تمت بعض الدراسات السابقة في دول أكثرنموا و تطوّر و حيث أخذت بيانات الدراسة من التقارير السنوية التي يسمح بها عادة القانون في تلك البلاد المتقدمة مثل دراسة Konings عنوان الدراسة : الإثر الايجابي للتدريب على الانتاجية في الصناعات الغذائية – المعهد العالي لدراسات العمال – بلجيكا 2008 و دراسة : Robert T Rosti Jr عنوان الدراسة : أثر التدريب في إدارة برنامج التنمية - , Salisbury, University, USA. حيث تمت دراستي في السودان الذي يعد من الدول الاقل نمو ، و تحاط التقارير

و المعلومات بسرية تامة و توجد مشقة كبيرة في جمع المعلومات و البيانات التي تخص الدراسة .

4. كانت الدراسات السابقة في منظمات صغيرة نوعاً ما مثل دراسة الشركات و شركات التأمين و البنوك و الصناعات الغذائية مثل دراسة : مصطفى زين بكر سطوح عنوان الدراسة: تقويم أثر التدريب الإداري و الفني في شركات الأسمنت السعودية من وجهة نظر الإدارة و المدرب و دراسة_Konings عنوان الدراسة : الإثر الايجابي للتدريب على الانتاجية في الصناعات الغذائية – المعهد العالي لدراسات العمال – بلجيكا 2008 و دراسة : مفلح عثمان نوفل عنوان الدراسة : أثر استراتيجية التدريب على أداء الموظفين في المصارف التجارية الأردنية بينما تميزت هذه الدراسة بدراسة منظمات ضخمة الفائدة و الانتاجية و تعد احدى مقومات التنمية و التقدم .

5. اعتمدت هذه الدراسة على نتائج دقيقة قدر الإمكان و ذلك بإستخدام البرنامج الاحصائي Spss و الذي يشير إختصاراً إلى برنامج الحزم الاحصائية Statistical Package for Social Sciences كما تمت الاستعانة ببرنامج Excel لتنفيذ الاشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

المبحث الأول

مفهوم التدريب الإداري

ظهرت أهمية التدريب بجلاء في العصر الحديث و ازداد الاهتمام به بزيادة الاقتناع بجذواه باعتباره أحد الأسس الهامة لرفع الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية و إعداد الموظفين أو الأفراد العاملين في مختلف قطاعات المجتمع على اختلاف مستوياتهم للقيام بواجبات أعمالهم المعنين بها أو عليها و المهام الموكلة إليهم على خير وجه، مع تمكين هؤلاء الأفراد من مسايرة التطور المعاصر والإلمام بالأساليب و الوسائل المستحدثة في مجالات أعمالهم، لهذا أصبح يُنظر إلى التدريب على أنه عملية هامة بل أساسية في الوقت الحاضر و أتضح أنه أفضل وسيلة للاستثمار الشامل السليم الذي تلجأ إليه الإدارة دون تعويق مهما بلغت نفقاته التي يتكفلها في مراحل إعداد و تخطيطه و تنفيذه.¹⁶

إن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية و المتغير الأهم في عملية التدريب، و التدريب المناسب و المستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة و إستعداداً و قدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب و المناسب و بإبتكار تعتبر أهمية التدريب كإستراتيجية من أجل البقاء، إستراتيجية مستقبلية في مواجهة التقدم التكنولوجي الذي يتعرض له الإنسان و فرط إستخدام الحواس و زيادة التحميل بالمعلومات.¹⁷

لم يعد مفهوم التدريب مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وإن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتطوير في أي دولة وفي أي مكان فوق كوكب الأرض.¹⁸

¹⁶المركز الإقليمي للدراسات و الأبحاث التنمية الإدارية و التدريب - المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع - الحميراء شارع أميل أده - بيروت لبنان - 1983م - ص 83.

¹⁷ مدحت محمد أبو النصر - مراحل العملية التدريبية تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية - الناشر المجموعة العربية للتدريب و النشر - القاهرة - مصر - الطبعة الأولى - 2009م - ص 17.

¹⁸ www.bab.com/articles/full_article.cfm?id=2280 - 13/5/2010.

يقصد بالتدريب إكساب الأفراد المعلومات و المعارف الوظيفية التخصصية المتعلقة بأعمالهم و أساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها ولم تجد طريقها الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك و تطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً و ذلك من أجل إتاحة الفرص و المزيد من التحسين و التطوير في العمل الإنتاجي و تأمين الوصول إلى أهداف الإنتاجية المتصاعدة، لذا نجد أن التدريب بهذا المفهوم يساعد الموظفين والعمال على اكتساب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية فضلاً عن أن التدريب يعتبر حجر الزاوية في مجال تطوير كفاءة العاملين في شتى المجالات المختلفة وفي كافة المنشآت على اختلاف أنواعها ولا يقتصر التدريب على تزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف الجديدة فحسب بل يتعدى ذلك ليشمل الممارسة الفعلية للأساليب الجديدة فهو يشمل أساساً :

1. تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ و الأساليب الإدارية لكافة الوظائف في مختلف المنشآت العامة و الخاصة، و توضيح دورهم في تحقيق أهداف المنشآت التي يعملون بها، مع التركيز على عوامل البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية و أثرها على المنشآت المختلفة.

2. تدريب الأفراد على مختلف مستويات السلم الوظيفي لزيادة مهاراتهم و تنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير و التحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المنشآت المختلفة وزيادة كفاءتها.

3. زيادة رغبة المدراء و المشرفين نحو التغيير و تنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل بأن حركة المجتمع و تقدمه و ارتفاع الوسائل التكنولوجية ومسايرة التطلعات التي تسود المجتمع وجميع العاملين فيه إنما تقتضي المسايرة و الموائمة الدائمة في القيم و الأهداف و الوسائل بين الإدارة و المجتمع الذي يحيط بها.

4. زيادة خبرة المدراء و المشرفين و الأفراد و صقلها و إتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم و تأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية.¹⁹

تعريف التدريب:

تعريف التدريب في اللغة :

التدريب في اللغة العربية مشتق من الفعل الثلاثي تَرَبَّ وهو من الأفعال التي لها عدة معاني منها مَهَّرَ و حَزَقَ، إعتادَ ، أُنقِنَ، مَارَسَ ومنه الفعل تَرَبَّ و دربه على الشئ عوده عليه و رغبه فيه، و الرجل المدرب الماهر و الحازق في مهنته و المعتاد على أداء مهنته بسرعة و سهولة و رغبة.

ومما سبق يعرف التدريب في اللغة بأنه إكتساب الفرد المعارف و المهارات التي تمكنه من أداء مهمته برغبة و فهم كاف و مهارة فائقة و جودة عالية وفي زمن قياسي.²⁰ أما في قاموس أكسفور فيعرف التدريب بأنه نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاءة، سواء بالتعليم أو الممارسة.²¹ تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا أنها متفق على الركائز الأساسية لعملية التدريب وهي كالآتي :

1. مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف و القدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل.²²
2. هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر و الإحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان و موجه إلى إنسان آخر.
3. التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته و تستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد و كأحد العاملين في إحدى المنشآت و كعضو في المجتمع.

¹⁹ التدريب و أهميته للعاملين في منشآت الأعمال السعودية - كتاب إرشادي رقم (7) من سلسلة مطبوعات مركز البحوث - المملكة العربية السعودية - الغرفة التجارية الصناعية بجده - مركز البحوث - ربيع الأول 1404 هـ - ص 16.

²⁰ نقلا عن دراسة عبد الجليل سعيد الحميدي - تحديد حاجات التدريب في القطاع الصناعي الخاص دراسة تحليلية عن مجموعة هائل سعيد باليمن - لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال - جامعة امدرمان الاسلامية معهد بحوث دراسات العالم الاسلامي - 5007 - اشراف بروفيسر أبو سن.

²¹ عليون السيد - تحديد الاختياجات التدريبية - انبراك للطباعة و النشر - القاهرة - 2001 - ص 5.

²² أكرم رضا - برنامج تدريب المدربين - القاهرة - دار التوزيع و النشر الإسلامية - 2003م - ص 15.

4. التدريب عملية مخططة لتصحيح الأداء و المعرفة و المهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية.²³
5. التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.²⁴
6. تطوير منظم للمعرفة و المهارات و الإتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة.²⁵
7. التدريب هو الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة و تحسين و تطوير مهاراتها و قدراتها و تغيير سلوكها و إتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الاداء في المنظمة.²⁶
8. التدريب هو كسب المهارات أو التجارب الجديدة التي تتناسب مع العمل و تدفع الفرد العامل لمواصلة عمله و إجادته بأقصى درجة من الفاعلية و الدافعية.
9. التدريب هو كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان إلمامهم بدقائق العمل و ظروفه أو خلق مهارات فنية أو إدارية تحتاج إليها المنشأة أو تغيير وجهات المعتقدات التي لدى الأفراد تغييراً يؤثر بشكل إيجابي على ناتج عملهم وهو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الفرد أو الأفراد لصقل هذه المهارات.
10. التدريب وسيلة علمية و عملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته و تنمية مهاراته و تغيير أنجاهاته و تزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية و النتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى.

من التعريفات السابقة يتضح إن التدريب عملية منظمة و مدروسة تهدف لتعليم العاملين طرق جديدة و طرق أفضل لأداء أعمالهم حالياً و مستقبلاً و ذلك من خلال تزويدهم بمعلومات و معارف تكسبهم المهارات في أداء العمل و يتضح الآتي:

²³ مدحت محمد أبو النصر - مرجع سبق ذكره ص 19.

²⁴ صلاح الدين عبد الباقي - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2000م - ص 211

²⁵ قيس المؤمن و آخرون - التنمية الإدارية - عمان - دار زهران للنشر - 1997 - ص 137.

²⁶ عبد الباري إبراهيم درة - تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة - 2003 - ص 103.

- أ. إن التدريب يهدف لزيادة معارف ومهارات الأفراد لأداء أعمالهم.
- ب. يؤدي إلى صقل القدرات للأفراد.
- ت. يؤدي إلى زيادة حصيلة العاملين المعلوماتية المعرفية فيما يخص سلوكه في العمل.
- ث. تغيير اتجاهاته السلوكية غير الإيجابية إلى سلوكيات إيجابية ودعم سلوكياته الإيجابية بزيادة إيجابيتها.
- ج. التدريب وسيلة علمية بمعنى تشمل على معارف و معلومات ووسيلة عملية بمعنى أنها تطبيق عملي لتعليم مهارات تطبيقية في العمل.
- ح. التدريب شكل من أشكال التعليم و ذلك لانطباق بعض مبادئ التدريب عليه من حيث الرغبة في التعليم و القدرة في التعليم وهو عادة هادفة و ذات قيمة تعليمية ومدعومة بمكافأة للسلوك الجديد الذي يتعلمه المتدرب كالترقية أو زيادة الأجر.²⁷

المبحث الثاني:

التعليم و التدريب:

يهدف التعليم إلى تثقيف الفرد و تزويده بحصيلة معينة من المعلومات العامة و المتنوعة، وفي إطار معين و تتم في أغلب الأحيان في دور العلم كالمدارس و الجامعات، أما التعليم للوظيفة فهو الأسلوب الموجه لتهيئة الفرد لشغل وظيفة مستقبلية، حيث يتم اكتساب معلومات أو مهارات جديدة قد تستخدم في الوظيفة أو لا تستخدم، لكون إن التعليم للوظيفة قد يغلب عليه طابع التدريس أو التوجيه التربوي ، أما التدريب فهو يوجه لتحسين الأداء في الوظيفة الحالية أو لإعداد الفرد لشغل وظيفة مستقبلية مع التأكد على استخدام المعلومات و المهارات الجديدة في الوظيفة، بالإضافة إلى مساعدة المنظمة و الفرد على النمو و التقدم، و ينصرف التدريب أساساً لتزويد الفرد بالقدرات و المهارات و الأفكار اللازمة لأداء عمل معين بكفاءة و اقتدار.²⁸

الجدول رقم (1) يوضح العلاقة بين التدريب و التعليم.

²⁷ زكي مكي إسماعيل - إدارة الموارد البشرية - شركة مطابع السودان للعملة المحدودة - السودان - 2009 - ص 144.

²⁸ مركز كفاءات تدريب و التوظيف الاستشاري - السعودية - برامج الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية - ص 14 - نقل عن دراسة سلوى محمود حميدة - أثر التدريب على رفع كفاءة أداء العاملين بالهيئات و المنظمات الإقليمية - جامعة الزعيم الأزهرى - دراسة حالة الهيئة العربية للاستثمار و الإنماء الزراعي - بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير - 2007 - ص 12

جدول رقم (1)

العلاقة بين التدريب و التعليم

التدريب	التعليم
يطلق لفظ التدريب على الدراسة المتخصصة التي يتلقاها الموظف في المعاهد أو المراكز التدريبية	يطلق لفظ التعليم عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد الناشئ في دور العلم كالمدارس و الجامعات
تعرف عملية التدريب بأنها عملية تعليم المعرفة و تعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل و ذلك لإحداث تغييرات في سلوك و عادات و معرفة و مهارات و قدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم و أهداف المنظمة على السواء	تعرف عملية التعليم بأنها عملية تزويد الأفراد بحصيلة معينة من العلم و المعرفة في إطار و مجال معين
يهدف التدريب إلى زيادة الكفاءة و قدراتهم و مهاراتهم على أداء مهامهم بذاتها مثلما يهدف إلى تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم في المنظمة أو علاقاتهم في العمل إلى الأفضل و هو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته والتي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته و استغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض الحياة العملية	إعداد الأفراد فكرياً و عقلياً مثلما يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد للحياة العملية
يهتم التدريب بالفرد و يركز على الشخصية و تركز العلمية التدريبية على الفرد نفسه و ليس على موضوع التدريب	يهتم التعليم أساساً بالمعارف و يركز على موضوع التعليم
يركز التدريب على إحداث التفاعل الحقيقي من الفرد أكثر منه على الموضوع	يركز على إحداث التفاعل مع الموضوع أكثر منه مع الفرد
تقع مسؤولية التدريب على عاتق المعاهد و مراكز التدريب و الدوائر الحكومية و مديري التدريب و المتدربين أنفسهم	تقع مسئولية التعليم على المدارس و الجامعات و وزارة التربية و التعليم.

المصدر: مركز كفاءات تدريب و التوظيف الاستشاري - السعودية - برامج الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية ص 13 - نقل عن دراسة سلوى محمود حميدة - أثر التدريب على رفع كفاءة أداء العاملين بالهيئات و المنظمات الإقليمية - دراسة حالة الهيئة العربية للاستثمار و الإنماء الزراعي - بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير - 2007 - ص 1.

يتضح من خلال الجدول السابق إن العلاقة بين التدريب و التعليم هي إن التعليم هو الدراسة النظرية التي يتلقاها الفرد في المراحل التعليمية المختلفة منذ مرحلة الأساس و حتى ما بعد المرحلة الجامعية و يهدف أيضاً إلى تزويد الأفراد بالمعلومات فكرياً في إطار

و مجال معين و ذلك من أجل التعامل مع الحياة بشكل عام، في حين أن التدريب هو خلاصة تجارب الآخرين و تعرف عملية التدريب بأنها عملية تعليم المعرفة و تعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل و ذلك لإحداث تغييرات في سلوك و عادات و معرفة و مهارات و قدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم و أهداف المنظمة على السواء و التعليم و التدريب يكملان بعضهما البعض.²⁹

المبحث الثالث:

أهميته و أهداف التدريب :

أهمية التدريب:

للتدريب أهمية عظيمة لأي منظمة أياً كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه سواء سلعة أو خدمة وقد إزداد الاهتمام بالتدريب خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم، إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة و المتلاحقة و زيادة الإهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، و الرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

يتطلب التدريب على تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات و رسم الخرائط و الأشكال البيانية، وفي نفس الوقت فإن الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات تشكيل فرق العمل وضع و إتخاذ القرارات و إجراء الاتصالات وكذلك مهارات تكنولوجية في مجال إستخدام الحاسبات الالية، و نظراً لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب و القدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء ، ولا شك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها، ويتضح جلياً إن التدريب هو أحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية و الفرد المدرب

²⁹ نقل عن دراسة سلوى محمود حميدة- ص 15. مرجع سبق ذكره.

المؤهل هو القادر دائماً على عمله، المالك لخاصيته، و الواثق من نتائجه و البعد من مخاطره، بمعنى أن التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة و إستعداداً و قدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب و المناسب و بإبتكار.³⁰

و يمكن أن تلخيص أهمية التدريب في الآتي:

أ - تحسين أداء الفرد:

و ينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت .

ب - مواكبة التطورات التكنولوجية و التنظيمية:

فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار استعمال الآلات الحديثة و المعقدة، مما يوجب على المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة. أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المنظمات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث.

ج - تقليل الحاجة إلى الإشراف:

فالعامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة. وهذا نقيض حال العامل غير المتدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى.

د - تحسين خدمات المنظمة:

وكذلك طريقة تقديم السلع التي تنتجها و تعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنظمة و عملائها.

³⁰ مدحت محمد أبو النصر - مرجع سبق ذكره ص 22.

هـ- تخفيض نسبة حوادث العمل:

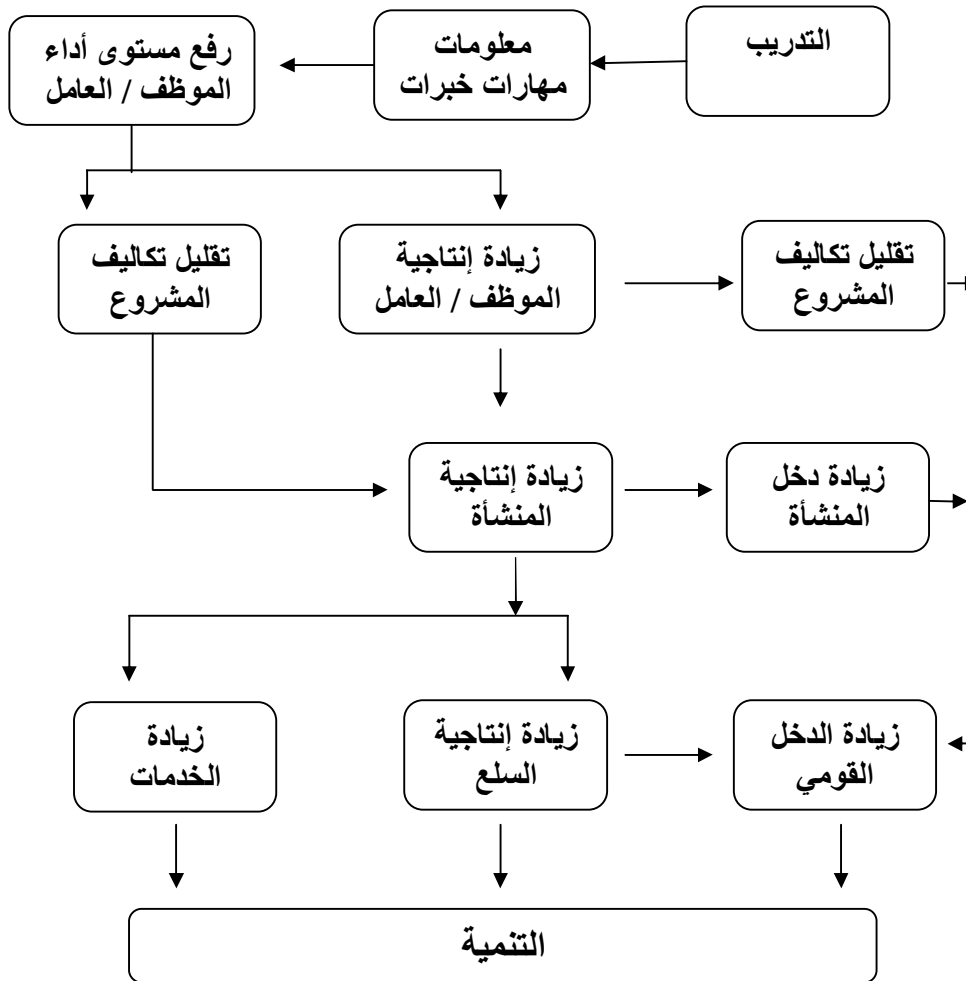
فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل وبين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجها و بالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها.

و- تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة: ولكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته، إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى، وهكذا يتم حفز العمال لرضاهم عن المنظمة وشعورهم بأنهم جزء منها، فيقل احتمال ترك العمل و الانتقال إلى منظمة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن منظماتهم في أوساط المجتمع.³¹

و الشكل رقم (1) يوضح أهمية التدريب

شكل رقم (1)

أهمية التدريب



المصدر : مدحت محمد أبو النصر - مراحل العملية التدريبية تخطيط و تنفيذ و تقييم البرامج التدريبية - الناشر المجموعة العربية للتدريب - القاهرة - 2009م - ص 22.

يوضح الشكل أهمية التدريب، حيث تقوم عملية تدريب بتقديم المعلومات و المهارات و الخبرات للعاملين في المنظمة، ومن ثم رفع مستوى الأداء الذي يؤدي إلى زيادة الانتاجية و تقليل تكلفة المشروع و بالتالي يؤدي كل ذلك إلى زيادة الخدمات و الانتاجية وزيادة الدخل القومي لتحقيق التنمية .

أهداف التدريب:

إن التدريب يأخذ مكانة في المنشأة و ذلك لأن كل الفرد عليه أن يتطور ليعرف العمليات التي تحيط بالدور المطلوب منه و الفرد بالضرورة سيلتقط الكثير من المعلومات و ستكون هذه المعلومات ذات تأثير على العمل، إن أي فرد في أي منشأة عليه أن ينمي نفسه، فضلاً عن أن القائمين على إدارة المنشآت المختلفة لابد و أن تكون لديهم الرغبة و الدوافع لتدريب موظفيهم وهذا يأتي نتيجة إقتناع المسؤولين بأهمية و ضرورة التدريب و يتحقق من التدريب عدة أهداف نوضحها فيما يلي:-

1. التدريب يكمل و يدعم عملية الإختيار فعندما ترغب إحدى المنشآت في إختيار موظفين جدد فإنها تعد النظم و اللوائح و التعليمات الخاصة بعملية الاختيار وهي تبحث في إختياراتها عن الموظفين الذين لديهم المهارات الدقيقة المطلوبة و تتوقع من وراء هذا الاختيار الوفاء بمتطلباتها وعن طريق التدريب تستطيع المنشأة التأكد من أن الموظف الجديد يتمتع بالمهارات المطلوبة لممارسة الوظيفة و بهذا نجد أن مسؤولية موازنة الفرد للعمل الجديد تقع على عاتق المنشأة التي يعمل بها، فإن الضرورة تلزمه بنوع من التدريب للتأكد من إلمامه بكافة النواحي المتصلة بالعمل المحدد له، و على هذا الأساس نجد أن التدريب يكمل بالضرورة عملية الاختيار و يتحتم أن يأتي بعدها.

2. التدريب و سيلة لزيادة تحضير الموظف إما ليعمل بجد، أو ليكون أكثر فاعلية أثناء عماله في النشأة التي يعمل بها، فقد يكون الفرد فاهماً و ملماً بكافة النواحي المتصلة بعمله و إرتباط عمله بالأعمال الأخرى في المنشأة، وهنا نجد أن التدريب يرفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.

3. يعتبر التدريب وسيلة لشرح القيم و الأهداف بغرض أن يكون الأداء مناسباً و ذلك بعد معرفة سياسة المنظمة و أهدافها و خططها.

4. يعمل التدريب على تطوير المهارة التي يحتاجها الفرد ليعمل في نطاق منشأته .

5. تنمية و ترشيد المهارات التي إكتسبت فعلاً في مراحل مبكرة من حياة الموظف في الوظيفة، و ذلك عند حدوث تغييرات جوهرية في طرق العمل، وهنا نجد أن جرات التدريب المطلوبة ليست بسيطة أو محدودة و إنما متشعبة و كبيرة.

يمكن القول أن التدريب يهدف بصفة عامة إلى إكساب الموظفين الجدد المهارات التي تتطلبها وظائفهم في المنشأة و إلى إحاطتهم بأهداف المنشأة و سياساتها و برامجها و نظام العمل بها و علاقة الأقسام الموجودة بالمنشأة ببعضها البعض و علاقة أعمالهم بأعمال الآخرين في المنشأة، وتنمية المهارات الموجودة لدى قدامى الموظفين حتى يستطيعون مسايرة التطور الذي تشهده المنشأة، كما قد يهدف التدريب إلى تجديد و إنعاش المعلومات المتوفرة لدى قدامى الموظفين حيث أن الإنسان بطبيعته يميل إلى النسيان. كل هذا بهدف تحسين مستوى أداء الأفراد الذي ينعكس بدوره على مستوى أداء المنشآت التي يعملون بها.³²

المبحث الرابع:

عناصر عملية التدريب و انواع التدريب:

عناصر عملية التدريب

تتكون عملية التدريب من عدة عناصر تنتظم في حلقة واحدة، فالتدريب هو عملية منظمة مستمرة تُصمم لمساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة و المهارة والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها، فهو عملية منظمة و ليست متروكة للاجتهاد و المبادرات، لأنه جهد مستمر يُصمم من قبل مختصين يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد الذين يستهدفهم التدريب بهدف تزويدهم بالمعرفة و المهارة و الاتجاه الإيجابي، وهذا يبرر الحاجة للمدرب و يكون الهدف من التدريب بالنسبة للمنظمة هو تطوير الأداء لواجبات الوظيفة التي يشغلها الموظف.

1- المتدرب:

عادة يكون الموظف مؤهلاً علمياً لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعد على التكيف و التأقلم مع المتغيرات المختلفة، إلا أن التطور لا يتوقف بل يصاحبه تطور في التقنية و أساليبها و هذا يتطلب ضرورة التزود بالجديد وعدم الركون إلى الخبرة و المؤهل العلمي، ونجد إن بعض الموظفين يتعالون عن التدريب، و يرون أنهم لا يحتاجون إليه و أنه بالنسبة لهم مضيعة للوقت، فإذا وجد هذا الشعور لدى المتدرب فإن حافز التدريب يكون سلبياً و يؤثر على تحقيق فائدة التدريب، وقد اهتمت كثير من

³² التدريب و أهميته للعاملين بمنشآت الأعمال السعودية - كتاب إرشادي - مرجع سبق ذكره - ص 22.

المنظمات بحافز التدريب فعملت مثلاً على ربط الترقية بالتدريب و خصصت مكافآت مالية للمتفوقين.إن نجاح التدريب يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب، و بحاجته إليه و بوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف و الخبرات و المستويات الوظيفية.

2- المدرب:

يختلف دور المدرب في عملية التدريب عن دور المعلم في عملية التعليم، فالمدرب يقوم بدور المرشد و الموجه و الناقد و الملاحظ و لذلك فإنه من المهم اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي و الخبرة العملية التي تجعله قادراً على استخدام الوسائل و أساليب التدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين و طبيعة التدريب و أهدافه، فالمدرب مسئول من إعداد و اختيار المادة العلمية المناسبة، وتحديد أهداف سلوكية للمتدربين في بداية التدريب، و لا يقوم هو بتحديد لها ولكنه يطلب من المتدربين ذلك مع توجيههم لإجراء تقييم ذاتي في النهاية فطبيعة التدريب تحدد من هو المدرب المناسب فقد لا يكون التدريب من النوع الذي يتطلب مقدرة كلامية، و إنما يركز على التدريب العملي، و بالتالي قد يكون المدرب من داخل المنظمة كالمشرف أو المدير.

و لاختيار المدرب المناسب يرى البعض الأخذ بالمعايير التالية:³³

أ. أن تتوفر لديه الرغبة في التدريب.

ب. أن تكون لديه القدرة على التفاعل مع أنماط مختلفة من الناس ، تحت ظروف مختلفة.

ت. أن يتمتع بالذكاء.

ث. توفير الحوافز المادية و المعنوية.

ج. مقدرة المدرب على التطوير الذاتي .

ح. تمتع المدرب بالأنشطة و العلاقات و الاجتماعية .

خ. مقدرة المدرب على تحليل المشاكل و العقبات.

د. الخبرة الكافية.

³³ <http://www.hrdiscussion.co/hr2291.htm>1- 15/4/2010.

أ. المادة العلمية:

على الرغم من اختلاف التدريب عن التعليم في أهدافه و أساليبه، إلا أن هذا الاختلاف لا يعني عدم وجود قراءات و كتب و مراجع أي أسس نظرية يستند عليها المتدرب في عملية التطبيق، إلا أن الفرق هو أن المادة العلمية بالنسبة للتدريب تكون عادة مختصرة ولا يقوم المدرب بشرحها و تفصيلها كما يفعل المعلم، و إنما تكون ضمن محتويات حقيبة التدريب بحيث يرجع إليها المتدرب في الوقت الذي يحتاج إليه، كما أن المادة العملية تحتوى على تطبيقات و تمارين و حالات دراسية يتم استخدامها في قاعة التدريب و بعضها يؤديه المتدرب لوحده، و بعضها يؤدي بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، و يفضل بالنسبة للمادة العلمية أن سيند إعدادها للمدرب الذي سيتولى تنفيذ البرنامج التدريبي، و أن تقيم من قبل مختصين قبل التدريب، و تقيم من قبل المتدربين بعد التدريب.

حتى التدريب ذو الصبغة العلمية لابد له من أسس و مداخلات نظرية، و هذا يعني عيباً يؤخذ على عملية التدريب، و إنما يكمن العيب أحياناً في أسلوب المدرب حين يجنح للطرق النظرية كالمحاضرات.

ب. بيئة التدريب:

تشمل بيئة التدريب مكان التدريب، قاعات التدريب وما يتوفر فيها من وسائل سمعية و بصرية و جميع الظروف الصحية للعمل مثل التهوية و الإضاءة و المقاعد المريحة ووجود قاعات مناسبة لعمل المجموعات و أن يكون عدد المتدربين مناسباً لهدف التدريب ومن المناسب جداً أن يكون للمؤولين عن التدريب دور في مرحلة تصميم المباني المخصصة للتدريب، و تلجأ كثير من معاهد التدريب إلى استئجار القاعات في الفنادق، وقد تكون هذه القاعات مناسبة، إلا أن الشيء المؤكد هو أن تحديد المكان المناسب يتوقف على طبيعة نوع التدريب، و يرى البعض أن عزل المتدرب مكانياً و نفسياً عن عمله وعن مديره هو أحد الشروط الإيجابية التي تساعد على نجاح التدريب، و ينظر للمدرب في هذه الحالة على أنه هو مدير التدريب، و مما يساعد المدرب على أداء عمله وجود مرونة داخل القاعات لتحريك المقاعد و ترتيب و توزيع المتدربين وفقاً لأسلوب التدريب المتبع، و من البديهي الإشارة إلى ضرورة توفير الوسائل السمعية و البصرية مثل السبورة و النماذج و

الأفلام و جهاز عرض الشرائح و أية مواد تساعد على إجراء تطبيقات عملية داخل قاعات التدريب.³⁴

أنواع التدريب

تعدد أنواع التدريب و تصنيفاته حسب الآتي :-

أولاً: التدريب بحسب عدد الأفراد المتدربين المشتركين فيه:

و يقسم التدريب إلى نوعين هما:

أ. التدريب الفردي : Individual Training

يكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على أفراد معينين، بحيث يتم تناول كل فرد على حدة وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، و ذلك لتوطين الفرد مع المناخ العام للمنظمة و قد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير المعارف و مهارات أحد الموظفين على أداء جديدة أو أساليب جديدة، و قد يحدث ذلك عندما يتم إبتعاث بعض الموظفين في صور فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة سواء كانت داخل الدولة المعنية أو خارجها.

ب. التدريب الجماعي : Group Training

و يكون هذا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معاً في إنجاز مهام محددة، و يكون مطلوب تدريب أفرادها على هذا المهام، أما بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية أفرادها وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التدريب، على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية، و إخضاعهم معاً لبرامج تتسجم مع هذه الاحتياجات.

ثانياً: التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب:

و يشمل نوعان:

أ. التدريب في مواقع العمل : On – Job – Training

يتم القيام بهذا التدريب في إدارة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة أو المنظمة، أو في مواقع العمل مباشرة و ضمن بيئة العمل العادية، وقد يخضع له موظفو المنظمة نفسها، وقد يخضع لذلك متدربون آخرون ينتمون لجهات أخرى.

ب. التدريب خارج مواقع العمل : Off –Job – Training

يأخذ هذا التدريب عادة عدة أشكال أهمها:

³⁴ <http://www.hrdiscussion.co/hr2291.htm> 1.15/4/2010

1- التدريب خارج العمل في ظروف مماثلة لظروف العمل التي سيعمل فيها المتدربون، حيث قد يقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارات التي لا تسمح الظروف و الإمكانيات المتاحة أثناء العمل بتوفيرها، ومن هنا تلجأ أجهزة التدريب من المؤسسات إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل تكون مماثلة لظروف العمل في داخله لإكساب المتدرب المهارة المطلوبة في أفضل طريقة، و أقل تكلفة، و أقل درجة من الخطورة على سلامة المتدربين و العملية الإنتاجية، مثل رواد الفضاء الطيارين، المقاتلين.

2. التدريب خارج العمل ضمن برامج خاصة تقوم جهات خارجية بإطارها حسب اتفاق مبرم مع المنظمة المعنية، و يتم عقدها لحساب هذه المنظمة فقد يتم تنفيذها في مراكز التدريب الخاصة بتلك الجهات، أو يتم تنفيذها في أماكن مناسبة أخرى كالفنادق أو قاعات مجهزة لهذا الغرض.

3. التدريب خارج العمل ضمن برامج مخصصة تعقدتها إدارة التدريب في المنظمة داخل المنظمة و خارجها، و لكن خارج مكان، و تدعو لها بعض موظفيها، المحتاجين لهذا التدريب، وقد تنفذها بالاستناد إلى كوادرها الخاصة، وقد تستعين بكوادر تدريبية من السوق، و ذلك حسب ظروف كل برنامج.

4. التدريب خارج العمل لبعض الموظفين الذين تنتدبهم إدارة المنظمة المتخصصة للتدريب في برامج عامة تعقدتها جهات محلية أو خارجية وتدعو لها أي جهات محلية أو خارجية للاستفادة منها.

ثالثاً : التدريب بحسب وقت تنفيذه و ينقسم إلى ثلاثة أنواع هي :

1. التدريب قبل الخدمة.

2. التدريب بعد الخدمة مباشرة.

3. التدريب أثناء الخدمة في العمل

أولاً: التدريب قبل الخدمة أو التعيين: Training Before Service

وهو التدريب الإعدادي أو التأهيلي و يشمل كل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل استلامه الفعلي للعمل الذي سيقوم به، و الغرض من هذا النوع من التدريب هو إعداد و تجهيز الفرد وتهيئته لظروف العمل و الانطلاق في تنفيذه، و تقوم بمثل هذا التدريب معاهد خاصة و عامة للتدريب، و كليات المجتمع، و معاهد الخدمة الاجتماعية.

ثانياً: التدريب بعد التعيين مباشرة: Training After Service

يشمل كل أنواع التدريب التي تتم بعد التعيين في الخدمة مباشرة، بدءاً من التدريب أثناء فترة التدريب أو بعدها بقليل، و يهدف هذا النوع من التدريب إلى التعريف بالمؤسسة و بالأعمال التي يجب مزاولتها و يمكن أن يوصف بأنه عملية التلاؤم بين الفرد من جهة و بين المهنة أو الوظيفة من جهة أخرى، و يتخذ هذا النوع عدة أشكال أهمها:

1. التدريب لتوجيه الموظفين الجدد: Orientation Program

و فيه يعطي الموظفون الجدد معلومات عن نظام المؤسسة، وواجبات و حقوق الموظف، و السلوك الوظيفي و معلومات عن الأنظمة و القوانين، التي تحكم العمل في المؤسسات المعنية.

2. التدريب الأساسي: Basic Training

فيه يعطي العامل الجديد معارف ضرورية، و معلومات و مهارات أساسية تتصل بطبيعة العمل الذي يشغل و قد يتم هذا النوع قبل التدريب قبل الانخراط في العملية الإنتاجية.

3. التدريب المهني: Vestibule Training

هو الذي يتم في ورش تدريبية خاصة أو في مدرسة المصنع أو غير ذلك من الأماكن التي تجهز لهذا الغرض، و هذا النوع لا يحدث أثناء العمل بل خارجه فتتم الممارسة دون أن يرضخ المتدرب أي متطلبات أو ضغوطات كالتي يخضع لها أثناء الممارسة الفعلية لعملية الإنتاج.

4. التدريب أثناء العمل : In Service Training

يشمل كل أشكال التدريب التي يخضع لها الأفراد بعد تثبيتهم في الخدمة، و حتى انتهاء خدماتهم لأي سبب من الأسباب.

و يهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين و تطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أساسيات أو أدواتها و بما يتفق مع خطة المسار التوظيفي لهم.³⁵

و بالإضافة إلى ذلك فإن في الآونة الأخيرة يتم التدريب عن طريق الإنترنت حيث تنتبى بعض الشركات العالمية بعض برامج الكمبيوتر لغرض التدريب على الشبكة مثل برنامج Red Hat³⁶.

³⁵ رداح الخطيب و آخرون - التدريب الفعال - الناشر جدارا للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع - عمان - الاردن

- 2006 - ص 313

³⁶ رداح الخطيب و آخرون - التدريب الفعال - مرجع سبق ذكره - ص 313.

المبحث الخامس:

مراحل تخطيط التدريب:

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل هي :

5. تخطيط القوى العاملة :

ذلك أن التخطيط للتدريب يعتمد بدرجة أساسية على توافر معلومات واضحة و دقيقة عن القوى العاملة في المنظمة من حيث عددهم و مستوياتهم التعليمية و مهاراتهم الوظيفية.

6. تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن نجاح التدريب يعتمد بشكل أساسي على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المراد تدريبهم حيث تعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب من خلاله التوجيه الأمثل و الذي يحقق أداء العاملين و زيادة فعالية المنظمة.

7. تحديد أنواع التدريب:

يتوقف اختيار و استخدام نوعية التدريب على نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية و معرفة نوعية التدريب على نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية و معرفة طبيعة تلك الاحتياجات التدريبية وكذلك نوع الموظفين المراد تدريبهم و مراكزهم الوظيفية في المنظمة، وتوجد حالياً أنواع مختلفة من التدريب منها الدورات التدريبية العامة، الدورات التدريبية الخاصة، الدورات التأهيلية و الإعدادية، و يمكن أن تكون هذه الأنواع حسب الأفراد أو الجهات الحكومية.

8. تحديد أماكن التدريب:

تقوم بعض المنظمات بتدريب المنظمات بتدريب موظفيها في مراكز تدريب داخلية أنشئت داخل المنظمة لغرض التدريب و ذلك لأسباب كثيرة، بينما تفضل منظمات أخرى إرسال متدربيها إلى مراكز و معاهد تدريبية خارجية متخصصة و لذلك أيضاً أسبابه.

9. التمويل المخصص للتدريب / ميزانية التدريب:

تحتل ميزانية التدريب في أغلب المنظمات و جانب ضئيل من ميزانية المنظمة، و يعود ذلك إلى نظرة بعض القائمين على تلك المنظمات إلى التدريب و كونه نشاطاً ثانوياً في مسيرة المنظمة، ومن هنا فإن خطة التدريب تتأثر كثيراً بحجم الميزانية المخصصة للتدريب.³⁷

³⁷ مدحت محمد أبو النصر - مراحل العملية التدريبية - تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية - المجموعة العربية للتدريب و

النشر - مصر - 2009 - ص 110.

الفصل الثاني

مبادئ العملية التدريبية، أساسيات التدريب، تحليل و تحديد احتياجات التدريب ، عناصر تحليل الاحتياجات التدريبية، خطوات التدريب، مقومات نجاح التدريب، فعالية التدريب

المبحث الأول :

مبادئ العملية التدريبية و أساسيات التدريب:

مبادئ العملية التدريبية

لكي تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها من جراء قيامها ببرامج تدريبية للعاملين بها يجب إتباع مجموعة من المبادئ الرئيسية للعملية التدريبية التالية:

- 1- **الهدف** : يجب أن يكون الهدف من التدريب محدداً وواضحاً طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلًا للتطبيق.
- 2- **الاستمرارية** : ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
- 3- **الشمول** : حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي .
- 4- **التدرج** : فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة.
- 5- **مواكبة التطور**: حتى يكون التدريب معيناً لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل ، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب .
- 6- **الواقعية** : وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم .
- 7- **ضرورة الممارسة العملية للمتدرب** : حيث يجب مشاركة المتدرب وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم لكي يكتسب المهارة والمعرفة ولا بد من توافر الوسائل التدريبية في مكان التدريب على أن تكون مطابقة لما هو موجود في بيئة العمل .
- 8- **استثمار برامج التدريب لنتائج البحوث والدراسات العلمية كأساس لتطوير وتحسين**

هذه البرامج.³⁸

أساسيات التدريب

ترتكز أساسيات التدريب على النقاط الآتية:

³⁸ www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=209071. 18/5/2011.

أولاً: التخطيط للتدريب:

ينبغي على القائمين على إدارة منشآت الأعمال إعطاء أهمية خاصة لعملية تخطيط البرامج التدريبية وهي المرحلة التي تسبق تنفيذه حتى يمكن الحصول على مزايا التدريب سواء كانت تلك المزايا خاصة بالأفراد العاملين في المنشأة المختلفة أو خاصة بمنشآتهم، حيث يتوقف نجاح البرنامج على مدى نجاح مرحلة التخطيط، ولذلك يجب القيام بالدراسات والبحوث التي توضح الحاجة إلى التدريب بصفة مستمرة وذلك عن طريق قوائم الاستقصاء التي تعد خصيصاً لهذا الغرض، حتى تكون نتائج البرامج التدريبية فعالة، لأنه في حالة القيام ببرامج تدريبية دون دراسة الحاجة إلى التدريب سوف تتبدد النفقات وتصبح الجهود المبذولة غير فعالة.

نجد إن هنالك ثلاث جوانب أساسية تقوم عليها الدراسة التي تجري قبل البدء ببرامج التدريب، وهذه الجوانب هي:

1- تحليل التنظيم:

يتم تحليل التنظيم بهدف التعرف على ماهية الإدارات أو الأقسام التي تحتاج إلى تدريب، ومدى إمكانية القيام بالتدريب المطلوب.

2- تحليل العمليات:

يتم تحليل العمليات بغرض تحديد ما يجب أن يتضمنه البرنامج التدريبي على ضوء ما يجب أن يقوم به الأفراد لأداء الأعمال المطلوبة بشكل فعال.

3- تحليل الأفراد:

بهدف تحديد المهارات والمعرفة والميول التي يجب تنميتها في الأفراد حتى يمكنهم أداء الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة تامة.³⁹

ثانياً: مجالات التدريب

هنالك مجالات أخرى غير مجال الأعداد والتهيئة تدخل ضمن نطاق برامج التدريب وقد يهتم القائمين على إدارة المنشآت المختلفة بأحد هذه المجالات أو بعضها دون البعض الآخر، نتيجة لاختلاف الأمر من منشأة إلى أخرى، إذ يتوقف ذلك الاهتمام على عوامل متعددة منها حجم المنشأة وطبيعة عملها وفلسفة

³⁹ التدريب وأهميته للعاملين بمنشآت الأعمال السعودية - كتاب إرشادي رقم (7) مرجع سبق ذكره - ص 35

الإدارة بها و سياساتها المتعلقة بالقوى العاملة، و يجب ألا تقتصر برامج التدريب على الأفراد الجدد، بل يجب أن تمتد لتشمل جميع الأفراد العاملين لإعطائهم نفس الفرصة بهدف تحسين أدائهم و تنمية قدراتهم و الحصول على مزيد من المعرفة و المهارات.

و فيما يلي مجالات التدريب:

1- التدريب على الإشراف الإداري:

نجد إن كثير من المنشآت كبيرة الحجم تضع برامج خاصة لتدريب المشرفين و المديرين بها، و كذلك الأفراد الذين يجري إعدادهم لشغل مراكز أعلى، و من المعروف أنه كلما ارتقى الأفراد إلى أعلى السلم الوظيفي في المنشأة فإنهم يكونون في حاجة إلى زيادة و تنمية قدراتهم الشخصية في بعض المجالات مثل اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية، و ذلك وفقاً لما تتطلبه ظروف و طبيعة العمل في المستويات الجديدة التي يرتقون إليها.

2- التدريب عن الأمن

تزداد أهمية تدريب العمال على وسائل الأمن المختلفة في المنشآت الصناعية عن غيرها من المنشآت الأخرى، و يتم هذا التدريب بهدف توفير ظروف الأمن داخل الورش المختلفة و المكاتب بالمنشآت الصناعي، بالإضافة إلى زيادة وعي العمال تجاه الأمن، ولا تقتصر هذه البرامج على توعية العمال و إرشادهم بنواحي الأمن المختلفة في داخل عملهم فقط و إنما تمتد لتشمل توعيتهم ضد حوادث السيارات مثلاً أو إشعال أنابيب الغاز في المنزل و غير ذلك من الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد في أي وقت وفي أي مكان.

3- التدريب لتعليم الأفراد و تثقيفهم

بالإضافة إلى قيام بعض المنشآت بتدريب العاملين على الأعمال المطلوب منهم القيام بها، فإن هنالك أجهزة أخرى ممثلة لتلك المنشآت كالعرف التجارية و الصناعية بالمدن المختلفة وكذلك إدارات المدن الصناعية تتولى القيام بدور آخر يماثل دور المؤسسات التعليمية، فتقدم للعاملين بالمنشآت المختلفة دروساً في مجالات علمية و ثقافية سواء كان ذلك في شكل ندوات علمية، مؤتمرات، لقاءات دورية، لا يستفيد من هذا التدريب الأفراد فقط، و إنما يمتد ليشمل استفادة منشآتهم

بطريقة غير مباشرة نتيجة زيادة المعرفة و اتساع أفق تفكيرهم و غير ذلك من الانعكاسات التي تؤثر على أدائهم.⁴⁰

ثالثاً: مسؤولية التدريب

تقع مسؤولية تدريب العاملين في المنشآت المختلفة على كل مدير و كل مشرف، فكل مدير أو كل مشرف عليه أن يبلغ إدارة أو قسم التدريب بالمنشأة بالاحتياجات التدريبية للعاملين في إدارته أو قسمه، على أنه يقوم بذلك بصفة مستديمة بالنسبة لقدامى العاملين، أما تدريب العاملين الجدد فيتولاها مدير التدريب أو رئيس قسم التدريب بالمنشأة مباشرة حيث أنه في أغلب الأحيان يتم تنفيذ تدريبهم قبل توزيعهم على الإدارات أو الأقسام المختلفة بالمنشأة.

رابعاً: مستويات التدريب

يجب أن يتناول التدريب جميع المستويات الإدارية في المنشآت المختلفة حتى يتمكنوا من اكتساب الخبرة العملية اللازمة لرفع كفاءتهم، و ذلك على اعتبار أن التدريب لازم لجميع العاملين بالمنشآت المختلفة و لكافة المستويات الإدارية، و يمكن توضيح المستويات المختلفة التي يتناولها التدريب فيما يلي:

1- تدريب رؤساء العمال

تعتبر مجموعة العمال في المنشآت المختلفة برؤساء العمال، و الأفراد الذين يختارون من هذا المصدر لتولى منصب رئيس العمال في إحدى المنشآت المختلفة غالباً ممن يحملون مؤهلات غير جامعية قد تكون متوسطة أو دون المتوسطة لكن لديهم خبرة كبيرة في مجال عملهم، كما تتوفر لديهم درجة عالية من المهارة و الشخصية في عمليات متخصصة، هذا بالإضافة إلى تمتعهم بدرجة ملحوظة من الطموح و الذكاء و النشاط.

2- تدريب المشرفين و رؤساء الأقسام

يضم هذا المستوى التدريب الخاص بخريجي الجامعات و المعاهد العليا قبل تعيينهم في الوظائف الإشرافية، و على الرغم من أن هؤلاء الأفراد يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء و يعرفون طريقة البحث العلمي، إلا أنهم يفتقدون الخبرة في مجال العمل

⁴⁰ التدريب و أهميته للعاملين بمنشآت الأعمال السعودية - كتاب إرشادي رقم (7) مرجع سبق - ص 36

الجديد، وتتقصصهم المعلومات عن المنشأة التي سيعملون فيها لذلك يجب أن يركز التدريب أساساً حول هاتين النقطتين، فيجب أن يتضمن برنامج التدريب تعريف الفرد المرشح لشغل الوظيفة بتاريخ المنشأة ومركزها بين المنشأة المماثلة و أهدافها وسياستها و جهازها التنظيمي، كما يجب أن يتضمن برنامج التدريب أيضاً النشاط الخاص بالخبرة العملية التي يجب أن يكتسبها خريج الجامعة الذي وقع عليه الاختيار لوظيفة الإشراف.

3- تدريب مديري الإدارات

يضم هذا المستوى الأفراد الذين يتمتعون بقيم ممتازة و على درجة من الذكاء و ذلك بعد أن أثبتوا قدرتهم على الاتصال بمرؤوسيههم و دورهم في البحث العلمي و التحليل و تحقيق الأهداف، كما أظهروا أيضاً قدرتهم على التخطيط و التنظيم و التوجيه وتنمية الكفايات و الرقابة أي أنه ثبت للمنشأة أنها حققت أهدافها من خلالهم بأحسن الوسائل و أقل التكاليف.

خامساً : خصائص برنامج التدريب الجيد:

- لكي يحقق برنامج التدريب أكبر فائدة ممكنة، يجب أن يتوافر فيه الخصائص التالية:-
- 1- يجب أن يحدد برنامج التدريب وفقاً لاحتياجات المنشأة.
- 2- يجب أن يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية في الجهاز التنظيمي للمنشأة.
- 3- يجب أن يتناسب برامج التدريب مع احتياجات الأفراد.
- 4- يجب أن يتناسب برنامج التدريب مع ظروف الأفراد المرشحين للتدريب و ظروف المنشأة أي أنه يجب أن يحقق البرنامج المصلحتين معاً .
- 5- يجب مراعاة الحكمة من جانب المسؤولين عن البرنامج التدريبي فيما يتعلق بإمداد المنشأة بحاجتها من المدربين، و ذلك بأقل تكلفة ممكنة .⁴¹

المبحث الثاني:

تحليل و تحديد الاحتياجات التدريبية و عناصر تحليل الاحتياجات التدريبية
تعريف الاحتياجات التدريبية :

هنالك مجموعة من التعريفات للاحتياجات التدريب نذكر عدداً منها:

⁴¹ التدريب و أهميته للعاملين بمنشآت الأعمال السعودية - مرجع سبق ذكره - ص 36.

أ. الاحتياجات التدريبية هي مجموع المتغيرات المطلوب إحداثها في معارف و معلومات و مهارات و اتجاهات الفرد، بهدف إعداده و تهيئته و جعله محققاً للأداء الذي يتطلبه عمله بدرجة محددة من الجودة.⁴²

ب. الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد، و المتعلقة بمعارفه و اتجاهاته و أدائه و سلوكه واتجاهات لكي يتمكن من أداء وظيفته الحالية بكفاءة أكبر، أو لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى.

ت. الاحتياجات التدريبية هي المعرفة أو المهارة التي يجب أن يتعلمها أو يكسبها الفرد للنجاح في أداء الأعمال المطلوبة منه.⁴³

إن المنهج التدريبي الفعال هو استجابة لحاجة فعلية و ليس مجرد رد فعل سطحي عابر لمشكلة قائمة أو قصور في الأداء، لهذا فإنه من الأهمية أن يسبق وضع المنهج التدريبي تحليل متكامل للمعلومات و تحديد للاحتياجات التدريبية، هنالك حقيقة أساسية ينبغي وضعها في الاعتبار وهي إن التدريب ليس هو العلاج التام لكل النقائص و الأوضاع التي تحد من الأداء فقد تكون مسببات هذه العوائق ناتجة من شح في الإمكانيات الفنية أو المادية، أو من النظم و القوانين و اللوائح البالية التي لا تتوافق مع ظروف العمل و البيئة الحالية، أو من قصور في السياسات والخطط، أو من انعدام التصور الإداري المتكامل، فقد يعود تدني الإنتاجية لواحد من هذه الأسباب أو لبعضها أو لجملة هذه الأسباب مجتمعة، وهو في كل هذه الحالات لا يمكن معالجته بوضع منهج تدريبي.

للتعرف المتكامل للاحتياجات التدريبية يمكن النظر إليه من جانبين :

أولهما: جانب المنشأة وهنا تعني الاحتياجات التدريبية أيا من العناصر التالية :

⁴² محمد عبد الغني حسن - ورقة عمل بعنوان تحديد و تخطيط الاحتياجات التدريبية - مركز التدريب النفطي - الخرطوم - 25 - 29

2005م ص 7

⁴³ مدحت محمد أبو النصر - مرجع سبق ذكره ص 81

أ. تحديد الفجوة الكمية بين ما هو متاح من كوادرات مدربة في مختلف المستويات الوظيفية وما هو مطلوب لتنفيذ السياسات و الخطط التي تم إقرارها.

ب. تجديد المعلومات والقدرات و الاتجاهات التي ينبغي إحداثها و تطويرها في مختلف المستويات الوظيفية بقصد علاج بعض نواحي الضعف أو القصور الماثلة.

ت. تحديد المعلومات و المهارات و القدرات و الاتجاهات التي ينبغي إحداثها و تطويرها، في مختلف المستويات الوظيفية بقصد التكيف و التوافق مع نظم أو أساليب جديدة في العمل.

ثانيهما: جانب الفرد، وهنا تعني الإحتياجات التدريبية مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد في جوانب: معلوماته، مهاراته، اتجاهاته و سلوكه لكي يتحقق أداء مستهدف يزيد من درجة الأداء الحالية.

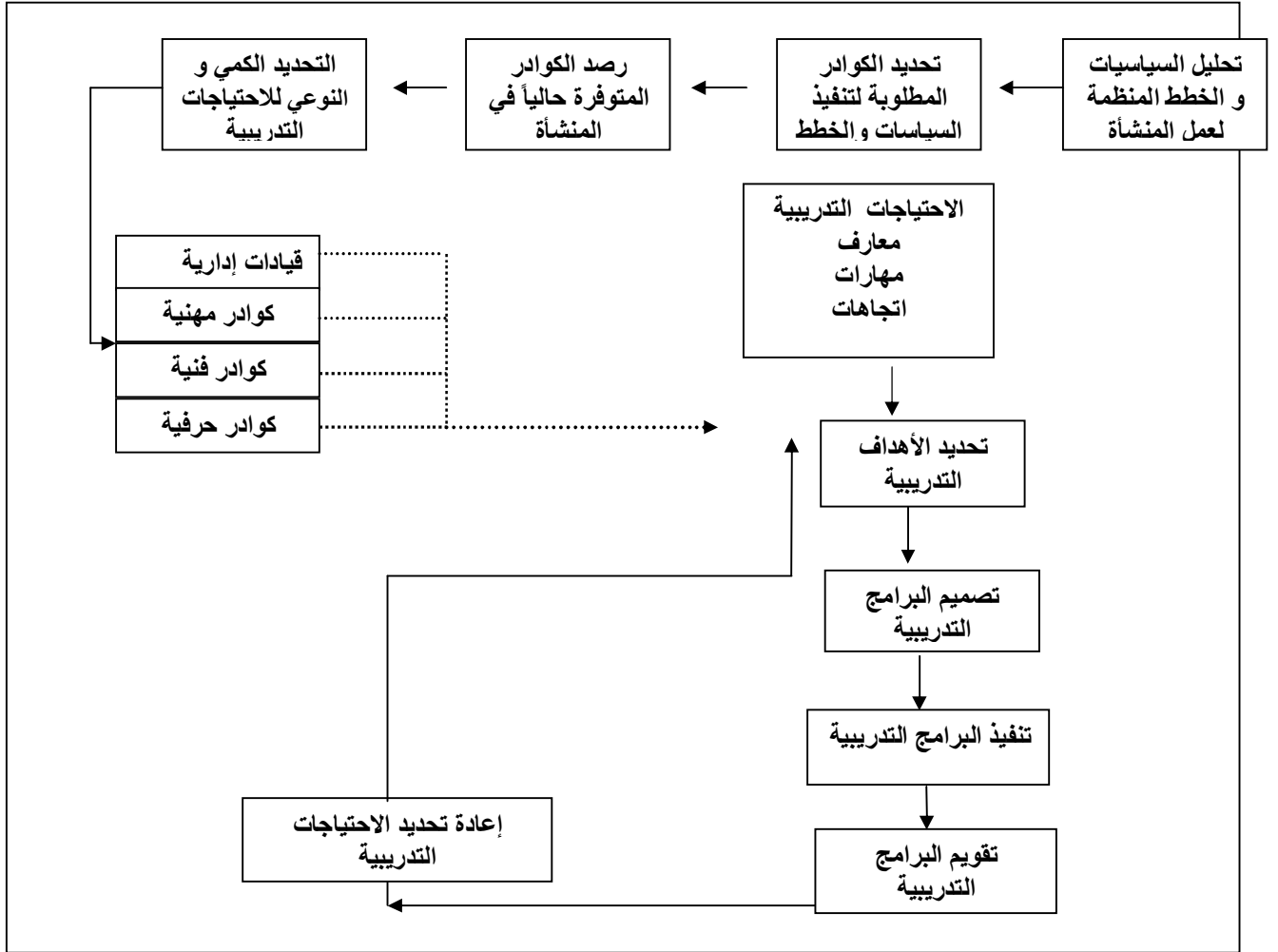
إن الإحتياج التدريبي بالنسبة للفرد يكون هو مجموع التغييرات المطلوب إحداثها لتحقيق الفرد بين درجة الأداء الحالي و الأداء المستهدف، إن النظرة المتأنية لماهية الإحتياجات التدريبية في إطار المنشأة من جانب، وفي محور الفرد من جانب آخر تبين إن هنالك مصادر أساسية للمعلومات التي تتبنى عليها العملية التشخيصية التحليلية لتحديد الإحتياجات التدريبية.⁴⁴

و الشكل رقم (2) يوضح تحديد الإحتياجات التدريبية.

⁴⁴ : أحمد إبراهيم أبو سن - إدارة الموارد البشرية - الطبعة الأولى - شركة مطابع السودان للعملة المحدودة- الخرطوم - 2007م ص

شكل رقم (2)

تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء السياسات والخطط الجديدة



المصدر : أحمد إبراهيم أبو سن - إدارة الموارد البشرية - الطبعة الثالثة - شركة مطابع السودان للعملة المحدودة - الخرطوم 2009م
ص 137.

يوضح الشكل خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية، يتم أولاً تحديد خطط و سياسات عمل المنظمة ثم تحديد الكوادر المطلوبة لتنفيذ هذه الخطط و السياسات، بعد ذلك رصد الكوادر المتوفرة في المنشأة لتحديد الاحتياجات التدريبية من قيادات إدارية أو كوادر مهنية أو كوادر فنية و حرفية بعد ذلك تصنف الاحتياجات التدريبية هل هي معرفة أو مهارات، بعد ذلك تحديد الأهداف ثم تصميم البرامج و تنفذ و اخيراً تقيم البرامج التدريبية.

أنواع الاحتياجات التدريبية :

أولاً : احتياجات تدريبية طويلة الأجل و أخرى قصيرة الأجل:

أ. تمثل الاحتياجات التدريبية طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب و مستوى الأداء المرغوب في المستقبل.

ب. الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل فتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب و مستوى الأداء الحالي.

طرق جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية :

هنالك عدة طرق لجمع البيانات حيث تمكن القائم على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من الاستعانة بها و هي :

1- المقابلة الشخصية Interview:

يعتبر أسلوب المقابلة الشخصية من أنجح الوسائل و أكثرها فعالية لجمع البيانات وهي تفاعل بين شخصين وجه بوجه في توجيه الأسئلة و تلقي الأجوبة عليها.

2-الملاحظة Observing:

يعتبر أسلوب الملاحظة من الوسائل الفعالة التي تساعد في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية و ذلك لأنها تمكن الباحث من مراقبة و ملاحظة الوضع القائم و إعطائه معلومات دقيقة عن الحالة.

3-الاختبارات Test and Examinations:

الاختبارات وسيلة جيدة لملاحظة وشرح أداء الأفراد في ظل ظروف مراقبة و ذلك بقصد قياس أداء الأفراد في وظائفهم الحالية و التي عن طريقها يمكن التعرف على نواحي القصور التي يحتاجها الأفراد إلى علاجها عن طريق التدريب.

4-الإستبانه Questionnaires:

وهي عبارة عن أسئلة يتم كتابتها على قائمة تستخدم لجمع المعلومات الموضح المراد بحثه.

5- تحليل المشكلات :Problem Analysis:

من أهم وسائل نجاح التدريب تحليل مشكلات العمل و معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، حيث يساهم التدريب في حل و علاج مثل هذه المشكلات بكفاءة.

6- دراسة السجلات و التقارير : Record &Report Analysis :

تظهر دراسة السجلات و التقارير نقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج و تدريب و تمتاز بإظهارها مشاكل الأداء بوضوح تام، و تقدم معلومات واضحة للرؤساء و لمسؤولي التدريب و تقدم اقتراحات لحل المشاكل و تحديد التدريب اللازم لها.

7- آراء العاملين Self - Assessment :

يعتبر العامل (الفرد) هو الأقدر على تحديد نوع التدريب الذي يحتاج إليه و أن أخذ رأي العاملين في أنواع التدريب الذي يحتاجونه يجعلهم يقبلون على التدريب الأمر الذي جعل هذه الوظيفة تساعد على رفع معنويات المديرين بدرجة كبيرة.

8- الاستشاريون Consultants:

تلجأ المنظمة إلى استشارة جهات خارجية متخصصة تشمل المراكز التدريبية للمساعدة في الكشف عن الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الأفراد.

9- تقويم الأداء:

يعطي الأفراد مؤشراً واضحاً على الواجبات التي لم تنجز و أسباب عدم إنجازها، كما تبين نتيجة التقويم مدى حاجة العاملين للتدريب.⁴⁵

العوامل التي تؤثر في اتجاهات المنظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية على نشاط التدريب
Factors effecting organization attitudes to define training needs:

أ. عدم توافر الوقت الكافي أو تخصيصه للتدريب.

⁴⁵ رداح الخطيب و أحمد الخطيب - التدريب الفعال - الطبعة الأولى - جدارا للكتاب العالمي - عمان 2006 - ص309

ب. عدم وجود نظام و مصادر بيانات في التدريب بحيث تكون كافية لتحقيق المستوى المطلوب من التحليل.

ت. رفض الإدارة السماح لبعض الخبراء الخارجيين أو حتى الموظفين الداخليين بفحص عملياتها الداخلية، و تفضل أن تكون مجرد نظرة سطحية للاحتياجات التدريبية.

ث. عدم معرفة العاملين في التدريب بكيفية إجراءات التحليلات اللازمة لتحديد الاحتياجات، ومن ثم تحويل هذه الاحتياجات لخطة التدريب.

ج. عدم قناعة العاملين المستهدفين بالتدريب بأهمية⁴⁶.

عناصر تحليل الاحتياجات التدريبية:

يمثل تحليل الاحتياجات التدريبية منظومة فرعية من النظام التدريبي، و تعمل هذه المنظومة على تحليل المدخلات المختلفة التي يمكن أن تساهم في التأثير على الناتج النهائي وهو الأداء، و أداء الفرد لا يتحدد بشكل ذاتي أو اجتهادي، و لكن يرتبط هذا الأداء و يتأثر بمسؤوليات و مهام الوظيفة و معايير الأداء و ذلك يحكمه طبيعة و مناخ المنظمة، لذلك فإن تحليل الاحتياجات يشمل ثلاث عناصر هي:

أولاً: تحليل المنظمة: Organization analysis

يشمل هذا التحليل ثلاث جوانب مهمة:

ت. تحليل الموارد البشرية Human Resources Analysis

يهدف إلى التعرف على القوى العاملة و توزيعها و البناء العمري و التعليمي و معدل دوران العاملين بالمنظمة في المنظمة Labour Turnover بالإضافة إلى قدرات المنظمة على استقطاب العاملين.

ث. تحليل بيئة العمل Work Environment Analysis

المقصود بذلك النظر على المنظمة على أنها كيان واحد ذو أبعاد متعددة، ومن الضروري عند تقدير الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق التعرف على كل أجزاء المنظمة و تحديد التفاعلات بين هذه الوحدات أو الأجزاء، و يشمل هذا التحليل التعرف على السياسات التي تعبر عن طريق تفكير المنظمة، حيث تمثل قواعد لتوجيه الفكر الإداري، و نظراً لأن هذه السياسات غالباً ما تكون واضحة للجميع، فلا بد من قيام واضعي تلك السياسات بالتفسير و الإيضاح، و أنواع السياسات المطبقة في المنظمة متعددة مثل سياسات شغل الوظائف الشاغرة و ينعكس ذلك

⁴⁶ محمد عبد الغني حسن - مرجع سبق ذكره - ص 16.

مباشرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، و يشمل تحليل البيئة أيضا سياسات التطوير و التحديث و الجودة و التكنولوجيا المستخدمة و المواد الخام.

ج. المناخ التنظيمي: Organization Climate

تهدف دراسة المناخ التنظيمي إلى التعرف على الهياكل التنظيمية و اللوائح الداخلية و القوانين المنظمة للعمل و نظام الاتصالات، بالإضافة إلى دراسة نظم حل المشكلات و غياب العاملين و الحوادث التي تقع لهم الصراعات الإدارية و المقترحات التي يقدمها العاملون، ويعبر المناخ التنظيمي عن مدى وضوح المسؤوليات و المهام الخاصة بالعاملين أو وجود توصيف دقيق لوظائفهم و المعايير المعمول بها لمتابعة و تقييم الأداء.

ثانياً : تحليل الوظيفة Job Analysis

يساعد تحليل الوظيفة المسؤولين عن التدريب أو المدرب على التعرف على :

أ. الأداء الوظيفي المطلوب: Required Performance

و ذلك للتعرف على التناقضات في الأداء، و التي يمكن التغلب عليها من خلال التدريب.

ب. المسؤوليات و المهام Responsibilities & tasks

و تهدف عملية تحليل المسؤوليات و المهام على التركيز على العلة المسؤوليات المرتبطة بالوظيفة و تجزئتها إلى مجموعة مهام، و بالتالي التركيز على مجموعة المهام الرئيسية التي تحقق الأداء الوظيفي المطلوب.

ت. معايير الأداء Performance Standards

و تشمل دراسة معايير الأداء تحديد المقاييس و المؤشرات المستخدمة لتحديد مدى تناسب وجوده الأداء في ضوء هذه المعايير.

ثالثاً: تحليل الفرد : Individual Analysis

يتم ذلك من خلال التعرف على السيرة الذاتية للفرد مثل مؤهلات، خبرات، تدريبات، قدرات و هذا التحليل موجه نحو تحديد هي أن هل يحتاج الفرد فعلاً للتدريب، و إلى أي نوع من التدريب يكون الفرد في حاجة إليه، و يمكن الحصول على المعلومات المختلفة عن حاجة الفرد للتدريب عن الطريق:

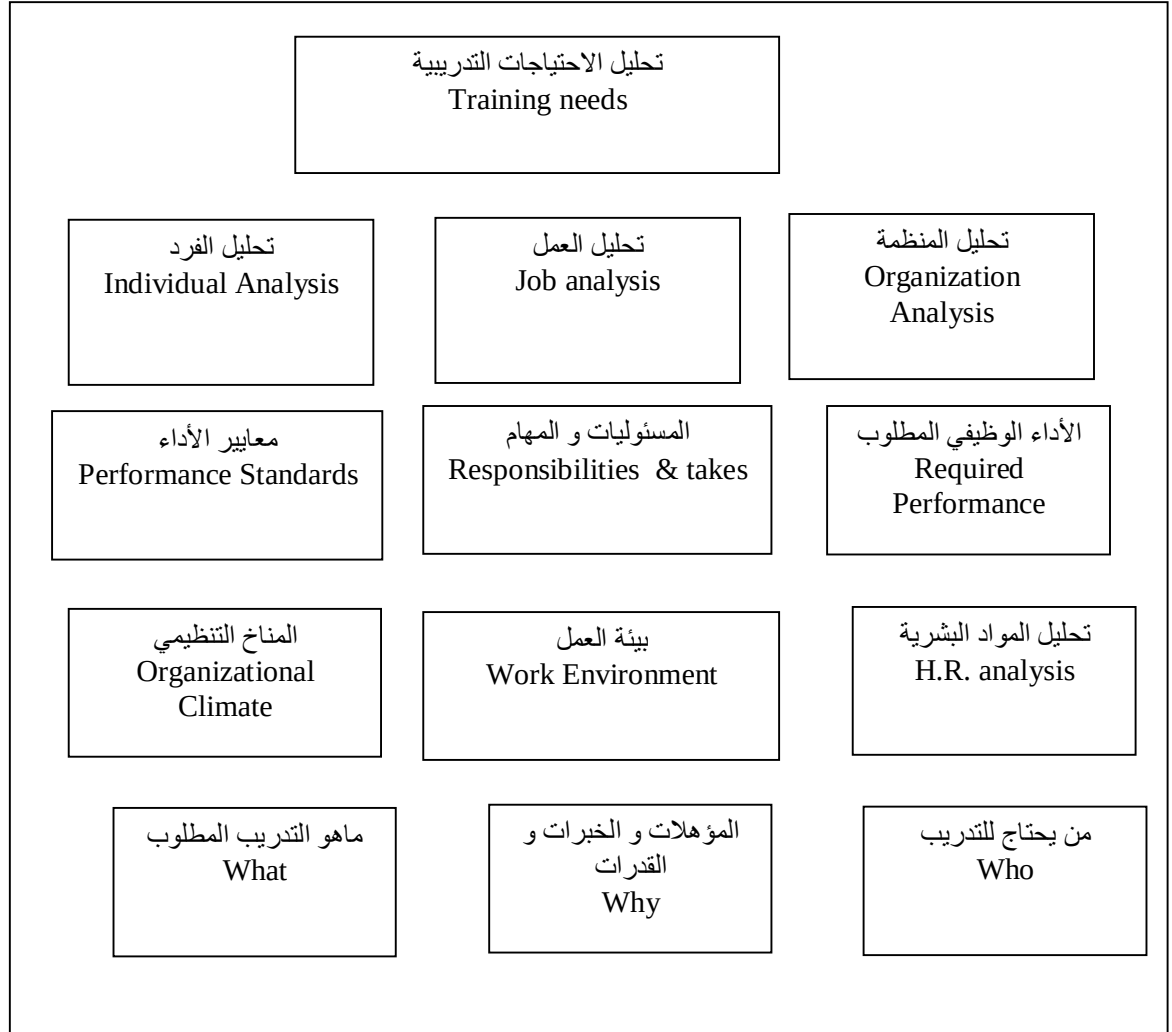
1. التوجيه أثناء الأداء داخل نطاق العمل.
2. تقارير التقييم والتقدير السنوية.
3. سجلات الأداء بالنسبة إلى (أرقام الإنتاج و المبيعات، الشكاوي، الأخطاء و المشكلات، طلب الفرد نفسه للتدريب).

4. مقابلات متابعة الأداء الدورية.⁴⁷

الشكل رقم (3) يوضح تحليل الاحتياجات التدريبية.

شكل رقم (3)

تحليل الاحتياجات التدريبية



المصدر : محمد عبد الغني حسن - ورقة عمل بعنوان تحديد و تخطيط الاحتياجات التدريبية - مركز التدريب النفطي - الخرطوم -

25- 2005/29م ص 50

يوضح الشكل تحليل الاحتياجات التدريبية يتم ذلك بتحليل المنظمة و تحليل نوع العمل و تحليل الفرد العامل في المنظمة و ذلك بمعرفة الاداء الوظيفي المطلوب منه و المسؤوليات و المهام و معايير الاداء ثم تحليل الموارد البشرية الموجودة في المنظمة تحليل بيئة العمل و المناخ التنظيمي لمعرفة من يحتاج للتدريب وماهي خبراته و قدراته وما هو التدريب المطلوب له.

⁴⁷ محمد عبد الغني حسن - مرجع سبق ذكره - ص 49

المبحث الثالث:

خطوات التدريب

تمر العملية التدريبية بعدة خطوات أو مراحل هي:

أولاً : استعداد المدرب للتدريب.

يجب على المدرب أن يعد نفسه قبل البرنامج التدريبي حتى يتمكن من الإلمام بكافة النواحي والظروف المحيطة به، ويستطيع أن يهيئ نفسه لإمكان القيام بالعملية التدريبية على خير وجه، ولكي يعد المدرب نفسه على إتباع ما يلي:

1. أن يحدد الهدف من التدريب أو الغاية المطلوب تحقيقها، على أن يكون ذلك التحديد واضحاً .

2. تحديد المعلومات و البيانات الإضافية التي ينبغي عرضها أو الذي يتطلبها الموقف التدريبي .

3. وضع الطريقة المثلى للتدريب وهو ما يطلق عليه التحضير، و اختيار أفضل تتابع لعرض البيانات و المعلومات، و يقصد بهذا اختيار أفضل الوسائل لنقل المادة التدريبية إلى أذهان المتدربين أي تحديد كيفية توصيل المعلومات لهم .

4. إتقان العمل الذي يقوم بالتدريب عليه، كما عليه أن يكون مستعداً للإجابة على أي سؤال من المتدربين.

ثانياً: التهيئة الذهنية للمتدربين و كسب تعاونهم.

يمكن تهيئة المتدربين ذهنياً و كسب تعاونهم عن طريق:

1. إبعاد القلق والعصبية عن المتدربين بأن يوضح للمتدربين المكاسب التي يحتمل أن يحصلوا عليها من وراء هذا التدريب دون التعرض لأي مخاطر من أي نوع كان.
2. إيجاد الرغبة في التعليم و التدريب وذلك عن طريق الدوافع سواء كانت دوافع عقلية، انفعالية، اجتماعية أو دوافع مالية.

3. إثارة اهتمام المتدربين بصفة مستمرة طوال البرنامج التدريبي عن طريق الوسائل المختلفة التي تزيد من اشتياقهم إلى استمرار متابعة التدريب أي أن التدريب يجب أن يتميز بالحيوية من البداية حتى النهاية.⁴⁸

ثالثاً: عرض البيانات المعلومات و استخدام وسائل الإيضاح.

ينبغي على المدرب أن يستعين بالمبادئ الآتية عند عرضه للبيانات:

1. البدء بالأمور السهلة و التطرق منها إلى الأمور الصعبة مراعيًا التدرج .
2. القيام بالعمل أمام المتدربين، حيث أن العمل فيه إقناع لهم و توضيح كل خطوة على حدة و بيان أهمية كل خطوة و الربط بينهم مع توضيح عدم الاستغناء عن بعض الخطوات و يأتي ذلك نتيجة لبيان الغرض من كل خطوة.
3. إتاحة الفرصة للمتدربين للأسئلة و المناقشة و تشجيعهم على الاشتراك في المنافسة عن طريق إشراكهم في الرد على الأسئلة التي توجه من زملائهم.
4. قيام المدرب بتطبيق ما يعلمه في التدريب فمثلاً لا يطلب من المتدربين الامتناع عن التدخين أثناء التدريب و يقوم هو بالتدخين، أو يعلم المتدربين طريقة معينة لإجراء العمليات الحسابية ثم يقوم هو باستخدام طريقة أخرى.

تستخدم في البرامج التدريبية وسائل الإيضاح وقد يستخدم أكثر من وسيلة في برنامج واحد وقد لا يعتمد برنامج معين على وسائل للإيضاح، ويقصد بوسائل الإيضاح أنها الأشياء المرئية و المسموعة التي تساعد المدرب في نقل الحقائق و المهارات إلى المتدربين و الوسائل المرئية التي تستخدم في التدريب عادة هي السبورة، الخرائط، النماذج، العينات، الصور الفوتوغرافية، و الوسائل السمعية مثل آلات التسجيل، و الوسائل المرئية السمعية مثل الأفلام السينمائية الناطقة، التلفزيون، و باستخدام وسائل الإيضاح يمكن المساعدة على الفهم و التذكر و التثبيت، إلا أن استخدام وسائل الإيضاح أثناء التدريب له عدة مخاطر ينبغي الحذر منها وهي :

⁴⁸ التدريب و أهميته للعاملين بمنشآت الأعمال السعودية - كتاب إرشادي - سبق ذكره ص.67.

ت. في حالة حدوث خطأ أو حذف عند إعداد وسائل الإيضاح وعرضها على المتدربين، يكون من الصعب تصحيح الأخطاء الناشئة عن ذلك.

ث. ينبغي أن تكون وسائل الإيضاح وسائل مساعدة و ليست وسائل بديلة فقد يعتقد بعض المدربين عدم وجود دور لهم عند استخدام وسائل الإيضاح مما يؤدي إلى عدم فاعلية التدريب.

ج. تترك عملية استخدام وسائل الإيضاح آثاراً ضارة لدى بعض المتدربين الذين لا يتمكنون من رؤيتها، وقد يحدث هذا لكثرة عددهم، لذلك ينبغي أن تكون وسائل الإيضاح قابلة للرؤية من جميع المتدربين.⁴⁹

رابعاً: قياس تحصيل المتدربين وتصحيح أخطائهم.

لكي يتأكد المدرب من فهم المتدربين لما تم شرحه، ينبغي، ينبغي عليه إتاحة الفرصة لهم للقيام بعرض ما تم شرحه لهم ثانياً وبالطريقة التي دربوا عليها و ذلك في حالة ما إذا كان التدريب يتم على آلات أو معدات.

ولكي تتم هذه المرحلة بنجاح، يجب على المدرب إتباع ما يلي:

- أ. إعطاء المتدربين بيان عن تقدمهم أولاً بأول وخاصة الأعمال المطلوب فيها الحكم علة الدقة و الإتقان.
- ب. معاونة المتدرب على إتمام ما يعهد إليه القيام به في بداية عملية التدريب ثم يحسب نفسه من العملية تدريجياً ، و يؤخذ المتدرب فرصته ليعمل تحت إشراف المدرب إلى أن يصل إلى درجة الاعتماد على نفسه تماماً .
- ت. يوضح المدرب للمتدربين في نهاية الفترة التدريبية أنه يمكنهم الالتجاء إليه للمساعدة إذا شعوروا أنهم في حاجة إلى توجيه أو قابلتهم مشاكل في أعمالهم.

⁴⁹ التدريب و أهميته للعاملين بمنشآت الأعمال السعودية - كتاب إرشادي - سبق ذكره ص.68.

خامساً: تقييم التدريب.

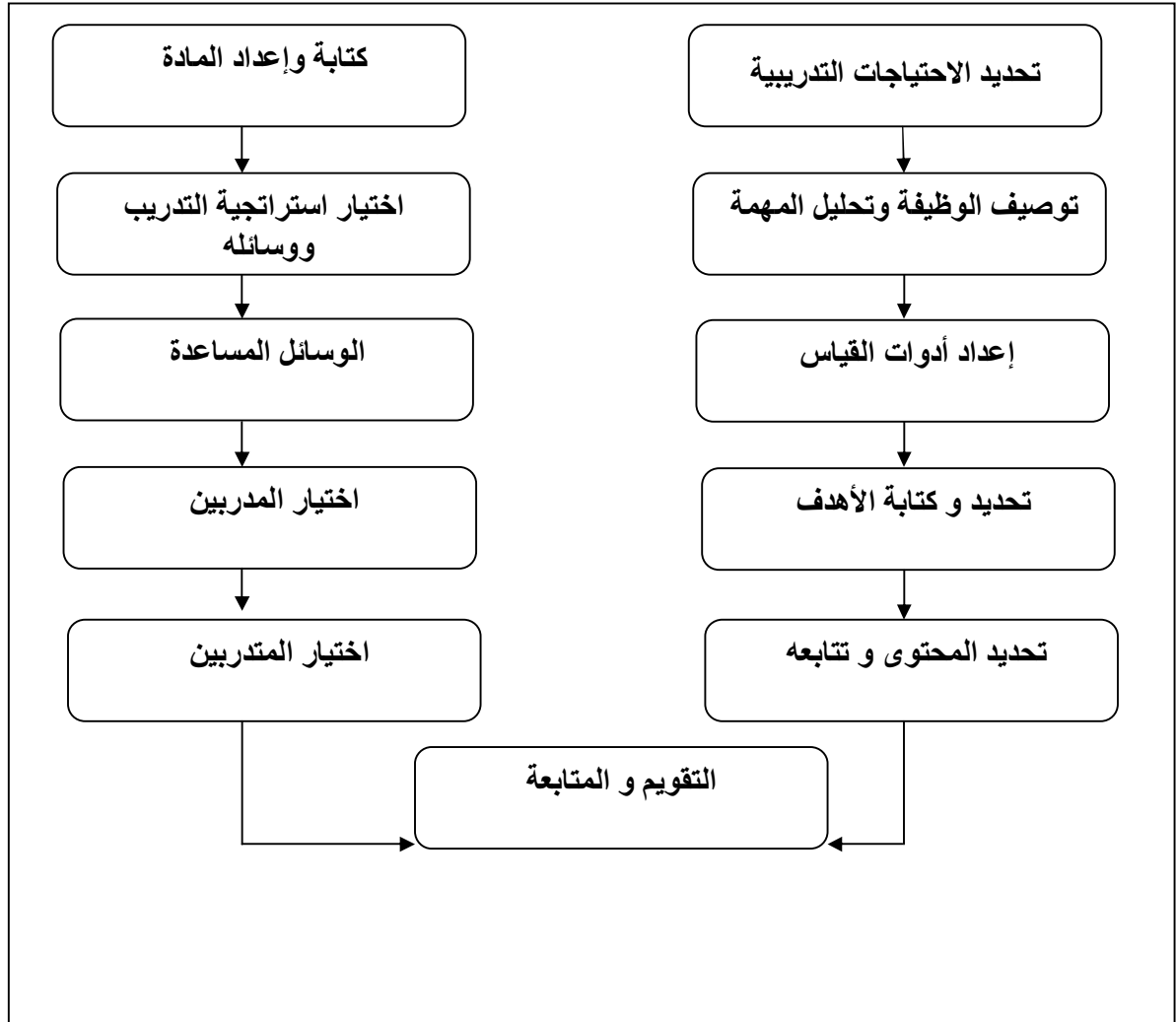
لما كان التدريب كأى وظيفة من وظائف إدارة شئون الأفراد، فإنه يجب أن يقيم لتحديد مدى فعاليته، فليس معنى وجود برنامج تدريبي أنه تم تحقيق الهدف من التدريب، حيث من مسؤوليات مدير التدريب بالمنشأة التحقيق من خلال تنفيذ البرنامج من أنه يسير في الطريق الصحيح، وأنه في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة هذا بجانب مسؤوليته عن التخطيط للبرنامج و توفير احتياجات التنفيذ ومتطلباته.

إذا كانت هنالك معايير أو مؤشرات لقياس فعالية التدريب فيجب أن تختار هذه المؤشرات أو المعايير بدقة و أن تكون موضوعية كما يجب أن تُبنى على أساس سليمة و مدروسة، كما يجب مراعاة عدم التحيز من جانب القائمين بالتقييم.⁵⁰

الشكل رقم (4) يوضح خطوات التدريب.

⁵⁰ التدريب و أهميته للعاملين بمنشآت الأعمال السعودية - كتاب إرشادي - سبق ذكره ص.68.

شكل رقم (4)
خطوات التدريب



المصدر: عبد القادر حسن العداقي - أكاديمية العداقي للتدريب و الإستشارات AAMS - WWW.DR-AL-
ADAKEE.COM/VB

تجرى في بعض المنشآت الكبيرة بعض البرامج التدريبية الخاصة بأفرادها، وفي هذه الحالة تجري المنشأة أيضاً عملية التقييم كما هو موضح بالشكل أعلاه للتأكد من أن التدريب قد حقق الهدف المرجو منه أو لا و الكشف عن نواحي القوة و نقاط الضعف في البرامج التدريبية السابقة بغرض العمل على منح تكرار حدوث أي نقاط ضعف أخرى في البرامج التدريبية المقبلة.

المبحث الرابع:

مقومات نجاح التدريب:

لكي يحقق التدريب أهدافه لابد من توافر المقومات التالية:

أولاً: توافر مدربين متخصصين

إن توافر مدربين متخصصين في مجال التدريب يساعد إلى حد كبير في نجاح عملية التدريب و تحقيق الأهداف المنشودة، إذ يحتاج التدريب إلى مدربين ذوي قدرات عالية و مهارات كبيرة في التعامل مع المتدربين، كما يفضل الاستعانة بمدربين ممن لهم سابق خبرة في التدريب.

ثانياً: توافر الوسائل التدريبية و ملامتها لطبيعة البرامج التدريبية:

يحتاج تنفيذ بعض البرامج التدريبية إلى توافر وسيلة أو أكثر من الوسائل التدريبية، و تستخدم هذه الوسائل بغرض التوضيح للمتدربين ومساعدتهم في فهم و استيعاب المادة التدريبية اللازمة للبرامج التدريبية المزمع عقدها خلال الفترة المقبلة، كما يجب مراعاة أن تتناسب هذه الوسائل مع طبيعة البرامج التي تستخدم فيها، بالإضافة إلى كفاية هذه الوسائل و أن تكون صالحة للاستعمال بصفة مستمرة.

ثالثاً: الإعداد الجيد للبرامج التدريبية :

يتطلب إعداد برنامج تدريبي جيد توافر مهارات و خبرات معينة لدى القائمين على إعداده، كما يتطلب أيضاً توافر معلومات و بيانات معينة، و كلما كانت البيانات و المعلومات المتوفرة كافية و دقيقة، كلما كان ذلك أفضل، كما يجب أن يعهد إلى أفراد ذوي كفاءة معينة و خبرة كافية في هذا المجال مهمة إعداد البرامج التدريبية، مع الأخذ في الاعتبار أن تكون البرامج التدريبية ملبية للاحتياجات التدريبية، كما يجب الأخذ في الاعتبار أيضاً توقيتات البرامج بحيث تتلاءم مع ظروف و طبيعة عمل المنشآت و الأفراد.⁵¹

⁵¹ التدريب و أهميته للعاملين بمنشآت الأعمال السعودية - كتاب إرشادي - سبق ذكره ص.74.

رابعاً: الإشراف على التدريب من جانب المسؤولين بصفة مستمرة:

يتم الإشراف على التدريب من جانب المسؤولين للتأكد من انتظام البرنامج و أن المدربين يحضرون في المواعيد المقررة وكذا المتدربين، و إن مكان التدريب مجهز و معد للاستخدام الفعلي، و أن المادة العلمية وزعت على المتدربين في مواعيدها، هذا بالإضافة إلى الوقوف على ما إذا كانت هنالك بعض المشاكل التي تواجه المدربين و المتدربين أثناء عملية التدريب مثل عدم توفر دورات مياه بجانب صالة التدريب أو أن هنالك نقص في الوسائل التدريبية أو أن بعض الوسائل التدريبية الموجودة غير صالحة للاستعمال، لذا يجب على المسؤولين عن التدريب في الأجهزة المختلفة القيام بمهمة الإشراف وبصفة مستمرة، وقد يكتشف المسؤولون أثناء قيامهم بعملية الإشراف و المتابعة وجود بعض المخالفات سواء من المتدربين أو الإداريين المسؤولين عن النواحي التنظيمية و الإدارية للتدريب، أو عدم التزام المدربين بالحضور في المواعيد المقررة للتدريب، أو أن هنالك أية مخالفات إدارية أو تنظيمية.

خامساً: ملائمة مؤهلات و طبيعة عمل المتدربين للبرامج التي يرشحون لها:

تتكون هذه النقطة الخامسة من شقين:

الشق الأول: وهو متعلق بالمنشآت:

لكي تحقق البرامج التدريبية أهدافها، يجب أن تكون مؤهلات المتدربين مناسبة لطبيعة هذه البرامج، لذا يجب على المنشآت المختلفة أن تضع نصب أعينها مؤهلات و طبيعة عمل الأفراد الذين يرشحون لأحد البرامج التدريبية حتى يستطيع الفرد الاستفادة من التدريب و بالتالي انعكاس هذا على أداء المنشأة.

الشق الثاني : وهو المتعلق بالجهات القائمة بالتدريب

بعض الجهات التي تتولى تدريب العاملين في المنشآت المختلفة عندما تعلن عن وجود إحدى البرامج التدريبية فأنها لا تعلن عن شروط معينة يجب أن تتوفر في الفرد الذي سيرشح لحضور تلك البرامج، حيث أن تلك الجهات يهتمها في المقام الأول تحقيق أقصى ربح ممكن من هذه العملية.

لذا يجب على المنشآت المختلفة مراعاة ترشيح الأفراد لبرامج تدريبية تتلاءم مع مؤهلاتهم و طبيعة أعمالهم، ثم على الجهات القائمة بالتدريب عدم قبول أي فرد لا تتناسب مؤهلاته و طبيعة عمله مع البرنامج المرشح له ، و ضرورة الأخذ في الاعتبار الاختلافات الموجودة بين المتدربين في كل برنامج، وذلك حتى تكون نتائج التدريب محققة للأهداف التي قام من أجلها هذا فضلاً عن تكوين سمعة طيبة للجهة التي تراعي تلك العوامل عند إعدادها لبرامجها التدريبية .⁵²

المبحث الخامس :

فعالية التدريب:

تعتبر الفعالية من المفاهيم الغامضة في الإدارة و كثيراً ما تسمى بمفهوم الكفاءة، وهما مختلفان و مترابطان .

يعرف الكثيرون الفعالية بأنها الإنتاج بما يعني أن فاعلية إنسان ما تقاس بمقياس واحد هو مدى إنتاج هذا الإنسان، والصحيح أنه ليست هذه هي الفاعلية Effectiveness إن تعريف الفعالية في كتب الإدارة شئ آخر أسمه الكفاءة Efficiency (Getting the most output from the least amount of input) الحصول على أكبر المخرجات من أقل المدخلات، فإن الفاعلية هي أن تراعي وتحافظ على أدوات الإنتاج وفي نفس الوقت تنتج بأفضل شكل فهذه هي الفاعلية Effectiveness .

عرفها علماء الإدارة بأنها تعبر عن مدى تحقيق النتائج المرغوبة من استخدام الموارد، فكلما كانت النتائج جيدة كلما كانت الفعالية عالية و يعبر بيتر دراكر عن الفعالية بأنها إداء الأشياء الصحيحة (Doing the right things).⁵³

أيضاً نجد بعض العلماء قد عرف الفعالية بأنها قدرة المنظمة على تأسيس الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف محدودة .⁵⁴

مفهوم الفعالية :

يعتبر مفهوم الفعالية نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التنظيم بحيث ما يزال الجدل قائماً حول تحقيق دقيق لمحتواها وتمثل كلمة الفعالية في الأدبيات الإدارية المعيار الرئيسي

⁵² التدريب و أهميته للعاملين بمنشآت الأعمال السعودية - كتاب إرشادي - سبق ذكره ص. 75

⁵³ أحمد ماهر - جلال الهجرس - حمد الدعيح - راشد العجمي - الإدارة المبادئ و المهارات - الدار الجامعية - - الاسكندرية - 2002/2001م ص 24.

⁵⁴ . <http://www.asedu.info/forum/showthread.php?t=6030> . 9/10/2011.

الذي يحدد التقدم الاقتصادي و الاجتماعي بوجه عام، على المستوى الكلي هنالك اتفاق حول أهمية الفعالية كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها لهذا نجد إن هنالك بعض المحاولات لتعريف هذا المفهوم :

تعريف تقليدية :

1. يعرفها Barnard: على أنها تحقيق الهدف المحدد.
2. يعرفها Etzioni : على أنها النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية .
3. يعرفها Price: على أنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة.
4. يعرفها Donnelly: على أنها درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة.
5. يعرفها Hannan & Freeman : على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية النتائج المتحصلة.⁵⁵

تعريف نظامية:

- 1- يعرفها Katz & Kahn: على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و الاستمرار .
- 2- يعرفها كل من Rosenzweig & Kast: على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو.
- 3- يعرفها Mahoney & Steers : على أنها الإنتاجية المرتفعة و المرونة و القدرة على التكيف مع البيئة و القدرة على الاستقرار و الإبداع.
- 4- يعرفها Seachore & Yuthman: على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة و القدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة.⁵⁶

⁵⁵ صلاح الدين عون الله - مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية - مجلة الإدارة العامة - الرياض - العدد 54 - 1987م -

ص9

⁵⁶ عبد السلام أبو قحف - اقتصاديات الأعمال - المكتب العربي الحديث - الإسكندرية - 1993 ص 92،93

تعريف معاصرة:

- 1- يعرفها **Goodman & Pennings**: على أنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، و إذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المنشودة.⁵⁷
 - 2- يعرفها **Miles** : على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات و تطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم : الأفراد و جماعات المصالح، الملاك، زبائن، موردون، منافسون..الخ.⁵⁸
 - 3- يعرفها **Pennings** : على أنها دالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي و البيئة.⁵⁹
 - 4- يعرفها **Alvar** : على أنها القدرة على البقاء و التكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.⁶⁰
- يمكن أن نستنتج من خلال مجموعات التعاريف السابقة إن الفعالية يمكن أن تتناولها من زاويتين أساسيتين:
1. تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و التي يمكن تقسيمها إلى :
 - أ. أهداف تتعلق بالإنتاج (المخرجات) : توفير سلع و خدمات تتماشى و حاجات السوق و الزبائن.
 - ب. أهداف تتعلق بالمجتمع: الاستجابة لحاجات الجمهور ذات الفائدة العامة.
 - ت. أهداف نظامية : العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحت عن الاستقرار و المراقبة.
 - ث. الأهداف المشتقة: التوجه إلى تحقيق أهداف أخرى غير الإنتاج و التي تسمح بالتطور (أهداف ثقافية أو اجتماعية أو سياسية ...).
 2. الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة : إن التعدد في الأهداف يرجع إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية

⁵⁷ صلاح الدين عون الله - مرجع سبق ذكره - ص 10.

⁵⁸ <http://www.9alam.com/forums/showthread.php?t=3842>. 9/10/2011

⁵⁹ فلاح تايه النعيمي - إتخاذ القرارات وفق النظرية الموقفية - مجلة الإدارة العامة - الرياض - عدد 63 ، 1989 ص 15.

⁶⁰ خليل محمد حسين - نظرية المنظمة - عمان - دار الميسرة - 2000 - ص 327.

بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه، يركز على مردودية الاستثمار و العامل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل وما إلى ذلك.

صور الفعالية :

تأخذ الفعالية عدة صور تظهر في

1. الصورة الاقتصادية : وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين للمنظمة بحيث يأخذ

الأشكال التالية :

أ. درجة تحقيق الأهداف.

ب. مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة و تطويرها.

ت. نوعية المنتجات و الخدمات من قبل المؤسسة.

ب. الصورة الاجتماعية : وهي الصورة التي تعتمد من قبل الإجراء في المؤسسة كأطراف

فاعلة و ليس فقط كعوامل إنتاج، و تأخذ هذه الصورة الأشكال التالية :

أ. المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

ب. طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

ت. النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

3. الصورة التنظيمية : وهي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة و يمكن أن تأخذ الصور

التالية:

- احترام الهيكل الرسمية : و التي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، و التي تختلف عن الهيكل الفعلية و التي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية و العلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.
- العلاقات بين المصالح : باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة بها و أهداف خاصة بها، و يمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.
- نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

- مرونة الهيكلية: التي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.⁶¹

معايير قياس الفعالية التنظيمية:

من خلال لما كتب Campbell.P حول معايير الفعالية توصل إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية وهذه المعايير هي :

1- الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء و الأحكام التي نحصل عليها من الخبراء و المتخصصين و الذين على علاقة بالمؤسسة.

2- الإنتاجية : تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة و تقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

3- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تشابه في النشاط.

4- الربحية : وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

5- الجودة: ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

6- حوادث العمل : تقاس بمدى تكراره و الزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجز عنه من خسائر مادية وبشرية.

7- النمو: يقاس بحجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات و عدد الابتكارات.

8- معدل التغيب: يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

9- دوران العمل: و يشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

10- الرضا الوظيفي: و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

11- التحفيز و الدافعية : و تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف الموضوعية.

⁶¹ <http://www.9alam.com/forums/showthread.php?t=3842..> 6/7/2011.

- 12- الروح المعنوية : ترتبط بالجماعة و تتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- 13- الرقابة: التي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.
- 14- تحقيق التماسك و التقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون و التنسيق و تصميم شبكة اتصال فعالة.
- 15- المرونة و التكيف: وهي تعني استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف الموضوعية بما يتوافق و الظروف المستجدة.
- 16- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة و قدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- 17- الاندماج و التوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- 18- تمتع المؤسسة بالشرعية و القبول من قبل المجتمع من خلال القيم و الثقافة السائدة بها و انسجامها مع قيم المجتمع.
- 19- التطابق في الأدوار و قواعد السلوك و تعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة و توقعات الداء.
- 20- المهارات العملية للمدراء: و التي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- 21- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم و التي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- 22- إدارة المعلومات و الاتصالات: و التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- 23- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- 24- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم و القرب و حصولها على كل ماله علاقة بالفاعلية التنظيمية.

25- التقييم الخارجي: و الذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية و الأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

26- الاستقرار: و يتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي و كذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات أي مخزون أمان لمواجهة الطوارئ.

27- تكلفة الإدارة: و التي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

28- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار و خاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

29- برامج التكوين والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

30- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها و التي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

من خلال هذا الكم الهائل من المعايير الذي أستخدم لقياس الفعالية يمكن القول أن الفعالية يمكن النظر إليها بشكل مختلف، كما يؤكد أيضاً على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها، كذلك بالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر و إنما تتعامل معها بطريقة ضمنية.⁶²

التدريب الفعال:

هنالك سبع خطوات ليكون التدريب فعالاً وهي :

1- علاقات التفاهم والتواصل بين المدرب والمتدرب:

يتمثل نموذج للمدرب الناجح الذي يتمتع بالخبرة في مجال تدريب المتدربين في ذلك الشخص الذي يمنحك إحساساً بالتواصل والتفاهم واللفظ والسهولة عند الحديث والاحتكاك به. إن هذه النوعية من المدربين تعمل على تنمية هذه المهارات لديها حتى تستطيع بناء علاقات جيدة مع العملاء لديهم تقوم على التواصل والتفاهم والثقة والشعور بالموودة، مما يؤدي إلى الإحساس بالترابط والتواصل بين جميع الأطراف.

ويظهر هذا التواصل بين المدرب والمتدرب في:

⁶² عبد السلام أبو قحف - مرجع سبق ذكره ص 111

- أ - التواصل الاجتماعي: هو الالتزام بجميع الأعراف والقواعد الأساسية لمظاهر الذوق والآداب الاجتماعية.
- ب - التواصل القائم على الثقة في المنهج الذي يتبعه المدرب، فالمدرب يعتقد أن المدرب خبير في مناهج وأساليب التدريب.
- ج - التواصل القائم على الثقة في شخص المدرب، لم يعد المدرب يثق في أساليب التدريب فقط، وإنما أصبح يثق في شخصه أيضاً .
- د - توطيد علاقة التواصل والتفاهم إلى أقصى درجة، يتطلب الوصول إلى هذه المرحلة من العلاقة إلى مهارة عالية، حيث يتصرف المدرب والمتدرب في إطار البرنامج التدريبي كفريق عمل متعاون بحيث يسعى كل فرد وراء النجاح والعمل على تحسين الأداء.⁶³

2- حسن الإنصات

- إن القدرة على الإنصات الجيد تعدّ من السمات المميزة للمدرب الذي يتمتع بالخبرة. تتمثل أولى الخطوات لكي يصبح لدى المرء مهارة الإنصات في الإقرار بأن الإنصات يختلف عن الاستماع. فسماع الشيء يعني استقبال صوت هذا الشيء فقط، أما الإنصات فيتطلب تفسير الصوت لإعطائه معنى ولتحديد الاستجابة المناسبة له.
- ويتألف فن الإنصات من ثلاثة عناصر أساسية:
- أولاً: التهيئة أي بلوغ الحالة المناسبة للإنصات.
- ثانياً: القدرة على التركيز والحفاظ عليه.
- ثالثاً: إعلام المتدرب بأن المدرب ينصت إليه.
- ويظهر إنصات المدرب للمتدرب أثناء جلسة التدريب عن طريق:
- أ - تكرار ما سمعه من المتدرب من حين لآخر وتلخيص بعض السياقات التي وردت في الحوار بينهما

⁶³ سابين ديمكوسكي- فيونا إلدريدج - أيان هانتر _ ترجمة عفاف شرف - الخطوات السبع للتدريب الفعال-
www.edutrapedia.illaf.net/arabic

ب - دمج الكلمات التي يتميز المتدرب باستخدامها عند توجيه السؤال مع رفع نبرة الصوت عند نطقها هذا أحد الأساليب المهمة، لأنه يعكس احترام المدرب لأسلوب المتدرب في تعبيره عن أحد الأمور، كما أنه سيكون له تأثير كبير عليه لأنه يتفق مع لغته.

ج - قراءة ما بين السطور، من المهم عند مناقشة المدرب مع المتدرب، إن يتبع المدرب الخيوط التي توضح جذور المشكلة، والتي يتخطاها المتدرب عند التحدث عنها، ويساعد حسن الإنصات أنه يتيح الفرصة للمدرب للعمل مع المتدرب لرؤية الصورة كاملة وفهم جميع أطراف المشكلة. وسوف يساعد المتدرب في اكتشاف لذاته، كما تساعد في وضع خطة للعمل مع المدرب، وينبغي أن ترتبط خطة العمل هذه بالمتدرب من الناحية الشخصية وأن تتفق مع أجندتها التي وضعها.

3- توجيه الأسئلة الإبداعية:

يعدّ توجيه الأسئلة الإبداعية هو صلب عملية التدريب الفعّالة، فتوجيه السؤال المناسب في الوقت المناسب هو أمر غاية في الأهمية لنجاح عملية التدريب.

وتتلخص الأدوار الرئيسية التي تقوم بها هذه النوعية من الأسئلة في:

أ. أن تفرض على المتدرب أن يفكر، وأن يرصد، وأن يتطلع إلى ما حوله وإلى مشاعره، وأن يخوض التجربة بكل كيانه.

ب. أن تدخل عنصر الوضوح في أسلوب التفكير.

ت. أن تركز الانتباه على المساحات والسلوكيات شديدة الأهمية.

ث. أن تؤكد فهم المدرب لما قاله أو وصفه المتدرب.

ج. أن تتحتّى المتدرب لاتخاذ خطوات فعلية وبدء التغير.

ح. أن تزيد إدراك المتدرب لذاته⁶⁴.

ومن الأساليب التي تعود بالفائدة هي التعمق داخل المتدرب لفهم أفكاره بشكل جيد، وهو أسلوب يقوم في الأساس على سؤال أو تعليق تمت صياغته حتى يستمر المتدرب في التحدث أو الحصول على توضيح ما.

وتوجد أربعة أساليب للتعلم داخل المتدرب لفهم أفكاره بشكل جيد، والتي تعتبر ذات قيمة كبيرة بالنسبة للمدربين:

⁶⁴ سابين ديمكوسكي - فيونا إلدرج - أيان هانتر _ الخطوات السبع للتدريب الفعال - مرجع سبق ذكره.

1. التعمق القائم على الصمت: وتعد فترة الصمت مفيدة بالنسبة للمتدرب حتى يتمكن من أن يكتشف مشاعره، والتفكير في موضوع أو موقف معين.
2. التعمق القائم على المحادثة: وهي أسئلة موجهة ومفصلة مثل: متى..؟ من.....؟ ماذا.....؟.
- ت. التعمق القائم على التكرار: ويشجع هذا الأسلوب المتدرب على الاستمرار في الحديث، والاستمرار.
- ث. في التفكير، والتعمق أكثر في استكشاف المزيد عن النقطة التي يتحدث فيها المدرب.
- ج. التعمق القائم على آخر ما قاله المتدرب: وتستخدم هنا آخر كلمات المتدرب مع تغيير نبرة الصوت يميل إلى الارتفاع، وذلك للحصول مزيد من التوضيح.

4- وضع أهداف واضحة

يستفيد المتدربون من وضع الأهداف الواضحة في تعزيز قدراتهم على تنظيم حياتهم ذاتياً، فيقوى لديهم الدافع نحو اتخاذ خطوات إيجابية لتحقيق أهداف معينة خاصة بهم، بالإضافة إلى الإصرار على تحقيق هذه الأهداف وزيادة خبراتهم. كما يوفر لهم وضع الأهداف بهذا الشكل القدرة على تقييم تقدم أدائهم بأنفسهم وهو ما يعد من العوامل المهمة طالما أن التدريب يهدف إلى الإسهام في زيادة الخبرات والتنمية الذاتية للمتدربين.

سمات الأهداف:

- أ. أن يكون الهدف محدداً.
- ب. أن يكون الهدف قابلاً للقياس.
- ت. أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق.
- ث. أن يكون واقعياً.
- ج. أن تكون له فترة زمنية محددة يتم إنجازه خلالها.
- ح. وضعه في صيغة إيجابية.
- خ. استيعابه وفهمه.
- د. ارتباطه بالمتدرب.
- ذ. اتفاهه مع المعايير الأخلاقية.

5- الحدس

يُعرف الحدس على أنه "الذكاء الحدسي" وهو القدرة على رؤية الأمور غير الواضحة في الوقت الحالي والإحساس بها. يعتبر الحدس أحد الإمكانيات التي تساعد في تنمية وتطوير إحدى أهم سمات التميز في عملية التدريب، كما أنها تعزز من لحظات الإيحاء التي تمكن كل من المدرب والمتدرب من تحقيق مستوى التفاهم الكامل في عملية التدريب المتميزة.

6- الحضور

تعريف الحضور "هو قوة الشخصية التي يتميّز بها الشخص" والمقصود من القوة هنا المعنى الإيجابي، فهي الطاقة الشخصية التي تتبع من الشخص، ولا يقصد بها في هذا السياق القوة المستبدة والمسيطرة. ويعد "الحضور" من العوامل التي تلعب دوراً في الاختيار المبدئي للمدرب من قبل المتدربين كما أنه يلعب دوراً في التأكد من مصداقيته. ويختار المتدربون المدرب على أساس تمتعه بالحضور ومستوى الطاقة الكامنة به وليس أوراق اعتماده أو تدريبه ومؤهلاته.

"الحضور"، مثله مثل القيادة أو الزعامة، يمكن تعلمه إلى حد ما وتعزيزه من خلال التواصل الإيجابي وتطوير المهارات والمعرفة والخبرة.

7- تقديم التقارير التقييمية الفعالة.

يتسم التدريب بأنه عملية تعاونية، يتعاون فيها كل من المدرب والمتدرب معاً لتحقيق أهداف المتدرب. يقع على كاهل المدرب في عملية التدريب مسؤولية تقدير التقييمي بحيث يكون هدفاً وذا محتوى إيجابياً. هناك سبع سمات للتقرير التقييمي الفعال:

- 1- يقوم على ملاحظات مؤكدة وليس على رأي أو حكم.
- 2- يعتمد على الحقائق وليس التقديرات.
- 3- يقدّم بعد فترة زمنية قصيرة من المواقف التي تتعلق به وليس بعد فترة طويلة من حدوثها.
- 4- يتناول سلوكيات المتدرب وليس شخصه.
- 5- يكون محدداً وليس عاماً.
- 6- يكون إبداعياً وليس تحليلياً.

7- يكون مدعماً لموقف المتدرب فلا يجعله يتخذ موقفاً دفاعياً .

مراحل التقرير التقييمي:

أ. نقل الملاحظات.

ب. توضيح التأثير الذي يقع على المدرب من سلوك المتدرب.

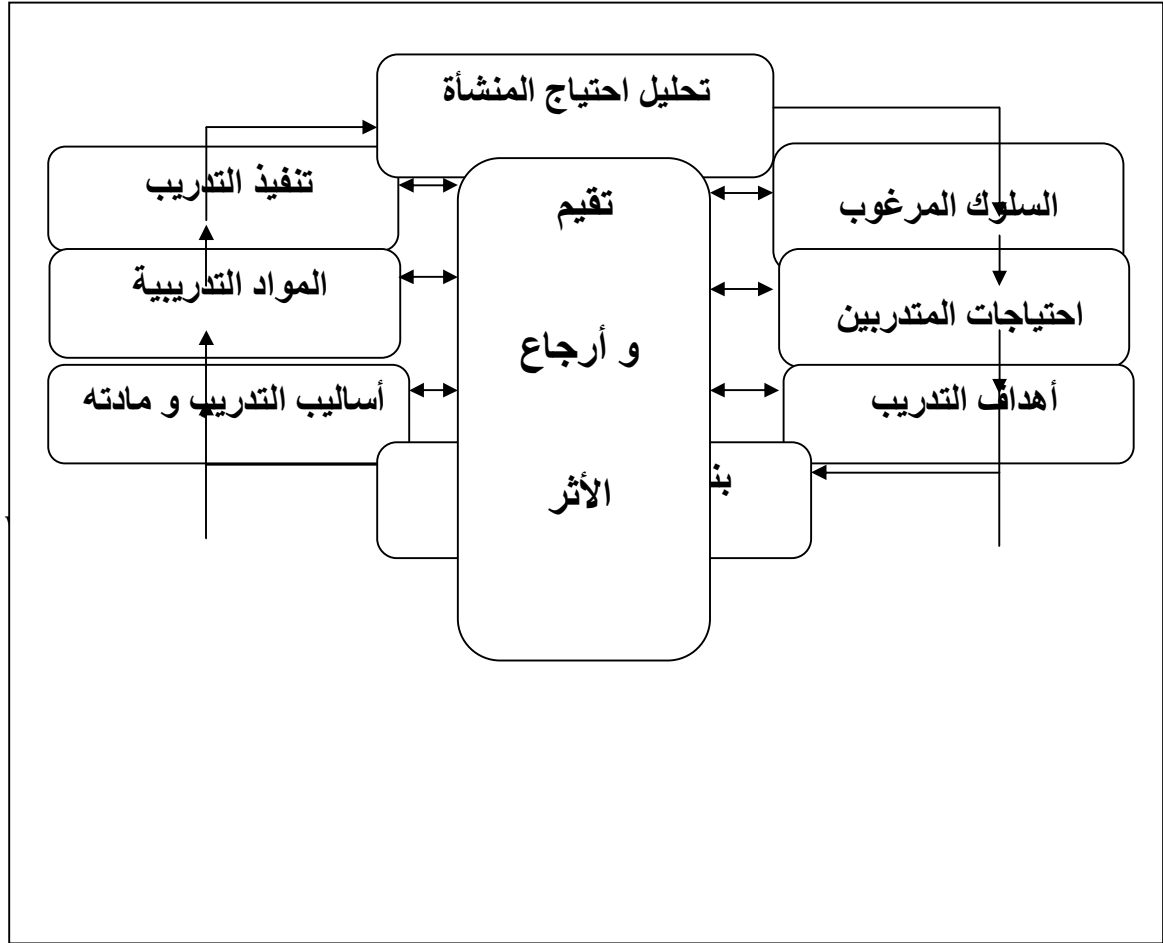
ت. مشاركة الآراء والأفكار.

ث. تقديم اقتراحات بالحلول العملية.

ج. توجيه أسئلة.

الشكل رقم (5) يوضح نموذج للتدريب الفعال

شكل رقم (5)
نموذج للتدريب الفعال



الفصل الثالث

تعريف الموارد البشرية، طبيعة و مفهوم الموارد البشرية، أساليب تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول:

تعريف إدارة الموارد البشرية :

تدرجت و تعددت مسميات إدارة الموارد البشرية قبل أن تستقر على تسمية إدارة الموارد البشرية، حيث سميت بإدارة الأفراد و إدارة شئون الموظفين و شئون الاستخدام وإدارة التوظيف و إدارة شئون الخدمة و إدارة القوى العاملة و الشئون الإدارية و تتعدد الأسماء و القصد واحد.

و لعل هذه التسمية الحديثة لإدارة الموارد البشرية تضعها في مصاف المورد الاقتصادي الهام للمنظمة و تعنى إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تقوم بكل ما يتعلق بالعنصر البشري للمنظمة بدءاً باختياره و تدريبه وتوفير بيئة العمل المناسبة له و توفير شروط الخدمة العادلة و المعايير المناسبة لتقييم أدائه و توفير كل ما يجعله يزيد من إنتاجيته تحقيقاً لأهداف المنظمة و إشباعاً لحاجته، وهي بذلك تمثل إحدى الإدارات الرئيسية و الهامة بالمنظمة وفي سبيل قيامها بهذا الدور لابد لها أن تتنبثق منها العديد من سياسيات الأفراد التي تعمل على ترشيد أدائها نحو تحقيق أهدافها وهي بذلك تمثل المورد الأول من موارد المنظمة.⁶⁵

أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب

1- فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

2- SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

3- GLUECK.W: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها

⁶⁵ ذكي مكي إسماعيل - إدارة الموارد البشرية - المرجع السابق ص 14.

- 4- SHERMAN & CHRUDEN: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر .
- 5- GRANT.J&SMITH .G: هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد .

و يتضح من التعريفات السابقة إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشرى بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.⁶⁶

المبحث الثاني :

طبيعة و مفهوم إدارة الموارد البشرية

في العقد الأخير من القرن الماضي تنامي الوعي بقيمة الإنسان هدفاً ووسيلة في منظومة التنمية الشاملة، وبناء على ذلك كثرت الدراسات والبحوث والمؤتمرات التي عقدت لتحديد مفهوم التنمية البشرية وتحليل مكوناتها وأبعادها، كإشباع الحاجات الأساسية، والتنمية الاجتماعية، وتكوين رأس المال البشري أو رفع مستوى المعيشة أو تحسين نوعية الحياة، وتستند قيمة الإنسان في ذاته وبذاته إلى منطلقات قررتها الديانات السماوية التي تنص على كرامة الإنسان والذي جعله الله خليفة في أرضه ليعمرها بالخير والصالح، لقد ترسخ الاقتناع بأن المحور الرئيس في عملية التنمية هو الإنسان.

فرض مصطلح التنمية البشرية نفسه في الخطاب الاقتصادي والسياسي على مستوى العالم بأسره وخاصة منذ التسعينات، كما لعب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وتقاريره السنوية عن التنمية البشرية دوراً بارزاً في نشر وترسيخ هذا المصطلح.

إن مصطلح التنمية البشرية يؤكد على أن الإنسان هو أداة وغاية التنمية حيث تعتبر التنمية البشرية النمو الاقتصادي وسيلة لضمان الرفاه للسكان، وما التنمية البشرية إلا عملية تنمية وتوسع للخيارات المتاحة أمام الإنسان باعتباره جوهر عملية التنمية ذاتها أي أنها تنمية الناس بالناس وللناس.

إن مفهوم التنمية البشرية هو مفهوم مركب من جملة من المعطيات والأوضاع والديناميات. والتنمية البشرية هي عملية أو عمليات تحدث نتيجة لتفاعل مجموعة من

66 <http://rash-karama.Maktoobblog.com>. 10/9/2011

العوامل و المدخلات المتعددة والمتنوعة من أجل الوصول إلى تحقيق تأثيرات وتشكيلات معينة في حياة الإنسان وفي سياقه المجتمعي وهي حركة متصلة تتواصل عبر الأجيال زمانا وعبر المواقع الجغرافية والبيئية على هذا الكوكب، والتنمية البشرية المركبة تستدعي النظر إلى الإنسان هدفا في حد ذاته حين تتضمن كينونته والوفاء بحاجته الإنسانية في النمو والنضج والإعداد للحياة إن الإنسان هو محرك الحياة في مجتمعه ومنظمها وقائدها ومطورها ومجددها. إن هدف التنمية تعنى تنمية الإنسان في مجتمع ما بكل أبعاده الاقتصادية والسياسية وطبقاته الاجتماعية، واتجاهاته الفكرية والعلمية والثقافية.

إن مفهوم التنمية البشرية مركب يشمل مجموعة من المكونات والمضامين تتداخل وتتفاعل في عملياته ونتائجه جملة من العوامل و المدخلات والسياقات المجتمعة وأهمها: عوامل الإنتاج، والسياسة الاقتصادية والمالية ومقومات التنظيم السياسي ومجالاته، علاقات التركيب المجتمعي بين مختلف شرائحه مصادر السلطة والثروة ومعايير تملكها وتوزيعها، القيم الثقافية المرتبطة بالفكر الديني والاقتصادي، القيم الحافزة للعمل والإنماء والهوية والوعي بضرورة التطوير والتجديد أداة للتقدم والتنمية.

وهكذا يمكن القول أن للتنمية البشرية بعدين، أولهما يهتم بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية قدرات الإنسان، طاقاته البدنية، العقلية، النفسية، الاجتماعية المهارية، الروحية، أما البعد الثاني فهو أن التنمية البشرية عملية تتصل باستثمار الموارد و المدخلات والأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل والبنى المؤسسية التي تتيح المشاركة والارتفاع بمختلف القدرات لدى كل الناس.⁶⁷

أصبح بناء الأمم يتوقف إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية و تنظيم نشاطاتها تنظيماً علمياً يفضي بها إلى مشارف التقدم و التطور في عالم اليوم، و بما أن هنالك عوامل كثيرة تقوم بدور مهم في كل نمو اجتماعي واقتصادي كرأس المال و الموارد المادية و الطبيعية و المواد التكنولوجية، إلا أنه ما من أحد من هذه العوامل يفوق في الأهمية عنصر القوى البشرية، فهي تعتبر أهم عناصر الإنتاج بل هي العنصر المحرك و

⁶⁷ /3/2010.14.lina.forumouf.com/montada-f42/topic-t1052.htm

المنظم والمشرف عليها، و على مقدار كفاءة وقدرة العنصر البشري في أي منظمة تتوقف على كفاءة الإدارة و حسن استغلال الموارد فيها.⁶⁸

تعتبر إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث سواء كان ذلك للدول المتقدمة أو النامية على حد سواء غير أن الأمر يزداد أهمية خاصة بالنسبة للدول النامية التي تسعى جاهدة نحو تحقيق معدلات نمو مرتفعة للقضاء على المشكلات الاقتصادية و الاجتماعية التي تقابلها و تحاول رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع ، إن الاستخدام الفعال للآلات والمعدات، المواد الخام و الأموال إنما يتوقف على قدرة ورغبة الموارد البشرية، كما أن العامل الذي يشعر بعدم الرضا عن عمله يؤثر سلبا على معدلات و مستويات الأداء الخاصة بتنظيمات العمل المعاصر.⁶⁹

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارة المساعدة في نشاط المنشأة فهي كإدارة مختصة تقوم بتقديم العون و المساعدة لكافة مديري خطوط السلطة في إنجاز أعمالهم، و ذلك من خلال تزويدهم بالكفاءة المناسبة من القوى العاملة المدربة في مختلف المجالات التي يحتاج إليها العمل وتهيئة الظروف المادية و غير المادية التي تساعد على إنجاز المهام الموكلة إليهم بالمستوى المطلوب.⁷⁰

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة و أصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهدافها بدون هذه الموارد البشرية فالمنظمة بدون أفراد ماهي إلا مجموعة من المباني و المعدات و الآلات فقط فالأفراد و ليس المباني أو المواد هي التي تصنع و تخلق المنظمات، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد و الاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية و حتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات.⁷¹

⁶⁸ أحمد إبراهيم أبو سن - إدارة الموارد البشرية - شركة مطابع السودان المحدودة - السودان الخرطوم- 2007 - ص 3

⁶⁹ مصطفى مصطفى كامل - إدارة الموارد البشرية - الناشر الشركة العربية للنشر و التوزيع - جمهورية مصر العربية - القاهرة -

1994 - ص 7

⁷⁰ حامد التاج حامد الصافي - إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي) - المملكة العربية السعودية - الرياض - الطبعة الاولى 1996.

⁷¹ راوية حسن - إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) - الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم - جمهورية مصر العربية - 2004 -

إن كانت الإدارة تمثل العنصر الأهم في نجاح المنظمات و الأعمال أيا كان نوعها فإن الإنسان متمثلاً في المورد البشري هو الذي يقف خلف كل إنجاز تفكيراً و تخطيطاً و تنفيذاً و متابعة فهو المدير و المطبق و المطور ، ولا شك إن كل حضارات العالم قامت بجهد و تنفيذ الإنسان فبعقله و جسمه يقف خلف كل إنجاز حققته البشرية في تاريخها الطويل و لعل حضارة اليوم بكل ماحوته من تطور و تقدم على المستويين السلعي و الخدمي و بكل ما قدمته من رفاهية و رضا للناس و سهولة ويسر و تقدم و رقي سخر منه كل موارد الأرض لخدمة الإنسان و نجد إن الإنسان نفسه هو الذي أتى بهذه الحضارة وهو العقل المدبر لها وهو اليد المشغلة التي تدير هذه الحضارة و تقدمها بهذا المستوى، وبالنظر إلى كل ما حققته البشرية من حضارة راقية اليوم سخرت الكثير من الموارد لبناء حضارة مدنية مذهلة التقدم تجاوزت بها كل حضارات الماضي قبل التاريخ و لعل المورد البشري متمثلاً في إنسان القرن العشرين هو الجندي المجهول الذي يقف خلف كل إنجاز وهو ذاته الإنسان الذي كرمه الله تعالى في محكم تنزيله و لعل تمتع الإنسان بالعلم الذي أساسه البحث و التجربة هو الذي قاده إلى تفجير كل قدراته الكامنة نحو الإنجاز و العمل.

إن ماحققته البشرية من أنجاز هو نتاج ومحصلة طبيعية لقدرات الموارد البشرية سواء كانت قدراتها الفنية التقنية أو قدراتها العقلية أو قدراتها الإدارية، فالمورد البشري هو أغلى الموارد التي تمتلكها أي منظمة و أهمها، و لعل هذا العنصر وهذا المورد – الموارد البشرية – يمثل القاسم المشترك الأعظم بين موارد المنظمة المختلفة فبدونه لا ينفع المال ولا تنتج الآلات و لا تنتج الأرض ومن هنا جاء الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.⁷²

المبحث الثالث :

أساليب تنمية الموارد البشرية :

يقصد بالتنمية البشرية تطوير كفايات و قدرات الأفراد للقيام بما يناط بهم في سبيل تنمية أنفسهم و مجتمعهم، و يقتضي ذلك إكتساب المعرفة و المهارات و الاتجاهات و القيم التي تؤهلهم للقيام بهذا الدور، وقد حظي الأفراد في كافة المجتمعات بقدر كبير أو

⁷² ذكي مكي إسماعيل – إدارة الموارد البشرية – السودان – الخرطوم شركة مطابع السودان للعملة المحدودة – 2009 - ص 13

صغير بحسب طبيعة المجتمع و خصائصه وعلى مر العصور بفرص التعليم التي من شأنها أن تؤدي إلى إكتساب القدرة على القيام بما ينفعه و ينفع مجتمعه.⁷³

احتل موضوع تنمية الموارد حيزاً واسعاً من الأفكار و التطبيقات الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية نظراً لكون المورد البشري من بين أهم عوامل النجاح على مستوى الاقتصاد الكلي و الجزئي في جميع المجتمعات، تتضمن التنمية البشرية بعدين :

البعد الأول: يهتم بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية قدرات الإنسان، طاقته البدنية، العقلية، النفسية، الاجتماعية، المهارية، الروحية.

البعد الثاني: ينطوي على عملية استثمار الموارد و المدخلات و الأنشطة الاقتصادية بشكل عقلاني لتوليد الثروة و تنمية الإنتاجية من خلال تطوير الهياكل و البنية المؤسسية التي تتيح المشاركة و الإنتفاع بمختلف القدرات و الطاقات البشرية.

فالتنمية الحقيقية كمؤشر للرفي البشري أو الحضاري تكمن في مدى نمو الجانب المعرفي و الخبراتي للإنسان، ولذلك نجد إن كثير من المنظمات الدولية قد اعتمدت أسلوباً حديثاً لقياس نمو الدول. إن أحدث مؤشر للتنمية إعتدته هيئة الأمم المتحدة في عام 1990م هو مؤشر التنمية البشرية Human Development Indicator (HDI) و الذي يعتمد بشكل رئيسي على الحالة التعليمية أو المستوى التعليمي للشرائح السكانية بالدول حسب معيار معين (UNDP, 1990). وقد ظهرت بعد ذلك أساليب أخرى متعددة لقياس التنمية في دول العالم من قبل بعض المنظمات الدولية ذات الأهداف الخاصة و غير الرسمية تعتمد بشكل رئيسي على عدد من المميزات البشرية منها الحالة التعليمية و مستوى المعرفة و الحالة الاجتماعية و الأسرية و غيرها من الخصائص السكانية الأخرى.⁷⁴

المفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية: التخطيط لتنمية الموارد البشرية نشاط إداري رئيسي يهدف إلى تحليل خطط و برامج العمل بالوحدة و تقدير إحتياجاتها من برامج التدريب و التأهيل لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية و ذلك للفترة التخطيطية.

⁷³ حمدة بنت حمد بن هلال السعدية _ ورقة عمل مقدمة بعنوان - التدريب التربوي في سلطنة عمان رؤية مستقبلية لتنمية الموارد البشرية - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات - أثر الموارد البشرية في تقرير الاقتصاد الوطني - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر الجديدة جمهورية مصر العربية - القاهرة - ص.ب. 2692 - 2010 - ص 207

⁷⁴ سهيلة محمد عباس - ورقة عمل مقدمة بعنوان : تنمية الموارد البشرية و علاقتها بسوق العمل في دول مجلس التعاون الخليجي - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات - أثر الموارد البشرية في تقرير الاقتصاد الوطني - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر الجديدة جمهورية مصر العربية - القاهرة - ص.ب. 2692 - 2010 - ص 46

1. يعتمد التخطيط لتنمية الموارد البشرية على مرتكزات أساسية هي :
 أولاً: التوجيهات العامة لخطة التنمية.
 ثانياً : التوجيهات العامة للموازنة.
 ثالثاً : التوجيهات العامة لتنمية الموارد البشرية.
2. يهتم التخطيط لتنمية الموارد البشرية بجانبين هامين هما :
 الجانب الأول: تحديد الاحتياجات من البرامج التدريبية اللازمة لتنمية الموارد البشرية.
 الجانب الثاني: تحديد الاحتياجات من البرامج التأهيلية اللازمة لتنمية الموارد البشرية.
3. يراعي التخطيط لتنمية الموارد البشرية التعامل مع الموارد البشرية وهي حالة الحركة و بذلك فإنه يأخذ في الإعتبار ما يلي :
 أ. حالات تعيين أفراد جدد إلى العمل و حاجتهم للتدريب.
 ب. حالات الحركة بين الوظائف المتعادلة المستوى بالنقل أو الندب و حاجتهم للتدريب والتأهيل.
 ت. حالات الحركة الوظيفية بين المستويات التنظيمية المختلفة نتيجة الترقيات.
4. يتكامل التخطيط لتنمية الموارد البشرية في منظومة "إدارة الموارد البشرية" و التي تضم أنشطة :
 أ. الاستقطاب Recruitment
 ب. التعيين Placement
 ت. الإشراف Supervising
 ث. تقويم الأداء Appraisal
 ج. التخطيط الوظيفي Man Power Planning
 ح. التنمية Development
 خ. الترقية Promotion
 د. الحفز Motivation
 ذ. الضبط Controlling
 ر. النقل Transfer
 ز. إنهاء الخدمة End of Service
5. يهدف التخطيط لتنمية الموارد البشرية إلى تحقيق أكبر درجة من التكامل و التوافق بين :
 أ. متطلبات الوظائف من المهارات و القدرات و الخبرات البشرية.
 ب. خصائص و مميزات الأفراد و تأهيلهم و إتجاهاتهم و ميولهم.⁷⁵

⁷⁵ فهد بن أحمد الجابري - ورقة عمل مقدمة بعنوان : تنمية الموارد البشرية و علاقتها بسوق العمل في دول مجلس التعاون الخليجي - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات - أثر الموارد البشرية في تقرير الاقتصاد الوطني - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر الجديدة جمهورية مصر العربية - القاهرة - ص. ب. 2692 - 2010 - ص 46

الفصل الرابع

المنظمات موضوع الدراسة (الهيئة القومية للكهرباء ، مجموعة شركات سوداتل للاتصالات المحدودة ، الخطوط الجوية السودانية ، هيئة سكك حديد السودان) ، إجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة عن منظمات الخدمة :

تطلق تسمية "المنظمة" على العمل الجماعي المنظم، الذي يسند إلى قواعد و علاقات رسمية (قانونية) توضح أسس التعامل بين الأفراد في داخلها ومع المحيط الخارجي، لذلك فهي تشمل جميع التسميات الأخرى الشركة، المنشأة، المشروع، المؤسسة كما أنها تعبر عن مجمل النشاطات التي يتم القيام بها الصناعية، التجارية، الخدمية، سواء كانت تلك النشاطات تُمارس في المؤسسات المدنية أو العسكرية أو حتى للأغراض السياسية.⁷⁶

المقصود بالمنظمات الخدمية هي تلك المرافق التي تؤدي خدمات مباشرة للجمهور المستفيد تتميز هذه المنظمات بأنها لا تتخصص في انتاج سلع مادية بل تقدم خدمات تحصل بموجبها على إيرادات مالية لقاء تلك الخدمات مثل خدمات البلدية و الصحة و البريد و التعليم، و خدمات الجوازات و الأحوال المدنية و الإتصالات، و خدمات رجال المرور و رجال الأمن، تعتمد هذه المنظمات على المنظمات الاخرى في انتاجها لتتمكن من تقديم تلك الخدمات ومجال هذه المنظمات كبير حيث أخذ في الالونة الاخير في الاتساع بحكم التطور الذي طرا في مختلف مجالات التطور الانساني⁷⁷ .

القطاع الخدمي كان و ما يزال و سوف يظل مدار الحديث و مثار الجدل و التحليل و الدراسات من قبل الأكاديميون و الكتاب و الباحثين و النقاد ومن قبل المخططين وراسمي السياسات و القيادات الإدارية في أجهزة الدولة و خارجها وهو كذلك بسبب

⁷⁶ صلاح عبد القادر النعيمي - الإدارة - الأردن - عمان - دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، وسط البلد شارع الملك حسين -

2008م، ص 30

⁷⁷ عمر وصفي عقيلي - و اخرون - وظائف منظمات الاعمال - الاردن - عمان - دار زهران للطباعة و النشر و التوزيع -

1994م - ص 11

ملازمة القطاع الخدمي لاحتياجات الناس و تطلعاتهم للحصول على خدمات ترقى إلى مستوى التميز و إشعار المستفيدين منها بعزتهم و كرامتهم و أنهم أهل للخدمات المتميزة، و أن من حقهم الحصول عليها دونما من أو تكرم من مقدمي الخدمة.

ومما سابق ولما للمنظمة من أهمية، كان من الأهمية بمكان أن ندرس بعض المنظمات التي تلعب دوراً هاماً في حياتنا ومنها :-

الهيئة القومية للكهرباء:

خلفية تاريخية

تعتبر الكهرباء إحدى المعايير التي تقاس عليها حضارة الدول وفي بلد كسودانا هذا الغني بثرواته و موارده المتعددة مؤهل لقيام نهضة تنموية و طفرة حضارية كبرى، كان لابد من الحاجة إلى الطاقة الكهربائية لكل المجالات و النشاطات الصناعية و الاقتصادية و الاجتماعية. كي تحقق الهيئة رسالتها كان لابد من الاهتمام بالنظام الإداري الذي بدأ تأسيسه منذ قيام شركة النور عام 1952م التابعة لوزارة الأشغال ثم صدور قانون الإدارة المركزية للكهرباء و المياه عام 1960م و أيلولتها لوزارة الحكومات المحلية حتى صدور قانون الهيئة القومية للكهرباء عام 1982م وتم فصل خدمات الكهرباء عن المياه وصدر هيكلها عام 1984م الذي تم إدخال بعض الإضافات و التعديلات الجزئية دون الشمولية عليه إلى أن تمت هيكلة الهيئة عام 2001م لتلبي متطلبات المرحلة لاستيعاب المستجدات و المتغيرات لمواكبة العولمة من تحسين و تجويد للعمل و الاستعداد للمنافسة المتوقعة نتيجة الانفتاح الاقتصادي العالمي و لمساعدة الهيئة في توسيع خدماتها لتشمل كل السودان و الاتجاه نحو التحسين و التطوير وتمت إجازة الهيكل التنظيمي والوظيفي الحالي في مارس 2003م، حيث بني الهيكل الجديد على أربعة مرتكزات أساسية هي :-

1. ضرورة عمل الهيئة في مجالها الأساسي توليداً و نقلاً و توزيعاً .

2. إجار الخدمات.

3. العمل بنظام الجودة الشاملة .

4. إدخال الحاسوب في جميع أنشطة الهيئة.

اعتمدت الهيئة النظام الإداري المبني على ثقافة الإدارة بالجودة و الشاملة عام 1996م، و نظام الأيزو 2000/9001 في عام 2003م "حيث نالت شهادة الأيزو" ونظام الإدارة بالأهداف الذي يشمل نظام العقود الإدارية و متابعة مؤشرات الأداء دورياً في أداء أعمالها منذ العام 1999م.

استعانت الهيئة القومية للكهرباء ببيوتات الخبرة الأجنبية المختلفة في سبيل تطويرها ورفع معدلات الإنتاج الكهربائي حيث أن الكهرباء أصبحت صناعة في ظل العولمة وكان لابد من البحث عن وسائل التحسين و التطوير لمواكبة التكنولوجيا العالمية في هذا المجال.⁷⁸

انتهجت الهيئة مبدأ التحسين المستمر للأعمال فعملت على تحديث المعلومات و صيانة المعدات و عملت على تقليل الفاقد وتم إدخال نظام عدادات الدفع المقدم وتم تطوير هذا النظام حتى وصل مرحلة الكروت مدفوعة القيمة مقدماً و تعتبر الهيئة أولى شركات الكهرباء العالمية و الإقليمية تطبيقاً لهذا النظام بفاعلية و نجاح منقطع النظير.

أدخلت الهيئة الحاسوب في كافة النشاطات و أدخلت نظم شبكات المعلومات و شبكة البريد الإلكتروني العنكبوتية الخاصة بها حيث أصبحت جميع المحطات و الأقسام و الإدارات التابعة للهيئة بجميع أنحاء السودان مربوطة بشبكة واحدة لسهولة تدفق وتبادل المعلومات

عملت الهيئة على تدريب العاملين داخلياً و خارجياً في إطار خطة عامة لتدريب جميع العاملين بمستوياتهم الوظيفية بمسارات علمية محددة و بالتزام تام.

أدى اعتماد الهيئة في الماضي في تمويل مشاريعها على مؤسسات التمويل الدولية و الإقليمية إلى محدودية تنفيذ لمشاريع صغيرة في مجالات التوليد و النقل و التوزيع مما أدخل البلاد في أزمة كهرباء طويلة أربع عقود من منتصف الستينات و حتى نهاية التسعينات حيث كان الموجود فقط من التوليد 503 ميغاواط، وخطوط النقل 1175 كلم.

⁷⁸ دليل الهيئة القومية للكهرباء - الماضي/ الحاضر - 2008م - ص 18

استشعرت الهيئة المسؤولية حيث تغطي الكهرباء 7% من الشعب السوداني ووضعت خطوط عاجلة قصيرة و متوسطة و طويلة المدى لتنفيذ مشروعات مختلفة في مجالات التوليد و النقل و التوزيع، و أبدت العديد من الجهات المحلية و الأجنبية و الشركات المتخصصة في صناعة الكهرباء رغبتها للدخول في الاستثمار و التعاون مع الهيئة عندما لمست جدية و جدوى خطط الهيئة و نجحت الهيئة في تنفيذ عدد من المشروعات في مجال التوليد المائي و الحراري و النقل و التوزيع و المبيعات، وقد كان لوزراء المالية و الاقتصاد الوطني القدر المعلى في توفير الضمانات اللازمة لقيام هذه المشروعات وهكذا نرى إن الهيئة منذ العام 2001م نفذت مشروعات ضخمة بالتوليد و النقل و التوزيع بلغت جملة سعتها:

أ. التوليد : من 503 ميغاواط في 1989 إلى 1196 ميغاواط في 2007م.

ب. النقل : من 1400 كلم في 1989 إلى 3307 كلم في 2007م.

كما تضاعفت طاقة النقل التحويلية بزيادة كبيرة من 1700 م.ف.أ في 1989 إلى 3200 م.ف.أ. في 2007م

1- التوزيع : الطاقة التحويلية من 500 م. ف.أ. في 1989م إلى 2200 م.ف.أ في 2007م.

الخطوط الهوائية :

ضمن خطط الهيئة لتوسيع شبكات التوزيع بالعاصمة و الولايات قامت الهيئة بتنفيذ شبكات على مستوى الضغط المنخفض بلغت أطولها أكثر من 100 ألف كلم، في مجال توزيع خدمات الكهرباء تم إدخال خدمات للعديد من المواطنين حيث كان عدد الزبائن 500 ألف مشترك ارتفع إلى أكثر من مليون مشترك.

قبل الإنقاذ كانت الشبكة القومية تغطي جزءاً يسيراً من البلاد و تحديداً من الرصيرص للخرطوم / من مارنجان إلى كسلا / كان مجموعها 1200 كلم.

بعد مجئ الإنقاذ وحتى الآن توسعت شبكات الكهرباء و شملت:

- 1- من الخرطوم حتى شندي و عطبرة و الدامر شمالاً، و يجري العمل بين دنقلا و حلفا القديمة.
- 2- من الخرطوم - ريك - الرصيرص وحتى الرنك جنوباً .
- 3- من مارنجان و حتى المناقل وسطاً .
- 4- من سنجة وحتى الحواته و القضارف شرقاً و يجري العمل بين عطبرة و بورتسودان.
- 5- من كوستي وحتى الأبيض غرباً و يجري العمل بين الفولة و بابنوسة.

علماً بأن الخطوط القديمة معظمها كانت عبارة عن دائرة واحدة أي Single Circuit. ومنذ العام 2001م بدأت الهيئة في تكملة الدائرة الثانية لهذه الخطوط ومن ثم أصبحت السياسة العامة للهيئة هي بناء الخطوط الناقلة للكهرباء كلها بدائرتين Doubles Circuit. وهكذا نجد الفرق الشاسع بين الهيئة ما قبل 1989م والآن توليداً و نقلاً و توزيعاً وهذا مرده الاعتماد على التمويل الخارجي المحدود و المشروع سابقاً و التمويل متاح حالياً بفضل المجهودات الجبارة التي تبذلها الهيئة و نجاحها المنقطع النظير في إقناع المستثمرين الأجانب بجدوى هذه المشروعات وجدية الدولة للتطوير و التوسع ومع ذلك كله المجهودات الكبيرة التي بذلتها وما زالت تبذلها وزارة المالية و الاقتصاد الوطني في توفير الضمانات اللازمة المطلوبة لمشروعات الهيئة الضخمة. و تتوالى إنجازات الهيئة و يسير العمل حسب الخطط الموضوعة حتى عام 2030م و التي تستهدف الهيئة تغطية 80% من السودان بتيار كهربائي مستقر.⁷⁹

النظام الإداري بالهيئة القومية للكهرباء

أغراض الهيئة :

وفقاً لما جاء بقانون الهيئة القومية للكهرباء لعام 2001م تكون الهيئة القومية للكهرباء للأغراض الآتية:

⁷⁹ دليل الهيئة القومية للكهرباء - مرجع سبق ذكره. ص-20

- 1- استغلال مصادر الطاقة المتاحة اقتصادياً لتوفير احتياجات البلاد من الطاقة الكهربائية للأغراض المختلفة و تحقيق النمو في أعمالها بما يتناسب مع معدلات نمو تلك الاحتياجات.
- 2- الاستفادة من التطور العلمي في مجال صناعة وخدمات الكهرباء بالقدر الذي تسمح به ظروف و بيئة السودان لتطوير صناعة و خدمات الكهرباء في البلاد.
- 3- العمل على توليد الكهرباء و تطويرها.
- 4- الدخول في الاستثمارات التي تملكها من إدارة الخدمات و تصنيع المعدات.
- 5- إدارة أعمالها على أساس يمكنها من تحقيق عائدات سنوية من استثماراتها بمعدلات يحددها المجلس لتوفير الأموال لتنفيذ خططها الإنمائية .
- 6- أي أغراض أخرى تتطلبها طبيعة نشاطها.

اختصاصات الهيئة و سلطاتها:

في سبيل تحقيق أغراضها تختص الهيئة بإقامة و إدارة المنشآت الكهربائية في مناطق الاستهلاك و مباشرة جميع التصرفات و الأعمال وفق أحكام هذا القانون ومع عدم الإخلال بعموم ما تقدم تكون للهيئة الاختصاصات و السلطات الآتية :-

- 1- توليد الطاقة الكهربائية و نقلها و توزيعها و بيعها لأي زبون حسب الاتفاقيات و العقود و قوائم الأسعار و شروط الإمداد .
- 2- تقديم الاستشارات و الخدمات الفنية و المهنية في مجال الكهرباء لأي جهة خاصة أو عامة داخل البلاد و خارجها على أساس تجاري.
- 3- استخدام من ترى من العاملين ضرورة استخدامهم وفقاً لأحكام هذا القانون لتمكينها من الاضطلاع بمهامها.
- 4- على الرغم من أحكام قانون الإجراءات المالية و المحاسبية لسنة 1977م و اللوائح بموجبه و قانون الهيئات العامة لسنة 2003م و اللوائح الصادرة بموجبه، تختص الهيئة بما يلي:

أولاً: للحصول مباشرة على حاجتها من الآلات و العربات و مستلزمات الإنشاء و التشييد و النقل و الخدمات التي تقدمها الهيئة وذلك عن طريق الشراء و التعاقد أو الإيجار من

السوق المحلي أو الاستيراد من خار البلاد أو أي وسيلة آخر في حدود موازنتها ووفقاً للوائح الصادرة بموجب أحكام هذا القانون.

ثانياً : إبرام العقود مع أي جهة أو شخص داخل السودان وفقاً لما تحدده اللوائح الصادرة بموجب أحكام هذا القانون.

- 1- إنشاء مراكز للتأهيل و التدريب.
- 2- تقديم خدمات تأهيل و تدريب الكوادر المطلوبة للأفراد أو الشركات على أن تتحمل تلك الجهات تكاليف و نفقات التدريب حسبما تقرره الهيئة.
- 3- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق التأهيل و التدريب داخلياً و خارجياً و تحسين مناخ العمل و تحديث وسائله وتوفير شروط خدمة مجزية و أدوات عمل مساعدة للوفرة في الإنتاج.
- 4- شراء و تملك الأراضي و العقارات بموافقة الوزير المختص و كذلك تشيد المباني عليها و صيانتها و إقامة كافة المنشآت لتحقيق أغراضها.
- 5- الاقتراض من المصارف أو المؤسسات أو أي جهة أخرى داخل السودان و خارجه إذا رأت إن ذلك ضروري لتحقيق أغراضها وفقاً لأحكام هذا القانون.
- 6- قبول الهبات و المعينات التي تقدمها المؤسسات الإقليمية و المحلية والدولية و البلاد الصديقة من أجل تطوير خدمات الكهرباء في السودان.
- 7- استثمار عائداتها بأي صورة من صور الاستثمار التي تراها متاحة لرفع قيمة ممتلكاتها أو زيادة عائداتها بما في ذلك إصدار السندات للاستثمار.
- 8- تصنيع و إنتاج معدات و أدوات الكهرباء للاستعانة بها في منشأتها أو لبيعها أو تأجيرها بالأسعار التي تراها مناسبة.
- 9- إرشاد الجمهور لاستعمال المعدات الكهربائية وفقاً لما تحدده اللوائح.
- 10- إنشاء شركات أو المساهمة في شركات عامة أو خاصة داخل السودان أو خارج و ذلك لتحقيق أغراضها.
- 11- شراء الطاقة الكهربائية من المنتجين و نقلها و توزيعها و بيعها للزبائن.
- 12- التعاون مع الولايات خارج الشبكة القومية لقيام شركات تختص بصناعة الكهرباء.

- 13- تشجيع البحوث العلمية الخاصة بتطوير صناعة الكهرباء.
- 14- الامتلاك بموافقة الجهات المختصة لأي أرض أو حق ارتفاق في أي منطقة تكون في حاجة إليها لأي غرض من أغراضها على أن يدفع التعويض العادل مقابل ذلك وفقاً لقانون.
- 15- دخول أي أرض عامة أو خاصة تكون موضوع عملياتها بشرط استئذان مالكيها قبل مدة معقولة و إنجاز عملها في وقت معقول.
- 16- القيام بأي أعمال أخرى تراها ضرورية لتحقيق أغراضها.⁸⁰

الرؤيا المستقبلية للهيئة العامة للكهرباء:

إمداد كهربائي مستقر لكل بقاع السودان، التزام بالكفاءة الأعلى و التكلفة الأقل مع فائق العناية بالعاملين، بذا يكتسب الرضا الشامل للزبائن و تنمو الهيئة لتصبح الأفضل في مجالها.

الرسالة الوظيفية :

ستبلغ إن شاء الله الأفضل في مجالها و تحقق متطلبات زبائننا بانتظام و مداومة، و تقابل حاجة البلاد في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بعاملين معبأين و مدربين على وسائل التحسين المستمر و خفض التكلفة و أحكام سلسلة ترابط العمل و تطوير شراكة نافعة أساسها الثقة و التعاون مع مورديننا.

التخطيط:

1. أهمية التخطيط للهيئة:

التخطيط في البيئة القومية للكهرباء يعتبر بمثابة العمود الفقري لبقية الأنشطة و الذي يـعني بإعداد الخطط القصيرة، المتوسطة و الطويلة المدى لمنظومة الكهرباء على

⁸⁰ دليل الهيئة القومية للكهرباء - مرجع سبق ذكره - ص 22

مستوى القطر، وقد إنتجعت الهيئة ومنذ إنشائها منهجاً علمياً و تخطيطاً سليماً فيما يخص هذا الجانب الحيوي.

2. أنواع الخطط المطبقة في الهيئة القومية للكهرباء:-

تقوم الهيئة بعمل ثلاث أنواع من الخطط هي خطط طويلة الأجل، متوسط و قصير المدى و ذلك بغرض تطوير منظومة الكهرباء لتحقيق أهداف الخطط الإستراتيجية للدولة و يتم ذلك بدراسة الطلب على الطاقة و الكهرباء و تحليل إمكانات التوليد و النقل المتاحة لمقابلة هذا الطلب وما يتطلبه من توسيع ومن إعداد برامج التوليد و النقل و التوزيع على حساب تكلفة البرنامج.

تخطيط الهيئة حسب المستوى الزمني على ثلاث مستويات هي:

أ. خطط طويلة أو بعيدة المدى (20 - 25 عاماً) تلتزم فيها الهيئة بتحقيق أهداف الدولة الإستراتيجية بطرق مباشرة أو غير مباشرة عبر المساهمة في ما يلي من تحقيق هذه الأهداف.

ب. خطط متوسطة المدى (الخمسية 5 أعوام) كمدى معقول يمكن الهيئة من تحديد دراسات الجدوى التفصيلية وتوفير الموارد اللازمة عن طريق التمويل المناسب.

ت. خطط قصيرة المدى (عام واحد) هو المدى المناسب للمتابعة و الرقابة المباشرة.

وتتكامل جميع هذه الخطط ويتم تحديثها حتى تواكب ما يستجد من متغيرات على جميع الأصعدة الداخلية و الخارجية.

3. إعداد الخطط بالهيئة من ناحية تاريخية:

رغم اهتمام الهيئة بوضع الخطط و الالتزام بها و بمتابعتها، إلا أن كل الخطط التي وضعت في الماضي لم تكن طموحة و كانت محدودة جداً نسبة لقلّة موارد الدولة و اعتمادها على المنح و القروض في تنفيذ المشروعات و فيما يلي سرداً للخطط التي وضعت في الماضي:-

3-1 خطة الاستشاري ميرزاند مكلان مع المستشار سير الكسندر جيب و شركائهم (1979 - 2000م): -

أ. تم إعداد خطة طويلة المدى للفترة من 1979م وحتى 2000م و التي رأت النور في العام 1978م والتي اهتمت بتضمين مشروعات للتوليد و النقل التوزيع بما في ذلك مشروعات السدود المائية وهي :

مشروع الطاقة الثالث و الذي إشتمل على المشروعات الآتية:

- ب. إنشاء الودنتين 1و2 بمحطة بحري الحرارية بطاقة $2 \times 30 = 60$ ميكاواط
- ت. التوصية بتشيد مركز متخصص للتدريب و التأهيل لمختلف الكوادر و الذي تم تنفيذه لاحقاً بمنطقة أم حراز.
- ث. مشروع التوليد في الولايات و التي تسمى مشروع التسعة مدن و التي تم تقسيمها إلى أربعة مدن و بتمويل دنماركي بطاقة إجمالية قدرها 23.1ميكاواط في كل من واو، عطبرة و الفاشر.

مشروع الطاقة الرابع و الذي إشتمل على المشروعات الآتية:

- أ. إنشاء الودنتين 3 و 4 بنحطة بحري الحرارية $2 \times 60 = 120$ ميكاواط.
- ب. إنشاء الوحدات 4,5 و 6,7 بمحطة توليد الرصيرص بسعة $4 \times 30 = 120$ ميكاواط (توليد مائي).
- ت. إنشاء 4 وحدات بمحطة بري الجديدة بسعة $4 \times 10 = 40$ ميكاواط.(توليد بالديزل).
- ث. قيام مشروع النقل المصاحبة لها.
- ج. أي أن مجموع التوليد الذي تم تنفيذه ضمن هذه الخطة $= 363.1$ ميكاواط

3-2 خطة المستشارين أيكز 1993م - 2015م:-

في العام 1993م تم تحديث و تحديد الخطة طويلة المدى بواسطة المستشارين الكنديين إيكز العالمية و ذلك للفترة من 1993م و حتى 2015م، تتضمن هذه الخطة رفع

الطاقة المولدة من 810 ميغاواط إلى 4.767 ميغاواط أي بإضافة 3.957 ميغاواط بنهاية هذه الخطة.

بالرغم من أن أيكزر تبنت الكثير من مشروعات التوليد و النقل و التوزيع إلا أن أي من هذه المشروعات لم ير النور على الأقل في المدى المتوسط من الخطة و ذلك بسبب إحجام مؤسسات التمويل العالمية والإقليمية للإنخراط في تمويل مشروعات في السودان بسبب قلة موارد البلاد آنذاك.⁸¹

4. الخطة طويلة المدى 2006م - 2030م بواسطة الإستشاري البريطاني PB Power:

للتعريف على أنماط الإستهلاك الجديدة في كل أنحاء السودان و المقابلة للطفرة الكبيرة المتوقعة في الأحمال نتيجة لتحسين معدل النمو في الدخل القومي للبلاد بعد إنتاج البترول، وما يتبع ذلك من ظهور الكثير من رؤوس الأموال المستجبة لمشاريع التنمية المختلفة، و للتوسيع المتوقع في القطاعات الصناعية و السكنية و الخدمية كان لابد من إعادة النظر في الخطة طويلة المدى السابقة و إستنباط خطة متوسطة المدى تواكب و تقابل معدلات النمو الجديدة فتم ذلك بالتعاقد مع شركة PB Power البريطانية لإعادة تديث الخطة طويلة المدى للفترة من 2006م و حتى عام 2030م و التي أعدت برنامجاً متكاملًا لمسح سوق الطاقة ليشمل كل بقاع السودان بحيث يغطي هذا المسح كافة قطاعات الاستهلاك المختلفة و تم خلاله الحصول على مايربو على ال 3000 إستبيان و تبين من هذا المسح مدى الطفرة الكبيرة و القفزة التي يتطلبها قطاع الكهرباء في المدى المتوسط و الطويل ليواكب الطلب المتوقع على الطاقة على أساس أن إستراتيجية الدولة تشمل تغطية 80% من البلد بخدمات الكهرباء بحلول العام 2030م.

و يكفي أن نشير إلى أن التوليد الإضافي المطلوب في المدى المتوسط يزيد عن ال 4.000 ميغاواط بحجم إستثمار يصل إلى 4.5 مليار دولار، كما أن الخطة طويلة المدى تشير إلى أن التوليد المتوقع بنهاية الفترة سيصل إلى حوالي 33.000 ميغاواط في حدة الأقصى بمعدل

⁸¹ دليل الهيئة القومية للكهرباء - مرجع سبق ذكره - ص 31

زيادة توليد تعادل 20 ضعف من التوليد المتاح حالياً و بحجم إستثمارات قد تربو على 30 مليار دولار.

الخطة المتوسطة المدى الحالية تغطي الفترة من العام 2005 و حتى العام 2010م و تمت إجازتها و موافقه عليها من مجلس الوزراء بالقرار رقم 274 للعام 2005م، و تهدف هذه الخطة إلى زيادة طاقة التوليد و النقل و التوزيع لتشمل مناطق أوسع من الولايات الشمالية، نهر النيل و النيل الابيض ، كردفان الكبرى و كسلا و سوف تصل طاقة التوليد بنهاية الخطة إلى حوالي 5.500 ميغاواط.

يذكر أن كل المشاريع المدرجة في الخطة متوسطة المدى هي الان تحت الترويج وقد كُلت مساعي الهيئة بالنجاح في إستقطاب التمويل اللازم لكثير من هذه المشروعات و تم التوقيع عليها بالفعل وهي الآن تحت الإنشاء مثل :-

أ. محطة توليد كوستي البخارية بطاقة $125 \times 4 = 500$ ميغاواط

ب. محطة إمتداد الشهيد الحرارية بطاقة $100 \times 2 = 200$ ميغاواط

ت. محطة توليد قري 3 بطاقة $135 \times 4 = 540$ ميغاواط.

هذه المشروعات الثلاثة تنتج 1240 ميغاواط أي أنها تفوق ما تم تنفيذه خلال جميع الخطط السابقة منذ إنشاء الهيئة.

و هنالك الكثير من المشروعات الطموحة التي يجري الترتيب لتنفيذها خلال جميع مراحل الدراسات و التفاوض الفني و المالي وتم تجهيز الموقع لها مثل :-

أ. محطة توليد الفولة بطاقة $135 \times 3 = 405$ ميغاواط

ب. محطة توليد بورتسودان بطاقة $135 \times 4 = 540$ ميغاواط

ت. محطة توليد الباكير بطاقة $135 \times 4 = 540$ ميغاواط

5. نظام المعلومات بالهيئة القومية للكهرباء:

تعتبر المعلومات ذات أهمية عظمى في عالم اليوم، ذلك أن المعلومات تعتبر إحدى العناصر المهمة في تنمية كفاءة الأعمال و فاعليتها و تدخل كعامل أساسي في أداء معظم مهام و نشاطات الهيئة القومية للكهرباء و خاصة في مجال التخطيط، لذلك فقد ضمن قسم الحاسوب للإدارة العامة للتخطيط و المشروعات ليكون حادي الركب في هذا المجال الحيوي، هذا وقد تدرجت مراحل تطور المعلومات في الهيئة منذ ستينات القرن الماضي وحتى مرحلة بناء نظام المعلومات الشامل لكل أنشطة الهيئة منذ مطلع هذا القرن و لذلك إهتمت الهيئة إهتماماً كبيراً بالمعلومات و تقنياتها .

تعد الهيئة القومية للكهرباء المؤسسة الثانية في السودان بعد جامعة الخرطوم التي إستخدمت الحاسوب و ذلك في العام 1968م بغرض حوسبة نظام الفواتير إذ قامت الهيئة القومية بإستئجار جهاز حاسوب كبير من طراز (IBM mainframe) يعمل بنظام الكروت المثقبة (Punched Cards) ، تم تمكنت من إمتلاك أول حاسوب خاص بها في مطلع السبعينات من إنتاج شركة NCR المعروفة و قامت بتحديثه إلى الإصدارات الأعلى عدة مرات، و شهد العام 1986م آخر تحديث له بدعم من المعونة الأمريكية، و كل تطوير في أجهزة العتاد (Hardware) كان يقابله تطوير في البرمجيات كالحسابات و المرتبات أو إضافة برمجيات جديدة كنظام المخزونات الذي تم تطويره في العام 1987م.

مثلما كان نظام الفواتير هو الدافع الرئيسي في إدخال الحاسوب في الهيئة كان هو أول الأنظمة التي خرجت من تحت عباءة الحاسوب المركزي حيث إعادة تطويرها على الحسابات المكتبية Desktops. ولأهمية المعلومات في العصر الحديث كحساباتها مرتكزاً أساسياً في نجاح الأعمال و الأنشطة و إرتباطها المباشر بنظم الجودة فقد عرف عالم اليوم بعالم تقانة المعلومات و الاتصالات، ذلك لإعتمادها كلياً على المعلومات الدقيقة وذات القيمة، إذ أنها تساهم بصورة مباشرة في صنع و إتخاذ القرار الذي يترتب عليه ترقية الأداء و تجويد الأعمال، بما أن الهيئة تسعى دائماً لمواكبة التطور العالمي فقد تم إنشاء مشروع نظم المعلومات و ذلك في العام 1997م، حيث يهدف لبناء معلومات متكاملة للهيئة يستوعب كل البيانات الأولية حسب الإستثمارات و النماذج الموحدة في نطاق الهيئة و التي تغطي كافة النشاطات الفنية و المالية و الإدارية في قاعدة بيانات متكاملة و يتم معالجة هذه البيانات و تحليلها و إخراجها في شكل معلومات تستطيع الجهات المعنية الحصول

عليها في أي وقت بدلاً من الأنشطة القائمة و المتمثلة في الفواتير و الحسابات و المرتبات و التيكانت تقوم بمهامها على أكمل وجه كأجزاء منفصلة و لكنها تقتصر للترابط بينها، ويهدف المشروع أيضاً للاستفادة القصوى من شبكة الحاسوب الواسعة التي تربط كل أقسام و وحدات الهيئة في جميع أنحاء السودان.⁸²

خصصت المرحلة الأولى من مشروع نظام المعلومات لتنفيذ نظام المعلومات الإدارية (Management Information System) و ذلك ببناء قاعدة بيانات تضم كافة البيانات الخاصة بالجوانب المالية و الإدارية فتم بناء و تطوير عدد 16 تطبيقاً حاسوبياً للإدارة العامة للشئون المالية و الإمدادات و عدد 10 تطبيقات تغطي كافة نشاطات الإدارة العامة للموارد البشرية و التدريب و التي لم تطلها أي حوسبة للنظام طيلة العهود السابقة فتم ضبط كل البيانات و تركيب و تشغيل هذه البرامج عبر شبكة الحاسوب في جميع مواقع الهيئة بالسودان.

شملت المرحلة الثانية نظم المعلومات الفنية حيث تم بناء و تطوير عدد 6 تطبيقات للإدارة العامة للنقل و للتشغيل و الخدمات الفنية و 5 تطبيقات للإدارة العامة و للتوليد و 6 تطبيقات للإدارة العامة للمبيعات و 3 تطبيقات للإدارة العامة للتوزيع و 13 تطبيقاً خاصة بالإدارة العامة للتخطيط و المشروعات، جميع هذه التطبيقات تم ربطها بقاعدة بيانات مركزية موحدة برئاسة الهيئة.

شملت المرحلة الثالثة بناء نظام المعلومات الجغرافية (GIS) بتوفير الخريطي ابتداءً من مخارج المحطات الرئيسية مروراً بالمحولات و إنتهاءً بعدد الزبون مع تحليل كامل للمعلومات الوصفية التابعة لكل عنصر من عناصر الشبكة القومية و شبكات التوزيع، و يساهم نظام المعلومات الجغرافية في إدارة الشبكة القومية و شبكات التوزيع بصورة فاعلة بدءاً من تحديد مراكز الأحمال و معالجة الأعطال و وصولاً إلى حساب المفقود من الطاقة الكهربائية، و بإستخدام هذا النظام يصبح من اليسير إجراء عمليات التخطيط المستقبلي لمد الشبكة لمناطق جديدة و ذلك يتوفر كافة البيانات من مسارات و أبعد و كقافة سكانية و أنماط الاستهلاك و يمكن دراسة و تحليل عدة خيارات للوصول للأفضل بسهولة و يسر .

⁸² دليل الهيئة القومية للكهرباء - مرجع سبق ذكره - ص 34.

تم تركيب و إستخدام برامج و شبكات البريد الإلكتروني الخاص بالهيئة Louts notes لتوفير تبادل المعلومات عن طريق قواعد البيانات الخاصة بالإدارات المختلفة و نقل الملفات و المستندات بين المستخدمين بصورة مستمرة (24 ساعة) و بتكلفة قليلة جداً لجميع العاملين الأمر الذي أدى إلى الإستفادة القصوى من المعلومات التي توفرها هذه الشبكة في الوصول و التعرف على أحدث التقنيات و المواصفات التي أفادت هذه الشبكة في الوصول و التعرف على أحدث التقنيات و المواصفات التي أفادة كثيراً في ترقية الأداء و ستظل تعين على تحسينه و تطويره بالهيئة في المجالات المختلفة.

المشروعات:

تعتبر إدارة المشروعات من الإدارات المهمة بالهيئة إذ أن ما يتم تخطيطه أن ير النور و يتحول إلى واقع إلا من خلال مشروعات يتم الإعداد لها بطريقة جيدة و عملية و يتم تنفيذها بمهارة هندسية عالية و يقوم بهذين النشاطين الحيويين قسمي إعداد و تنفيذ المشروعات.

إعداد المشروعات:

يقوم بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية و الفنية للمشروعات كما يقوم بوضع المواصفات الفنية و التعاقدية مع الإدارة القانونية الخاصة بالعطاءات أو العروض المباشرة متبعاً لوائح وزارة المالية و الاقتصاد الوطني و التي تشارك مباشرة في الجوانب الخاصة بالتمويل.

تنفيذ و متابعة المشروعات:

بعد التوقيع على العقد يسلم تنفيذ المشروعات و يتم إختيار مدير المشروع و مهندسين متخصصين للإشراف على التنفيذ بوجود شركات إستشارية في معظم الأحيان للتوليد فقط أما مشاريع النقل فقد إستغنت الهيئة عن الخدمات الإستشارية فيها كما أصبحت تقوم بكافة أعمال تنفيذها.

الإدارة العامة للتوليد:

تعد الإدارة العامة للتوليد العمود للهيئة القومية للكهرباء، وهي إحدى الإدارات المساعدة للمدير العام و تتكون من إدارات وأقسام على النحو التالي:

1. إدارة التوليد داخل الشبكة.
2. إدارة التوليد خارج الشبكة.
3. إدارة الدعم الفني.

المعلومات الفنية:

بدأ العمل في مشروع المعلومات الفنية بالإدارة العامة للتوليد عام 2000 بمبادرة و رعاية من السيد المدير العام ، وقد إكتمل العمل بالنظام في العام 2004م، تم تدريب مجموعة من مهندسي المحطات على التعامل مع النظام الجديد في شكل دورات مستمرة و بتنفيذ زيارات للمحطات.⁸³

تم تصنيف المعلومات إلى نوعين:

- أ. معلومات ثابتة (Static Data) وهي معلومات تختص بالمواصفات الفنية لكل الآليات الملحقة بالموقع.
- ب. معلومات متغيرة (Dynamic Data) وهي معلومات تختص برصد الفعاليات الفنية لكل الآليات الملحقة بالموقع.

الهدف من نظم المعلومات:

- أ. تسهيل حفظ و إستعادة المعلومات في الوقت الحالي.
- ب. السرعة في إتخاذ القرار.
- ت. التحليل.
- ث. الحفاظ على سرية العمل.
- ج. تكوين رؤية للتخطيط المستقبلي.

إيجابيات إستخدام نظام المعلومات:

1. توفير المعلومات بصورة صحيحة وفي الوقت المناسب.
2. ضمان حفظ المعلومات في مخدم واحد Server.

⁸³ دليل الهيئة القومية للكهرباء - مرجع سبق ذكره. - ص 59

3. إصدار التقارير المختلفة بإدخال المعلومات مرة واحدة.
 4. توحيد شكل التقارير اليومية و الأسبوعية و الشهرية و غيرها لكل محطات التوليد دون إستثناء.
 5. توحيد المفاهيم و المعادلات اللازمة لحساب مختلف القيم مثل معدل الاستهلاك النوعي و حساب تكلفة الكيلوواط ساعة بناء على القياسات العالمية.
- تعمل الإدارة العامة للتوليد على إستنباط تقرير شامل للتوليد من كل المحطات داخل و خارج الشبكة مدعوم بالمؤشرات البيانية الخاصة للتوليد لسهولة التعامل معها مستقبلاً .

الإدارة العامة للنقل و التشغيل والخدمات الفنية:

كانت في السابق تسمى الإدارة العامة للهندسة و التشغيل و تحوي:

أ. إدارة الهندسة .

ب. و إدارة التشغيل.

كل إدارة تحتوي على عدة شعب، و مع التطور الكبير الذي حدث بالهيئة القومية للكهرباء كان لابد من تغيير الهيكل حتى يكون مواكباً، فكان الهيكل الجديد و الذي بموجبه أصبحت الإدارة العامة للنقل و التشغيل و الخدمات الفنية تشمل ثلاثة إدارات على النحو التالي:

أ. إدارة التشغيل.

ب. إدارة النقل.

ت. إدارة الخدمات الفنية.

الإدارة العامة للتوليد:

التطور الإداري للإدارة العامة للتوزيع:

مر التطور الإداري للإدارة العامة للتوزيع بعدة مراحل بتطور هيكل الهيئة القومية للكهرباء حيث شهدت الإدارة العامة تغيرات مختلفة من حيث التسميات و التركيبية الهيكلية و الرقعة الجغرافية التي تغطيها الإدارة العامة و كانت كالاتي :-

أولاً: بدأت الإدارة العامة بإسم الإدارة العامة لتوزيع كهرباء منطقة الخرطوم بهيكل الهيئة
الهيئة لـ 1984 حيث كانت تقوم بأنشطة :

1. تخطيط و تصميم و إنشاء شبكات التوزيع ذات الجهد 33 ك.ف فما دون العاصمة القومية المثلثة.
2. تشغيل و صيانه شبكات الكهرباء ذات الجهد 33 ك.ف فما دون العاصمة المثلثة.
3. توزيع و بيع الكهرباء و توصيل و حفظ سجلات و حسابات المشتركين بالعاصمة المثلثة.

ثانياً : تطورت الإدارة العامة في عام 1998م تضم إدارت التوزيع داخل الشبكة القومية (إدارة توزيع الكهرباء المنطقة الوسطى و إدارة توزيع كهرباء المنطقة الشرقية) لتسمى الإدارة العامة للتوزيع لتقوم بالأغراض التالية بعد فصل الأنشطة المتعلقة ببيع الكهرباء و التوصيل و حفظ سجلات المشتركين لتقوم بها الإدارة العامة للمبيعات بعد إنشائها وهي:

1. تخطيط و تصميم و إنشاء شبكات التوزيع ذات الجهد 33 ك.ف فما دون بالشبكة القومية
2. تشغيل و صيانة شبكات الكهرباء ذات الجهد 33 ك.ف فما دون بالشبكة القومية.

ثالثاً: تطورت الإدارة العامة هيكلياً و إتسعت جغرافياً بعد ضم الأقسام و الوحدات التي تقوم بإدارة بنفس المهام إعلاه في إدارة شبكات التوزيع على مستوى السودان.

السلامة:

السلامة تعتبر أهم المقومات للكائنا الحية من أجل البقاء و التطور و التكاثر، لذا فإن من الطبيعي للكائنات الحية أن تؤسس نظم لتوفير السلامة والطمأنينة من أجل الإستمرارية و حفظ النوع.⁸⁴

1. السلامة في مجال الكهرباء:

⁸⁴ دليل الهيئة القومية للكهرباء - مرجع سبق ذكره - ص 137.

إن من أولويات مهام المؤسسات التي تعمل في مجال صناعة الكهرباء أن توفر السلامة أولاً ثم التفكير في الحدود الاقتصادية ثانياً و تشمل السلامة المحاور التالية:

1. سلامة الكائن الحي:

ونعني بها سلامة العاملين في مجال الكهرباء و المتعاملين معها إضافة إلى سلامة الحيوان لذا تراعى الهيئات التي تعمل في هذا المجال أقصى درجات السلامة أثناء عمليات التشيد و التشغيل و الصيانة.

2. سلامة الماكينات و المعدات:

نسبة للتكلفة العالية للأجهزة فلا بد من توفير السلامة و الجاهزية و رفع الكفاءة.

3. سلامة الشبكة :

حيث أن شبكات الكهرباء مربوطة مع بعضها وفق منظومة معينة فإن توفير السلامة للأجزاء المختلفة تعني رفع الجاهزية الكلية للشبكة، و أي اضطراب يؤدي إلى هزة في الشبكة و بهذا الإستقرار و إستمرارية الإمداد الكهربائي.

إستخدمت الإدارة العامة نظام الـ Line Tap و الذي أدى لرفع جاهزية الشبكة و تقليل الأعطال مقارنة بالطريقة السابقة حيث يتم ربط الأسلاك مع بعضها بطريقة تقليدية تقتقد إلى الجودة بإعتبارها نقطة ضعف في الشبكة تهدد سلامتها.

السلامة في شبكات التوزيع:

تشمل شبكات التوزيع مستويات جهد مختلفة وهي (33000 – 11000 فولت) وهي المستويات التي يتم التعامل فيها بالروتين ووفقاً للرسالة الوظيفية للهيئة لتوفير الإمداد الكهربائي المستمر و المستقر يتم التعامل مع هذه الشبكات مع وجود الكهرباء (الكهرباء الحية).

تمثل سلامة العاملين و سلامة الشبكات التوزيع أولوية قصوى للإدارة العامة للتوزيع بدأ من مدير الإدارة و مدير الإدارات و الأقسام و مهندسي و عمال التوزيع

نسبة لظروف العمل التي تتطلب العمل في الكهرباء تحت شعار (السلامة مسئولية الجميع) وفي سبيل ذلك قامت الإدارة العامة بوضع ضوابط السلامة و التي تشمل الآتي : -

1. ضوابط العزل.
2. معدات السلامة.
3. التدريب على السلامة.

الإدارة العامة للمبيعات:

تتكون الإدارة العامة للمبيعات من إدارتي المبيعات داخل الشبكة و المبيعات خارج الشبكة ومن أقسام الشؤون المالية و الإدارية و الخدمات و التعريفية و الأحمال و التسويق.

تكوين الإدارة العامة للمبيعات:

بتاريخ 1992/6/25م أصدر السيد/ المدير العام بالإنابة خطاب بالنمرة 1229/11/أ/53 و الذي أوضح فيه مدى أهمية حصول الهيئة على قيمة مبيعات حتى تواجه و تواكب خططها المستقبلية و العمل على تنفيذها، لذا لجأت الهيئة مباشرة في البحث عن الطرق و الوسائل المتاحة لجمع حصيلة تلك المبيعات إلا أنها لم تصل إلى طريقة فاعلة أو نظام ثابت تستطيع أن تعتمد عليه، لذا رأت الهيئة إنشاء إدارة عامة لتحصيل مبيعاتها تحت مسئولية مدير و مديري الشعب و سميت بالإدارة العامة للمبيعات و تم رفع الأمر لمجلس الإدارة الذي قام بدوره بتكوين لجنة عليا للتحصيل برفع تصور للهيكل المقترح للإدارة العامة للمبيعات.⁸⁵

نبذة تعريفية عن نظام الفواتير:

هذا النظام كان يخدم ولاية الخرطوم وقد كان نظاماً مركزياً يتم عندها توزيع الفواتير حسب أرقام لحسابات و التي كانت مفتاح النظام .

⁸⁵ دليل الهيئة القومية للكهرباء - مرجع سبق ذكره - ص 177

يتكون نظام إصدار إصدار الفواتير من الأنظمة الفرعية التالية:

المعلومات الأساسية للزبون من رقم الحساب و الإسم و العنوان .. الخ و معلومات و بيانات العداد من رقم العداد و معامل لضرب و قراءته الشهرية .. الخ و كل الحركات المتعلقة بأي تغيير في العدادات و بياناته أو الأسم أو العنوان ... و غيرها. نظام التحصيل اليومي وهو المتعلق بمدفوعات الزبون الجديد من رسم توصيل و رسم شبكه و قيمة عداد و غيرها من الرسوم و التقارير المتعلقة بالتحصيل و المدفوعات. نظام أوامر الخدمة و هذا الجزء من النظام يختص بكل التعديلات المتعلقة بالملف الرئيسي للزبون من إسم ، عنوان ، رقم عداد و تبعاته، تعديل معامل ضرب ، تعديل قراءة تعديل مديونة بخصم أو إضافة نتيجة لتعديل قراءة أو تغيير عداد أو تعديل معامل ضرب أو شيك مرتد.. الخ و يعتبر نظام أوامر الخدمة العمود الفقري لنظام إصدار فواتير الكهرباء كما يقوم أيضاً الحسابات الجديدة. نظام القراءات الشهرية و الذي يقوم بإدراج القراءات الشهرية بالنظام تم تعديلها بعد مراجعتها ثم تحديث الجدول الرئيسي للزبائن وفقاً لذلك علماً بأن القراءات الشهرية للزبائن يتم إدراجها مرتين أولى و ثانية لأغراض التأكيد و التصحيح من أنها أدرجت بصورة سليمة، إصدار الفواتير الشهرية بعد مراجعة القراءات التي ظهرت بتقرير القراءات الشاذة ومن ثم توزيع الفواتير.

الإدارة العامة للموارد البشرية:

وصلت الهيئة إلى هذه التسمية (موارد البشرية) عبر سلسلة من التسميات تطورت مع تطور العمل في الكهرباء عقب حقبة طويلة فقد كانت تسمى بإدارة شئون العاملين ثم الأفراد ثم القوى العاملة ثم الموارد البشرية في العام 2003م مع إجازة الهيكل التنظيمي و الوظيفي و ذلك لترسيخ المفهوم الأوسع و الأشمل لإدارة شئون العاملين.

كانت تتبع في السابق للإدارة العامة للشئون المالية و الإدارية و بدأ أصبحت قائمة بذاتها رسالتها هي: (نسعى معاً للمحافظة على الموارد البشرية و توظيفها و تمهيتها للاستفادة القصوى منها بعاملين محرضين و مسئولين و مدربين على أدوات

التحسين المستمر و التقنيات و المهارات الحديثة لتحليل و قياس الأداء لتحقيق متطلبات زبائننا مع تطوير علاقة منفعة مع مورديننا) .

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى :-

1. إستقطاب القوى العاملة ذات التأهيل و الفاعلية لتقديم خدمات بمستوى رفيع و تطوير قدرتها و المحافظة على مواردها بخدمة الهيئة.
2. توفير متطلبات العمل و تنظيم العلاقات الإدارية و الإنتاجية و إدارة شئون العاملين و توفير المناخ و البيئة اللازمين للعمل.
3. متابعة أداء العاملين أثناء خدمتهم و تخطيط و تنسيق الخدمات الأساسية اتسيير العمل.
4. رعاية العاملين أثناء و ضمان إستحقاقاتهم عند بلوغ سن التقاعد.
5. إجراء الدراسات المتعلقة بالهايكل التنظيمية و الوظيفية و إجراء دراسات قياس العمل.

يشمل الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للموارد البشرية على أربع إدارات و إحدى عشر قسماً :

1. إدارة النظم الإدارية .

أ/ قسم طرق ب/ قسم قياس العمل

2. إدارة القوى العاملة.

أ/ قسم تخطيط القوى العاملة ب/ قسم العلاقات الصناعية ج/ قسم شئون الأفراد

3. إدارة التدريب:

أ/ قسم إعداد برامج التدريب ب/ قسم متابعة تنفيذ برامج التدريب

4. مركز التدريب:

أ/ قسم التدريب الإداري ب/ قسم الكمبيوتر .

ج/ قسم الميكانيكا د/ قسم الكهرباء⁸⁶

التدريب بالهيئة القومية للكهرباء:

بصدور قانون الهيئة القومية للكهرباء لسنة 1982م تم إختيار بيت خبرة أجنبي وهو كهرباء إيرلندا ESB لتصميم هيكل تنظيمي للوظائف العليا من المدير العام و حتى مديري الشعب (لأقسام حالياً) وبعد نقاش مستفيض و إقامة ورش عمل و سمنارات حول الهيكل تم إجازته في العام 1982م.

في هذا الهيكل ظهر لأول مرة في تاريخ الهيئة أسم لإدارة التدريب وقد كان سابقاً عبارة عن مكتب يتبع لقسم شئون الأفراد مرة و للشئون الإدارية مرة أخرى كما كانت تتبع له مدرسة الهيئة الفنية التي أغلقت أبوابها في العام 1999م بإفتتاح مركز تدريب أم حراز و قد إتسم هذا الهيكل بعدم تفويض واضح للصلاحيات دون المستوى الثاني (مستوي مديري الإدارات العامة) مما لعدم وجود خطة تدريب واضحة تقابلها موازنة كافية، أيضاً آلت تبعية التدريب إلى المدير العام و أحياناً لإدارة ضمت لإدارة التنظيم و صارت قسماً بدلاً عن إدارة و صارت تحت إدارة واحدة هي (التنظيم و التدريب) و مرت أخرى أتبعَت للمدير العام و هكذا صار حال التدريب في التبعية إلى أن تمت مراجعة الهيكل التنظيمي مرة أخرى في العام 1992م و أصبحت تتبع للإدارة العامة للعلاقات الخارجية و التصنيع و كانت بداية للإنتلاق إذ ضمنت إدارة التدريب و مركز تدريب أم حراز الذي أفتتح في 1990م و صدرت اللائحة الداخلية للتدريب في العام 1992م بموجب أحكام المادة 8 (ج) من قانون الهيئة القومية للكهرباء لسنة 1982 و بموجب هذه اللائحة تم تحديد الأهداف و السلطات و المهام و المعايير للتدريب (إدارة التدريب و مركز تدريب أم حراز) و اللجنة العليا للتدريب و اللجنة الفنية.

⁸⁶ دليل الهيئة القومية للكهرباء - مرجع سبق ذكره - ص 220.

كان التدريب يعتمد على الدورات الداخلية بمراكز التدريب الداخلية و و فيما بعد إفتتاح مركز تدريب أم حراز على الدورات التي ينفذها المركز رغم قلتها ولا تعتمد على خطة واضحة أما التدريب الخارجي فكان يعتمد على المنح و الهبات من الدول الصدسقة و الشقيقة و التي تأتي عن طريق الإدارة القومية للتدريب.

بعد تبني الهيئة لنظام إدارة الجودة الشاملة وفي إطار برنامج الهيئة للتطوير و أعادة الهيكلة كان لابد من وجود مساعده من شركة كبرى تعمل في نفس مجال تخصص الهيئة فكان إختيار شركة كهرياء فرنسا الوطنية للإستفادة من خبرتها السابقة و تجربتها في الدول الأفريقية، تمخض التفاوض مع شركة فرنسا كهرياء فرنسا الوطنية عن توقيع إتفاقية إطارية للتعاون بين الهيئة و شركة في نوفمبر 1998م و كان من ضمن المجالات (التدريب) و تم التوقيع علي إتفاقية الخطة العامة للتدريب في نوفمبر 1998م وقد كانت نقطة تحول كبيرة في تاريخ الهيئة و التدريب إذ تمت جميع مرحلة الإتفاقية المتمثلة في : -

أ. المرحلة صفر جمع البيانات و تحليلها.

ب. المرحلة الأولى وضع خطة التدريب العامة.

ت. المرحلة الثانية تفعيل مركز تدريب أم حراز.

ث. المرحلة الرابعة تدريب المدربين

و نتيجة لهذه الاتفاقية تم جلب معدات تدريبية للمركز متمثلة في وحدات ديزل للتدريب و محاكي التوربينات الغازية و بناء خمس ورش تضم غرفة دراسية بمواصفات عالية و معمل للبلالي. و بموجب هذه الإتفاقية تم تدريب (22) مدرب على أيدي خبراء من شركة EDF على ثلاث دورات هي القيادة و التعليم و بناء الفوائل التدريبية و المذكرات التدريبية و تدريب (2) ليصبحا مدربي مدربين و الذين تم على أيديهم تدريب (50) مدرب متعاون. كما تم بناء داخلية إضافية لتصبح سعة المركز لإستقبال (1043) متدرب خلال العام. كما تم بناء الخطة العامة للتدريب و التي شملت جميع التخصصات بالهيئة و جميع المستويات للقيادة العليا و مديري الخط الأول و الثاني.

تم تنفيذ الهيكل التنظيمي لعام 1998 و الذي آلت إدارة التدريب بقسميها إعداد التدريب و تنفيذ برامج التدريب إلى الإدارة العامة للموارد البشرية ، بتبني الهيئة لنظام إدارة الجودة الشاملة أصبحت إدارة التدريب رسالة وظيفية واضحة ، كما أصبحت هنالك أربع عمليات و إثنتين تعليمات تحكم و تنظم سير إجراءات التدريب بالهيئة ابتداءً من تحديد الإحتياجات التدريبية و حتى تقييم التدريب و ذلك بتبني الهيئة لنظام الجودة ISO 2001/2000 بتاريخ 2003/5/17م.⁸⁷

جدول رقم (2)

الجدول أدناه يوضح أعداد المتدربين وفقاً للسنين و مقارنةً بعدد العاملين:

العدد الذي تم تدريبه	عدد المتدربين من الموظفين	عدد من العمال	السنوات
3.8%	659	17255	1996
12.8%	2268	18546	1997
4.6%	686	15000	1998
4.7%	851	15000	1999
21%	1630	7778	2000
21%	1648	7828	2001
25.14%	1895	7536	2002
30.3%	2292	7564	2003
36%	2596	7220	2004
52.6%	3797	7205	2005
71.7%	5720	7967	2006

المصدر: دليل الهيئة القومية للكهرباء - مرجع سبق ذكره - ص 222

⁸⁷ دليل الهيئة القومية للكهرباء - مرجع سبق ذكره - ص 221.

جدول رقم (3)

جدول يوضح الموازنة المصدقة لبند تسيير التدريب في الفترة من 2000 و حتى 2004

السنوات	الموازنة المصدقة لبند تسيير التدريب (ألف دينار)
2000	141094
2001	130921
2002	265196
2003	125934
2004	219608

المصدر: دليل الهيئة القومية للكهرباء - مرجع سبق ذكره - ص 222

خطة التدريب العامة:

وقع عقد مع شركة كهرباء فرنسا في العام 1998م لوضع خطة عامة للتدريب تغطي كافة مناسط الهيئة، شارك في العمل فريق مشترك من الهيئة القومية للكهرباء و شركة كهرباء فرنسا، هدفت خطة التدريب كل العاملين و تأهيل مركز التدريب لمقابلة الاحتياجات التدريبية.

الإتجاهات العامة للخطة :

- أ. رفع مستوى المعرفة للأفراد.
 - ب. رفع مستوى المهارات و المعرفة الجماعية .
 - ت. التدريب المهني على التقنيات الجديدة.
 - ث. التدريب في مجال ثقافة شاملة و متجددة
- إنجازات خطط مشروع التعاون السودان الفرنسي (أبريل 2000 - ديسمبر 2001) في مجال التدريب:

أ. إكمال الوظائف القياسية التي وردت في خطة التدريب العامة لتشمل كل مجالات الهيئة .

- ب. تدريب مدرب مدربين في كل مركز تدريب أم جراز ، بواسطة الخبراء الفرنسيين.
- ت. تدريب 85 مدرباً على نهج القيادة و التعليم (في مختلف المجالات).
- ث. تدريب 57 متدرباً على إعداد وثيقة مواصفات التدريب.
- ج. بناء 56 ملفاً تدريبياً في مختلف المجالات في الهيئة بواسطة المدربين.

ح. تزويد مركز تدريب (أم حراز) بالمعدات التدريبية المساندة لملفات علم أصول التدريس (و تشمل معدات عالية التقنية كمحاكي الديزل و محاكي التربينات الغازية).

خ. صدور برنامج تدريبي متكامل على درجة عالية من التخطيط و الكفاءة بكل الدورات التدريبية في خلال العام.

مؤشرات الأداء:

إنتهجت أسلوب مؤشرات الأداء كأحد أنجع الوسائل للقياس و كوسيلة فعالة لإجراء المقارنات المعيارية داخل الهيئة أو مع المؤسسات المشابهة على المستوى الإقليمي. وهي تعكس مدى حسن إستغلال الموارد و إمكانية تصحيح الإنحرافات لتسهيل تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال وضع مؤشرات مسبقة لمستوى الأداء المرغوب فيه و جمع البيانات حولها و تحليلها.

فوائد مؤشرات الأداء:-

1. تمكن من الحصول على بيانات و معلومات يعتمد عليها خلال الفترة الزمنية المعينة و متسقة مع المتطلبات المحددة.
2. تمكن من مواكبة التغيرات أثناء تنفيذ العمل.
3. تساعد في إجراء أعمال التحسين.⁸⁸

مؤشرات الأداء بالهيئة :-

أ. و وضعت الهيئة مؤشرات واضحة و محددة لقياس أداء أنظمة العمل المختلفة منذ العام 1999م بدءاً بالمؤشرات الكلية التي وضعت إنطلاقاً من أغراض الهيئة و رسالتها و العوامل الحرجة لنجاحها.

ب. تم تأسيس نظام لطرح لجمع بيانات لمؤشرات الأداء الكلية شهرياً من خلال إجتماع الإدارة العليا (لجنة التسيير) بمقارنة هذه المؤشرات بالمستهدف لتحديد مواطن القوة لتعزيزها و مواطن الضعف لإزالتها.

⁸⁸ دليل الهيئة القومية للكهرباء - مرجع سبق ذكره - ص 237.

ت. تطلب الأمر بوضع مؤشرات خاصة بالوحدات (الإدارة العامة - الإدارات) و أنظمة العمل الداخلية بالهيئة لقياس أدائها من خلال تجربة الهيئة في مؤشرات الأداء فأصبح من السهل تحديد مؤشرات الأداء و إبرازها في أشكال بيانية لتحليلها.

ث. تستخدم الهيئة وسائل إحصائية محددة تم تعلمها لإستخدامها في تحليل مؤشرات الأداء مثل أسلوب تحليل الأثر و السبب أو عظم السمكة الذي يستخدم لمعرفة الأسباب الجذرية التي أدت للفشل لاستئصالها ومن ثم الإنطلاق نحو التحسين

جدول رقم (4)

مؤشرات الأداء الموجودة بالهيئة

المؤشرات	عددتها
الكلية	25
النظام الإداري	12
السلامة	15
الفنية	9
جودة الحسابات	15
إدارة خدمات الزبائن	16
الموارد البشرية	13

المصدر: دليل الهيئة القومية للكهرباء - مرجع سبق ذكره - ص 238

الهيكل التنظيمي :-

ج. في العام 1998م أصدر السيد / مدير عام الهيئة قراراً بتشكيل لجنة لاستحداث هيكل يوفي بتشغيل الهيئة إقتصادياً وفقاً لموجهات محددة نظراً لأن الهيكل السابق لم يعد يفي بالأغراض المطلوبة.

ح. يتكون الهيكل التنظيمي من سبع إدارات عامة متخصصة تدرج تحتها (30) إدارة تنفيذية بالإضافة إلى أربع إدارات مساعدة للمدير العام كما هو موضح في شكل رقم (6).

خ. ملامح التحسين المتوقعة من تطبيق الهيكل الحالي.⁸⁹

⁸⁹ دليل الهيئة القومية للكهرباء - مرجع سبق ذكره - ص 238.

1. التحرر من التسلسل الهرمي الوظيفي التقليدي بقدر الإمكان من الوظائف القيادية و الإشرافية و إعتداد تنفيذ المهام بنظام العمل الجماعي (Team Work).
2. منح صلاحيات و تفويضات واسعة لكل لمديرين كجزء من آلية تطبيق الجديد و ما إحتواه من مصفوفات لتفويض الصلاحيات لتنفيذ المهام الواردة بالصفوف الوظيفية.
3. إلغاء الأقسام الخدمية من الهيكل (مثل النظافة / عمال الحراسات / صيانة المباني / السعاة / الجرافة... إلخ) و الحصول عليها عن طريق التعاقد مع شركات متخصصة في الخدمات بكفاءة أعلى و تكلفة أقل .
4. تركيز أعمال و جهود الهيئة في أنشطتها الرئيسية وهي التوليد و النقل و التوزيع و المبيعات.
5. الإهتمام بجانب الموارد البشرية بتخصيص إدارة عامة للموارد البشرية للإهتمام بالإستثمار في العنصر البشري.
6. الإهتمام ببيئة العمل و إصالح البيئة

النتائج:

- تدرج العاملين إلى وظائف قياسية أدى إلى تطبيق خطة التدريب العامة التي تعتبر مرجعاً أساسياً للتدريب في الهيئة .
- أ. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ساعد على إنتشار و سائل التحليل و الإستنباط لحل مشاكل العمل و تسهيل إجراءاته.
 - ب. وضوح أهداف الهيئة لكل العاملين.
 - ت. إنسياب الأنشطة بين الأقسام و الإدارات المختلفة.
 - ث. زيادة قابلية العاملين للتغير و التطوير.
 - ج. تطبيق العقود الإدارية مكن كل مدير من وضع خطة محددة المعالم.

الخطط المستقبلية:

- أ. تطبيق الهيكل التنظيمي المجاز (2003) من مجلس الوزراء الموقر على زيادة تقصير الظل الإداري و تعظيم فعالية العاملين.
- ب. إكمال شبكة المعلومات لتغطي كل السودان.
- ت. توسيع خدمات مركز تدريب أم حراز لتغطي الدول الإفريقية المجاورة.
- ث. التقدم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتصبح الهيئة القومية للكهرباء منشأة قائمة على تحقيق رضا الزبائن.

بيئة العمل في الإدارة:

تتظر النظم الحديثة للعمل بإهتمام بالغ لتوفير بيئة ممتازة للعمل وهو عنصر أساسي من متطلبات الجودة و إهتم بها نظام الأيزو 901 لعام 2000م و بدأ كان إهتمام الإدارة كبير بهذا الجانب مما تطلب توفير إمكانيات و بيئة عمل داخل المكاتب و خارجها.

الخاتمة:

و مما تم سرده تستطيع الهيئة القومية للكهرباء تلبية إحتياجات المواطنين في الإستغلال الأمثل لموارد البلاد و المحافظة عليها و المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية و الإجتماعية.⁹⁰

مجموعة شركات سوداتل للاتصالات المحدودة:

لمحات عن مسيرة الإتصالات فى السودان وسوداتل:

1859: بدأت الاتصالات فى السودان باتصالات سلكية بمدينة سواكن.

1903 : أدخلت خدمة الهاتف للجمهور فى السودان

1914 : أدخل الاتصال اللاسلكي فى السودان

1993 : عدد مشتركى سوداتل 42.000 مشترك.

1993: البرنامج الثلاثي للأنقاذ الإقتصادي (خصخصة قطاع الإتصالات - إنشاء سوداتل)

1995 : تشغيل المقسم العالمي ITC وتشغيل محطة إنتلسات ومقسم الخرطوم وسط وبداية إنطلاق مشروع سنابل الشريف.

1996 : بداية الربط الحلقي وبداية تنفيذ مشروع الألياف الضوئية

⁹⁰ دليل الهيئة القومية للكهرباء للعام 2008 مرجع سبق ذكره

- 1997 : عدد المشتركين بسوداتل 112.544 مشترك
- 1997 : بداية تركيب شبكة سودسات ودخول الهاتف السيار .
- 1998 : دخول شبكة نقل البيانات والإنترنت
- 2001 : ربط البنوك بشبكة مصرفية موحدة بإستخدام شبكة سوداتل لنقل البيانات .
- 2003 : إدخال الكيبل البحري(بورتسودان - جدة) للخدمة بسعة 120.960 دائرة
- 2003 : إدخال الربط الحلقي لشبكة الألياف القومية والمحلية بالعاصمة للخدمة.
- 2004 : إطلاق خدمة النطاق العريض للجمهور بالسودان XDSL.
- 2005 : التحول إلى تقنيات الجيل الثالث عبر تقنيات الCDMA
- 2005 : تركيب شبكة سوداني بسعة ابتدائية مليون خط.
- 2006 : بيع حصة سوداتل في الشركة السودانية للهاتف السيار (موبيتيل).
- 2007 : دخول مشتركى سوداني المليونىة الثالثة
- 2007 : إنتقلت سوداتل من المحلية إلى الإقليمية وذلك بفوزها برخص المشغل الثالث في موريتانيا وتوقيع إتفاقية الكيبل القاري لشرق وجنوب أفريقيا
- 2008 : تعديل اسم الشركة لتصبح مجموعة سوداتل للاتصالات المحدودة.
- 2008 : رخصة السنغال وغانا الشاملة
- 2008 : دخول مشتركى سوداني المليونىة الرابعة.
- 2009: تفعيل الهيكل التنظيمى لمجموعة سوداتل
- 2009 : إنشاء مركز معلومات للمجموعة لتحقيق الجودة الشاملة فى توفير وتداول المعلومات والبيانات والوثائق من حيث الجودة والسرعة وطريقة التخزين والإسترجاع
- 2009: إطلاق شبكة(سوداني ون)الجديدة التي تعمل بتقنية 3.75G (ثلاث شبكات في شبكة)
- 2009 : إعادة الثقة إلى خدمة الهاتف الثابت ومن أهم إنجازاتها ربط شبكة البنوك
- 2009 : توقيع عقد المراقبة المرورية الالكترونية بين ولاية الخرطوم ومجموعة سوداتل للاتصالات
- 2009 : في موريتانيا إنتقلت شنقيتل من المرتبة الثالثة إلى المرتبة الثانية في سوق الإتصالات على الرغم من حداثتها
- 2010 : إطلاق خدمات اكسبرسو -السنغال

2010 : دخول الكيبل البحري Eassy الخدمة وترفع سعة سوداتل الي STM-1 91 بدلاً عن STM-1 22

2010 : إكمال الربط الحلقي بين أمدرمان والأبيض بطول 422 كلم

2010 : تمت تغطية معظم ولايات السودان بالألياف الضوئية بطول 9,965 كلم⁹¹

إيضاحات مجموعة سوداتل للاتصالات المحدودة Highlights

النشأة والتأسيس:

تأسست سوداتل في 1993/9/13م

أسهم سوداتل:

العدد الكلي للأسهم:

306,983، 940 سهم (حتى نهاية العام). 2009

رأس المال المصرح به:

2.5 بليون دولار.

رأس المال المدفوع:

306,983، 940 مليون دولار.

إجمالي المساهمين:

.10⁹². 000 مساهم.

تقرير مجلس الإدارة :

عقد المجلس عدد 8 إجتماعات خلال العام المالي 2010 إطلع فيها علي تقارير أداء المجموعة الربعية والتي توضح الأداء الفني والإداري والمالي، كما نظر لنتائج أعمال 12 إجتماعاً للجنة التنفيذية

واللجان الفنية المتخصصة التابعة للمجلس، وأصدر عدد من القرارات والتوجيهات للجهاز التنفيذي للعمل بموجبها لتطوير مستوي الأداء وترقيته تأكيداً لقدرة المجموعة علي المنافسة الداخلية بزيادة أعداد المشتركين والإيرادات والتحسين المستمر لحصة المجموعة في سوق الإتصالات الداخلية والخارجية ولمواجهة المنافسة المتصاعدة من قبل الشركات الأخرى والتي تقدم بدورها خدمات تقنية الهاتف الجوال والهاتف الثابت والإنترنت وذلك بهدف أن

⁹¹ التقرير السنوي سوداتل 2010 م

⁹² التقرير السنوي سوداتل 2009 م

تصبح سوداتل رائداً للإتصالات في السودان و أفريقيا من خلال تقديم أفضل وأجود الخدمات المتنوعة في مجال الإتصالات. حرص المجلس على متابعة أنشطة شركات المجموعة الخارجية في بعض دول أفريقيا فقام بعدد من الزيارات الميدانية لمواقع عملها في الدول الأفريقية المختلفة وفي رئاستها في دبي وقوفاً على خطط وبرامج الأعمال التي تنفذها كل منها والتعرف على المشاكل والصعاب التي تواجهها والعمل علي بلورة أفضل المعالجات العملية للإدارة التنفيذية لتحويلها إلى الشركات المعنية كما حرص علي المتابعة الدقيقة واللصيقة من خلال التقارير الدورية التي ترفع للمجلس والجمعيات المتخصصة مع الجهاز التنفيذي لإيلاء العام المالي 2010 والعام 2011 م أهمية خاصة إذ تعتبرهما المجموعة نقطة تحول رئيسي في أعمال الإستثمارات الخارجية بعد أن تخطت غالبيتها مراحل التأسيس الأولية ودخلت في مراحل الثبات وأخذ المكانة العملية في مجال تقديم الخدمات المتنوعة للإتصالات ومنافسة الشركات الأخرى التي سبقتها في تلك الدول وقد بدأت تبشير نتائجها الإيجابية في الظهور بنسب متصاعدة تعدت كل التوقعات.حرص المجلس في كل إجتماع علي الوقوف على المستجدات والأحداث ذات التأثير علي سعر سهم سوداتل في أسواق الأوراق المالية بالداخل والخارج بما في ذلك تفعيل أحكام القوانين الدولية التي تنظم وتوجه أعمال شركات الإتصالات في ما يتعلق بنشر المعلومات والحقائق وإتاحتها للجميع⁹³

خدمات سوداتل Sudatel Services

في عالم متسارع و تقنية متواترة و تدفق بل و إنفجار معلوماتي كبير، كان لابد من مواكبة بل ثورة تلاحق هذه التطورات و تسعى لإدخال كافة أشكال الخدمة الاتصالية التي أصبحت منظومة متكاملة و حلقات مترابطة على المستوى المحلي و الإقليمي و الدولي، ولهذا حرصت سوداتل على تأمين خدمات متعددة لمشتريها على المستوى المحلي و الإقليمي و الدولي، ولهذا حرصت سوداتل على تأمين خدمات متعددة لمشتريها على مستوى الأفراد و الدخول إلى عالم أصبح قرية تشترك عناصره باختلاف الجغرافيا و البشر و الموارد في كل شيء.⁹⁴

⁹³ التقرير السنوي سوداتل 2010 م

⁹⁴ التقرير السنوي سوداتل 2009 م

خدمة الهاتف النقال Mobile Services

خدمة تعمل بتقنية 3.75G وهو أحدث جيل في شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية النقاله والمحموله وتعتبر سوداتل أول من طبق هذه التقنية في السودان .وتتيح لمستخدميها صوت عالي النقاء والدخول إلى الإنترنت بسرعة تصل الي 7.2Mbps .

خدمة البيانات

هي خدمة تربط المشترك بشبكات الجيل الثالث للاتصالات 3G حيث تمكن المشترك من الوصول إلى الشبكة الإنترنت بسرعات عالية تصل الي 7.2Mbps وحرية في التجوال وذلك للاستفادة من كل الخدمات والتطبيقات التي تقدمها شبكة الإنترنت بما فيها خدمات البريد الإلكتروني و تصفح المواقع المختلفة.

خدمة PTT :

وفرت سوداتل خدمة PTT: PushTo Talk عبر نظام وأجهزة GoTa الذي يتقبل أعداداً كبيرة من المشتركين في المجموعة الواحدة، إضافة إلى إمكانية تقسيم المجموعة الواحدة إلى مجموعات فرعية عديدة .كما تدعم أجهزة هذا النظام إجراء كل مكالمات الهاتف وإجراء كل الخدمات المساعدة بما فيها خدمة تحويل المكالمات وخدمة انتظار المكالمات وخدمة إظهار الرقم أيضاً تستطيع إرسال الرسائل القصيرة SMS بالإضافة إلى خدمة ال PTT وإجراء المكالمات الفردية والتحدث إلى المجموعة في آن واحد، وعبرها تستطيع إرسال المعلومات المستعجلة إلى كل أفراد المجموعة ومناقشتهم ومعرفة أماكن تواجدهم وإذا كان لديك معلومات أو توجيهات مهمة تود إرسالها إلى جميع أفراد المجموعة تستطيع إرسالها بلمسة زر واحدة.

خدمة شبكة الموبايل الافتراضية الخاصة MVPN

هي خدمة تمكن مجموعة من المشتركين من عمل شبكة افتراضية خاصة بهم عبر الشبكة وبالتالي تستطيع هذه المجموعة من المشتركين من إجراء المكالمات الهاتفية فيما بينهم بتعرفة منخفضة عن التعرفة الأساسية . وتمكن هذه الخدمة مجموعة من الشركات والمؤسسات من عمل شبكة افتراضية VPN لكل أفراد المؤسسة أو الشركة و الحصول على تعرفه منخفضة للمكالمات الهاتفية ال⁹⁵ Broad Band.

⁹⁵ التقرير السنوي سوداتل 2010 م

خدمات نقل وتراسل البيانات Data Communication Services

هي خدمة ربط شبكات الحاسب الآلي المحلية مع بعضها البعض للحصول على شبكة واسعة النطاق. تستخدم سوداثل أحدث التقنيات لتوفير الربط المطلوب ، ATM ، Leased lines، xDSL ، Frame Relay Fiber Optics وفق أعلى معايير ومقاييس الجودة والأداء.

سوداني

الدولة السودان

مجال العمل الإتصالات

سنة التأسيس 2009 نسبة مساهمة سوداثل 100 %

زيادة معدل نمو مشتركها بنسبة % 21.6 من العام 2009 زيادة الإيرادات بنسبة 33 % مقارنة بالعام 2009 زيادة مساحة تغطية الشبكة بنسبة % 44.5 مقارنة بالعام 2009 عدد المشتركين 4,429,698 مشترك حتي نهاية 2010 إطلاق خدمة ONE Extra لمشتركي الدفع المقدم. والتي تحوي عدد من الهدايا المجانية الشهرية يوم مجاني ، 30 رسالة نصية بالإضافة ل 15 رسالة وسائط. إطلاق خدمة ربح بالك لمشتركي الدفع المقدم باقة ساعة و باقة شهر . والتي تمكن المشترك من الإتصال المجاني داخل الشبكة لمدة شهر او ساعة حسب الباقة ، ساعات الإنترنت المجانية وتصل إلي 5 جيجا في الشهر و إستخدام غير محدود لباقة ساعة ، وتخفيض % 50 للإتصال العالمي بالإضافة للتخفيض في تعرفه المحادثة للشبكات الأخرى. إطلاق باقة شهر توفير لمشتركي الدفع الآجل والتي تعطي المشترك ميزات عدة منها الإتصال المجاني طوال الشهر داخل شبكة سوداني و % 50 تخفيض للإتصال العالمي بالإضافة ل 5 جيجا بايت مجانية من إنترنت الساعات العريضة.

إطلاق خدمة One to One Face book والتي توفر الإتصال لمشتركي الموقع الإجتماعي Face book دون الحاجة للإتصال بالإنترنت بتعرفة اقل من الرسالة النصية العادية. توفير شرائح iPhone خاصة لإستخدام iPhone 4 and I pad لأول مرة في السودان. طرح مودم One Fi والذي يمكن خمسة من المشتركين الإتصال بالإنترنت في نفس الوقت. توفير خدمة التجوال الدولي في المملكة العربية السعودية لمشتركي الدفع المقدم في موسم الحج. إفتتاح عدد كبير من صالات خدمات المشتركين المجهزة بأحدث الوسائل لخدمة

المشتركين مثل مركز المؤسسات بالخرطوم 2 ، الرياض، حلة كوكو، المهندسين ومركز مطار الخرطوم الدولي.⁹⁶

ثابت Thabit

الدولة السودان

مجال العمل الإتصالات

سنة التأسيس 2009

نسبة مساهمة سوداثل 100 %

عدد المشتركين 247,760 مشترك

زيادة عدد المشتركين بنسبة 15 %

زيادة نسبة مساهمة إيرادات خدمات البيانات إلى 39 % .

كسب ثقة المؤسسات وارتفاع في إيراداتها بنسبة 82 %

إطلاق باقات جديدة للخدمات (واصل.) 10 التوسع في تمديدات كوابل الألياف الضوئية للمؤسسات وفروعها بالخرطوم والأقاليم. ربط شبكة التعليم العالي (الجامعات) عبر الألياف الضوئية. بداية الانتقال التدريجي لمقاسم شبكات الجيل التالي ما أدى لإنخفاض التكلفة التشغيلية الاعداد لإطلاق خدمات DSL بنظام الدفع المقدم. نسبة استقرار المقاسم 100 % مقاسم ال IP DSLAMS بعدد 44 مقسماً بسعة 38,136 خط.

تراسل تليكوم

الدولة السودان

مجال العمل الإتصالات

سنة التأسيس 2009

نسبة مساهمة سوداثل 100 %

مشروع الكيبل البحري SAS-2 بين جدة وبورتسودان. تدشين الخدمة بالكيبل البحري EASSY لتحقيق ربط إقليمي ودولي وزيادة سعة سوداثل من 1-STM 22 إلى 1-STM 91 مد الألياف البصرية لربط الشمال بالجنوب تمهيداً لربط دول الجوار بمشروع كيبل EASSY تشكيل ربط حلقي بين الخرطوم - دنقلا والخرطوم وبورتسودان وإضافة ساعات مباشرة من دنقلا الى بورتسودان بر مشروع حماية شبكة التراسل - سد مروي بسعة تشغيلية 10 Gbps 3* مشروع

⁹⁶ التقرير السنوي سوداثل 2010 م

حماية شبكة تراسل الألياف الأبيض -أمدردمان بسعة تشغيلية بلغت 10 Gbps الوصول إلى شبكة موحدة علي نطاق التشغيل والصيانة. توفير السعات إلى المشغلين بكل مستويات الربط E1 /STM1/STM4/STM16 & Dark Fibre تأمين مسارات كوابل الألياف الضوئية المحلية والقومية والدولية (تأمين 1408 مانهول بالخرطوم). امتداد شبكة الألياف الضوئية لشركة تراسل لتغطية تشمل جميع أنحاء السودان بطول 10 ألف كلم.

سوداسيرفس

لدولة السودان

مجال العمل الإتصالات

سنة التأسيس 2006

نسبة مساهمة سوداتل 100 %

تنفيذ عمليات الصيانة(وقائية، علاجية، تحسينية) بنسبة ممتازة تجاوزت. 97 % تنفيذ مشروع ألياف الجنوب(المرحلة الأولى والثانية) بطول 622 كلم.ربط بعض البنوك والمؤسسات والمنظمات وأمانات الحكومة بالعاصمة والولايات بالألياف الضوئية . مشروع الربط الحلقي الأبيض -أمدردمان بطول 422 كلم. تأمين مسارات كوابل الألياف الضوئية المحلية والقومية والدولية بعمل مسارات بديلة. كما شهد العام 2010 استقراراً في شبكات التراسل حيث كانت “ Zero System Fault هي السمة السائدة.

داتانت

الدولة السودان

مجال العمل التكنولوجيا وتقنة المعلومات ، سنة التأسيس 1999 نسبة مساهمة سوداتل 99.9 %

توظيف التكنولوجيا للشركات والمؤسسات لرفع الكفاءة في استغلال مواردها وتقديم الخدمات بجودة عالية، في زمن وتكلفة أقل. اكمال غرفة المراقبة المركزية للرقابة المرورية مع رادارات الطرق.

سوداكاد

مجال العمل التدريب

سنة التأسيس 2006

نسبة مساهمة سوداتل 100 %

عقدت 65 دورة تدريبية في العام 2010 تم تدريب 800 موظف لمجموعة سوداتل. عقدت عدد من الدورات التجارية لمؤسسات وافراد خارج مجموعة سوداتل.

شنقيتل - موريتانيا Chinguitel

مجال العمل الإتصالات

سنة التأسيس 2006

نسبة مساهمة سوداتل % 68

تعتبر المشغل الثالث والأحدث رغم ذلك تقدمت للموقع الثاني خلال اقل من عامين من إطلاق الخدمة. توفر خدمات 3G بتقنيات ال GSM, CDMA, WiMax بلغ عدد مشتركها 469 ألف مشترك نهاية العام. 2010 تمثل نسبة % 22 من السوق.

شركة إكسبرسو - غانا

مجال العمل الإتصالات

سنة التأسيس 2008

نسبة مساهمة سوداتل % 75

مشروع تحت التطوير والتحديث للشبكة توفر خدمات الجيل الثالث من خلال تقنية ال CDMA تقدم خدمات متميزة في الانترنت والمعلومات تمثل نسبة % 1.7 من السوق في غانا. متوقع الاطلاق الفعلي في 2011 م

إكسبرسو سنغال Expresso Senegal

الدولة السنغال

مجال العمل الإتصالات

سنة التأسيس 2008

نسبة مساهمة سوداتل % 75 المشغل الثالث في السنغال. توفر خدمات الجيل الثالث من خلال تقنيات ال GSM, CDMA خلال اقل من عام من اطلاق خدماتها GSM استحوذت على نسبة % 11 من السوق السنغالي. تعتبر الشبكة الأكثر نموا في السنغال فقد استحوذت على اكثر من % 80 من اجمال المشتركين العام. 2010 عدد المشتركين 900 ألف مشترك حتي نهاية العام 2010 م.

شركة غينيا كوناكري

الدولة غيني مجال العمل الإتصالات

سنة التأسيس 2009

نسبة مساهمة سوداتل 100 %

مشروع تحت التطوير والتحديث. توفر خدمات الجيل الثاني GSM حالياً. جارى تحديث الشبكة إلى الجيل الثالث. متوقع دخول الخدمة في النصف الثاني من 2011 م⁹⁷.
الموارد البشرية :

إن للعنصر البشري وتنظيمه وطريقه وأساليب العمل والتعامل معه في سوداتل أثراً كبيراً في تحقيق نجاحات الشركة في السنوات الماضية من عمرها ، فكان اهتمام الشركة بإنشاء إدارة تنمية الموارد البشرية التي تتكون من قطاعات تطوير التنظيم وتخطيط القوى العاملة وشئون العاملين وثقافة الشركة ثم مركز تدريب الاتصالات وهي قطاعات تشكل في مجموعها وبين مهامها ما يهم العنصر البشري من قبل استيعابه وإجراءات توظيفه ومعاملته وتأهيله وتطوير أساليب عمله وبناء سلوكه حتى ترك العمل في الشركة وفق المهام والهيكل التنظيمي .

القوانين واللوائح:

القانون الذي يحكم قواعد العمل في سوداتل هو القانون رقم 20 لسنة 1997م والذي يسمى قانون العمل 1997م وتتبنق من هذا القانون لوائح العمل التي تحكم بدورها العلاقة العقدية بين العامل والمخدم (الشركة) تحت مسمى لائحة العمل والجزاءات مرفق (1) فهي توضح النظام الاساسي للشركة ويتم وضعها في مكان بارز بمقر رئاسة كل اقليم لسهولة الاطلاع عليها ومعرفة فحواها من كل عامل كما تتضمن الحقوق والواجبات والالتزامات مثل مواعيد العمل والضوابط المصاحبة الاخرى والجزاءات الناتجة من المخالفات ويتم إيداع هذه اللائحة في مكتب العمل المختص ولا تكون سارية الابد ان يعتمدها مكتب العمل . اما لائحة النظام الاساسي للشركة فهي مرنة بموجب القانون حيث انه يمكن تعديلها بالحذف او الإضافة كل ثلاثة سنوات ، كما يحكم الشركة قانون التأمين الاجتماعي لسنة 1990 م والذي يحكم حساب العامل لفوائد مابعد الخدمة (حساب المكافئة) وتحديد الوضع الافضل لحساب المدة .⁹⁸

⁹⁷ التقرير السنوي سوداتل 2010

⁹⁸ سوداتل ar.wikipedia.org/wiki/2010

الهيكل التنظيمي والوظيفي للشركة وتطوره:

بدأت الشركة السودانية للاتصالات هيكلها التنظيمي بعدد محدود من الإدارات بإدارة مشتركة هولندية / سودانية في العام 1994م حتى نهايات العام 1995 تقوم بكافة الأنشطة تمثلت في تشغيل الشبكة / المالية / التسويق / الموارد البشرية ووحدة الخدمات ومع توسع الأهداف والحاجة الى التخطيط وتدفق المشاريع ومن ثم التشغيل والصيانة والخدمات وغيرها تمدد الهيكل فتفتقت المهام عن ذلك العدد المحدود في الإدارات إدارات أخرى ليصبح التشغيل تخطيطاً وتنفيذاً وتشغياً مع الصيانة إضافة للأنشطة الأخرى كلما كان هنالك تطور وحاجة تنظيمية وذلك وفق إطار لامركزية الى حد كبير حيث تقوم الشركة في مجال خدمات المشتركين على أقاليم تنتشر في كل بقاع السودان لكل إقليم مركز رئيسي ويمكن متابعة تطور الهيكل التنظيمي والوظيفي عبر السنوات كمايلي :

- عام 1994 اشتمل الهيكل التنظيمي على خمسة إدارات بالإضافة الى وحدة ضبط الجودة بالشركة ، كما احتوى السلم الوظيفي على سبع درجات تبدأ بالدرجة الأولى (عمالية) وتنتهي بالدرجة السابعة مديري القطاعات.

- العام 1995 تم إضافة إدارة جديدة في الهيكل التنظيمي وهي إدارة تنفيذ المشروعات وظل السلم الوظيفي كما هو يتكون من سبع درجات

- العام 1996 تم تطبيق مشروع وصف وترتيب الوظائف بالشركة وبموجبه تم تعديل السلم الوظيفي بالشركة ليصبح عشر درجات بدلاً من سبع درجات وبلغ عدد الوظائف 251 وظيفة وظل عدد الإدارات بدون تغيير وتم إضافة وحدات الاتصال الداخلي والخارجي و المكتب التنفيذي للمدير العام.

- العام 1997 تم إضافة ثلاث إدارات جديدة هي إدارة التخطيط الفني ، والحاسوب وتطوير التنظيم اتصالات الأقاليم وتم تعديل مسميات بعض الإدارات وهي إدارة خدمات الشركة لتصبح إدارة الشؤون الإدارية ، وإدارة الموارد البشرية لتصبح التدريب وتخطيط القوى العاملة ، وإدارة التسويق والمبيعات لتصبح إدارة الحركة العالمية والخدمات المركزية ، وتم إضافة وحدتي الشؤون القانونية والمراجعة الداخلية و أصبح عدد الإدارات 9 إدارات وظل السلم الوظيفي وعدد الوظائف كما هو.

- العام 1998 تم إضافة إدارة جديدة للهيكل التنظيمي وهي إدارة اتصالات الخرطوم ليصبح عدد الإدارات عشر إدارات وتم تعديل مسمى إدارة الحاسوب وتطوير النظم الى

إدارة الشبكات وتراسل المعلومات وظل السلم الوظيفي كما هو ، كما أضيفت وحدتي البحوث والتطوير و التحليل المالي.

- العام 1999 تم إضافة إدارتين للهيكل التنظيمي وهي إدارة المشتريات والمخازن وادارت التسويق والخدمات التجارية وتم تعديل مسمى إدارة الحركة العالمية والخدمات المركزية الى إدارة الحركة العالمية والاتصال الداخلي والخارجي وبذلك اصبح عدد الإدارات 12 إدارة وظل السلم الوظيفي كما هو عشر درجات.

- العام 2000 لم يطرأ تعديل على الهيكل التنظيمي حتى نهاية الربع الثاني من العام وظل عدد الإدارات والسلم الوظيفي كما هما.⁹⁹ انظر الشكل رقم (7)

التدريب:

الحالة الخاصة لسوداثل والمتمثلة فيما ورثته من قوى عاملة غير مواكبة في معظمها للتقنيات الحديثة المتطورة التي انتظمت العالم في مجال الاتصالات وغير مواكبة ايضاً في عقليتها المحاطة بمفاهيم القطاع العام كان لابد لها من سياسة تدريبية تعمل على رفع مقدرة ومؤهلات العاملين وزيادة المهام بالتقنيات الحديثة عبر تأهيل مركز التدريب بالمعامل الحديثة وابتعاث العاملين للتدريب خارج البلاد ليعودوا وفقاً لعقد التدريب بنقل ما اكتسبوه من معرفه لعدد من العاملين معهم كما انتهجت الادارة سياسة تدريبية تهدف الى رفع انتاجية الفرد منعاً لترهل الهيكل ومقابلة قلة الكوادر المؤهلة في بقاع السودان البعيد لكبر حجم مساحة هذا البلد وذلك بممارسة التدريب المتقاطع MULTI Training لاداء اكثر من وظيفة فاعدت برامج مثل برامج تدريب العاملين في الشبكة على قيادة السيارات ودورات تدريب المهندسين في المقاسم مثلاً على التراسل والاقمار وشبكة المعلومات وغير ذلك كما اعدت دورات تدريب عمال الطاقة المهرة , تأمين المنشأة ليقوموا بالحراسة حتى لا يظلوا عطالة مقنعة تعمل فقط عند توقف المولد او الحاجه اليها ، كذلك تدريب العاملين بأمن المنشأة على الطاقة او العكس او التحويل كاملاً من تخصص الى اخر او اداء خدمات المشتركين لعملية (فصل الخدمة) ودمج الموصليين واللحاميين في وظيفة واحدة وعامل واحد في لوحة التجربة كما

⁹⁹ سوداثل ar.wikipedia.org/wiki2010 مرجع سيف ذكره.

ألغيت الوظائف ذات الأنشطة المؤقتة مثل الحمالين والحفارين والاستعاضة عنهم من سوق العمل حسب الحاجة كما ألغيت وظائف مراكز الاتصالات وحولت للقطاع الخاص كذلك درجت سود اتل على استخدام خبراء ومدربين من خارج السودان واستخدام التدريب عن بعد وتدريب المدربين مما كان له ابلغ الأثر في مردود تدريبي بدأ أثره واضحاً في تقدم أداء الشبكة وفعاليتها وانخفاض تكلفة التدريب الخارجي ، وتتنوع أنماط التدريب في سوداتل مابين التدريب المتقاطع او متعدد الاغراض لاداء اكثر من مهمة والتدريب التحويلي في مجالات تشغيل الشبكة والحاسوب والمعلومات والتطوير الاداري ورفع المستوى ونقل المعرفة من المتدربين بالخارج واستجلاب الخبراء والتدريب عن بعد مع استخدام حاجز الكفاءة كمعيار من معايير تحديد الحاجة التدريبية ، وقد ظلت نسبة المتدربين في سوداتل على العاملين سنوياً عالية كما هو واضح في الصفحة التالية مقارنة بالمعيار العالمي (25%) كما قدم مركز التدريب دورات تدريبية تجارية للقطاع الخاص والعام والطلاب ونشر ثقافة الاتصالات عبر كوادر مؤهلة في معامل التدريب والمكتبة الالكترونية ، وقد اصدر مركز التدريب كتيباً تم ادراجه من بين برامج مراكز التدريب في المكتب الاقليمي للدول العربية للاتصالات وقد قدم الكتيب الدورات التدريبية التي ينفذها مركز تدريب الاتصالات بسوداتل من خلال خطته التدريبية للعام 2000م ، والمركز قد تهيأ تماماً واصبح ذو بيئة تدريبية جاذبة بمعامله المكتملة بالمقاسم SDE – EWSD والارسال الرقمي ال SDH والراديو والالكترونيات ومعامل اجهزة الكهرباء POWER EQUIPMENT الخ ومعمل الشبكة الخارجية من الياف بصرية OPTICAL FIBER ونحاسية. كما هيأ مختبر الحاسوب لتقديم التدريب الاساسي والمتقدم والمتخصص فهناك اكثر من سبعة مختبرات للكمبيوتر مزودة باحدث الاجهزة كمختبر UNIX ومختبر ال WINDOWS NT ومختبر الانترنت بالاضافة الى القاعات الفاخرة للتدريب النظري التي زودت باحدث معينات التدريب واكثر المدربين مقدرة في بيئة تدريبية فارهة قد لانجد لها مثيلاً في السودان اضافة لمكتبة المركز الحديثة والاولى من نوعها في السودان اذ تحتوي على المكتبة الالكترونية ومقهى الانترنت بالاضافة الى غناها بالمراجع الهامة والمتنوعة في مجالات الاتصالات والمعلومات و الارسال الرقمي والمقاسم والاشارات والطاقة والاليف البصرية والراديو والالكترونيات. و تخطيط وتنفيذ المشاريع ووضع خطط المشاريع بالكمبيوتر وبرامج دراسة الجدوى بالاضافة الى البرامج المتقدمة الاخرى . كما ان هنالك برامج ترقية الاداء ومعاملة

الزبائن وفنون الاستقبال وسرعة الانجاز والاتقان وضبط الجودة والجودة الشاملة وإدارة الوقت في مجال الاتصالات ، وتمتد الدورات التدريبية المتطورة لتشمل مجالات التقنيات الحديثة في الكمبيوتر والانترنت والبريد الالكتروني E . MAIL وال INBOX و UNIX / WINDOWS NT / POWER POINT وإنشاء الصفحات على الانترنت كما تقدم دورات تدريبية عن المكتبة الالكترونية لسوق المكتبات السوداني إضافة لما يقدمه المركز من البرامج المتخصصة في مجالات الاتصالات وهي دورات تدريبية تستهدف كل العاملين بالشركة السودانية للاتصالات المحدودة " سوداتل " والجمهور في القطاعين العام والخاص مساهمة من الشركة في دفع عجلة التنمية البشرية وثقافة الاتصالات والتي يعتبر الانسان فيها هو اعظم واهم عناصرها على الاطلاق . ان الخطة التدريبية التي يهدف المركز لتنفيذها خلال العام 2000 تفوق ثلاثة الاف متدرب بالإضافة الى تنفيذ العديد من المؤتمرات وورش العمل والسمنارات وتدريب طلاب الجامعات ومعاهد البحوث ومراكز التدريب المهني والذين يزيد عددهم عن 900 طالب. في العام 2000 . ويرفع المركز شعار قادرون على مجاراة الخطى الوثابة في عالم الاتصالات والمعلومات – بمشئة الله

100

جدول رقم (5)

الجدول ادناه يوضح التدريب الذي تم منذ عام 1994 وحتى 2000/8/31م.

الجملة التطوير الاداري الشبكة

الاعوام	تخطيط	تنفيذ	تشغيل	المجال الحاسوب
1994	12	65	21	98
1995	55	207	171	433
1996	110	229	121	460
1997	219	543	266	1028
1998	543	381	206	1130
1999	834	640	378	1852
2000	941	865	599	2405
الجملة	2714	2930	1762	7406

¹⁰⁰ سوداتل ar.wikipedia.org/wiki2010 مرجع سيف ذكره.

المردود التدريبي :

كان لسياسات التدريب مع اعادة تأهيل مركز تدريب الاتصالات الاثر الواضح والعائد الكبير في ارتفاع العائد التدريبي وقد ظهر ذلك جلياً في عدة مجالات نذكر منها كمثل:

ارتفاع انتاجية مهندس المقاسم الى اربعة اضعاف حيث اصبح يقوم بعد تطبيق تجربة التدريب المتقاطع بمهام مهندس التراسل والاقمار وشبكة المعلومات دون الحاجة الى تعيين مهندسين في تلك التخصصات كما ارتفعت ايضاً الانتاجية في مجالات خدمات المشتركين بنسب كبيرة تصل الى 85 % في استخراج الفواتير واسلام الشيكات وعد النقدية.

استطاع مهندسو الشركة من تركيب المقاسم ومحطات التراسل مما يوفر مبالغ كبيرة كانت تدفع للخبراء الاجانب كما تمكنوا من ازالة الاعطال بنسبة 100 % من اجهزة التراسل (SDH) كما تم حل المشاكل الاولى للاجهزة العاملة بنظام ال UNIX بالاتصالات الفضائية بنسبة 100 % وكذلك نظام شبكة المعلومات كما تجرى الان اختبارات القبول المبدئي والنهائي للتقنيات التي تسجلها الشركة بواسطة مهندسي الشركة في معظم الاحيان دون الرجوع الى الخبرات الاجنبية .

بالشركة مدربين في مجالات EWSD - AXE - ANS - SDE وتراسل رقمي SDH والرايو والاقمار والشبكة الخارجية وكوابل الالياف البصرية الخ وذلك بعد ان تم تأهيلهم تأهيلاً عالياً ليملو بذلك محل الخبراء الاجانب في هذه المجالات مع احتفاظهم بوظائفهم.

وكمثل لمردود التدريبي دورة ال EWSD التي عقدت بمعمل تدريب المقاسم في مركز التدريب من 9/20 - 2000/10/23 م لعدد 14 متدرب وكانت النتيجة العامة ب 91% وبحساب التكلفة المادية فقد بلغت تكلفة الدورة 50,000 دينار في حين ان تكلفتها لهذا العدد خارج السودان تصل الى 30 مليون دينار مع الوضع في الاعتبار غياب المتدربين عن عملهم وفي حالة استجلاب خبير اجنبي فان تكلفة الدورة تصل الى 10 مليون دينار اضافة لعقبات حاجز اللغة.

بعد موقع التدريب

إن تجربة التدريب عن بعد التي بداتها سودائل مابين مركز التدريب وعدة نقاط داخل العاصمة وخارجها في بعض المدن التي تبعد مئات الكيلومترات عبر مسار الالياف الضوئية في شرق البلاد وشمالها وغربها ووسطها عبر مواقع سودائل وبعض الجامعات السودانية كما بدات سودائل ولاول مرة في السودان التدريب عبر الاقمار حيث تم في سبتمبر 2000م بث برامج تدريب بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الادارية شاهدهه الكثير من الشركات الخاصة والمؤسسات الحكومية في السودان.¹⁰¹

ملخص الأداء العام للمجموعة للعام 2010 م

شهد العام 2010 العديد من التحولات العالمية في ميزان الاقتصاد العالمي حيث تأثرت قطاعات واسعة بالازمة العالمية وشهد العالم العديد من الانهيارات لمؤسسات عملاقة تحت ضربات موج الازمة المتنامي وكان قطاع الاتصالات من بين هذه القطاعات التي احتشدت ضدها عوامل مجتمعة ,, استطاعت سودائل بعون الله وفضله ان تصمد وتحافظ علي معدلات النمو البشري والمادي بازدياد قاعدة مشتركها بنسبة تفوق % 23 وكان نصيب النمو من حجم ايرادات سوق الاتصالات %3 فقط متأثراً بشدة المنافسة اضافة الي دخول الفئات والمناطق ذات الدخل المحدود في منظومة الاتصالات¹⁰².

الخطوط الجوية السودانية:

ملاحم من تاريخ الطيران في السودان:

وصلت أول طائرة سودانية إلى السودان في 14 يناير 1914م قادمة من الإسكندرية إلى الخرطوم عبر أبي حمد يقودها الطيار الفرنسي (مارك يورب) و ذلك بعد عقد واحد من نجاح الأخوين (رايت) .

و خلال الحرب العالمية الأولى أنشأت الإدارة الإنجليزية العديد من المهابط على طول نهر النيل كما إستعملت ثلاث طائرات للقضاء على حكم السلطان على دينار في دارفور 1916م، كما أستعملت الطائرات في نقل الجنود إلى أرض المعارك في صفوف الحلفاء وبعد الحرب أستعملت الطائرات الأعمال المدنية مثل المساحة الجوية و الرش الزراعي و مكافحة الآفات الزراعية وتحديد الموارد الطبيعية و المشاريع الزراعية بالإضافة إلى ربط العاصمة بالمراكز الإدارية و نقل الإداريين و المرضى و الوفود الرسمية، ولقد

¹⁰¹ /سودائل 2010/wiki ar.wikipedia.org

كان لقيام مشروع خزان سنار و مشاريع الجزيرة و الزيداب و مشاريع الطلمبات دور كبير في تطوير الطيران الزراعي ، حيث أنشئت أول مدرسة لتدريب الطيارين الزراعيين في منطقة المرخيات غرب أدمرمان، وفي العشرينيات إستعملت الطائرات من طراز (Short C) تأخذ مسارها على النيل من وادي حلفا إلى كريمة إلى الشجرة جنوب الخرطوم قبل مواصلة رحلتها إلى بحيرة فكتوريا عبر كوستي ملكال و شومبي وفي الثلاثينيات إنتشرت المهبط و المطارات المحلية خارج مسار النيل حتى قارب عددها ثلاثين مهبطاً تعبر الخرطوم إلى جنوب أفريقيا و أستراليا فيما عرف الخط الدولي (حدوة الحصان)، و نتيجة لارتباط الطيران بالحروب فقد تم تخريج أول دفعة من الطيارين الحربيين السودانيين عام 1930م.

و بنهاية الحرب العالمية الثانية تكدست الطائرات فكان بالسودان حوالي (28) طائرة من طراز (سكوايرون) و غيرها والتي تم إستخدامها في المدنية لمصلحتي المساحة و الواورات و السكة حديد وفي العام 1946م تم إنشاء وحدة للطيران الجوي بسكة حديد السودان للمساعدة في تمديد الخطوط الحديدية و أعمال الصيانة و نقل المسؤولين، و لإختلاف طبيعة المهام تم فصل الودعتين لتكون مستقلة تحت إسم الخطوط الجوية السودانية تحت إشراف الشركة البريطانية (ايرلنيك). و هكذا ظهرت الخطوط الجوية السودانية من رحم السكة حديد تحت إدارة بريطانية و عدد من السودانيين لم يتجاوز عددهم (15) مستخدماً أنتدب بوضعهم من السكة حديد.

نشأت الخطوط الجوية السودانية:

إنشئت الخطوط الجوية السودانية عام 1947م كواحدة من أولى الشركات في المنطقة و بدأت رحلاتها الداخلية في نفس العام بطائرات من طراز الدوف و التي أدخلتها الشركة لأول مرة في أفريقيا، وفي بداية الخمسينات بدأت الشركة رحلاتها العالمية إلى جدة و القاهرة و عنتبي و عدن و أسمر و تمكنت من تشغيل خط الخرطوم لندن منذ عام 1959م كأول شركة غير بريطانية تهبط في مطار لندن وهو العام الذي إنضمت فيه الشركة إلى منظمة النقل الجوي العالمية كعضو نشط كما كان للشركة مبادرة في إدخال طراز الفوكوز إلى أفريقيا في بداية الستينات من القرن الماضي و تعتبر الخطوط الجوية السودانية من الأعضاء المؤسسين لكل من الإتحاد العربي للنقل الجوي و إتحاد شركات الطيران الأفريقية في الأعوام 1975 - 1968م على التوالي بالإضافة إلى مشاركتها الفعالة

في اللجان الدائمة فقد أضيفت الشركة عدداً من المؤتمرات الدولية و الإقليمية لمنظمات الطيران علماً بأن السودان عضو في منظمة الطيران المدني العالمية منذ العام 1956م.¹⁰³ إكتسبت الخطوط الجوية السودانية التطورات المتلاحقة في صناعة الطيران و ظلت تعمل على تحديث أسطولها باستمرار، ففي السبعينيات إنتقلت الشركة إلى استخدام طائرات البوينج حتى التسعينيات حيث إستخدمت أسطول طائرات الإيرباص الحديثة الأمر الذي مكنها من توسيع شبكتها لداخلية و الخارجية لتغطي كافة أرجاء السودان داخلياً و تتطلق إلى العديد من النقاط في أوروبا و أفريقيا و آسيا و تربط الشركة 16 مطاراً داخلياً برحلات منظمة بالإضافة إلى مهبط في حقول البترول بالرحلات شبة المنظمة و العارضة، كما أن الشبكة العالمية تغطي 22 مطاراً عالمياً تأتي في مقدمتها مطارات السعودية و الخليج و الشرق الأوسط و قد إمتازت الشركة في نقل الحجاج و المعتمرين إلى الأراضي المقدسة و تلقت العديد من الإشادات في هذا الصدد كما كان للشركة دور كبير في مفاوضات السلام بين الخرطوم و كلا من نيفاشا و أبوجا كما تعمل على نقل الخارجين و إعادة التوطين كحلقة وصل بين الشمال و الجنوب و للشركة سجل حافل في مجال العمل الإنساني و الإجتماعي غير الربحي و سجل ممتاز للسلامة الجوية.

الصورة الجديدة للشركة بعد إعادة الهيكلة :

في منتصف العام 2004م وفي إطار سياسة الخصصة التي إنتهجتها الدولة أصدرت وزارة المالية قرار إعادة الهيكلة الإدارية و المالية للشركة كما هو موضح في الشكل رقم (8) حيث تم

¹⁰³ جمال الدين عثمان التوم - مدير مركز البحوث و التطوير - دراسات في النقل الجوي و الطيران - الجزء الثالث - يناير -

تعيين مجلس إدارة إنتقالي و مدير عام مفوض و حددت مهام المدير العام في تنفيذ برنامج إعادة الهيكلة عبر خطة إسعافية إستهدفت تحديث الأسطول و تهيئة بيئة العمل و إختيار الكوادر المقتدرة للحفاظ على الشركة و إلتزاماتها بالصور التي خلقت من الشركة مشروع ذو حدود إقتصادية واجتماعية عالية كما حدد دور مجلس الإدارة في الترويج للشركة و إستقطاب شريك أو شركاء إستراتيجيين للمساهمة في الأسهم المطروحة على أن تحتفظ الحكومة في المرحلة الأولى بنسبة لا تتجاوز 30% من الأسهم و بالفعل تلقت الشركة العديد من عروض المشاركة التي تخضع للدراسة و التفاوض المتأني لإختيار أنسب العروض لتطوير صناعة النقل الجوي في السودان و تقديم خدمات متميزة برؤية أن تصبح الشركة في ثوبها الجديد هي الإختيار الأول للمسافرين في أفريقيا و الشرق الأوسط في غضون عقد من الزمان و الصورة الجديدة للشركة بعد إعادة الهيكلة قامت على خطة إستراتيجية طويلة المدى حتى العام 2020م و على ضوء ذلك وضعت الخطة الخمسية 2011/2007م التي إنتظمت في خطوط عمل سنوية وقد سبق ذلك خطة عمل إسعافية منذ سبتمبر 2004 إمتدت لعامين تم خلالهما دعم الأسطول الجوي ليرتفع عدد الطائرات من 7 طائرات إلى ثلاثين طائرة من مختلف الطرازات و تأهيل المعدات الأرضية و الآليات بمعدات أوربية حديثة لتقديم المناولة الأرضية و الفنية للشركات العاملة لمطار الخرطوم فضلاً عن رحلات الشركة، كما تم تحديث وحدة تموين الطائرات و إدارة الهندسة و الصيانة و إنشاء مبنى الشحن الجوي و إعادة عدد من الشركات الفرعية للطيران الخاص و المناولة الأرضية و خدمات الشحن الجوي و يجري العمل على إنشاء شركة للطيران العمودي و أخرى للتموين كما قامت الشركة بتأثيث عدد من و بيوت الضيافة لأيواء الأطقم و كبار الزوار و الركاب العابرين في إطار تقليل التكاليف التي تزهق للفنادق و قد حققت الشركة نتيجة للجهود الإدارية المتميزة عائدات مميزة و أرباح معقولة مع الخسائر التي كانت تتكبدها في السابق الأمر الذي مكنها من تسوية و تسديد كافة الديون السابقة بالتنسيق مع وزارة المالية.

الرؤية المستقبلية للناقل الوطني في ظل الإدارة الرشيدة فإن الشركة تتسع رؤيتها لتصبح الشركة ناقلاً إقليمياً بين أفريقيا و العالم العربي بالإستفادة من موقع مطار الخرطوم الرابط لكافة الإتجاهات و تعمل الشركة على مواءمة المتغيرات في تنافس مع مطار الخرطوم

الدولي الجديد و ذلك بإدخال أنظمة التذاكر الإلكترونية و اجتياز تدقيق السلامة و تحديث الأنشطة و الدخول في تحالفات ثنائية و جماعية مع الشركات العربية و الأفريقية لتوسيع شبكة الرحلات و إستغلال كافة حقوق النقل الواردة في الإتفاقيات الثقافية التي يتجاوز عددها 158 إتفاقية لخدمات النقل الجوي بالإضافة إلى القيام بدور فاعل في المنظمات الإقليمية و الدولية و فتح المجال أمام شركاء إستراتيجيين مقتدرين مالياً و فنياً لتطوير الصناعة كما تنتظر الشركة بعين الإهتمام البالغ لخدمة ضيوف الرحمن و خدمة الجالية السودانية و الأفريقية في المملكة العربية السعودية وتعمل الشركات أن يكون لها تسجيل في سجل الشركات السعودية أسوة بوضع الخطوط السعودية في السودان حتى تتمكن من تطوير و تنظيم خدمة ضيوف الرحمن بالتنسيق الكامل مع السلطات السعودية و التي تعود العلاقة معها إلى بداية الخمسينات من القرن السابق.¹⁰⁴

لقد قامت الشركة بإعداد دراسة جدوى لعدد كبير من المشروعات الإستثمارية التي تحتاج إلى تمويل في ظل توجيه إستقطاب رؤوس الأموال العربية مشروعات النقل الجوي و الطيران التي ابتدأت الدراسات جدواها و رعايتها و سرعة إعداد رؤس المال مع ضمانات الإستثمارات التنفيذية كما أن أبواب الشركة ستظل مشروعة دون قيد أو شرط للتخليص بالناقل الوطني إلى أفاق أرحب .

دور الشركة في الإدارة و السيادة:

في العهد الوطني أصبحت الشركة أحد رموز السيادة أشبه بوزارة خارجية طائرة تحمل معها علم السودان أينما حلت وقد وصلت الشركة إلى مناطق لم يكن بها تمثيل دبلوماسي فكانت مكاتبها تمثل السودان و تقوم الإعباء القنصلية في عدد منها كما كانت الشركة تمثل السودان في منظمات النقل الجوي الدولية ذات المهنية و المؤتمرات الدولية المتخصصة و كانت الناقل المعين من قبل الدولة في كافة إتفاقيات النقل الجوي الثنائية و التي بلغت (55) إتفاقية.

الدور الاقتصادي للشركة:

لقد كانت الشركة مورداً هاماً للعملة الصعبة للخرينة العامة حتى منتصف الثمانينات ، و كانت منفذاً للصادرات السودانية من اللحوم و الخضروات و الفواكة للأسواق المجاورة

¹⁰⁴ جمال الدين عثمان التوم - مدير مركز البحوث و التطوير - مرجع سبق ذكره.

، و ناقلاً للواردات السودانية التي تتطلب نقلاً جويًا، كما كان دور الشركة ملحوظاً في جلب السواح إلى السودان و تطوير السياحة الفندقية ووسائل النقل الأخرى، بالإضافة إلى تسهيل الإتصالات و التبادل التجاري قبل ثورة الاتصالات الراهنة كما نقلت الشركة التقاوي و البذور للمشاريع الزراعية و العمل في الرش الزراعي.

الدور الثقافي و الإجتماعي:

لقد أدخلت الشركة ثقافة الطيران إلى السودان، فدخلت الطائر في التراث الفني و الشعبي شعراً و نثراً و تشكيلاً كما أدخلت ثقافة الطيران في الصحافة السودانية و كانت أنشطة الشركة موضوعاً للعديد من الأطروحات الأكاديمية في الدراسات العليا.

الدور التأهيلي و الفني :

بالإضافة إلى إبتعاث منسوبيها إلى أفضل إلى أفضل مراكز التدريب في أوروبا و أمريكا منذ الخمسينا شهادات المركز معترف بها دوليا وقد كان لكوادر الشركة دور في قيام العديد من كليات و معاهد الطيران بالسودان مما دفع بصناعة الطيران في آفاق أرحب.

دور الشركة في البحث العلمي و التوثيق:

لقد قامت الشركة مؤخراً بإنشاء مركز للدراسات و البحوث و الإطلاع بالمهام التوثيقية لمسيرة الشركة و دورها كناقل وطني، وقد تمكن المركز من القيام بإصدار أول موسوعة لدراسة و أبحاث النقل الجوي في السودان في مجلدات ضخمة لتوفير المعلومات المعلومات للباحثين و طلاب الدراسات العليا مساهمة في تطوير صناعة الطيران في السودان، كما يصدر المركز نشرة دورية تحت عنوان (أبحاث الطيران) لنشر ثقافة الطيران و يعمل المركز على خلق صلات مع المراكز البحثية داخل و خارج السودان لهذا الغرض.

الدور الاستراتيجي و السياسي:

بالرغم من أن الشركة تعمل وفق أسس تجارية كشركة طيران إلا أن و وضعها كناقل وطني حكومي فرض عليها ربط السودان بدول أخرى لتعزيز العلاقات الاستراتيجية و السياسية دون إعتبار لحسابات الربح و الخسارة، كما تقوم الشركة بادوار إستراتيجية في

حالات الكوارث و الأزمات كمسئولية وطنية. و كانت للشركة دور فعال في دعم مؤسسات الدولة السيادية مثل الخارجية و القوات المسلحة و الشرطة و بنك السودان و الطاقة و التعدين و الصحة و التعليم و البرلمان الوطنى وقد تلقت الشركة في هذا الصدد العديد من الإرشادات و الشهادات التقديرية على مستوى الدولة.

دور الدولة في دعم الناقل الوطني:

إعتدت الشركة على مواردها الذاتية في تطوير أنشطتها نسبة لأولويات الدولة السياسية، وقد إنتبهت الحكومة أخيراً إلى أهمية الناقل الوطني فعملت على إعادة هيكلته و دعمه لاستقطاب شركاء إستراتيجيين في إطار تطوير قطاع النقل الجوي للقيام بدوره في مرحلة السلام و إعادة الأعمار .

الأهداف الإستراتيجية للشركة:

في إطار موجهات الخطة الإستراتيجية للدولة و رسالة الشركة و رؤيتها لعمل استراتيجية على تحقيق الأهداف التالية :

1. إستكمال ما تبقى من الهيكلية الإدارية والمالية و بناء قدرات الناقل الوطنى
ربط السودان داخلياً بشبكة رحلات كافية و فعالة ذات خدمات مميزة وربط السودان بدول الجوار و العالم الخارجى بخدمات قياسية للركاب و البضائع.
2. تعظيم عائدات الشركة برفع نصيبها في السوق و زيادة رحلاتها و حمولاتها و تحقيق النمو المستدام.
3. تقديم خدمات متميزة على إحتياجات الزبون عبر أنظمة إدارية و تشغيلية حديثة و عمل مرشد معتمدة للخدمات.
4. إستقطاب و المحافظة على الكوادر البشرية القادرة على تقديم الخدمات المميزة و تطوير كفاءة القائمين بخدمة الزبون.
5. إدخال الأنظمة الحديثة في السلامة و التذاكر الالكترونية و نظام بطاقات التنفيذ المتوازنة لقياس الأداء.
6. إنشاء مركز للخدمات المتكاملة لأنشطة الشركة.

7. تطوير و تحديث الأسطول الجوي للركاب.¹⁰⁵

هيئة سكك حديد السودان:

خلفية تاريخية

بدأت في عهد الخديوي إسماعيل وقد وصل الخط الحديدي في عهده من حلفا إلى امببول أي لمسافة 266 كيلومترا وقد توقف عمل السكة الحديد في عكة في ابريل 1875 نسبة لتواجد صخور ضخمة الشيء الذي استوجب استيراد معدات من الخارج لتكسيها .وقد تواصل العمل فيما بعد حتى وصل الخط سنة 1877 إلى صرص وفي ذلك الوقت كان الجنرال غردون حاكما عاما للسودان ولم يحبذ المشروع إذ رأي انه سوف يلقي عبئا ثقيلا على السودان لا سيما وان الأحوال المالية في مصر كانت سيئة جدا الشيء الذي جعل العمل يتوقف بوصول السكة الحديد إلى صرص . في عام 1884 اقتضت الإستراتيجية العسكرية الاستمرار في مد الخط الحديدي الذي توقف في صرص ، وبدأ العمل في بناء الخط مرة أخرى حتى وصل إلى عكاشه كيلو 141 في أغسطس 1885 م ونسبة لاحتلال الخرطوم بواسطة قوات المهدي في ذلك الحين توقف بناء الخط في تلك المنطقة . بدأ العمل للمرة الثالثة في سنة 1896 واستمر حتى وصل إلى كرمة في مايو سنة 1897 وبذا أصبح طول الخط من نقطة البداية إلى نقطة النهاية 327 كيلومتر وقد انتهت مهمة خط السكة الحديد الحربي في سنة 1897 على اثر انتهاء الحرب في مديرية دنقلا .

كذلك اقتضت الإستراتيجية الحربية مد خط السكة الحديد ليربط بين وادي حلفا والخرطوم . و بدأ العمل في سنة 1897 ووصل إلى ابو حمد في نوفمبر من تلك السنة . واستمر مد الخط من ابو حمد حتى وصل إلى مدينة عطبره في يوليو سنة 1898 وفي أغسطس سنة 1898 تم تشييد كبري نهر عطبره ووصل الخط إلى الحلفاية في 31 ديسمبر سنة 1899 . ومن ناحية أخرى فقد اتضح أن نقل الصادرات والواردات عن طريق المواني المصرية كان يشكل معوقا أساسيا للتطوير الاقتصادي للقطر وعليه فقد تقرر إنشاء خط حديدي فرعي يربط سواكن بالخط الحديدي الرئيسي في عطبره ، وبناء على ذلك فقد بدأ بناء الخط من سواكن في عام 1904 ومن الناحية الأخرى فقد بدأ الخط

جمال الدين عثمان التوم – مدير مركز البحوث و التطوير – مرجع سبق ذكره.¹⁰⁵

من عطبره بعد ذلك بزمان يسير ، والتقي الخطان فى أكتوبر سنة 1905 بمحطة سلوم الحالية .¹⁰⁶

فى بداية عام 1905 بدأ تشييد الميناء الجديد قرب نقطة تسمى شيخ برغوث وفى نهاية 1905 بدأ بناء خط حديدي من محطة سلوم الى الميناء الجديد وفى 28 يناير سنة 1906 احتفل اللورد كرومر رسميا بافتتاح سكة حديد البحر الأحمر فى بورتسودان .

ولما أصبح خط حلفا كرمه غير ملائم من الناحية الاقتصادية تقرر قفله فى عام 1905 و تقرر مد خط يربط محطة نمرة 10 بالخط الرئيسي مع كريمة وقد تم تشييد ذلك الخط فى سنة 1906 .

فى ابريل سنة 1909 بدأ العمل فى مد الخط من الخرطوم وفى نهاية ذلك العام وصل الخط إلى مدني واستمر تشييد الخط غرب النهر حتى وصل الأبيض فى ديسمبر سنة 1911 وهكذا فان بناء 962 كيلومتر من الخط الحديدي بين الخرطوم والأبيض كان له الأثر الفعال فى ربط كل من الجزيرة وأواسط كردفان بأسواق العالم . ولذلك تم التفكير فى مد خطوط اضافية تربط تقاطع سنار بالقضارف وكسلا وبورتسودان وكان قد بدأ فى مارس سنة 1928 تشييد خط من كساب الدوليب (التي وصلها خط من تقاطع سنار فى عام 1926) ووصل السوكي فى أكتوبر سنة 1928 .¹⁰⁷

وفى نهاية نوفمبر سنة 1928 بدأ من ناحية القضارف تشييد خط نحو نهر الدندر عبر الكبرى الذي شيد هنالك وفى فبراير سنة 1929 تقابل الامتدادان شرق الدندر وبذا اكتمل خط هيا سنار بطول 802 كيلومتر

وفى السنوات الاولى لاستقلال السودان تم تشييد خطوط إضافية لربط المناطق النائية فى غرب السودان وجنوبه بالخط الرئيسي وذلك لكي تصبح تلك المناطق اكثر فعالية وتكاملا مع الاقتصاد السوداني .

وفى مايو سنة 1956 تم امتداد الخط من محطة عرديبه على الخط الرئيسي الى ابو زيد واستمر الامتداد حتى وصل الى بابنوسة فى سنة 1957 والى نيالا فى سنة

¹⁰⁶ دليل هيئة سكك حديد السودان – حقائق و أرقام العام 2008

¹⁰⁷ دليل هيئة سكك حديد السودان – مرجع سبق ذكره.

1959 وقد تم تشييد خط الجنوب الذي يصل ما بين محطة بابنوسة ومحطة واو فى الفترة ما بين مارس سنة 1959 وفبراير 1962 . ويبلغ طول الخط عرديه/ نيالا 986 كيلومتر وبابنوسة/واو 445 كيلومتر فى عام 1954. وامتد الخط من سنار الى الدمازين سنة 1958 ويبلغ طول الخط 227 كيلومتر .

وفى العام 1962 اكتمل تشييد الخط الذي يربط خشم القريه وحلفا الجديد وطوله 70 كيلومتر وقد بلغت أطوال الخطوط الرئيسية خلال الستينات من القرن العشرين 4757 كيلومترا بالإضافة لخطين شيذا عام 1942 لمواجهة ظروف الحرب العالمية الثانية الاول من ريك للجبلين وقد تمت إزالته والثاني من ملويا الى تسني وقد اوقف .

كان آخر امتداد للخطوط الحديدية هي خطوط نقل خام البترول السوداني من محطة المجلد الى ابوجابره بطول 52 كلم ومن مصفاة البترول بجبل ابوخرز شمال الابيض الى محطة الابيض بطول 10 كيلومتر والخط الذي يربط بين محطة شارف وآبار البترول بمدينة شارف بطول 10 كيلومتر وقد اكتمل تشييدها جميعها بين العام 1995 و 1996م . ومؤخرا خط سد مروي من محطة البان الى موقع السد على نهر النيل بمروي بطول 16 كيلومتر فى العام 2002م.

تعتبر هيئة السكة الحديد من أطول الشبكات الحديدية بأفريقيا و الوطن العربي و تبلغ خطوطها الرئيسية نحو 4578 كيلومتر. كما تبلغ جملة أطول الشبكة بما فيها الخطوط الفرعية نحو 5901 كيلو متر من الخطوط الفرعية باتساع 3 قدم و 6 بوصات أي ما يعادل 1067مليمترًا .

لقد بدأ إنشاء الخطوط عام 1897م في ظل الاحتلال الإنجليزي المصري و اكتمل معظمها قبل عام 1930م. تمتد الخطوط الرئيسية من بورتسودان مروراً بعطبرة للخرطوم، كما يوجد خط مناوب يربط الميناء بورتسودان عن طريق كسلا، تمتد الشبكة نحو الشمال بخطوط فرعية لكل من كريمة ووادي حلفا وفي اتجاه الغرب لتصل الأبيض ثم نيالا التي وصلتها 1959م وواصلت امتدادها حتى واو في الجنوب عام 1962.

وقد كان آخر الامتدادات هو خط المجلد أبو جابرة (52كم) وخط المصفاة الذي يربط بين المصفاة ومحطة الأبيض بطول (10كم) الذي شيد عام 1996م وخطوط مصفاة

الخرطوم بطول 12 كيلومتر و التي أكتمل تشييدها في 30 يونيو 2000م .ثم خط محطة البان سد مروي بطول 16 كيلومتر و أكتمل تشييده في العام 2002م.

التطور الإداري للسكة الحديد:

كانت السكة الحديد مصلحة حكومية شأنها شأن المصالح الاخرى تخضع لرقابة حكومة السودان ولا تتمتع بأى قدر من الاستقلال ، كانت كل الوظائف فى الرئاسة والاقسام الخارجية قبل الاستقلال تسند الى العسكريين ولكن الوضع اخذ فى التغيير منذ عام 1902 حيث بدأ المدنيون يشغلون مناصب نظار المحطات وفي اوائل عام 1906 انتقلت رئاسة السكة الحديد والورش من وادي حلفا على عطبره . منذ عام 1954 سمح للسكة الحديد بان تتقدم بميزانية منفصلة كما سمح لادارتها بنوع من الاستقلال لكي تدار على اسس تجارية ، تتبع السكة الحديد لوزير النقل ويشرف عليها مدير عام مقره مدينة عطبره وتقوم الهيئة بأداء أعمالها بواسطة رؤساء المصالح تحت اشراف المدير العام.

وفى عام 1967 تحولت مصلحة السكة الحديد الى هيئة تدار بواسطة المدير العام وهو مسئول مسئولية مباشرة امام مجلس الهيئة الذي يتكون من رئيس وستة اعضاء كما هو موضح في الشكل رقم (9) يعينهم وزير النقل والمواصلات آنذاك ولمجلس الادارة سلطات تمكنه من الاشراف وتطوير هذا المرفق ورسم سياسة طويلة المدى يوافق عليها وزير النقل ويتابع مجلس الادارة تنفيذ هذه السياسة ويجوز لوزير النقل من وقت لآخر وبعد التشاور مع المجلس ان يصدر إلية كتابة توجيهات ذات صيغة عامة للمصالح العام وطبقا للسياسة العامة للحكومة .¹⁰⁸

وبعد قيام ثورة 25 مايو قرر مجلس قيادة الثورة فى جلسته رقم 69 التي عقدت بالجهاز المركزي للرقابة العامة فى 1971/11/29م الآتي:

اولا : حل مجلس إدارة هيئة السكة الحديد:

ثانيا : تحويل سلطات المجلس للسيد وزير النقل والمواصلات اعتبارا من نفس التاريخ وحتى صدور القانون الذي ينظم هيئة السكة الحديد كاحدي مؤسسات القطاع العام.

¹⁰⁸ دليل هيئة سكك حديد السودان – مرجع سبق ذكره

وأصبحت السكة الحديد منذ ذلك التاريخ تدار بواسطة مدير عام يخضع لسلطات وزير النقل والمواصلات ويعاون المدير العام اثنان من النواب ومراقب مالي وثلاثة مساعدين

وبموجب قانون رقم 29 لسنة 1973 وعملا باحكام المادة 225 من الدستور اصدر اللواء اركان حرب / جعفر محمد نميرى رئيس الجمهورية قانون هيئة سكك حديد السودان والذي بدأ العمل به حسب اعلان السيد / وزير النقل والمواصلات اعتبارا من اليوم الثاني عشر من شهر يوليو سنة 1973م .

وتم بمقتضى هذا القانون فصل الميناء ومصلحة النقل النهري والفنادق والمرطبات التي كانت تتبع للسكة الحديد واصبحت ادارات قائمة بذاتها.

فى فبراير سنة 1974 شكل السيد وزير النقل لجنتين احدهما لدراسة وتقويم الهيكل الادارى والوظيفي لهيئة السكة الحديد والثانية لدراسة وتقويم شروط خدمة العاملين بالهيئة وقد عهد بهذا الامر الى صفوة من اهل المعرفة والعلم والخبرة فى هذا المجال من العلماء بجامعة الخرطوم والخدمة المدنية.

وعلى ضوء هذه التقارير اصبح الهيكل الجديد لهذه الهيئة كالآتي:

أ/ مجلس الادارة ويكون بنفس التشكيل الوارد فى القانون.

ب/ مدير عام الهيئة وهو الموظف التنفيذي المسئول عن إدارة الهيئة وفقا لسياسة المجلس وتوجيهاته.

ج/ خمسة إدارات إقليمية وإدارات عامة مركزية.

وفى العام 1981 اصدر رئيس الجمهورية قرارا جمهوريا تم بمقتضاه القرار مقرر عام الهيئة الى الخرطوم ، ومنح صلاحيات واسعة لمدرء الاقاليم وجعل مدرء الادارات العامة مستشارين للمدير العام .

وفى العام 1985 تم تعديل هذا القرار وتم تحويل الادارات من مستشاريات الى إدارات عامة وفقا لقانون 1973م.

دور السكة الحديد فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

1/ ظلت السكة الحديد منذ إنشائها وحتى منتصف السبعينات من القرن الماضي وسيلة النقل الرئيسية بالبلاد وتقوم بنقل أكثر من 90% من صادرات وواردات القطر .

الجدول أدناه يوضح نقلات الصادر والوارد منذ مطلع السبعينات من القرن العشرين حتى منتصف الثمانينات :

جدول رقم (6)

نقلات الصادر و الوارد من السبعينات حتى منتصف الثمانينات

السنة	نقلات السكة الحديد		الواردات والصادرات من وإلى الميناء	
	صادرات	واردات	صادرات	واردات
73/72	853.573	1.420.947	898.498	1.480.153
74/73	696.883	1.378.662	741.365	1.451.223
75/74	643.933	1.311.742	707.619	1.457.491
76/75	409.149	815.426	926.620	1.717.711
81/80	350.527	900.086	574.635	1.500.144
82/81	342.770	885.185	601.351	1.609.427
83/82	260.768	675.741	532.180	1.324.982
84/83	140.665	481.752	485.052	1.784.267
85/84	34.017	480.786	147.8900	2.289.457

المصدر : دليل هيئة سكك حديد السودان – حقائق و أرقام العام 2008

2/ ساهمت السكة الحديد فى تنفيذ كل المشروعات التنموية الاستراتيجية بالبلاد والتي شملت مؤخرا ما يلي :

اولا : استكشاف واستغلال خام البترول السوداني :

قامت الهيئة بنقل كل معدات وآليات المشروع وعلى رأسها معدات مصافي الابيض والخرطوم . شيدت خطوط فرعية من المجلد الى مواقع ابار البترول بابي جابر بطول 52 كيلومترا وخط فرعي آخر من محطة الابيض الى مصفاة البترول بجبل ابوخرز شمال

الابيض بطول 10 كيلومتر .قامت بنقل خام البترول السوداني من ابار النفط الى مصفاة البترول منذ العام 1996 وحتى تشييد خط انابيب البترول فى العام 1999م .

ثانيا : مشروع سد مروي :

قامت السكة الحديد بتشبيد خط فرعي من محطة ألبان على الخط ابوحمد/كريمه وحتى موقع السد بمروي على نهر النيل بطول 16 كيلومتر . وأوفت السكة الحديد بكل تعاقداتها لنقل آليات ومعدات ومواد السد من محطة بورتسودان لمسافة تزيد عن 1200 كيلومتر . وتشمل النقلات معدات وآليات ضخمة يفوق طولها 35 قدم – طول عربة السطح.

3/ ظلت السكة الحديد تقوم بالإيفاء بكل متطلبات النقل الاستراتيجي وتحت ظروف تشغيلية صعبة ومعقدة للغاية وشمل ذلك ما يلي:

قيامها بنقل كل مواد العون الغذائي من الميناء وحتى ولايات دارفور الكبرى لمسافة ترحيل تزيد عن 2100 كيلومترا .

قامت بالإيفاء بكل التزاماتها نحو نقل المخزون الاستراتيجي من ولايات النيل الأبيض وسنار حتى محطة نبالا بغرب السودان .

ساهمت فى مقابلة معظم الاحتياجات الترحيلية لبعثة الأمم المتحدة إلى ولايات دارفور الكبرى

المساهمة فى النهضة العمرانية والاجتماعية :

ارتبط قيام الكثير من المدن الرئيسية بالسودان بوصول الخط الحديدي إليها ومثال ذلك مدينة عطبرة التي تعتبر عاصمة السكك الحديدية ومسمار وهيا وجبيت بالشرق وبابنوسة ونبالا والرهة بالغرب الخ .

كما أن السكة الحديد ظلت هي المورد الرئيسي لإمداد الكثير من المدن والتجمعات السكانية التي تقع على الخط الحديدي بمياه الشرب العذبة وتوصيل الإمداد الكهربائي من مولداتها الضخمة المنتشرة فى العديد من المحطات النائية .

تنتشر في كل السكك الحديدية الرئيسية أندية ثقافية ورياضية ليست حكرًا على عاملها بل تستوعب كل المواطنين المقيمين حول هذه المحطات .

ساهمت السكة الحديد أيضًا في إنشاء المدارس والمراكز الصحية والصيديات في العديد من محطاتها الرئيسية وفي زمن مبكر لم تكن الخدمات في حجم انتشارها الحالي. فقد أنشأت السكة الحديد مدارس الخدمات الاجتماعية الثانوية العليا للبنين والبنات بمدينة عطبرة والتي آلت مؤخرًا لوزارة التربية . كما تملك حاليًا مركزًا صحيًا ضخماً بمدينة عطبرة يحتوي على أحدث المعدات والأجهزة الطبية ويقدم خدماته لكل المواطنين وهناك خطة طموحة لتحويله لمستشفى كامل للعاملين بالهيئة والمواطنين وبالمدينة . كما أنشأت السكة الحديد صيديات لتقديم الدواء للعاملين والمواطنين بمدينة عطبرة وبابنوسة وكريمة .

الإمكانيات المتاحة:

تمتلك السكة حديد حاليًا 131 وابلور سفري و 54 وابلور مناورة و حوالي 4781 عربة بضاعة و 910 فنتاس زيوت و 167 عربة ركاب.

تتمركز الورش الرئيسية لصيانة القوتين الساحبة و الناقلة وورش معدات الإشارة و الاتصالات بعطبرة بالإضافة إلى مصنع الأكسجين و الإستالين و كذلك ورش لتعمير و تأهيل العربات بعطبرة وورش مساعدة لها في كل من الخرطوم و بورتسودان.

أما نظم الإشارات بالهيئة فقد تطورت و أصبحت معياراً لتقدم الفعلي و تلعب دوراً حيوياً في حركة مسير القطارات و تأكيد السلامة والمن في حركة النقل و تنقسم الإشارات إلى الأنواع التالية :

أ. الإشارات الميكانيكية .

ب. الإشارات الإليكتروميكانيكية.

ت. الإشارات الكهربائية ذات الدوائر الإلكترونية.

تعتبر الإشارات الميكانيكية هي المستخدمة حاليًا بسك حديد السودان وهي التي تفتح و تغلق بواسطة أجهزة الملويينات كما وتم إدخال نظام الشرائط العاكسة على محطات الخط الرئيسي.

أما نظم الاتصالات الحالية بسكك حديد السودان فهي تتمثل في أجهزة التحكم و دوائر التلغراف السلكي، أجهزة التابلت، الخطوط الهوائية، دوائر التلبرنتر، الكبانيات الهوائية، أجهزة اللاسلكي طويلة وقصيرة المدى، كوابل الألياف الضوئية، وشبكة الفاكس. كما وتم ربط الهيئة بشبكة الإنترنت عبر سوداتل للمتابعة ومواكبة التطورات.

النظام الإداري:

تدار هيئة السكة الحديد بواسطة مجلس إدارة ومدير عام يقوم بتنفيذ سياسيات المجلس و يعاونه خمسة نواب، و تحقيقاً لسياسة اللامركزية في التشغيل تم تقسيم الهيئة إلى خمسة أقاليم:

1. الإقليم الشرقي و رئاسته بورتسودان.
2. الإقليم الشمالي ورئاسته عطبرة.
3. الإقليم الوسط و رئاسته الخرطوم.
4. الإقليم الجنوبي و رئاسته كوستي.
5. الإقليم الغربي ورئاسته بابنوسة.

يتكون الجهاز التنفيذي للهيئة السكة حديد من إدارات تشمل القاطرات و الوحدات المتحركة و الخطوط و الإنشاءات، و الإشارات و الاتصالات، التسويق و الاستثمار، الحركة و النقل ، الشرطة و المالية والحسابات الشراء و التخزين، شئون العاملين، التخطيط و النظم، المراجعة الداخلية، السلامة و ضبط الجودة، الإدارة القانونية، العلاقات العامة و الشئون التنفيذية، المؤسسة التعاونية للتجارة و الخدمات.¹⁰⁹

القطارات و الوحدات المتحركة

إدارة القاطرات والوحدات المتحركة من كبري الإدارات العامة لهيئة السكة حديد ومنوط بها صيانة القوي الساحبة والناقلة والمتمثلة في الواحورات والعربات والآليات والماكينات المساعدة.

بدأت الهيئة عند إنشائها باستخدام وابعورات البخار ثم وابعورات الديزل الانجليزية الصنع

¹⁰⁹ دليل هيئة سكك حديد السودان – مرجع سبق ذكره

والآن تستخدم وابورات الديزل الكهربائية من مختلف الأنواع وآخر طرازاتها الصينية التي تستخدم تكنولوجيا الحاسوب.¹¹⁰

تمتلك الهيئة عدداً من قاطرات الديزل الكهربائية السفريّة من طرازات مختلفة وهناك أيضاً قاطرات هايدروليك للمناورة بالمواصفات العامة التالية :

أقصى حمل محوري في الخطوط الثقيلة 16.5 طن و للخطوط الخفيفة 13.5 طن وأقصى منحنى في الخط الرئيسي ' (4°38' 30 m) وفي الخطوط الجانبية' (48 12137 m °) والاتساع بين القضيبين 1067 ملم .

كما تمتلك الهيئة عدداً من عربات الركاب وعربات البضاعة مختلفة الأنواع والغرض والاستخدام بحمولات مختلفة (30-35-40-45-50) طن ذات بواحي متوازنة وغير متوازنة وجاري تعديل الغير متوازنة إلي متوازنة .

ورش الهيئة:

هنالك عدد من الورش المنتشرة في انحاء القطر مجهزة بإمكانات للقيام بالصيانة الخفيفة للقاطرات أما الصيانة الجسيمة والأشغال الثقيلة فقد وفر لها الإمكانيات في الورش الرئيسية بمدينة عطبرة.

تم بناء ورشة حديثة لصيانة وبناء العربات بمدينة بورتسودان، وهناك ورش رئيسية تجري بها الصيانة أيضاً في كل من الخرطوم وعطبرة وبورتسودان أما المعالجات اليومية علي الأعطال الخفيفة فتتم في العديد من الورش الأخرى المنتشرة في كل أقاليم السودان.

ضمن الورش الرئيسية بعطبرة توجد ورش للمخارط وورشة للمطروقات ومسبك وورش لأشغال اللحام لسد احتياجات الهيئة بالإضافة للورش الأخرى المساعدة وجميع هذه الورش مزودة بأنواع مختلفة من الماكينات.

¹¹⁰ 7/8/2011 www.sudanrailways.gov.sd/ar/history.htm

وفيما يلي نبذة تعريفية عن الإدارات الرئيسية التابعة للإدارة ومهامها.¹¹¹

إدارة الصيانة:

القيام بكل أعمال الصيانة للوابورات السفرية والمناورة والعربات والمعدات والاوناش كذلك صيانة جميع المخارط الفنية والاوناش العلوية والغفاريات على نطاق اقاليم السكة حديد وبضم هذا القسم عدة ورش بها معدات لأعمال الصيانة كاللحام والعمليات والمخارط والموازين والبرادين وتمد الاقاليم باحتياجاتها من الادوات واعمال التأهيل.

ادارة التصنيع:

تعمل على تصنيع بعض قطع الغيار للعربات والوابورات واعمال السكة حديد الاخرى كالسباكة والحدادة والتوضيب وهي مزودة ببعض المعدات التي تساعد في تصنيع قطع الغيار ويمتد عطائها احيانا للجمهور خاصة لتصنيع المعدات الزراعية .

ادارة الكهرباء العامة:

القيام بالتركيبات الكهربائية لكل المعدات والماكينات والاوناش للمكاتب والمنازل ومتابعة صيانتها وتضم عدة وحدات منها قسم اللف والتبريد والتكييف وصيانة المحركات الخاصة بوابورات الديزل وتقع على عاتقها الصيانة الدورية لكل المعدات الكهربائية الموجودة بمكاتب ومنازل وورش السكة الحديد وصيانة مولدات الكهرباء التابعة للهيئة واجهزة التصوير وماكينات الطباعة والرونيو الخاصة بالهيئة وعمل التوصيلات الكهربائية للاشغال المستجدة لكل الاقاليم.

ادارة تنسيق المرمات:

هذه الادارة هي حلقة الوصل في متابعة اداء الوابورات والعربات وتنفيذ سياسة التشغيل عن طريق تنظيم حلقة الوابورات والاعطال وتحليل الاعطال والحوادث بالاضافة لتحليل معدلات استهلاك الزيوت والجازولين ومتابعة تقارير اداء الوابورات ومن ثم برمجة

¹¹¹ www.sudanrailways.gov.sd/ar/history.htm

صيانتها وتشترك مع إدارة الحركة قسم التحكم المركزي في متابعة وتشغيل الوابورات السفرية والحلقات والوقوف علي أحوال القطارات والوابورات علي مدار الساعة و مد المرمات في الاقاليم المختلفة باحتياجاتها من قطع الغيار والزيوت والشحوم بأنواعها المختلفة للوابورات والعربات.

ادارة الشؤون الفنية والمشروعات

منوط بها القيام بعمل الدراسات الفنية لكل العروض الواصلة سوى كانت فى مجال الوابورات والعربات او المعدات. وكذلك اعداد المواصفات الفنية لكل احتياجات السكة حديد واعداد الميزانية الخاصة بادارة القاطرات اضافة للقيام بكل اعمال التحاليل للزيوت والمعادن وطلب الاسبيرات ومراقبة التخزين بالعهددة واعداد البيانات والتقارير الاحصائية الدورية. يقوم المهندسون والفنيون بجهود مستمرة من البحث والدراسة والاختبارات والتحليل من اجل تحسين وتطوير النظم الهندسية واساليب العمل وذلك باجراء التعديلات اللازمة وتطوير المواصفات.

ورشة الحملة الميكانيكية:

الإشراف التام علي ممتلكات الهيئة من عربات صغيرة وخفيفة وكريئات متحركة ورافعات وتقديم المساعدة الفنية في مجال عمرة ماكينات الديزل الصغيرة والبنزين.

قسم الإنتاج التجاري:

يدير هذا القسم العمل التجاري اذ تقوم ورش الصيانة والتصنيع والكهرباء بتقديم خدمات تجارية للعاملين والجمهور بالمؤسسات ويشمل ذلك عمل الأثاثات الخشبية والحديدية واحتياجات الورش الخاصة من معدات وقطع الغيار والمسبوكات.

الخطوط و الإنشاءات:

عتبر خطوط هيئة سكك حديد السودان واحدة من اطول خطوط السكة حديد في افريقيا اذ يبلغ طول الشبكة 4578 كيلومتر اتساع سكة 1067 ملليمتر .

توجد ثلاثة انواع من القضبان مستخدمة وهي قضبان 90 رطل / ياردة وتبلغ نسبتها 21 % من الطول الكلي للشبكة.

1. قضبان 75 رطل / ياردة وتبلغ نسبتها 46% من الطول الكلي للشبكة.

2. قضبان 50 رطل / ياردة وتبلغ نسبتها 33 % من الطول الكلي للشبكة.

يوجد عدد 2225 كبري وبربخ ومواسير إتساعات مختلفة تتراوح من " 6 قدم إلي 105 قدم " .

تستخدم الفلنكة الخشبية الصلبة والفلنكة الحديدية في خطوط الهيئة.

ثلاثة انواع من المفاتيح مستخدمة في خطوط الهيئة وهي : -

أ. مفتاح زاوية 12 وهو مستخدم في الخطوط الرئيسية.

ب. مفتاح زاوية 10 وهو مستخدم في الخطوط الثانوية .

ت. مفتاح زاوية 8 وهو مستخدم في الخطوط الخاصة والخطوط الفرعية.¹¹²

جدول رقم (7)

نبذه تعريفية عن شبكة الخطوط الحديدية

البيان	تاريخ الإنشاء و التركيب	الطول الكلي / كلم	وزن القضيب المركب
احلفا / أبو حمد	1897 – 1898	350	257 كلم 50 رطل
أبو حمد / عطبرة	1989	244	93 كلم 75 رطل
عطبرة الخرطوم	1898 – 1900	313	وزن 90 رطل
عطبرة بورتسودان	1904 – 1906	474	وزن 90 رطل
نمرة 10 / كريمة	1905	222	وزن 50 رطل
الخرطوم / كوستي / الأبيض	1909 – 1911	689	579 كلم وزن 75 رطل 110 كلم وزن 90 رطل
هيا / كسلا	1923 – 1924	347	وزن 75 رطل
كسلا / القضارف	1924 – 1928	218	وزن 75 رطل
القضارف / سنار	1928 – 1929	237	وزن 75 رطل
سنار / الدمازين	1953 – 1954	227	وزن 50 رطل
تقاطع عريضة / بابنوسة	1956 – 1957	354	346 كلم وزن 75 رطل 8 كلم وزن 90 رطل
بابنوسة / نيالا	1957 – 1959	335	وزن 50 رطل
بابنوسة / واو	1959 – 1962	446	وزن 50 رطل
خشم القرية / دغيم	1962	70	وزن 75 رطل
المجلد / أبو جابرة	1995	52	وزن 50 رطل
الجملة		4578	

المصدر: دليل هيئة سكك حديد السودان – حقائق و أرقام العام 2007

جدول رقم (8)

نبذة تعريفية عن النقل في شبكة الخطوط الحديدية

النوع	2005	2006	2007
صادرات	15.572	79.306	36.765
واردات	515.605	554.482	494.692
نقل محلي	562.236	589.591	493.004
نقل مصلحي	43.688	94.41	66.530
الجملة	1.137.101	1.317.792	1.090.991
الطن الكيلو متري	765.5	892.8	784.3

المصدر: دليل هيئة سكك حديد السودان - حقائق و أرقام العام 2007

جدول رقم (9)

الطن المنقول بالنوع خلال الأعوام 2005 / 2006 / 2007 بكل إقليم

الإقليم	العام 2006			العام 2007		
	الهدف (طن)	المرجل فعلا (طن)	المرجل / الهدف (%)	الهدف (طن)	المرجل فعلا (طن)	المرجل / الهدف (%)
الشرقي	947.000	641.455	67.7	981.000	556.781	56.8
الشمالي	427.000	337.157	79	459.000	230.703	50.3
الأوسط	143.000	75.784	53	145.000	59.978	41.4
الجنوبي	305.000	152.866	50	299.000	158.071	52.9
الغربي	181.000	110.440	61	165.000	85.449	51.8
الجملة	2.003.000	1.317.792	65.8	2.049.000	1.090.991	53.2

المصدر: دليل هيئة سكك حديد السودان - حقائق و أرقام العام 2007

مشاركة القطاع الخاص في أنشطة السكة الحديد

نقلات شركات القطاع الخاص العاملة في النقل الحديدي في مجالي نقل البضائع

و الركاب توضحها الجداول التالية :

جدول رقم (10)

نقلات البضائع

الشركة	الطن المنقول للعام 2006م	الطن المنقول للعام 2007م
البازم	87.409	58.278
الأسواق الحرة	38.382	39.623
أم جمالا	14.789	18.633
شيخو	3.691	—
الشركة الأفريقية	—	4.881
الككيون	18.342	60.792
سار	7.910	90.356
الجملة	170.520	272.563

المصدر: دليل هيئة سكك حديد السودان - حقائق و أرقام العام 2007

جدول رقم (11)

نقلات الركاب

الشركة	الركاب المنقولين للعام 2006م	الركاب المنقولين للعام 2007م
عطبره / بوتسودان (السككيون)	7.278	11.093
الخرطوم / وادي حلفا (السككيون)	16.207	25.975
الخرطوم / نيالا (السككيون)	9.078	9.720
الرهد / نيالا (شيخو)	29.017	—
الرهد / نيالا (محلي - السكة الحديد)	—	3.431
أبو حمد / وادي حلفا (محلي - السكة حديد)		
الجملة	61.851	51.297

المصدر: دليل هيئة سكك حديد السودان - حقائق و أرقام العام 2007

ملاح عن المشروعات الهامة للعام 2008 / 2009 لهيئة السكة حديد

اولاً : مشروع تشييد خط جديد موازي الخرطوم / بورتسودان (بتمويل من الصين)

(بالاتساع القياسي 1435 ملم) بمواصفات عالمية وصف مؤجر للمشروع: -

الخط:

تشبيد خط سكة حديد جديد من الخرطوم إلى بورتسودان بطول كلي 942 كيلو متر بكل مكوناته الأساسية جسور ترابية - بلست - كباري وبراج - منشآت المحطات حديثة ولوحات الكيلومترات - إشارات واتصالات حديثة.

اتساع الخط قياسي 1435 ملم

نوع القضيب: 54 UIC /m Kg ملم بطول الإمداد الكهربائي للمحطات: من الهيئة القومية

للكهرباء حسب نظام الإمداد الكهربائي بالسودان

Phase 410 VAC Single Phase AC 220 / 240 VAC – SOH

فترة التصميم والتنفيذ: 5 سنوات من تاريخ بداية المشروع

تقسم كما يلي :-

ج. سنة للتصميمات الهندسية والتجهيزات

ح. سنوات للتنفيذ قسمت كما يلي :-

القسم بورتسودان / هيا - خلال 36 شهر

هيا / عطبرة - خلال 48 شهر

عطبرة / الخرطوم - خلال 60 شهر

الشركة الممولة والمنفذة للمشروع : الشركتان الصينية الحكومية :

1. M/s Transtech Engineering Corporation

2. EPC China Railway Engineering Corporation M/s مسئولين عن التمويل

والتصميم والتوريد والتنفيذ والتشييد بنظام Design execute and complete engineering

المسار بين المحطات والخطوط الرئيسية بالمحطات والخطوط Welded Continuous

(Rail (CWR

الفلنكة: خرسانية سابقة الاجهاد 1680 فلنكة / كيلو متر Mono Block Prestressed

Sleepers Concrete

المنشآت:

Rail Fastening Elastic

المفاتيح: 1:12 للخطوط الرئيسية بالمحط

1:9 : للخطوط الفرعية

البلست: بارتفاع 30 سم في الخط الرئيسي & 20 سم بخطوط المحطات

الحمل المحوري: 23 طن

السرعات: 120 كلم/ الساعة لقطارات الركاب : 100 كلم / الساعة لقطارات البضاعة
أقصى انحدار: 1 % والانحدار العادي 0.6 %

الإشارات:

أجهزة الإشارات ستكون شبه اتوماتيكية 64 D Single Line Relay Semi Automatic Block Equipment وتشمل أنوار إشارات ضوئية ودوائر كهربية للقضبان ولوحات تحكم وأجهزة كمبيوتر مع وضع معدات تشغيل يدوية للاستعمال في حالة الأعطال والطوارئ.

نوع الارتباط: كهربائي يستخدم نظام Relays الالكتروني يستخدم نظام كمبيوتر
Interlocking Electronics
يتم التشغيل اليدوي في حالة دخول القطارات procurement and construction (EPC) of the project.

الشركة الاستشارية : شركة درنيرر الألمانية
ثانياً : - مشروع تشييد خط جديد موازي الخرطوم / المسلمية / سنار (بتمويل من الحكومة الهندية) بالاتساع القياسي 1435 ملم بمواصفات عالمية
وصف المشروع:

تشبيد خط جديد موازي للخط الحالي الخرطوم / المسلمية مرحلة أولى (بطول 160 كلم)
من الخط الخرطوم / سنار (بطول 280 كلم) بالاتساع القياسي بالمواصفات العالمية.
سرعة القطارات:

140 كلم/ الساعة لقطارات الركاب
100 كلم / الساعة لقطارات البضاعة
الحمل المحوري : 23 طن من الخط القياسي إلي الخط المتري الحالي وذلك لتأكيد السلامة لمسير القطارات وانه الحل الأمثل.

الإتصالات:

ستكون عن طريق الألياف الضوئية والتي سيتم توصيلها للمحطات علي طول مسار الخط.
فترة تنفيذ المشروع: 3 سنوات الخطط المستقبلية لهيئة سكك حديد السودان:

خطة العام 2008م

1/ أهداف الخطة: تهدف خطة العام 2008 إلى نقل 2.2 مليون طناً من البضائع (1760) مليون طن كيلومتري و التي تحقق نقطة التعادل التي تتساوى عندها الإيرادات و المصروفات التشغيلية. و ذلك بزيادة معدلات النقل الحالية التي لا تتعدى 1.3 مليون طناً سنوياً و بزيادة تقدر 69%.

و الارتفاع بنقلاتها من الركاب إلى 100.000 راكباً بدلاً عن المعدلات الحالية التي لا تزيد عن 61.000 راكباً أي بزيادة تبلغ 64%.

2/ مشروعات الخطة:

1 الدراسات و العون الفني :

الدراسات الخاصة بإعادة الهيكلة وتنمية الموارد البشرية و اجتذاب كوادرفيه الدراسات و المسوحات الفنية لتوسيع الشبكة الحديدية

- (واو / جوبا 780 كلم).
- (الدامزين / ملكال 400 كلم).
- (نيالا / الجنبنة 350 كلم).
- (نيالا / الفاشر 200 كلم).

إجازة الخطة التدريبية 2009م

أوضح مدير أنه قد تم إجازة خطة التدريب للعام 2009م من قبل الإدارة العليا للهيئة و بدأ التنفيذ على مستوى الرئاسة و الأقاليم وفقاً للاحتياجات التدريبية المرفوعة من الإدارة العامة والإقليمية قائلاً أنه قد بدأ برنامج التدريب المهني و يستمر خمسة أشهر بمشاركة خمسة عشر دارساً من الإدارات و الأقاليم و يشمل مختلف التخصصات من لحام توصيب و برادقو خراطة كهرياء عامة و خلافه فيما تم التصديق باستيعاب الدفعة السادسة من مشروع التلمذة الصناعية ضمن خطة 2009م، و على صعيد التدريب الخارجي أبان مدير التدريب أنه قد إكتملت إجراءات المنحة الهندسية بشركة رايتس و التي يستفيد منها خمسة

عشر مستخدماً من إدارة القاطرات و الخطوط و الحركة و التسويق و التخطيط في مارس
2009م¹¹³

البنّي التحتية :

- دفع المقدم لتشبيد خط جديد موازي للخط الرئيس الحالي بورتسودان / الخرطوم.
- دفع المقدم لتشبيد خط جديد موازي للخط الحالي الخرطوم / مدني / سنار .
- تأهيل الخط بورتسودان / الخرطوم (787 كلم).
- دفع المقدم لتأهيل الخط بابنوسة / نيالا (335 كلم).
- صيانة خفيفة للخط و أعمال حماية نمرة 10 / حلفا / كريمة.
- تأهيل خط بمحلية بورتسودان (20 كلم).
- توفير المكون المحلي لمشروعات الجام.
- توفير معدات و أدوات خطوط.

القوة الساحبة و الناقلة :

- المقدم لشراء وابورات و عربات بضاعة جديدة.
- تأهيل عدد 20 وابور سفري.
- تأهيل 1000 عربة بضاعة.
- تمويل قطع الغيار الضرورية للتشغيل.
- تحديث الورش و تزويدها بآليات و معدات حديثة.

تمويل مشروعات الخطة :

يتم تمويل المشروعات الموضحة أعلاه بواسطة وزارة المالية عبر القروض و البروتوكولات الثنائية و المنح من الدول الشقيقة و الصديقة أو عن طريق أي من صيغ التمويل الحديثة كالبنو أو البوت.

¹¹³ نقلاً عن مجلة السكة حديد - مجلة دورية شهرية تصدرها إدارة العلاقات العامة و الإعلام - العدد 138 - مارس - 2009م

جدول رقم (12)

مشروعات التنمية الإستراتيجية لهيئة السكة حديد

الرقم	اسم المشروع
مشروع رقم 1	المرحلة الأولى: 1-1 إعادة هيكلة الهيئة ومشاركة القطاع الخارجي في أنشطة الهيئة 2-1 دراسات جدوى فنية واقتصادية لربط عواصم ولايات السودان ودول الجوار 3-1 المساعدات الفنية ورفع القدرات والتدريب
مشروع رقم 2	1-2 تكملة وتشغيل معمل الفلنكة الخرصانية 2-2 تكملة تأهيل خط الخرطوم – بورتسودان 3-2 تحديث أنظمة وسائل الاتصالات والإشارات 4-2 تأهيل خطوط الهيئة في شمال الشبكة (عطبرة – وادي حلفا & نمرة 10 / كريمة
مشروع رقم 3	3- تأهيل الخط سنار / الأبيض
مشروع رقم 4	4- تحديث الخط تقاطع عرديبة / محطة بابنوسة
مشروع رقم 5	1-5 تأهيل خط هيا / سنار 2-5 تأهيل خط سنار / الدمازين
مشروع رقم 6	1-6 استيراد قوس ساحبة وناقلة بالاتساع القياسي 2-6 تحديث ورش ومعدات الهيئة
مشروع رقم 7	1-7 تشييد كبري سكة حديد جديد علي النيل الازرق لكبري النيل الازرق الحالي 2-7 تشييد محطة الخرطوم الجديدة 3-7 تشييد خط سكة حديد جديد دائري من الجيلي إلي محطة سوبا والكبرى الجديد سوبا / أم دوم 4-7 تشييد خط سكة حديد جديد دائري من الكدرو إلي امدرمان والكبرى الجديد الحلفايا/ امدرمان
مشروع رقم 1	المرحلة الثانية: تشبيد خط سكة حديد جديد بالاتساع القياسي محطة بخيت / نيالا (بطول 210 كلم)
مشروع رقم 2	تشبيد خط سكة حديد جديد بالاتساع القياسي الخرطوم / سنار (بطول 270 كلم)
مشروع رقم 3	تشبيد خط سكة حديد جديد بالاتساع القياسي سلوم / ميناء سواكن بطول (70 كلم)
مشروع رقم 4	تشبيد خط سكة حديد جديد بالاتساع القياسي هيا / سنار (بطول 860 كلم)
مشروع رقم 5	تشبيد خط سكة حديد جديد بالاتساع القياسي سنار / الأبيض (بطول 450 كلم)
مشروع رقم 6	تشبيد خط سكة حديد جديد بالاتساع القياسي تقاطع عرديبة / بابنوسة (بطول 400 كلم)
مشروع رقم 7	تشبيد خط سكة حديد جديد بالاتساع القياسي عطبرة / أبو حمد/وادي حلفا (بطول 630 كلم)
مشروع رقم 8	تشبيد خط سكة حديد جديد بالاتساع القياسي سنار / الدمازين (بطول 240 كلم)
مشروع رقم 9	تحديث وسائل الإشارات والاتصالات
مشروع رقم 10	توريد قوي ساحبة وناقلة تناسب الاتساع القياسي

الأحداث الهامة:

- 1/ تم طرح مشروع نفرة لإزالة الإحتراسات على الخط الرئيسي بونسودان / الخرطوم و تأهيل عدد 300 عربة بضاعة، وقد تم تمويل النفرة من موارد الهيئة الذاتية رغم شحها و بتكلفة نحو 450 مليون دينار متضمنة موارد و أدوات من المخازن بقيمة 278.4 مليون دينار. وقد تم تنفيذ النفرة بنجاح كبير بفضل الله و توفيقه ومثابرة العاملين إذ تم في إطارها ما يلي :
 - إدخال 185 عربة بضاعة للخدمة.
 - تغيير تربة و فلنكة بطول 72 كيلومتر.
 - رفع الإحتراسات المقررة في النفرة و التي بلغت 23 إحتراساً.
- 2/ تم في فبراير 2007 توقيع العقد النهائي لمشروع تشييد خط جديد موازي للخط الحالي بونسودان / الخرطوم بمواصفات عالمية حديثة.
- 3/ تم توقيع عقد مع شركة جباد للجرار لتمويل تشييد خط جديد بين بابنوسة / الضعين كمرحلة أولى من مشروع الخط الجديد بابنوسة / نيالا و بتكلفة بلغت 120 مليون دولار أمريكي.
- 4/ تم توقيع عقد شركة جباد لتوريد عدد 550 عربة بضاعة من الصين و يتوقع دخول الدفعة الأولى منها البالغ عددها 100 عربة في الربع الأول من العام 2008م. 5/ أصدر مجلس الوزراء الموقر في جلسته رقم 23 بتاريخ 2007/6/3 القرار رقم 166 القاضي بإجازة مقترح الخطة الإستراتيجية لتطوير النقل الحديدي بالسودان و التي تغطي الفترة 2007 – 2026م.¹¹⁴

دليل هيئة سكك حديد السودان – حقائق و أرقام العام 2007م¹¹⁴

الفصل الخامس

إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في المبحث الثاني وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة أن تعم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في الهيئة القومية للكهرباء، هيئة سكك حديد السودان القطاع الأوسط، الخطوط الجوية السودانية، شركة سوداتل للاتصالات المحدودة. أما عينة الدراسة فقد تم إختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثة بتحديد حجم العينة بصورة تقريبية لكل مجموعة اعتماداً على حجم المجتمع من تلك المجموعة، و الجدول أدناه يبين عدد الاستبانات التي تم توزيعها على افراد عينة الدراسة و المسترد و نسبته من كل عينة .

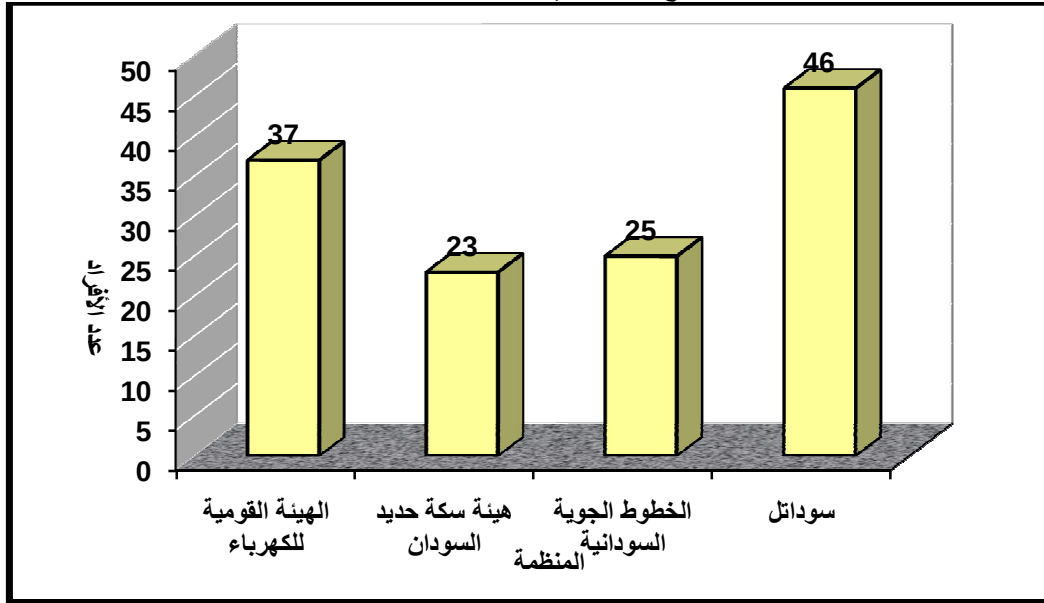
جدول رقم (13)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المنظمة	العدد الموزع	العدد المسترد	النسبة المئوية
1	الهيئة القومية للكهرباء	43	37	86%
2	هيئة سكة حديد السودان	38	23	66%
3	الخطوط الجوية السودانية	42	25	61%
4	شركة سوداتل للاتصالات المحدودة	50	46	92%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (10)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

- 1- الأفراد من الجنسين (الذكور والإناث).
 - 2- الأفراد من مختلف الفئات العمرية (20-30 سنة، 30-40 سنة، 40-50 سنة، 50 فما فوق).
 - 3- الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (ثانوي، جامعي، فوق جامعي).
 - 4- الأفراد من الدرجات الوظيفية (موظف، إدارة وسطى، إدارة عليا).
 - 5- الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10-15 سنوات، 15-20 فما فوق).
- وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين):

1- النوع:

يوضح الجدول رقم (14) والشكل رقم (11) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.

جدول رقم (14)

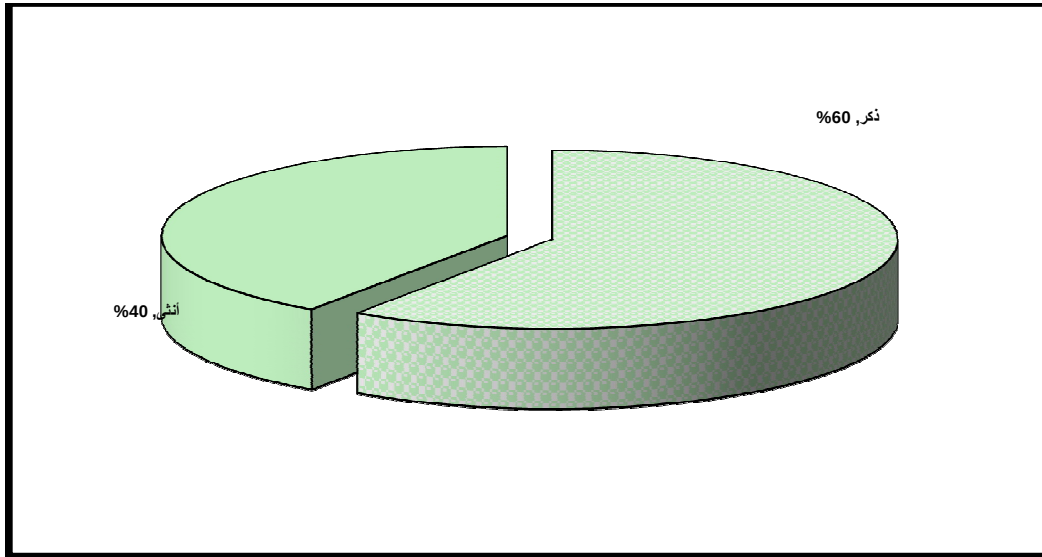
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	78	59.5%
أنثى	53	40.5%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (11)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (14) والشكل رقم (11)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، إذ بلغ عددهم في العينة (78) فرداً ويمثلون ما نسبته (59.5%) من العينة الكلية، في حين بلغ عدد الإناث في العينة (53) فرداً ويمثلون ما نسبته (40.5%) من العينة الكلية. وقد يعزى هذا التفاوت الكبير بين عدد الذكور والإناث في العينة إلى طبيعة التوزيع البشري في مجتمع الدراسة، حيث أنه من المعلوم أن غالبية الأفراد العاملين بالهيئات قيد الدراسة هم من الذكور.

2- العمر:

يوضح الجدول رقم (15) والشكل رقم (12) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (15)

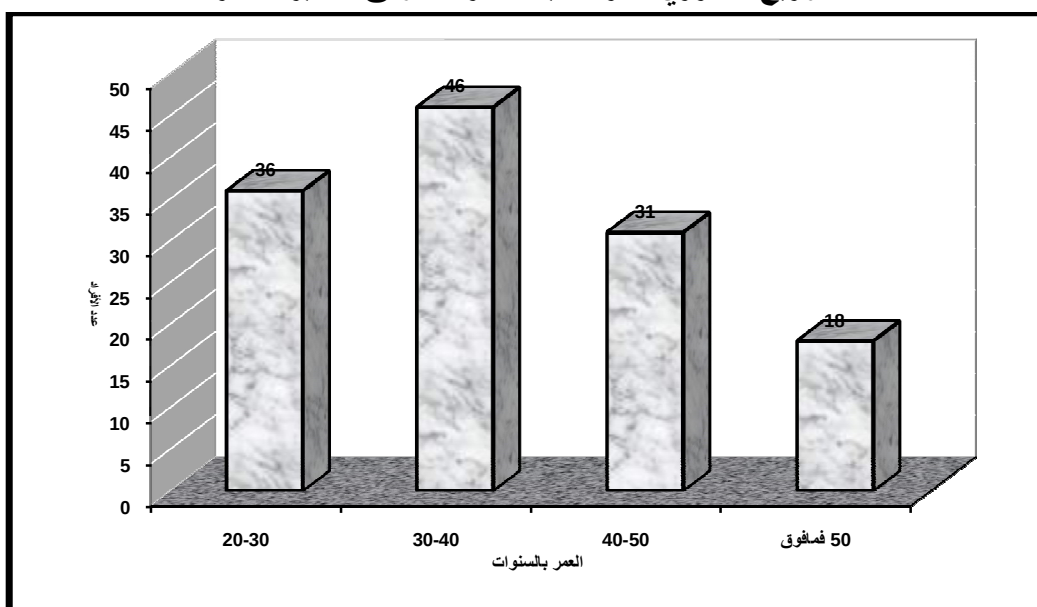
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر بالسنوات	العدد	النسبة المئوية
30-20	36	27.5%
40-30	46	35.1%
50-40	31	23.7%
50 فما فوق	18	13.7%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م.

شكل رقم (12)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يبين الجدول رقم (15) والشكل رقم (12) الآتي :-

فقد بلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم ما بين (20-30) سنة، (36) فرداً وبنسبة (27.5%) من العينة الكلية، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم ما بين (30-40) سنة (46) فرداً وبنسبة (35.1%)، كما بلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم ما بين (40-50) سنة (31) فرداً وبنسبة (23.7%)، كما تضمنت العينة على (18) فرداً وبنسبة (13.7%) أعمارهم ما بين (50 فما فوق).

3- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (16) والشكل رقم (13) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (16)

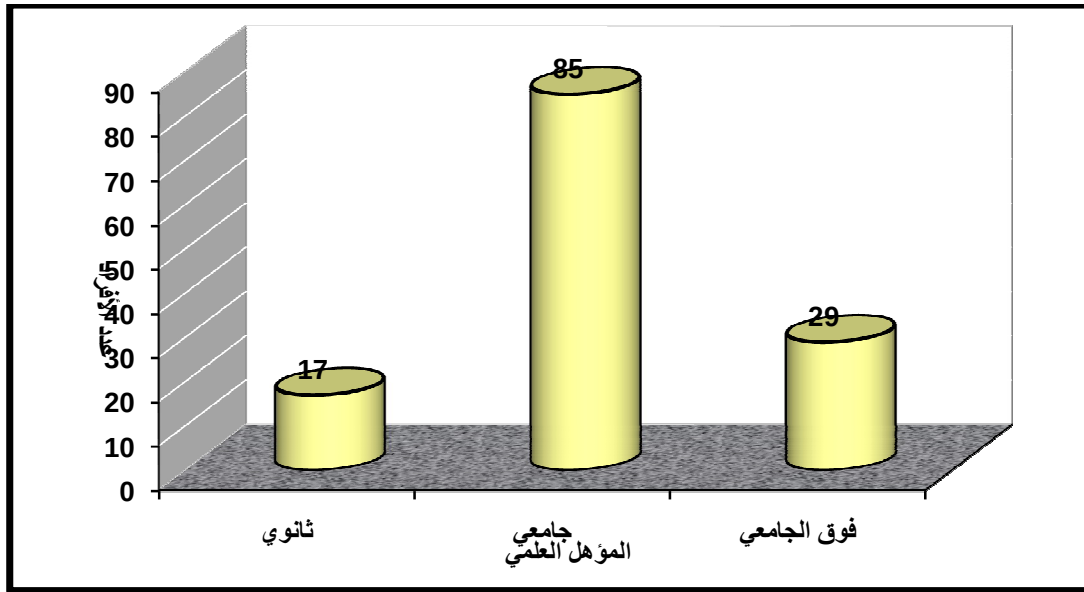
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	17	%13.0
جامعي	85	%64.9
فوق الجامعي	29	%22.1
المجموع	131	%100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (13)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (16) والشكل رقم (13)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية، حيث بلغ عددهم (85) فرداً ويمثلون ما نسبته (%64.9) من العينة الكلية، وتضمنت العينة على (17) فرداً ونسبة (%13.0) من حملة شهادة الثانوية. كما تضمنت العينة على (29) فرداً ونسبة (%22.1) من حملة الشهادة فوق الجامعة (بلوم عالي، ماجستير، دكتوراه). وبصورة عامة يمكن القول أن عينة الدراسة من العينات ذات

التعليم العالي إذ تضمنت على (114) فرداً وبنسبة (87.0%) من العينة الكلية من ذوي المؤهلات الجامعية فما فوق وهذا يقود إلى طرح آراء علمية سليمة بخصوص أثر التدريب الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية.

4- الدرجة الوظيفية:

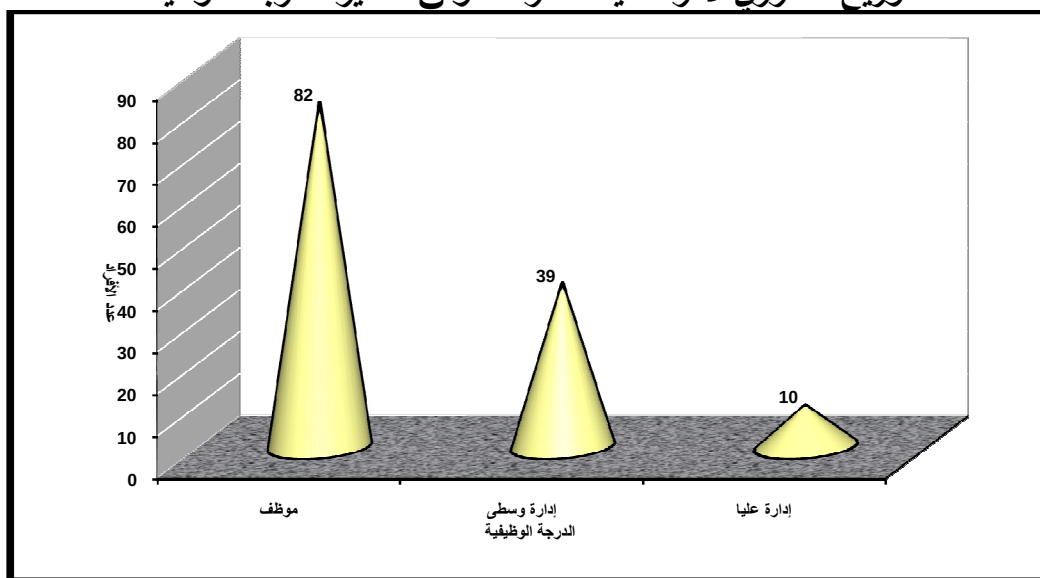
يوضح الجدول رقم (17) والشكل رقم (14) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة.

جدول رقم (17)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
إدارة مباشرة	82	62.9%
إدارة وسطى	39	29.8%
إدارة عليا	10	7.6%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م.

شكل رقم (14)
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يظهر الجدول رقم (17) والشكل رقم (14) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين إذ بلغ عددهم (82) فرداً وبنسبة (62.6%)، وتضمنت العينة على (39) فرداً وبنسبة (29.8%) درجتهم الوظيفية إدارة وسطى. كما تضمنت عينة الدراسة

على (10) أفراد وبنسبة (7.6%) درجتهم الوظيفية ادارة عليا.

5- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (18) والشكل رقم (15) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (18)

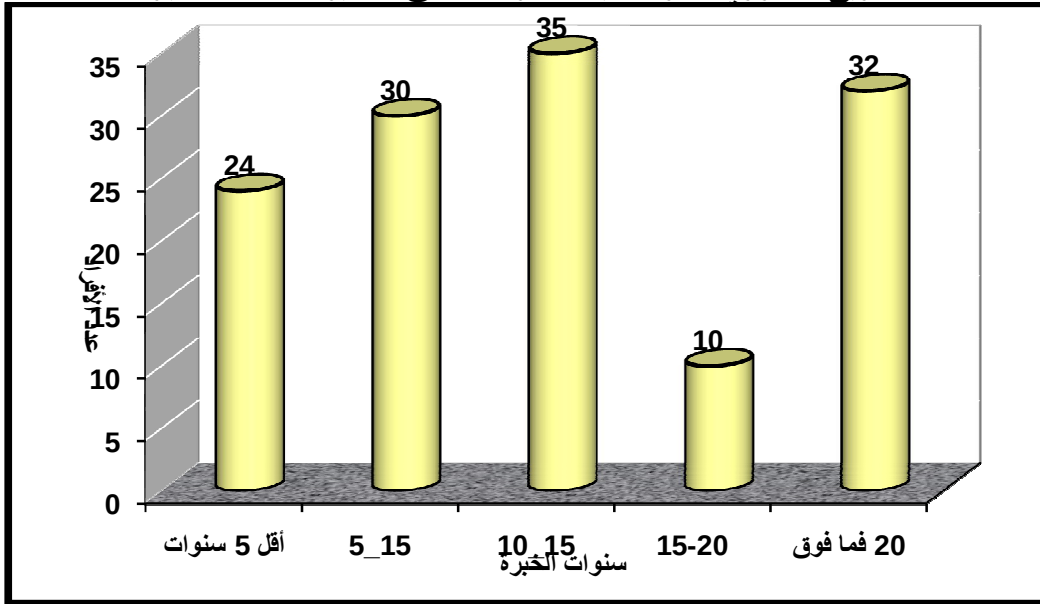
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل 5 سنوات	24	18.3%
5 - 10	30	22.9%
10-15	35	26.7%
20-15	10	7.6%
20 فما فوق	32	24.4%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م.

شكل رقم (15)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (18) والشكل رقم (15) أن هناك (24) فرداً وبنسبة (18.3%) لهم خبرة ما بين (أقل من 5 سنوات)، وهناك (30) فرداً وبنسبة (22.9%) لهم خبرة ما بين (5-10 سنوات)، وهناك (35) فرداً وبنسبة (26.7%)

لهم خبرة ما بين (10-15 سنة)، و (10) أفراد وبنسبة (7.6%) لهم خبرة ما بين (15-20 سنة)، و (32) فرداً وبنسبة (24.4%) لهم خبرة ما بين (20 فما فوق).

أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أن للاستبيان مزايا منها:

- 1- يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
- 3- سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه.
- 4- يوفر الاستبيان وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
- 5- يشعر المجيبون على الاستبيان بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وصف الاستبيان

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان. وأحتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين: (راجع الملحق رقم (1))

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول: النوع، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (66) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الثمانية كما يلي:

- الفرضية الأولى: تتضمن (5) عبارات.
- الفرضية الثانية: تتضمن (6) عبارات.

- الفرضية الثالثة: تتضمن (2) عبارتين.
- الفرضية الرابعة: تتضمن (5) عبارات.
- الفرضية الخامسة: تتضمن (7) عبارات.
- الفرضية السادسة: تتضمن (18) عبارة.
- الفرضية السابعة: تتضمن (9) عبارات.
- الفرضية الثامنة: تتضمن (14) عبارة.

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم (4) محكمين ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية. ويعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

جدول رقم (19)

قائمة بأسماء وعناوين محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	العنوان
1	ب.علي عبدالله حاكم	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية
2	ب.ميرغني عبد العال حمور	مركز دراسات الحكم المحلي
3	ب. محي الدين صديق	جامعة افريقيا العالمية
4	د.يوسف احمد محمد يوسف	مركز تطوير الإدارة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان-براون.

2- معادلة ألفا-كرونباخ.

3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

4- طريقة الصور المتكافئة.

5- معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له⁽¹⁾. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\frac{\text{الصدق}}{\text{الثبات}} =$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان-براون بالصيغة الآتية:⁽²⁾

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r \times 2}{r + 1}$$

حيث: (ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية بحجم (15) فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية

(1) عبد الله عبد الدائم (1984م): التربية التجريبية والبحث التربوي، بيروت، دار العلم للملايين، ط2، ص355.
(2) سعد عبد الرحمن (1998م): القياس النفسي-النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي، ط3، ص149.

بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (20)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

الفرضيات	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الأولى	0.72	0.84	0.92
الثانية	0.54	0.71	0.84
الثالثة	0.70	0.82	0.91
الرابعة	0.69	0.82	0.91
الخامسة	0.53	0.69	0.83
السادسة	0.69	0.82	0.91
السابعة	0.74	0.85	0.92
الثامنة	0.69	0.82	0.91
الاستبيان كاملاً	0.73	0.84	0.92

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية

الآتية:

- 1- الأشكال البيانية.
- 2- التوزيع التكراري للإجابات.
- 3- النسب المئوية.
- 4- معامل ارتباط بيرسون.
- 5- معادلة سبيرمان-براون لحساب معامل الثبات.
- 6- الوسيط.

7- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

خامساً: تطبيق أداة الدراسة

لجأ الباحث بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة (131) فرداً، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (موافق بشدة، أوافق، لا أعلم، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في الجداول الآتية، وتم إعداد الأشكال البيانية اللازمة.

1- عبارات الفرضية الأولى:

العبرة الأولى: يقوم التدريب في المنظمة على أساس احتياجات تدريبية مدروسة.
يوضح الجدول رقم (21) والشكل رقم (15) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

جدول رقم (21)

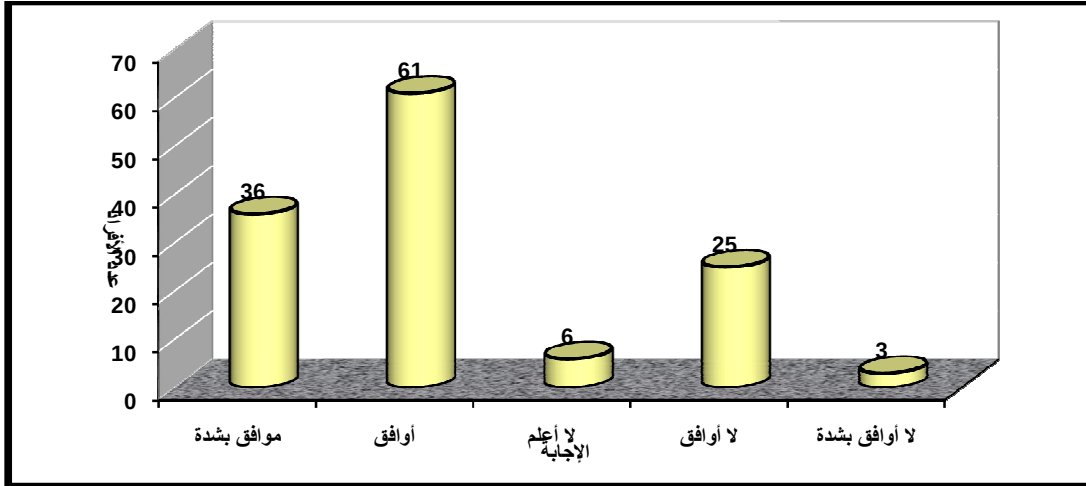
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	36	27.5%
أوافق	61	46.6%
لا أعلم	6	4.6%
لا أوافق	25	19.1%
لا أوافق بشدة	3	2.3%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (16)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (21) والشكل رقم (16) أن (36) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (27.5%) وافقوا بشدة على أن يقوم التدريب في المنظمة على أساس احتياجات تدريبية مدروسة، كما وافق (61) فرداً وبنسبة (46.6%) على ذلك، وكان هناك (6) أفراد وبنسبة (4.6%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (25) فرداً وبنسبة (19.1%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (3) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك.

العبارة الثانية: النشاطات التدريبية المنفذة تتوافق مع طبيعة وتنظيم نشاط المنظمة.

يوضح الجدول رقم (22) والشكل رقم (17) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

جدول رقم (22)

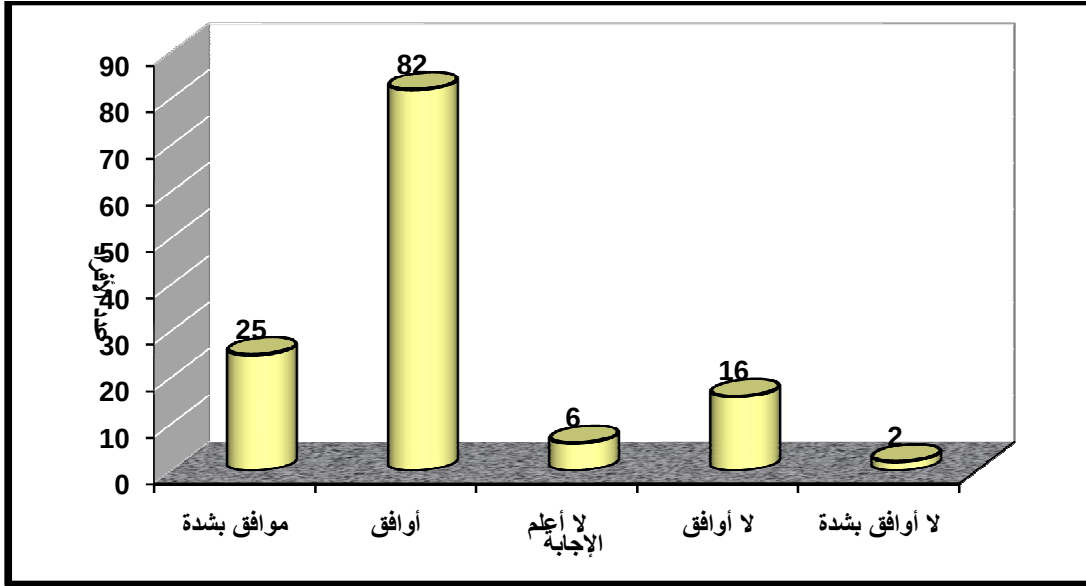
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
19.2%	25	موافق بشدة
62.6%	82	أوافق
4.6%	6	لا أعلم
12.2%	16	لا أوافق
1.5%	2	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (17)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (22) والشكل رقم (17) أن (25) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (19.2%) وافقوا بشدة على أن النشاطات التدريبية المنفذة تتوافق مع طبيعة وتنظيم نشاط المنظمة، كما وافق (82) فرداً وبنسبة (62.6%) على ذلك، وكان هناك (6) أفراد وبنسبة (4.6%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (16) فرداً وبنسبة (12.2%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فردين وبنسبة (1.5%) على ذلك.

العبرة الثالثة: المادة التدريبية المطبقة تتلاءم مع الواقع العملي لدى المشاركين.

يوضح الجدول رقم (23) والشكل رقم (18) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

جدول رقم (23)

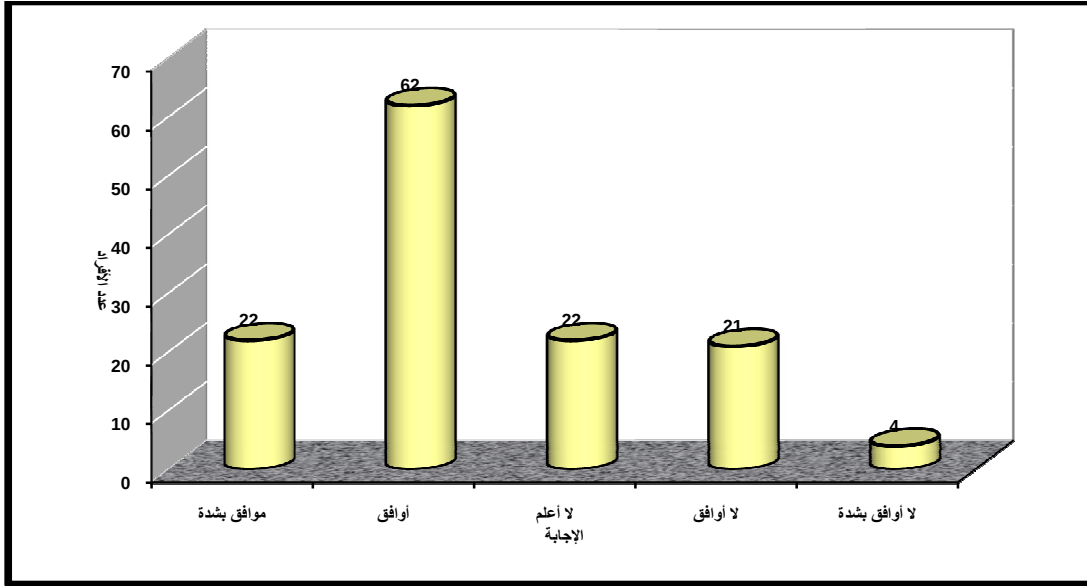
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الاستجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	22	16.8%
أوافق	62	47.3%
لا أعلم	22	16.8%
لا أوافق	21	16.0%
لا أوافق بشدة	4	3.1%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (18)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (23) والشكل رقم (18) أن (22) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (16.8%) وافقوا بشدة على أن المادة التدريبية المطبقة تتلاءم مع الواقع العملي لدى المشاركين ، كما وافق (62) فرداً وبنسبة (47.3%) على ذلك وكان هناك (22) فرداً وبنسبة (16.8%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (21) فرداً وبنسبة (16.8%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (3.1%) على ذلك.

العبارة الرابعة: البرامج التدريبية المطبقة لا توافي الغرض من التدريب.

يوضح الجدول رقم (24) والشكل رقم (19) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

جدول رقم (24)

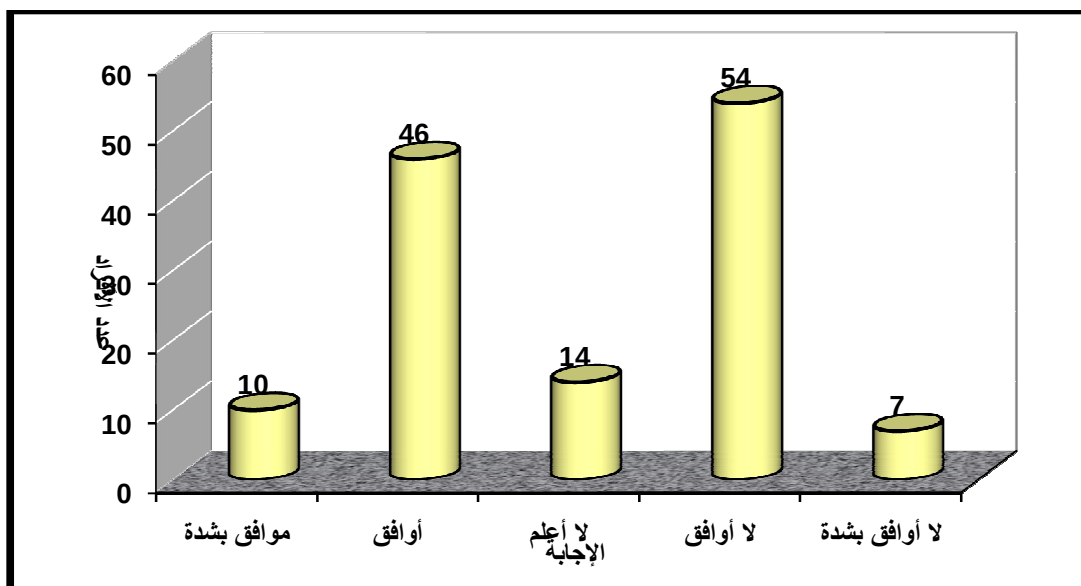
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
7.6%	10	موافق بشدة
35.1%	46	أوافق
10.7%	14	لا أعلم
41.2%	54	لا أوافق
5.3%	7	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (19)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (24) والشكل رقم (19) أن (10) أفراد في عينة الدراسة وبنسبة (7.6%) وافقوا بشدة على أن البرامج التدريبية المطبقة لا توافي الغرض من التدريب ، كما وافق (46) فرداً وبنسبة (35.1%) على ذلك، وكان هناك (14) فرداً وبنسبة (10.7%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (54) فرداً وبنسبة (41.2%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (7) أفراد وبنسبة (5.3%) على ذلك.

العبارة الخامسة: المدربين بمؤسسات التدريب ليس بالقدر المطلوب من الكفاءة لإنجاح برامج التدريب.

يوضح الجدول رقم (25) والشكل رقم (20) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.

جدول رقم (25)

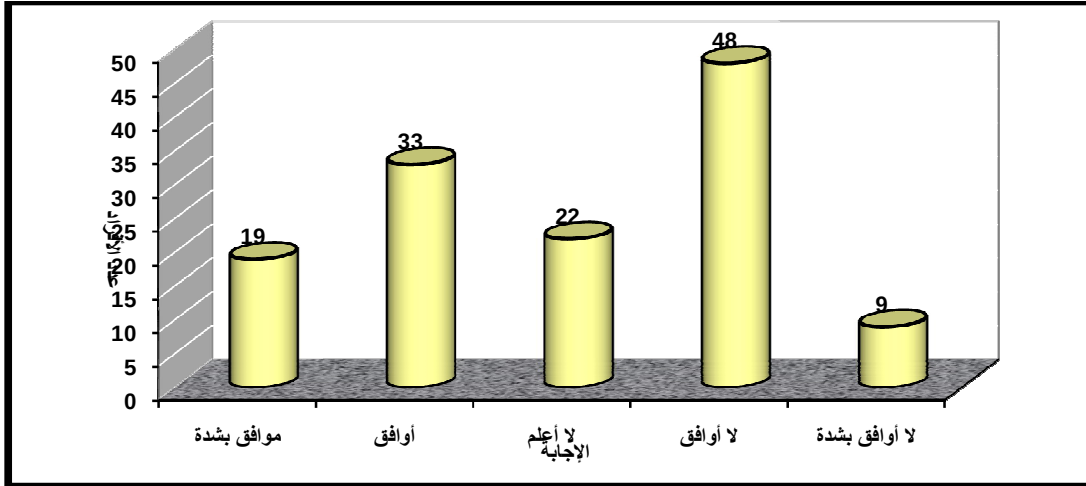
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
%14.5	19	موافق بشدة
%25.2	33	أوافق
%16.8	22	لا أعلم
%36.6	48	لا أوافق
% 6.9	9	لا أوافق بشدة
%100	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (20)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (25) والشكل رقم (20) أن (19) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (14.5%) وافقوا بشدة على أن المدربين بمؤسسات التدريب ليس بالقدر المطلوب من الكفاءة لإنجاح برامج التدريب ، كما وافق (33) فرداً وبنسبة (25.2%) على ذلك، وكان هناك (22) فرداً وبنسبة (16.8%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (48) فرداً وبنسبة (36.6%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (9) أفراد وبنسبة (6.9%) على ذلك.

2- عبارات الفرضية الثانية:

العبرة الأولى: غياب المدربين المتخصصين يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف التدريبية. يوضح الجدول رقم (26) والشكل رقم (21) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

جدول رقم (26)

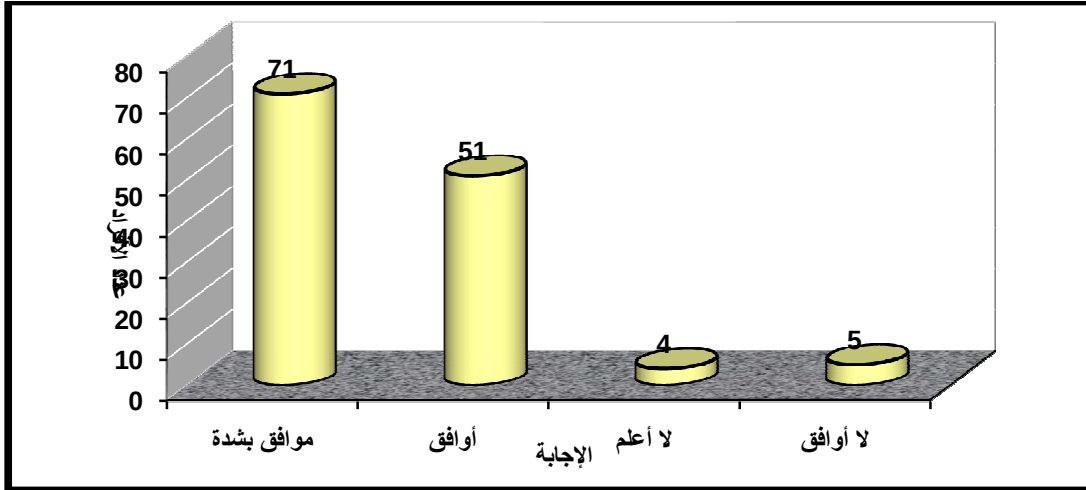
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
54.2%	71	موافق بشدة
38.9%	51	أوافق
3.1%	4	لا أعلم
3.8%	5	لا أوافق
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (21)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (26) والشكل رقم (21) أن (71) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (54.2%) وافقوا بشدة على أن غياب المدرسين المتخصصين يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف التدريبية، كما وافق (51) فرداً وبنسبة (38.9%) على ذلك وكان هناك (4) أفراد وبنسبة (3.1%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (5) أفراد وبنسبة (3.8%) على ذلك.

العبرة الثانية: البرامج التدريبية الموضوعة تعمل على تطوير كفاءة المشاركين فيها.
يوضح الجدول رقم (27) والشكل رقم (22) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

جدول رقم (27)

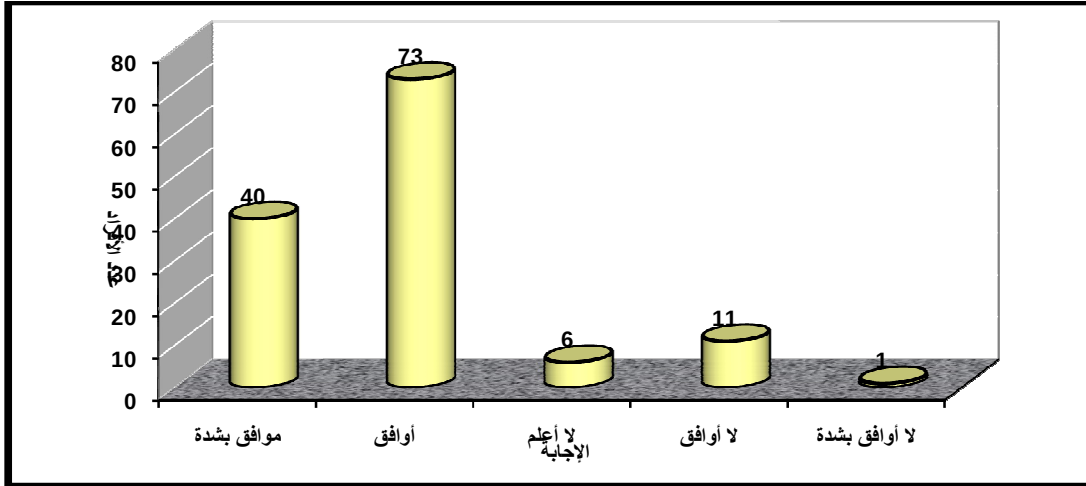
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
30.5%	40	موافق بشدة
35.7%	73	أوافق
4.6%	6	لا أعلم
8.4%	11	لا أوافق
0.8%	1	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (22)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (27) والشكل رقم (22) أن (40) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (30.5%) وافقوا بشدة على أن البرامج التدريبية الموضوعة تعمل على تطوير كفاءة المشاركين فيها ، كما وافق (73) فرداً وبنسبة (55.7%) على ذلك، وكان هناك (6) أفراد وبنسبة (4.6%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (11) فرداً وبنسبة (8.4%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك. العبارة الثالثة: هنالك عدم انسجام بين اهداف البرنامج التدريبي الموضوع وحاجات المشاركين الفعلية.

يوضح الجدول رقم (28) والشكل رقم (23) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

جدول رقم (28)

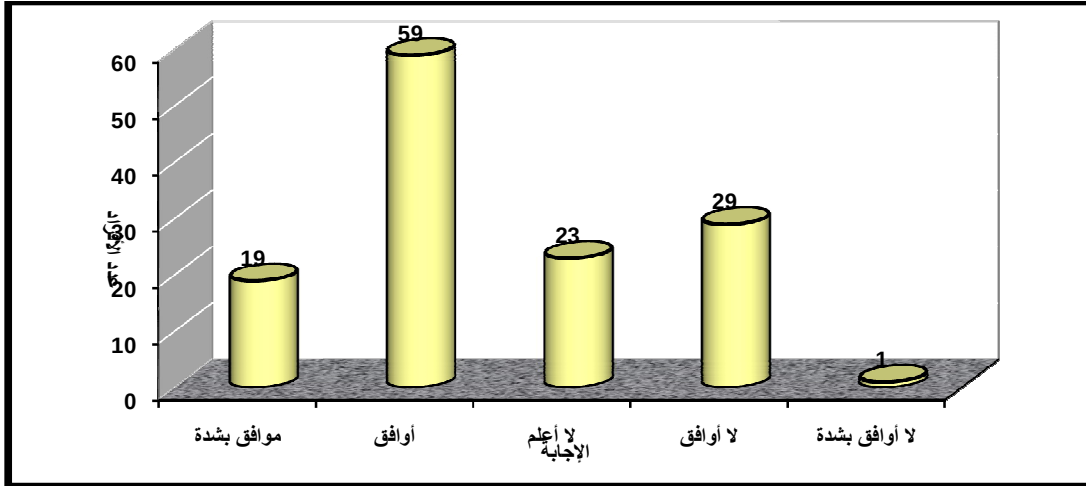
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
14.5%	19	موافق بشدة
45.0%	59	أوافق
17.6%	23	لا أعلم
22.1%	29	لا أوافق
0.8%	1	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (23)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (28) والشكل رقم (23) أن (19) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (14.5%) وافقوا بشدة على أن هنالك عدم انسجام بين أهداف البرنامج التدريبي الموضوع وحاجات المشاركين الفعلية، كما وافق (59) فرداً وبنسبة (45.0%) على ذلك، وكان هناك (23) فرداً وبنسبة (17.6%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (29) فرداً وبنسبة (22.1%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة الرابعة: تضع الجهات المسؤولة عن التدريب برامج تدريبية على درجة عالية من الوضوح.

يوضح الجدول رقم (29) والشكل رقم (24) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

جدول رقم (29)

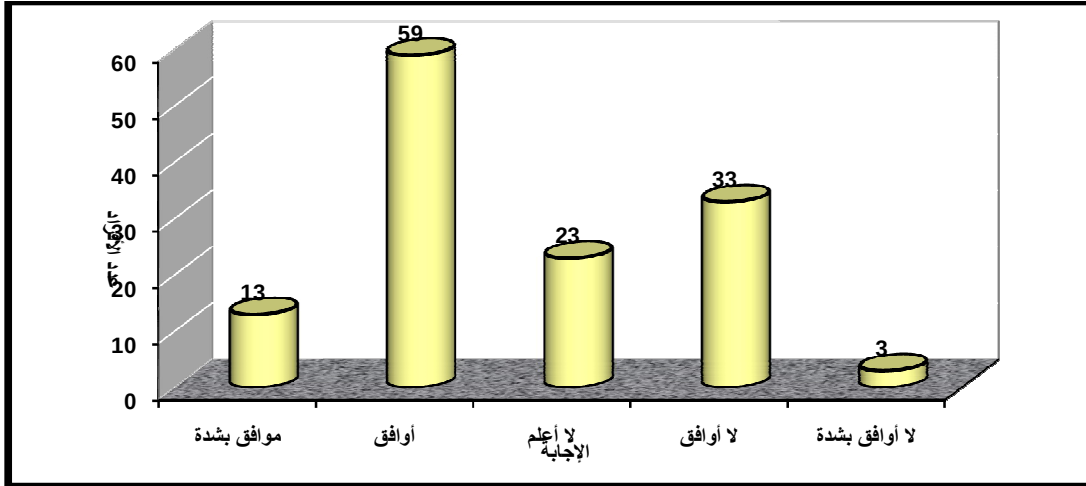
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
9.9%	13	موافق بشدة
45.0%	59	أوافق
17.6%	23	لا أعلم
25.2%	33	لا أوافق
2.3%	3	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (24)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (29) والشكل رقم (24) أن (13) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (9.9%) وافقوا بشدة على أن تضع الجهات المسؤولة عن التدريب برامج تدريبية على درجة عالية من الوضوح، كما وافق (59) فرداً وبنسبة (45.0%) على ذلك، وكان هناك (23) فرداً وبنسبة (17.6%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (22) فرداً وبنسبة (52.2%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (3) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك.

العبارة الخامسة: موضوعات البرنامج التدريبي قابلة للتطبيق في مجال العمل .

يوضح الجدول رقم (30) والشكل رقم (25) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.

جدول رقم (30)

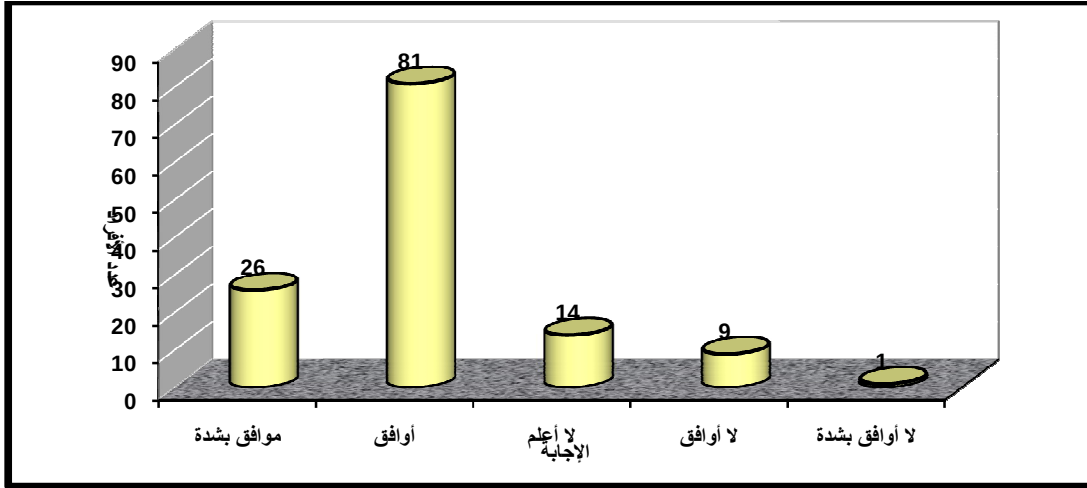
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
19.8%	26	موافق بشدة
61.8%	81	أوافق
10.7%	14	لا أعلم
6.9%	9	لا أوافق
0.8%	1	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (25)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (30) والشكل رقم (25) أن (26) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (19.8%) وافقوا بشدة على أن موضوعات البرنامج التدريبي قابلة للتطبيق في مجال العمل ، كما وافق (81) فرداً وبنسبة (61.8%) على ذلك، وكان هناك (14) فرداً وبنسبة (10.7%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (9) أفراد وبنسبة (6.9%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة السادسة: يتضمن البرنامج التدريبي معلومات جديدة للمشاركين .

يوضح الجدول رقم (31) والشكل رقم (26) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

جدول رقم (31)

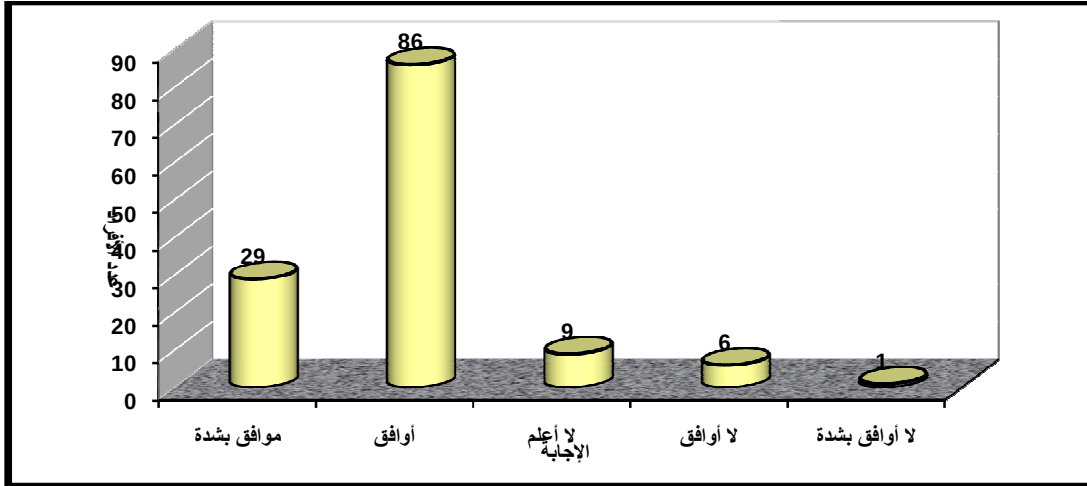
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
22.1%	29	موافق بشدة
65.6%	86	أوافق
6.9%	9	لا أعلم
4.6%	6	لا أوافق
0.8%	1	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (26)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (31) والشكل رقم (26) أن (29) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (22.1%) وافقوا بشدة على أن يتضمن البرنامج التدريبي معلومات جديدة للمشاركين ، كما وافق (86) فرداً وبنسبة (65.6%) على ذلك، وكان هناك (9) أفراد وبنسبة (6.9%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (6) أفراد وبنسبة (4.6%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

3- عبارات الفرضية الثالثة:

العبرة الأولى: الوسائل التدريبية الموجودة في مكان التدريب تتلاءم لما هو موجود في بيئة العمل.

يوضح الجدول رقم (32) والشكل رقم (27) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

جدول رقم (32)

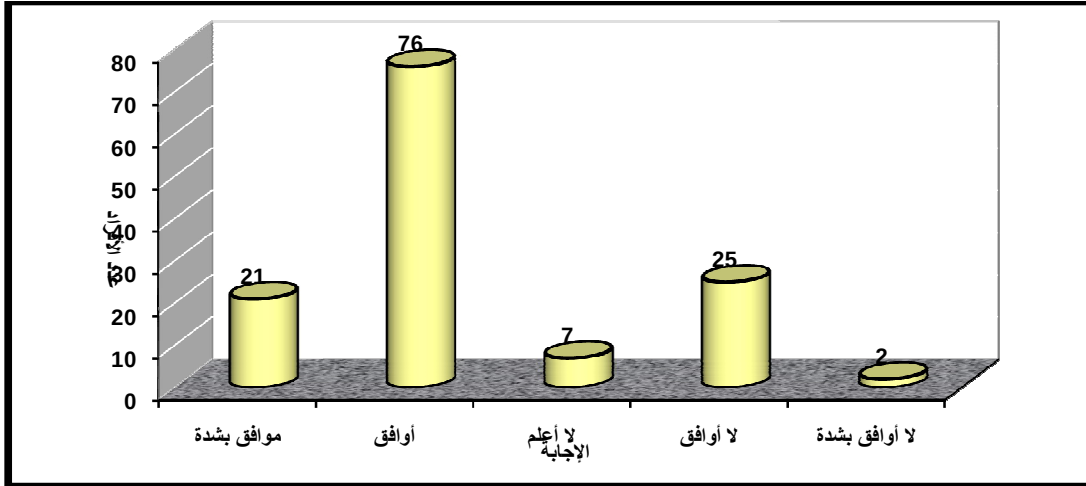
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
16.0%	21	موافق بشدة
58.0%	76	أوافق
5.3%	7	لا أعلم
19.1%	25	لا أوافق
1.5%	2	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (27)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (32) والشكل رقم (27) أن (21) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (16.0%) وافقوا بشدة على أن الوسائل التربوية الموجودة في مكان التدريب تتلاءم لما هو موجود في بيئة العمل ، كما وافق (76) فرداً وبنسبة (58.0%) على ذلك، وكان هناك (7) أفراد وبنسبة (5.3%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (25) فرداً وبنسبة (19.1%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فردين وبنسبة (1.5%) على ذلك.

العبارة الثانية: معينات عملية التدريب من وسائل شرح (وسائل إيضاح ملصقات Projector) تتوفر في الدورة التدريبية المتاحة.

يوضح الجدول رقم (33) والشكل رقم (28) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

جدول رقم (33)

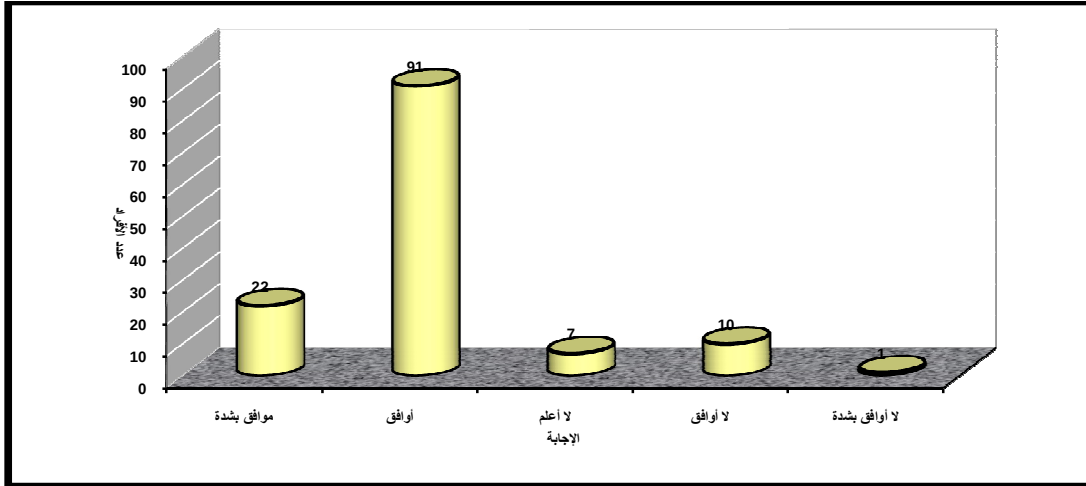
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
%16.8	22	موافق بشدة
%69.5	91	أوافق
%5.3	7	لا أعلم
%7.6	10	لا أوافق
% 0.8	1	لا أوافق بشدة
%100	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (28)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (33) والشكل رقم (28) أن (22) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (16.8%) وافقوا بشدة على أن معينات عملية التدريب من وسائل شرح (وسائل إيضاح ملصقات Projector) تتوفر في الدورة التدريبية المتاحة ، كما وافق (91) فرداً وبنسبة (69.5%) على ذلك، وكان هناك (7) أفراد وبنسبة (5.3%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (10) أفراد وبنسبة (7.6%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

4- عبارات الفرضية الرابعة: العبارة الأولى: تعمل إدارة الموارد البشرية بجلب الاستشاريين بيوت الخبرة في دوراتها التدريبية التي تعقدتها المنظمة.

يوضح الجدول رقم (34) والشكل رقم (29) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

جدول رقم (34)

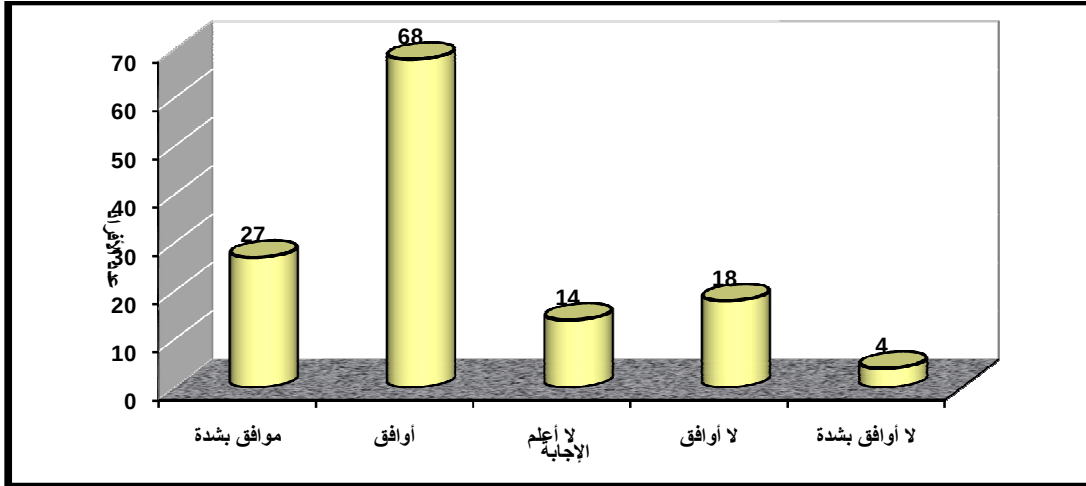
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
20.6%	27	موافق بشدة
51.9%	68	أوافق
10.7%	14	لا أعلم
13.7%	18	لا أوافق
3.1%	4	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (29)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (34) والشكل رقم (29) أن (27) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (20.6%) وافقوا بشدة على أن تعمل إدارة الموارد البشرية بجلب الاستشاريين بيوت الخبرة في دوراتها التدريبية التي تعقدها المنظمة ، كما وافق (68) فرداً وبنسبة (51.9%) على ذلك، وكان هناك (14) فرداً وبنسبة (10.7%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (18) فرداً وبنسبة (13.7%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (3.1%) على ذلك.

العبارة الثانية: تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع خطة تدريبية سنوية مبنية على المستوى الإداري ككل.

يوضح الجدول رقم (35) والشكل رقم (30) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

جدول رقم (35)

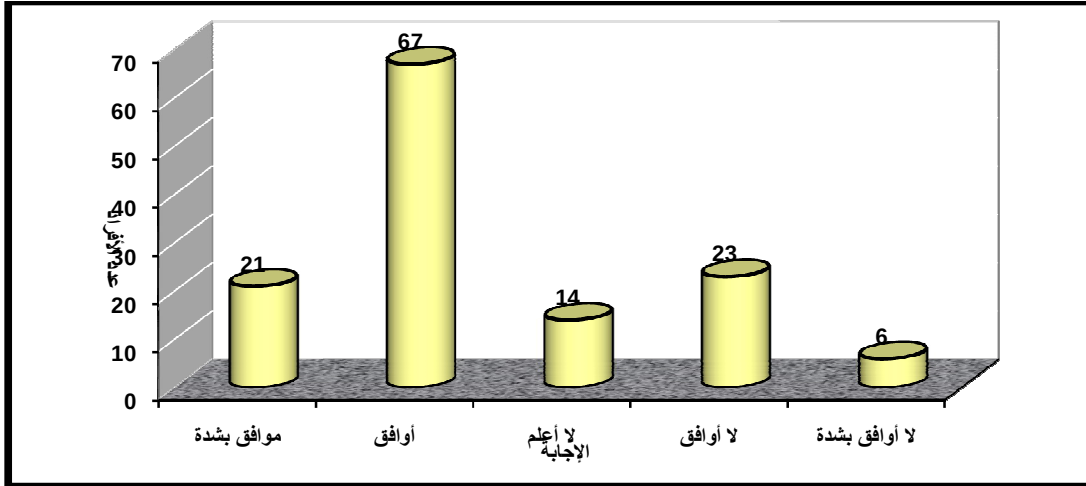
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
16.0%	21	موافق بشدة
51.1%	67	أوافق
10.7%	14	لا أعلم
17.6%	23	لا أوافق
4.6%	6	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (30)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (35) والشكل رقم (30) أن (21) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (16.7%) وافقوا بشدة على أن تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع خطة تدريبية سنوية مبنية على المستوى الإداري ككل، كما وافق (67) فرداً وبنسبة (51.1%) على ذلك، وكان هناك (14) فرداً وبنسبة (10.7%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (23) فرداً وبنسبة (17.6%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (4.6%) على ذلك.

العبرة الثالثة: تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع كافة التسهيلات والإمكانيات لإنجاح الدورات التدريبية.

يوضح الجدول رقم (36) والشكل رقم (31) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

جدول رقم (36)

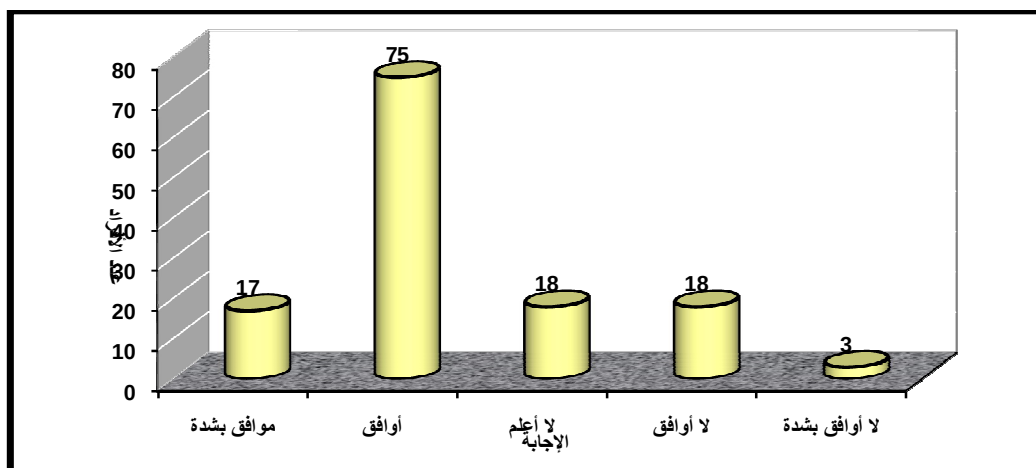
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
13.0%	17	موافق بشدة
57.3%	75	أوافق
13.7%	18	لا أعلم
13.7%	18	لا أوافق
2.3%	3	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (31)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (36) والشكل رقم (31) أن (17) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (13.0%) وافقوا بشدة على أن تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع كافة التسهيلات والإمكانيات لإنجاح الدورات التدريبية، كما وافق (75) فرداً وبنسبة (57.3%) على ذلك، وكان هناك (18) فرداً وبنسبة (13.7%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (18) فرداً وبنسبة (13.7%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (3) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك.

العبارة الرابعة: تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع أهداف واضحة لبرامج التدريب.

يوضح الجدول رقم (37) والشكل رقم (32) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

جدول رقم (37)

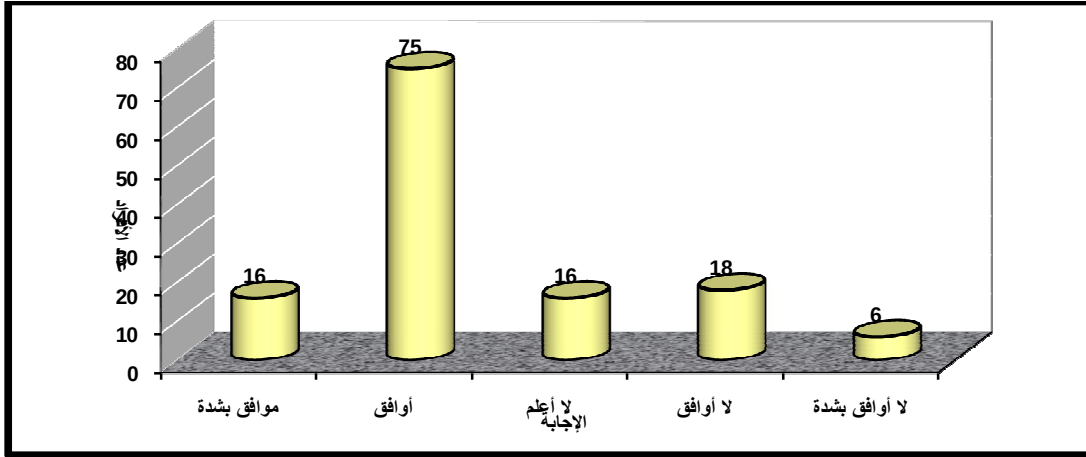
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	16	12.2%
أوافق	75	57.3%
لا أعلم	16	12.2%
لا أوافق	18	13.7%
لا أوافق بشدة	6	4.6%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (32)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (37) والشكل رقم (32) أن (16) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (12.2%) وافقوا بشدة على أن تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع أهداف واضحة لبرامج التدريب ، كما وافق (75) فرداً وبنسبة (57.3%) على ذلك، وكان هناك (16) فرداً وبنسبة (12.2%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (18) فرداً وبنسبة (13.7%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (4.6%) على ذلك.

العبارة الخامسة: تضطلع كل إدارة على خطة تدريب موظفيها وتشارك في وضعها.

يوضح الجدول رقم (38) والشكل رقم (33) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.

جدول رقم (38)

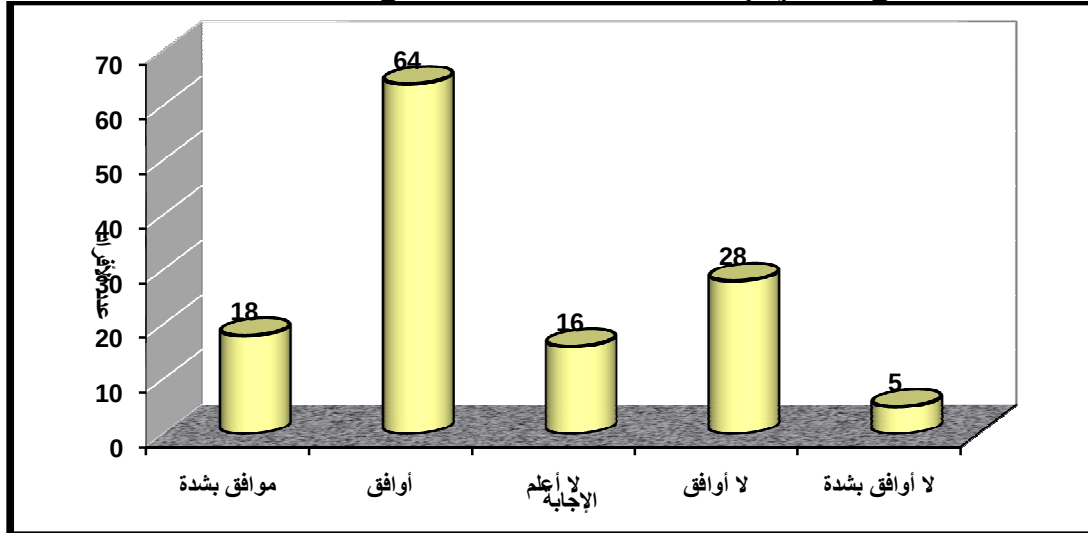
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
13.7%	18	موافق بشدة
48.9%	64	أوافق
12.2%	16	لا أعلم
21.4%	28	لا أوافق
3.8%	5	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (33)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (38) والشكل رقم (33) أن (18) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (13.2%) وافقوا بشدة على أن تضطلع كل إدارة على خطة تدريب موظفيها وتشارك في وضعها ، كما وافق (64) فرداً وبنسبة (48.9%) على ذلك، وكان هناك (16) فرداً وبنسبة (12.2%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (28) فرداً وبنسبة (21.4%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (5) أفراد وبنسبة (3.8%) على ذلك.

5- عبارات الفرضية الخامسة:

العبارة الأولى: تشمل البرامج التدريبية الموضوعة كافة الاحتياجات التدريبية للمنظمة.

يوضح الجدول رقم (39) والشكل رقم (34) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

جدول رقم (39)

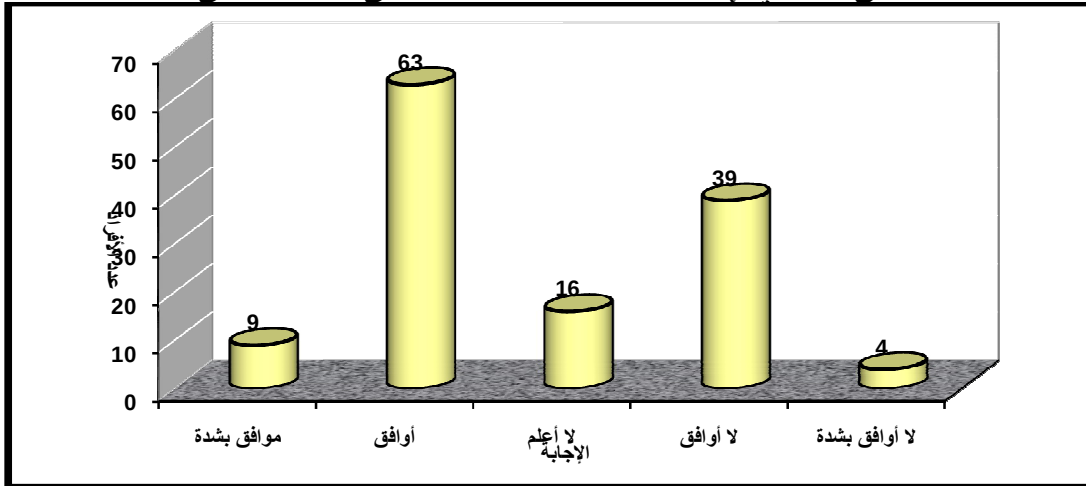
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	9	%6.9
أوافق	63	%48.1
لا أعلم	16	%12.2
لا أوافق	39	%29.8
لا أوافق بشدة	4	%3.1
المجموع	131	%100

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (34)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (39) والشكل رقم (34) أن (9) أفراد في عينة الدراسة وبنسبة (%6.9) وافقوا بشدة على أن تشمل البرامج التدريبية الموضوعات كافة الاحتياجات التدريبية للمنظمة ، كما وافق (63) فرداً وبنسبة (%48.1) على ذلك، وكان هناك (16) فرداً وبنسبة (%12.2) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (39) فرداً وبنسبة (%29.8) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (%3.1) على ذلك.

العبارة الثانية: هنالك خبراء متخصصين في مجال التدريب يقومون بعملية التدريب للمتدربين.

يوضح الجدول رقم (40) والشكل رقم (35) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

جدول رقم (40)

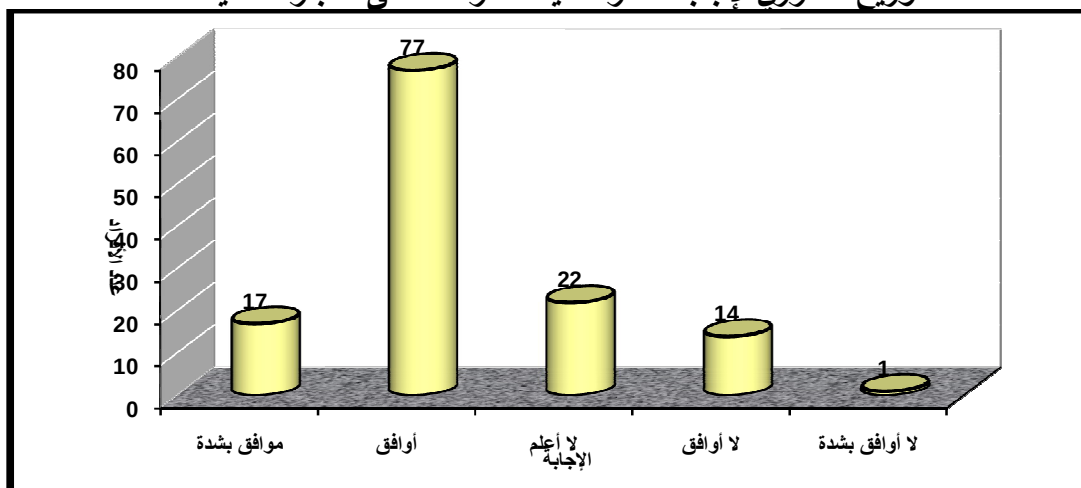
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
13.0%	17	موافق بشدة
58.8%	77	أوافق
16.8%	22	لا أعلم
10.7%	14	لا أوافق
0.8%	1	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (35)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (40) والشكل رقم (35) أن (17) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (13.0%) وافقوا بشدة على أن هنالك خبراء متخصصين في مجال التدريب يقومون بعملية التدريب للمتدربين ، كما وافق (77) فرداً وبنسبة (58.8%) على ذلك، وكان هناك (22) فرداً وبنسبة (16.8%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (14) فرداً وبنسبة (10.7%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة الثالثة: تستخدم الدورات التدريبية وسائل وبرامج لا تواكب التطور.

يوضح الجدول رقم (41) والشكل رقم (36) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة

الدراسة على العبارة الثالثة.

جدول رقم (41)

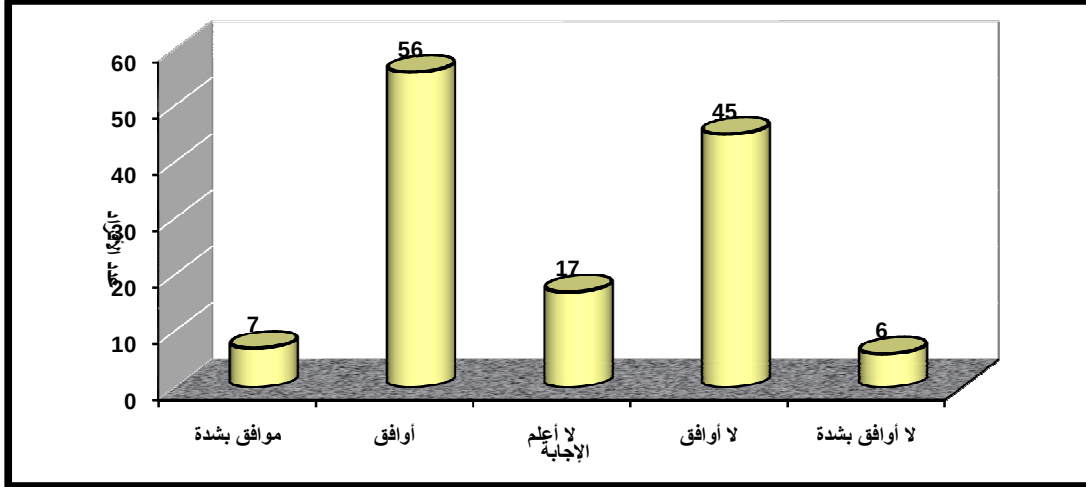
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	7	5.3%
أوافق	56	42.7%
لا أعلم	17	13.0%
لا أوافق	45	34.4%
لا أوافق بشدة	6	4.6%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (36)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (41) والشكل رقم (36) أن (7) أفراد في عينة الدراسة وبنسبة (5.3%) وافقوا بشدة على أن تستخدم الدورات التدريبية وسائل وبرامج لا تواكب التطور ، كما وافق (56) فرداً وبنسبة (42.7%) على ذلك، وكان هناك (17) فرداً وبنسبة (13.0%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (45) فرداً وبنسبة (34.4%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (4.6%) على ذلك.

العبارة الرابعة: تقدم الدورات التدريبية أحدث البرامج المستخدمة في المجال المطلوب.

يوضح الجدول رقم (42) والشكل رقم (37) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

جدول رقم (42)

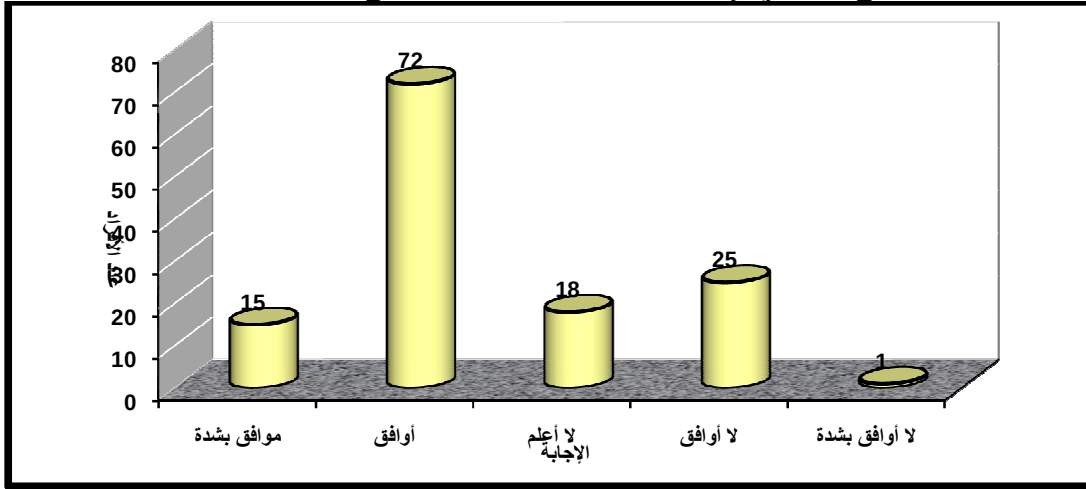
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الاجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	15	11.5%
أوافق	72	55.0%
لا أعلم	18	13.7%
لا أوافق	25	19.1%
لا أوافق بشدة	1	0.8%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (37)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (42) والشكل رقم (37) أن (15) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (11.5%) وافقوا بشدة على أن تقدم الدورات التدريبية أحدث البرامج المستخدمة في المجال المطلوب ، كما وافق (72) فرداً وبنسبة (55.0%) على ذلك، وكان هناك (18) فرداً وبنسبة (13.7%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (25) فرداً وبنسبة (19.1%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة الخامسة: وسائل التدريب والإيضاح التي خصصت للدورات التدريبية تعتبر كافية و مفيدة.
يوضح الجدول رقم (43) والشكل رقم (38) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.

جدول رقم (43)

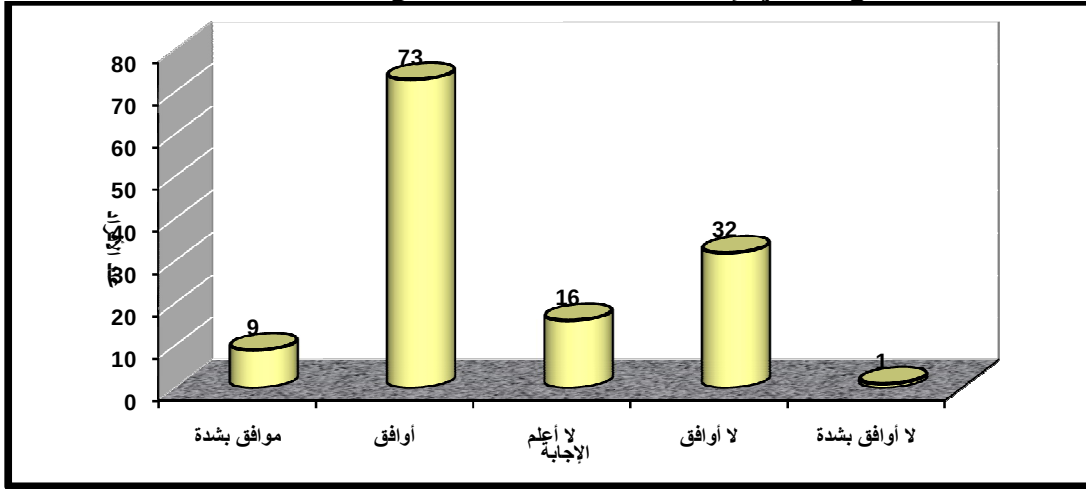
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	9	6.9%
أوافق	73	55.7%
لا أعلم	16	12.2%
لا أوافق	32	24.4%
لا أوافق بشدة	1	0.8%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (38)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (43) والشكل رقم (38) أن (9) أفراد في عينة الدراسة وبنسبة (6.9%) وافقوا بشدة على أن وسائل التدريب والإيضاح التي خصصت للدورات التدريبية تعتبر كافية و مفيدة ، كما وافق (73) فرداً وبنسبة (55.7%) على ذلك وكان هناك (16) فرداً وبنسبة (12.2%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (32) فرداً وبنسبة (24.4%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة السادسة: تقدم وثائق وكتيبات ومنشورات تدريبية تتعلق بموضوع الدورة التدريبية
 اثناء انعقاد الدور التدريبية.

يوضح الجدول رقم (44) والشكل رقم (49) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

جدول رقم (44)

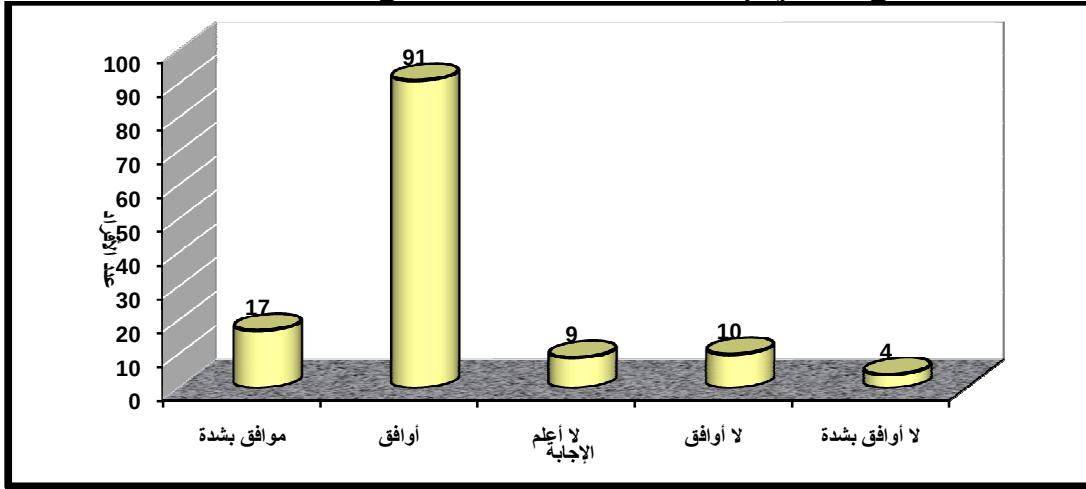
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	17	13.0%
أوافق	91	69.5%
لا أعلم	9	6.9%
لا أوافق	10	7.6%
لا أوافق بشدة	4	3.1%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (49)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (44) والشكل رقم (49) أن (17) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (13.0%) وافقوا بشدة على أن تقدم وثائق وكتيبات ومنشورات تدريبية تتعلق بموضوع الدورة التدريبية أثناء انعقاد الدور التدريبية ، كما وافق (91) فرداً وبنسبة (69.5%) على ذلك، وكان هناك (9) أفراد وبنسبة (6.9%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (10) أفراد وبنسبة (7.6%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (3.1%) على ذلك.

العبارة السابعة: تتابع الإدارة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها على تطبيق ماتعلموه.

يوضح الجدول رقم (45) والشكل رقم (40) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة.

جدول رقم (45)

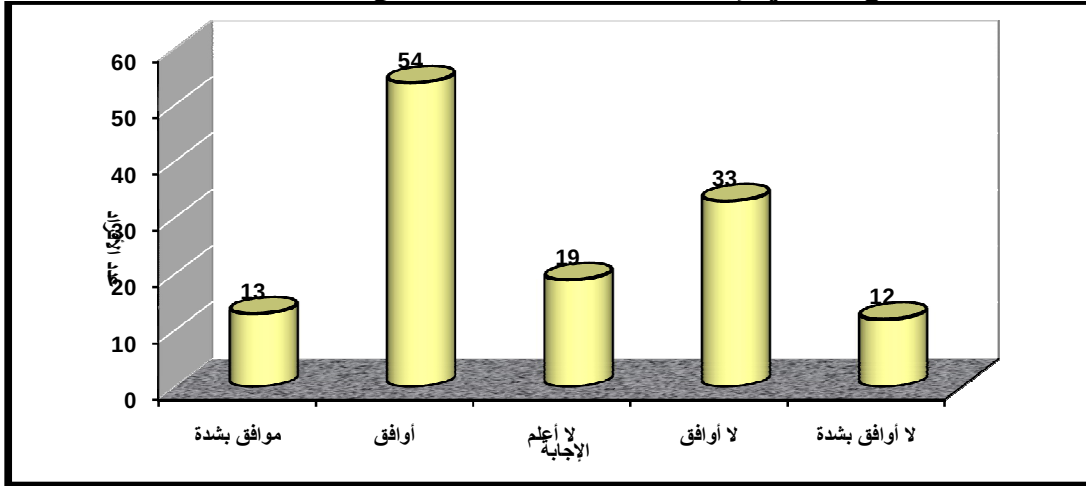
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
%9.9	13	موافق بشدة
%41.2	54	أوافق
%14.5	19	لا أعلم
%25.2	33	لا أوافق
%9.2	12	لا أوافق بشدة
%100	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (40)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (45) والشكل رقم (40) أن (13) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (%9.9) وافقوا بشدة على أن تتابع الإدارة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها على تطبيق ماتعلموه ، كما وافق (54) فرداً وبنسبة (%41.2) على ذلك وكان هناك (19) فرداً وبنسبة (%14.5) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (33) فرداً وبنسبة (%25.2) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (12) فرداً وبنسبة (%9.2) على ذلك.

6- عبارات الفرضية السادسة:

العبارة الأولى: لإدارة الموارد البشرية برامج تخطيطية واضحة لدعم تدريب موظفيها.

يوضح الجدول رقم (46) والشكل رقم (41) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

جدول رقم (46)

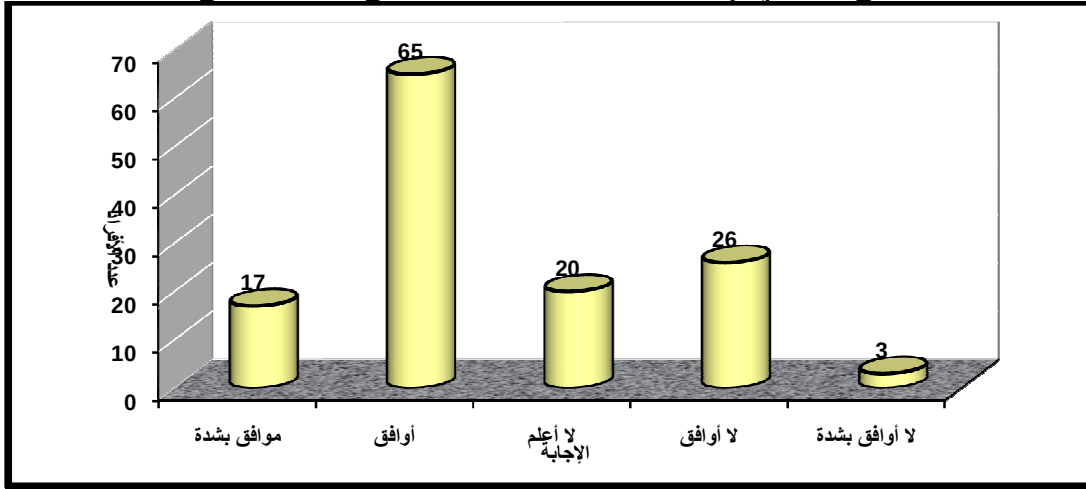
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	17	13.0%
أوافق	65	49.6%
لا أعلم	20	15.3%
لا أوافق	26	19.8%
لا أوافق بشدة	3	2.3%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (41)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (46) والشكل رقم (41) أن (17) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (13.0%) وافقوا بشدة على أن لإدارة الموارد البشرية برامج تخطيطية واضحة لدعم تدريب موظفيها ، كما وافق (65) فرداً وبنسبة (49.6%) على ذلك، وكان هناك (20) فرداً وبنسبة (15.3%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (26) فرداً وبنسبة (19.8%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (3) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك.

العبارة الثانية: تقوم إدارة الموارد البشرية بإزالة المعوقات التي تواجه نشاط العملية التدريبية.

يوضح الجدول رقم (47) والشكل رقم (42) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

جدول رقم (47)

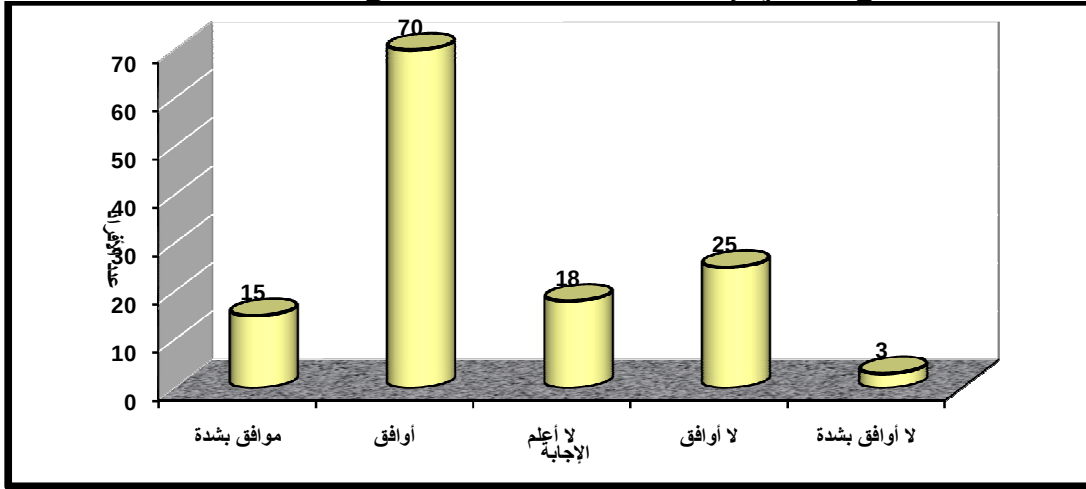
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
11.5%	15	موافق بشدة
53.4%	70	أوافق
13.7%	18	لا أعلم
19.1%	25	لا أوافق
2.3%	3	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (42)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (47) والشكل رقم (42) أن (15) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (11.5%) وافقوا بشدة على أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإزالة المعوقات التي تواجه نشاط العملية التدريبية ، كما وافق (70) فرداً وبنسبة (53.4%) على ذلك، وكان هناك (18) فرداً وبنسبة (13.7%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (25) فرداً وبنسبة (19.1%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (3) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك.

العبارة الثالثة: تقوم إدارة الموارد البشرية باتباع الطرق المنهجية في تخطيط برامج التدريب العاملين بها.

يوضح الجدول رقم (48) والشكل رقم (43) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

جدول رقم (48)

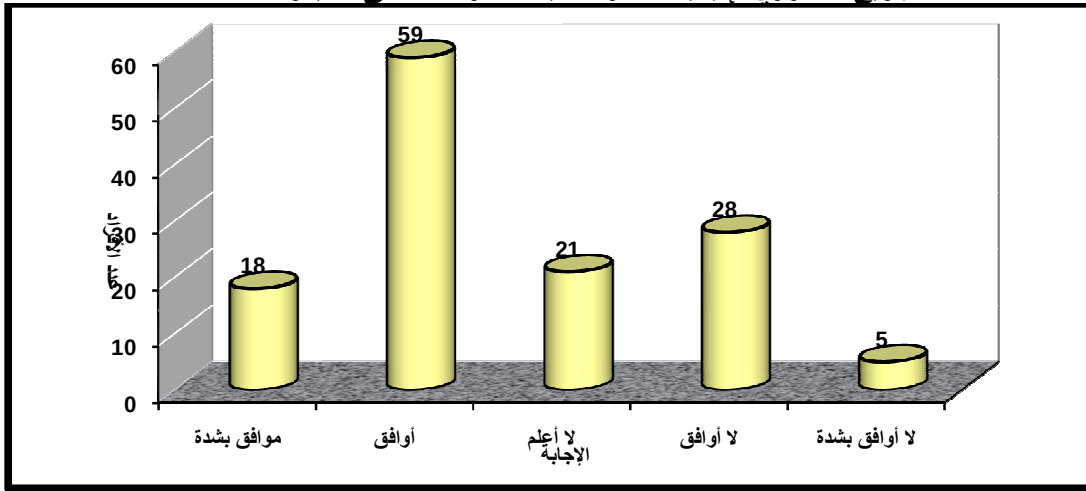
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	18	13.7%
أوافق	59	45.0%
لا أعلم	21	16.0%
لا أوافق	28	21.4%
لا أوافق بشدة	5	3.8%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (43)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (48) والشكل رقم (43) أن (18) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (13.7%) وافقوا بشدة على أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإتباع الطرق المنهجية في تخطيط برامج التدريب العاملين بها ، كما وافق (59) فرداً وبنسبة (45.0%) على ذلك، وكان هناك (21) فرداً وبنسبة (16.0%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (28) فرداً وبنسبة (21.4%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (5) أفراد وبنسبة (3.8%) على ذلك.

العبارة الرابعة: عملية الترشيح للتدريب تتم عبر إدارة الموارد البشرية.

يوضح الجدول رقم (49) والشكل رقم (44) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

جدول رقم (49)

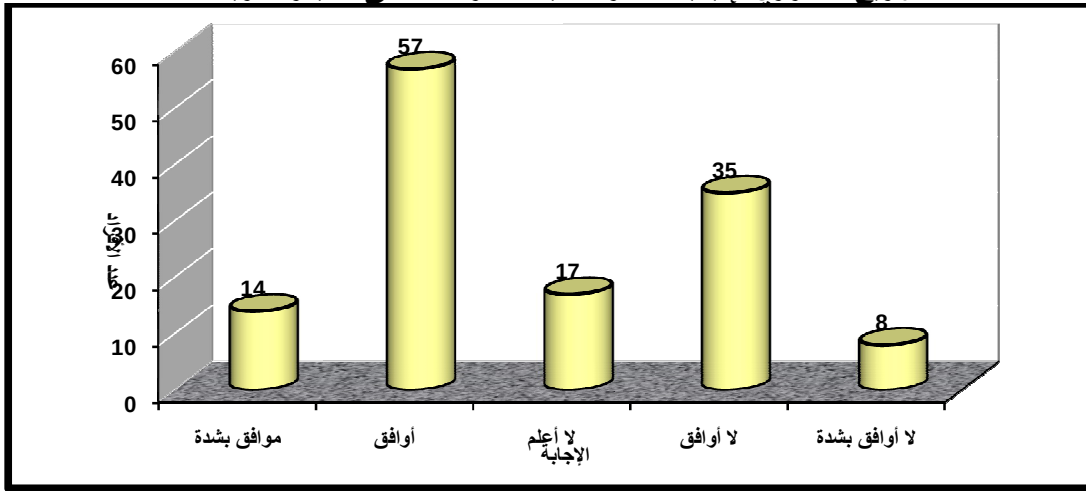
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	14	10.7%
أوافق	57	43.5%
لا أعلم	17	13.0%
لا أوافق	35	26.7%
لا أوافق بشدة	8	6.1%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (44)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (49) والشكل رقم (44) أن (14) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (10.7%) وافقوا بشدة على أن عملية الترشيح للتدريب تتم عبر إدارة الموارد البشرية ، كما وافق (57) فرداً وبنسبة (43.5%) على ذلك، وكان هناك (17) فرداً وبنسبة (13.0%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (35) فرداً وبنسبة (26.7%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (8) أفراد وبنسبة (6.1%) على ذلك.

العبارة الخامسة: التدريب متاح لكل العاملين دون تخصيص فئة من الأخرى.

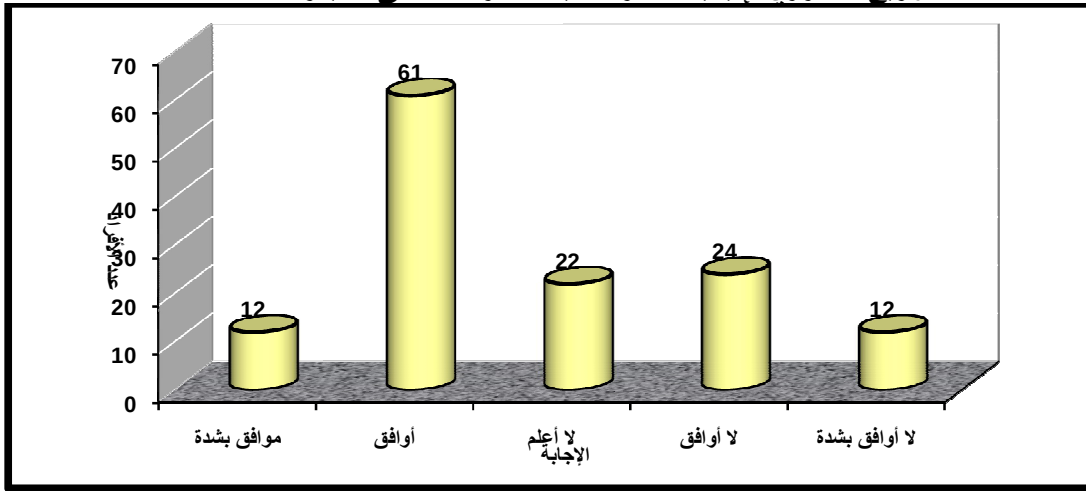
يوضح الجدول رقم (50) والشكل رقم (45) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.

جدول رقم (50)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	12	9.2%
أوافق	61	46.6%
لا أعلم	22	16.8%
لا أوافق	24	18.3%
لا أوافق بشدة	12	9.2%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (45)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (50) والشكل رقم (45) أن (12) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (9.2%) وافقوا بشدة على أن التدريب متاح لكل العاملين دون تخصيص فئة من الأخرى ، كما وافق (61) فرداً وبنسبة (46.6%) على ذلك، وكان هناك (22) فرداً وبنسبة (16.8%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (24) فرداً وبنسبة (18.3%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (12) فرداً وبنسبة (9.2%) على ذلك.

العبارة السادسة: موضوعات التدريب جاذبة ومشوقة.

يوضح الجدول رقم (51) والشكل رقم (46) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

جدول رقم (51)

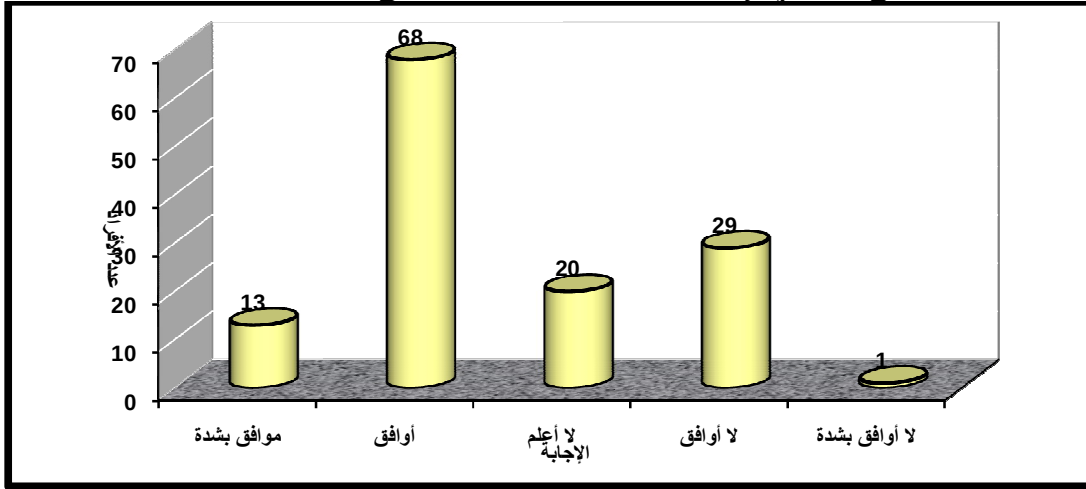
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
9.9%	13	موافق بشدة
51.9%	68	أوافق
15.3%	20	لا أعلم
22.1%	29	لا أوافق
0.8%	1	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (46)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (51) والشكل رقم (46) أن (13) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (9.9%) وافقوا بشدة على أن موضوعات التدريب جاذبة ومشوقة، كما وافق (68) فرداً وبنسبة (51.9%) على ذلك، وكان هناك (20) فرداً وبنسبة (15.3%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (29) فرداً وبنسبة (22.1%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة السابعة: اساليب التدريب التي تعتمد عليها تفي بلاغراض والأهداف المحددة للمنظمة.

يوضح الجدول رقم (52) والشكل رقم (47) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة.

جدول رقم (52)

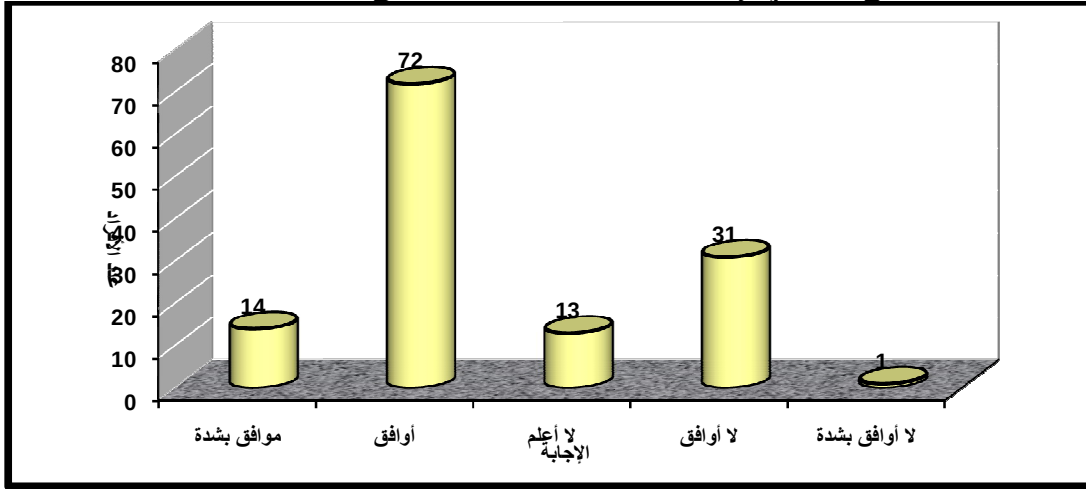
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	14	10.7%
أوافق	72	55.0%
لا أعلم	13	9.9%
لا أوافق	31	23.7%
لا أوافق بشدة	1	0.8%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (47)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (52) والشكل رقم (47) أن (14) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (10.7%) وافقوا بشدة على أن اساليب التدريب التي تعتمد عليها تفي بلاغراض والأهداف المحددة للمنظمة ، كما وافق (72) فرداً وبنسبة (55.0%) على ذلك، وكان هناك (13) فرداً وبنسبة (9.9%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (31) فرداً وبنسبة (23.7%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة الثامنة: هنالك انسجام بين أهداف البرنامج وحاجات المشاركين الفعلية.

يوضح الجدول رقم (53) والشكل رقم (48) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة.

جدول رقم (53)

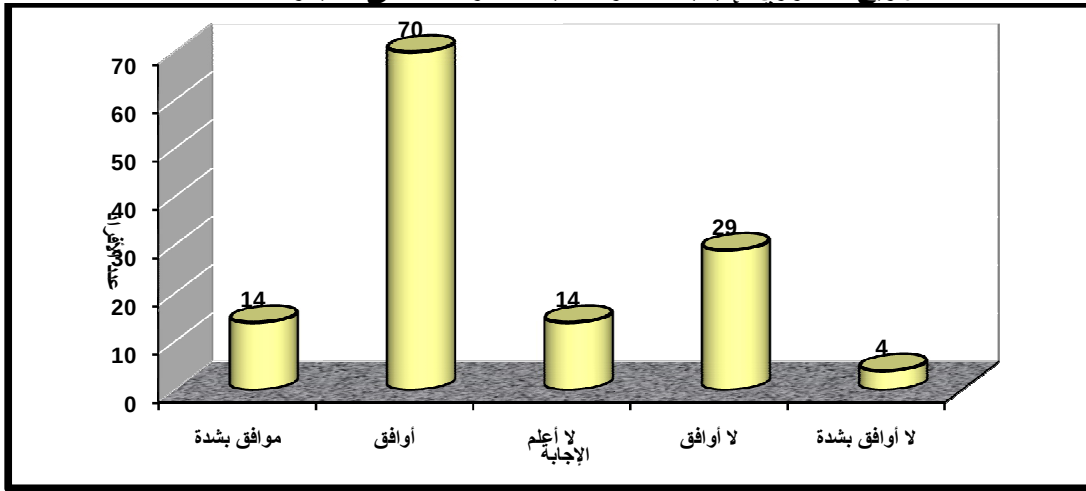
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	14	10.7%
أوافق	70	53.4%
لا أعلم	14	10.7%
لا أوافق	29	22.1%
لا أوافق بشدة	4	3.1%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (48)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (53) والشكل رقم (48) أن (14) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (10.7%) وافقوا بشدة على أن هنالك انسجام بين أهداف البرنامج وحاجات المشاركين فعلية ، كما وافق (70) فرداً وبنسبة (53.4%) على ذلك، وكان هناك (14) فرداً وبنسبة (10.7%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (29) فرداً وبنسبة (22.1%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (3.1%) على ذلك.

العبارة التاسعة: يطور البرنامج التدريبي قدرات المشاركين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.

يوضح الجدول رقم (54) والشكل رقم (49) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة.

جدول رقم (54)

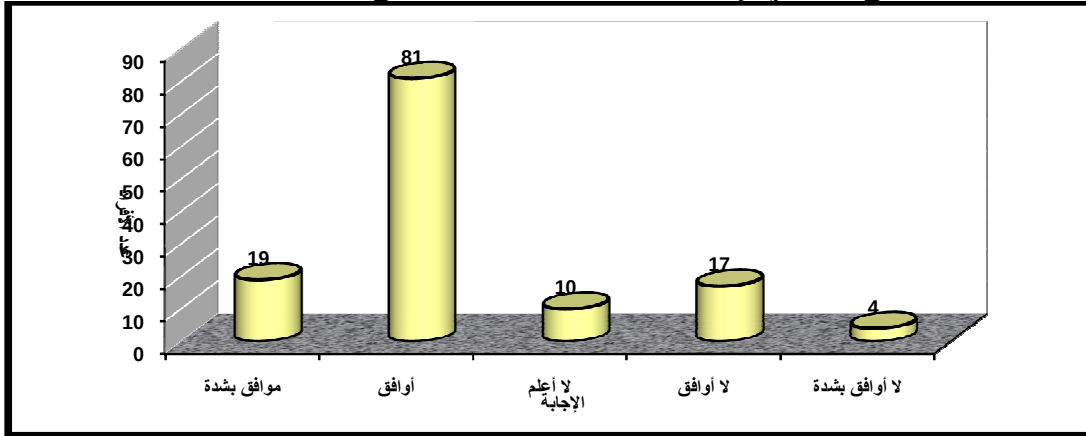
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
14.5%	19	موافق بشدة
61.8%	81	أوافق
7.6%	10	لا أعلم
13.0%	17	لا أوافق
3.1%	4	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (49)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (54) والشكل رقم (49) أن (19) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (14.5%) وافقوا بشدة على أن يطور البرنامج التدريبي قدرات المشاركين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة ، كما وافق (81) فرداً وبنسبة (61.8%) على ذلك، وكان هناك (10) أفراد وبنسبة (7.6%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (17) فرداً وبنسبة (13.0%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (3.1%) على ذلك. العبارة العاشرة: هنالك علاقة واضحة في إداء العاملين وزيادة مهارتهم بعد انقضاء الدورة التدريبية.

يوضح الجدول رقم (55) والشكل رقم (50) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة.

جدول رقم (55)

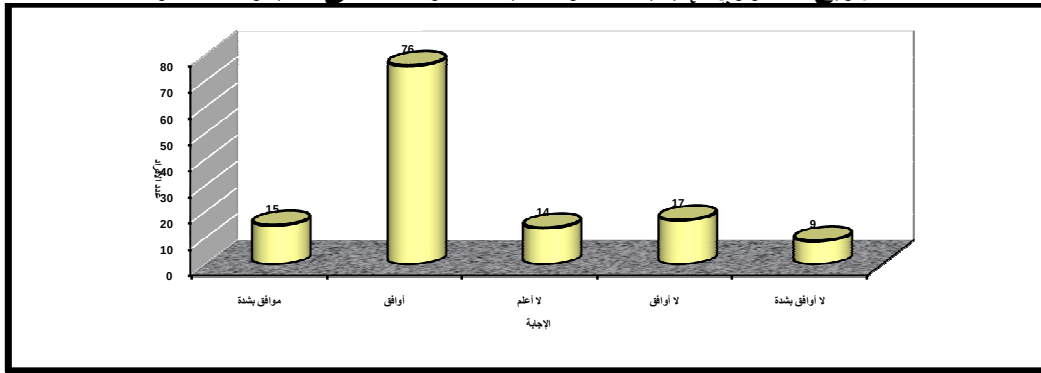
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	15	11.5%
أوافق	76	58.0%
لا أعلم	14	10.7%
لا أوافق	17	13.0%
لا أوافق بشدة	9	6.9%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (50)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (55) والشكل رقم (50) أن (15) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (11.5%) وافقوا بشدة على أن هنالك علاقة واضحة في إداء العاملين وزيادة مهارتهم بعد انقضاء الدورة التدريبية ، كما وافق (76) فرداً وبنسبة (58.0%) على ذلك، وكان هناك (14) فرداً وبنسبة (10.7%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (17) فرداً وبنسبة (13.0%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (9) أفراد وبنسبة (6.9%) على ذلك.

العبارة الحادية عشر: تعمل إدارة الموارد البشرية علي تقييم أثر الدورات التدريبية لدى موظفيها.

يوضح الجدول رقم (56) والشكل رقم (51) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر.

جدول رقم (56)

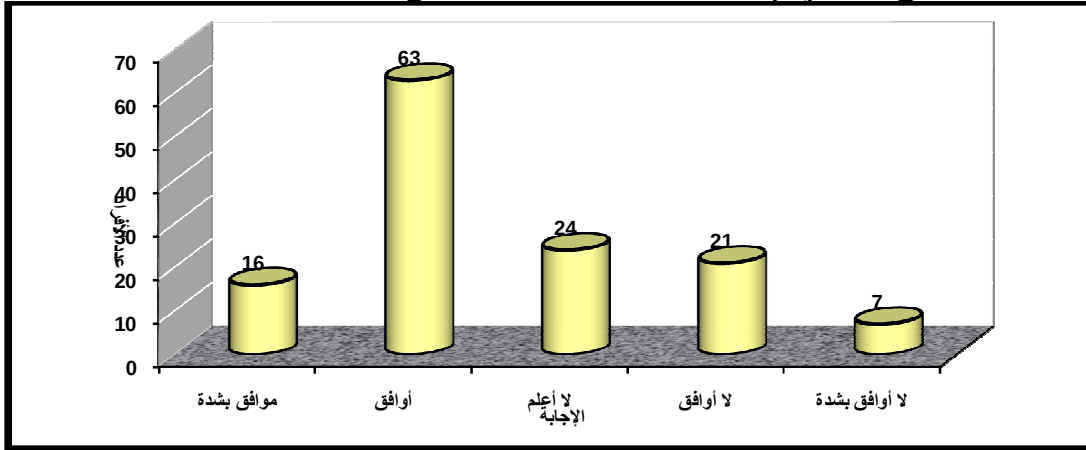
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	16	12.2%
أوافق	63	48.1%
لا أعلم	24	18.3%
لا أوافق	21	16.0%
لا أوافق بشدة	7	5.3%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (51)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (56) والشكل رقم (51) أن (16) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (12.2%) وافقوا بشدة على أن تعمل إدارة الموارد البشرية علي تقييم أثر الدورات التدريبية لدى موظفيها ، كما وافق (63) فرداً وبنسبة (48.1%) على ذلك، وكان هناك (24) فرداً وبنسبة (18.3%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (21) فرداً وبنسبة (16.0%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (7) أفراد وبنسبة (5.3%) على ذلك.

العبرة الثانية عشر: للتدريب أثر فاعل في الرضا الوظيفي وزيادة الولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.

يوضح الجدول رقم (57) والشكل رقم (52) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية عشر.

جدول رقم (57)

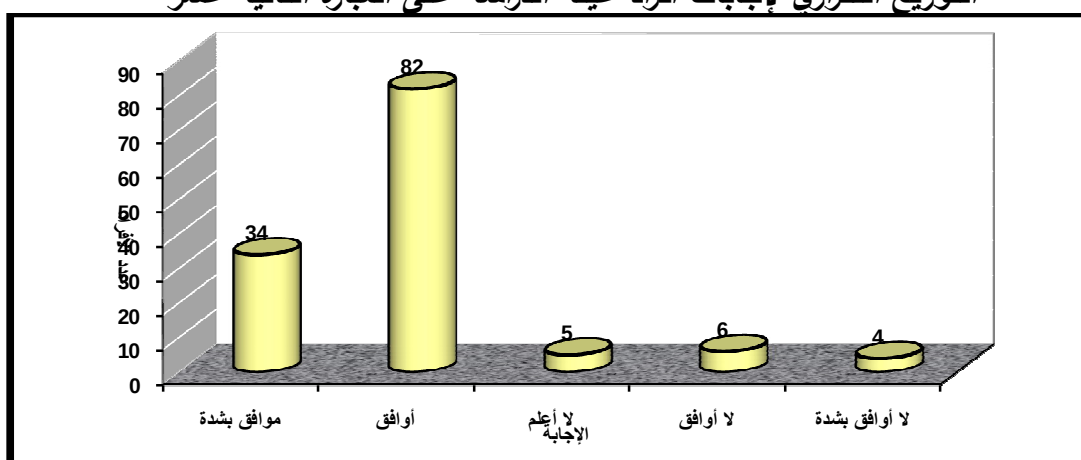
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية عشر

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	34	26.0%
أوافق	82	62.6%
لا أعلم	5	3.8%
لا أوافق	6	4.6%
لا أوافق بشدة	4	3.1%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (52)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (57) والشكل رقم (52) أن (34) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (26.0%) وافقوا بشدة على أن للتدريب أثر فاعل في الرضا الوظيفي وزيادة الولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ، كما وافق (82) فرداً وبنسبة (62.6%) على ذلك، وكان هناك (5) أفراد وبنسبة (3.8%) لا يعلمون بخصوص ذلك ولم يوافق (6) أفراد وبنسبة (4.6%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (3.1%) على ذلك.

لعبرة الثالثة عشر: للتدريب أثر فاعل في زيادة الإنتاجية وجودة المنتج.

يوضح الجدول رقم (58) والشكل رقم (53) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر.

جدول رقم (58)

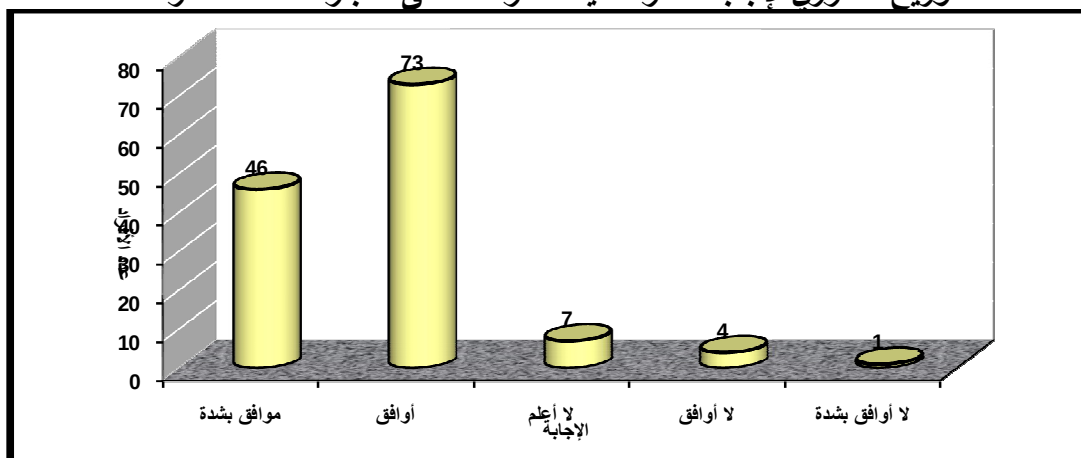
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	46	35.1%
أوافق	73	55.7%
لا أعلم	7	5.3%
لا أوافق	4	3.1%
لا أوافق بشدة	1	0.8%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (53)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (58) والشكل رقم (53) أن (46) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (35.1%) وافقوا بشدة على أن للتدريب أثر فاعل في زيادة الإنتاجية وجودة المنتج ، كما وافق (73) فرداً وبنسبة (55.7%) على ذلك، وكان هناك (7) أفراد وبنسبة (5.3%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (4) أفراد وبنسبة (3.1%) على ذلك ، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة الرابعة عشر: الموظف المدرب أكثر إنتاجية من الموظف غير المدرب.

يوضح الجدول رقم (59) والشكل رقم (54) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر.

جدول رقم (59)

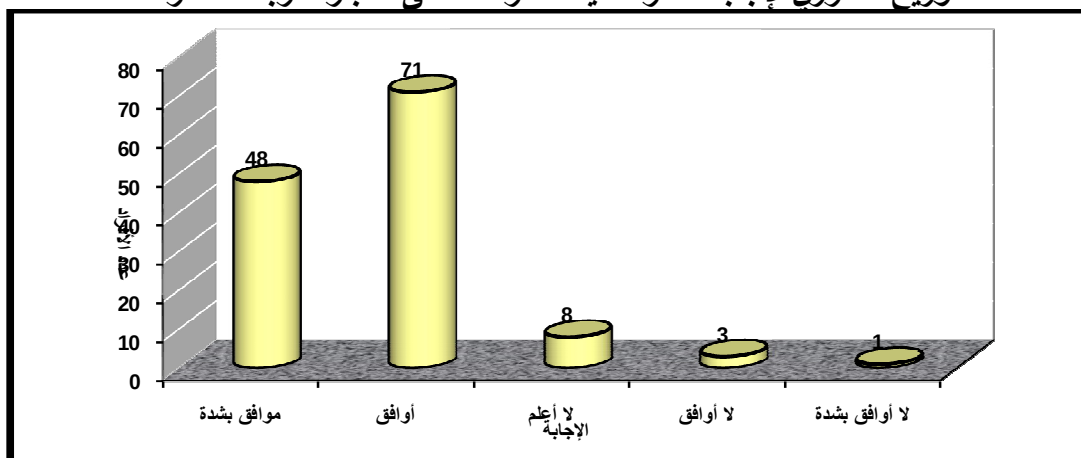
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
36.6%	48	موافق بشدة
54.2%	71	أوافق
6.1%	8	لا أعلم
2.3%	3	لا أوافق
0.8%	1	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (54)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (59) والشكل رقم (54) أن (48) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (36.6%) وافقوا بشدة على أن الموظف المتدرب أكثر إنتاجية من الموظف غير المتدرب، كما وافق (71) فرداً وبنسبة (54.2%) على ذلك، وكان هناك (8) أفراد وبنسبة (6.1%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (3) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة الخامسة عشر: يعمل التدريب على خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

يوضح الجدول رقم (60) والشكل رقم (55) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر.

جدول رقم (60)

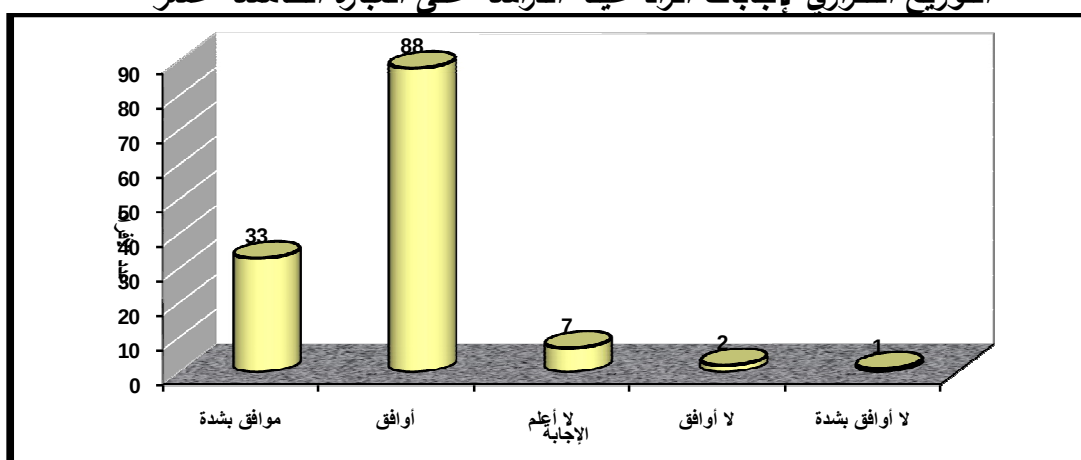
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	33	25.2%
أوافق	88	67.2%
لا أعلم	7	5.3%
لا أوافق	2	1.5%
لا أوافق بشدة	1	0.8%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (55)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (60) والشكل رقم (55) أن (33) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (25.2%) وافقوا بشدة على أن يعمل التدريب على خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ، كما وافق (88) فرداً وبنسبة (67.2%) على ذلك، وكان هناك (7) أفراد وبنسبة (5.3%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق فردين وبنسبة (1.5%) على ذلك ، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة السادسة عشر: يساعد التدريب الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

يوضح الجدول رقم (61) والشكل رقم (56) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر.

جدول رقم (61)

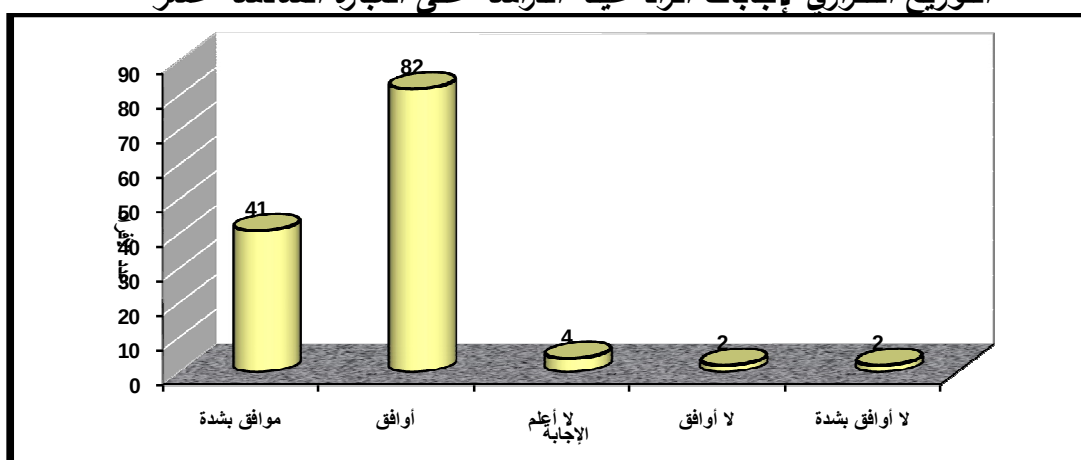
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	41	31.3%
أوافق	82	62.2%
لا أعلم	4	3.1%
لا أوافق	2	1.5%
لا أوافق بشدة	2	1.5%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (56)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (61) والشكل رقم (56) أن (41) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (31.3%) وافقوا بشدة على أن يساعد التدريب الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل، كما وافق (82) فرداً وبنسبة (62.2%) على ذلك، وكان هناك (4) أفراد وبنسبة (3.1%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق فردين وبنسبة (1.5%) على ذلك ، وكذلك لم يوافق بشدة فردين وبنسبة (1.5%) على ذلك.

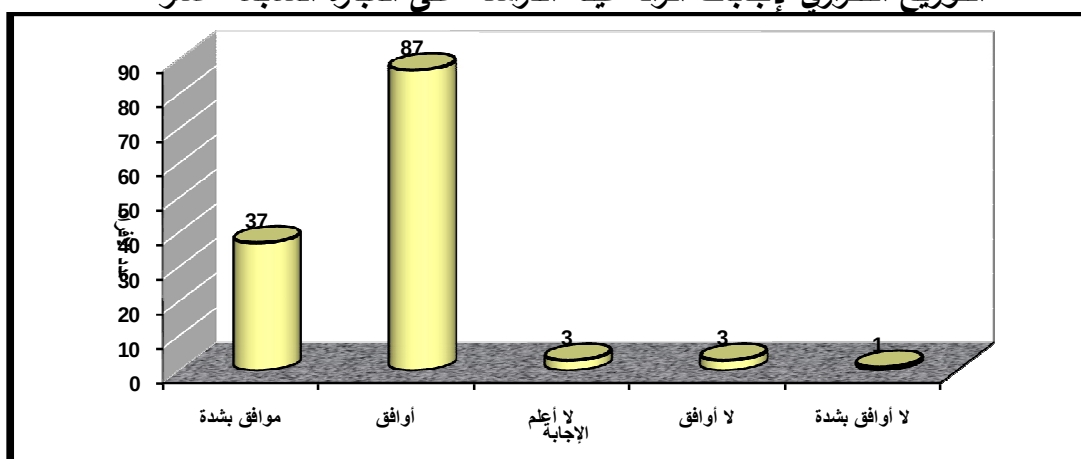
العبارة السابعة عشر: يساعد التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد .
يوضح الجدول رقم (62) والشكل رقم (57) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر.

جدول رقم (62)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	37	28.2%
أوافق	87	66.4%
لا أعلم	3	2.3%
لا أوافق	3	2.3%
لا أوافق بشدة	1	0.8%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (57)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (62) والشكل رقم (57) أن (37) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (28.2%) وافقوا بشدة على أن يساعد التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد ، كما وافق (87) فرداً وبنسبة (66.4%) على ذلك، وكان هناك (3) أفراد وبنسبة (2.3%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (3) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك ، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة الثامنة عشر: يشعر الموظفون المتدربون برغبة قوية في تطبيق ماتعملوه أثناء التدريب.

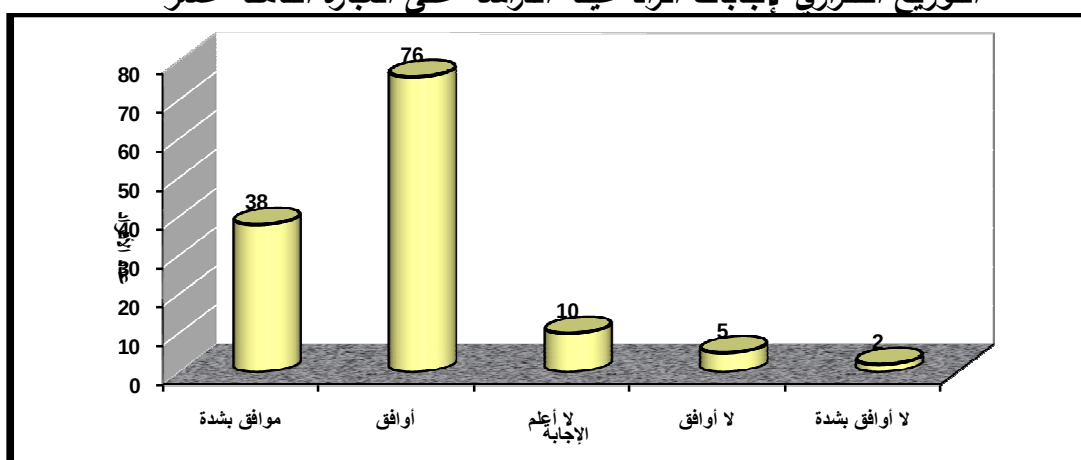
يوضح الجدول رقم (63) والشكل رقم (58) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر.

جدول رقم (63)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	38	29.0%
أوافق	76	58.0%
لا أعلم	10	7.6%
لا أوافق	5	3.8%
لا أوافق بشدة	2	1.5%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (58)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (63) والشكل رقم (58) أن (38) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (29.0%) وافقوا بشدة على أن يشعر الموظفون المتدربون برغبة قوية في تطبيق ماتعملوه أثناء التدريب ، كما وافق (76) فرداً وبنسبة (58.0%) على ذلك وكان هناك (10) أفراد وبنسبة (7.6%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (5) أفراد وبنسبة (3.8%) على ذلك ، وكذلك لم يوافق بشدة فردين وبنسبة (1.5%) على ذلك.

7- عبارات الفرضية السابعة:

العبارة الأولى: تعمل الدورات التدريبية علي ترقية الموظف في السلم الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (64) والشكل رقم (59) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

جدول رقم (64)

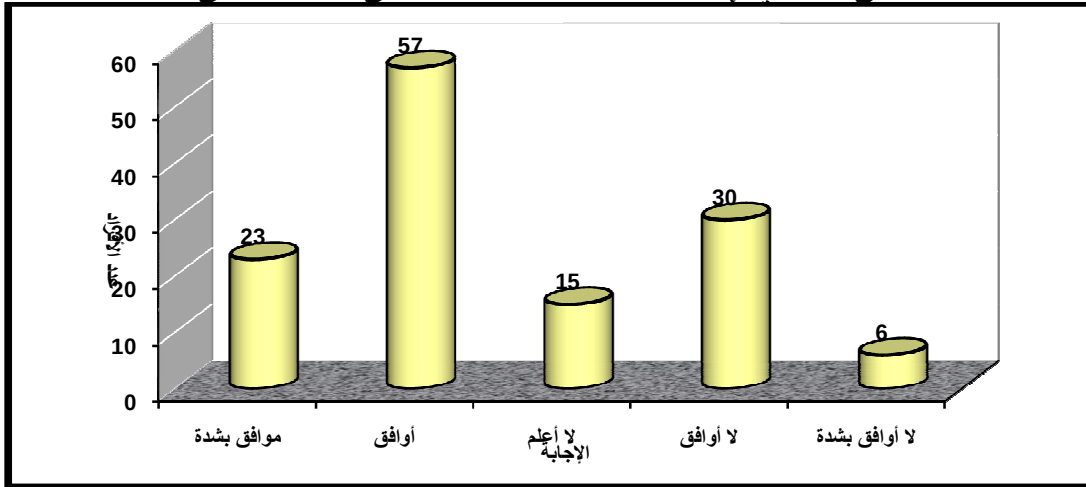
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	23	17.6%
أوافق	57	43.5%
لا أعلم	15	11.5%
لا أوافق	30	22.9%
لا أوافق بشدة	6	4.6%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (59)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (64) والشكل رقم (59) أن (23) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (17.6%) وافقوا بشدة على أن تعمل الدورات التدريبية علي ترقية الموظف في السلم الوظيفي ، كما وافق (57) فرداً وبنسبة (43.5%) على ذلك، وكان هناك (15) فرداً وبنسبة (11.5%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (30) فرداً وبنسبة (22.9%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (4.6%) على ذلك.

العبرة الثانية: يلتحق الموظفون بالبرامج التدريبية لمجرد التدريب لا أكثر.
يوضح الجدول رقم (65) والشكل رقم (60) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

جدول رقم (65)

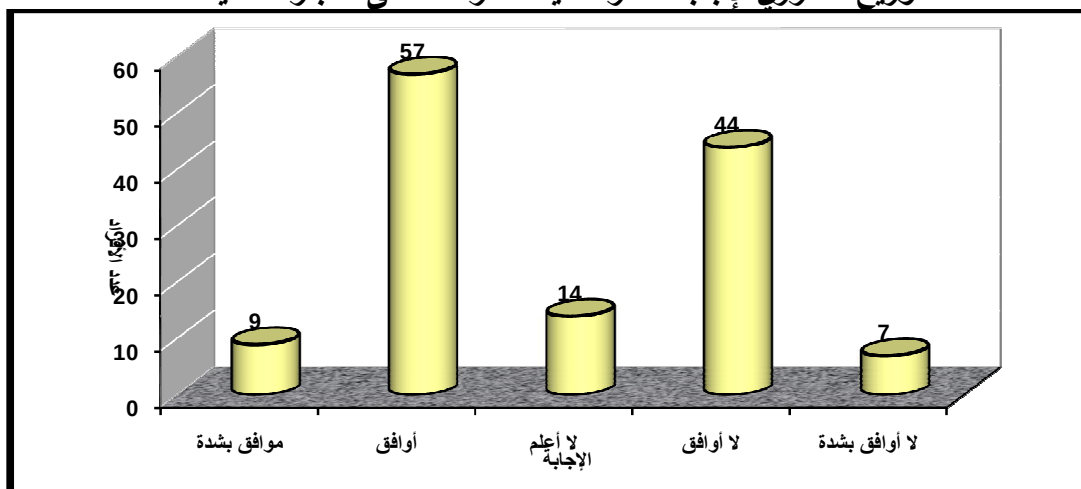
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	9	6.9%
أوافق	57	43.5%
لا أعلم	14	10.7%
لا أوافق	44	33.6%
لا أوافق بشدة	7	5.3%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (60)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (65) والشكل رقم (60) أن (9) أفراد في عينة الدراسة وبنسبة (6.9%) وافقوا بشدة على أن يلتحق الموظفون بالبرامج التدريبية لمجرد التدريب لا أكثر ، كما وافق (57) فرداً وبنسبة (43.5%) على ذلك، وكان هناك (14) فرداً وبنسبة (10.7%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (44) فرداً وبنسبة (33.6%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (7) أفراد وبنسبة (5.3%) على ذلك.

العبارة الثالثة: كلما ارتقى الشخص في السلم الوظيفي كلما قل إحساسه بأهمية وحاجة التدريب.

يوضح الجدول رقم (66) والشكل رقم (61) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

جدول رقم (66)

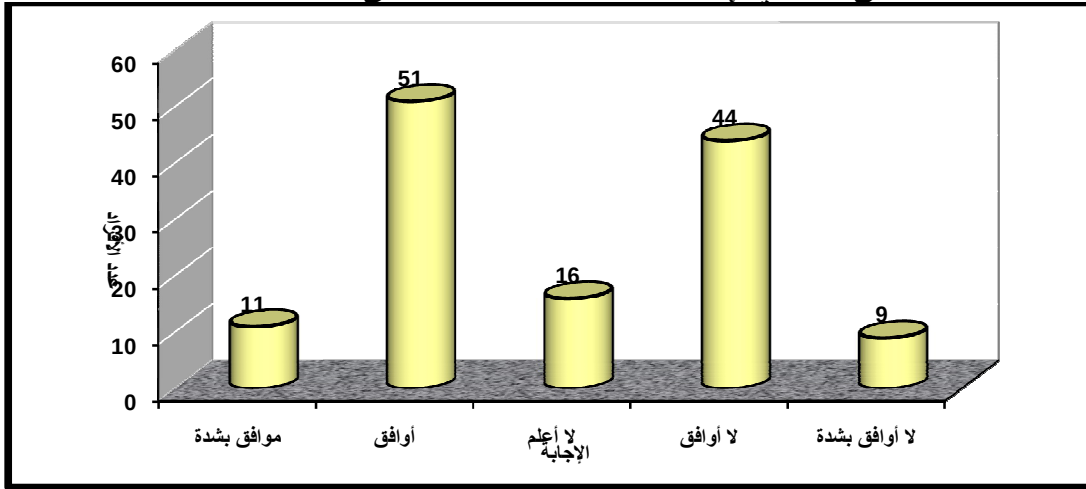
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	11	6.9%
أوافق	51	38.9%
لا أعلم	16	12.2%
لا أوافق	44	33.6%
لا أوافق بشدة	9	6.9%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (61)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (66) والشكل رقم (61) أن (11) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (8.4%) وافقوا بشدة على أن كلما ارتقى الشخص في السلم الوظيفي كلما قل إحساسه بأهمية وحاجة التدريب ، كما وافق (51) فرداً وبنسبة (38.9%) على ذلك، وكان هناك (16) فرداً وبنسبة (12.2%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (44) فرداً وبنسبة (33.6%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (9) أفراد وبنسبة (6.9%) على ذلك.

العبرة الرابعة: يؤدي التدريب إلى تلافي الأخطاء وخفض التكاليف بسبب انخفاض الفاقد والتالف.

يوضح الجدول رقم (67) والشكل رقم (62) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

جدول رقم (67)

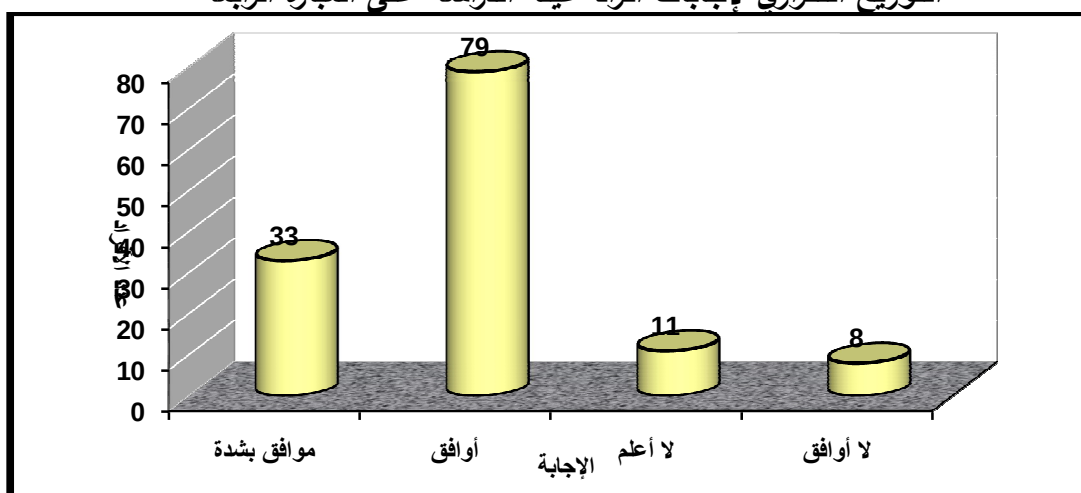
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
25.2%	33	موافق بشدة
60.3%	79	أوافق
8.4%	11	لا أعلم
6.1%	8	لا أوافق
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (62)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (67) والشكل رقم (62) أن (33) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (25.2%) وافقوا بشدة على أن يؤدي التدريب إلى تلافي الأخطاء وخفض التكاليف بسبب انخفاض الفاقد والتالف ، كما وافق (79) فرداً وبنسبة (60.3%) على ذلك، وكان هناك (11) أفراد وبنسبة (8.4%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (8) فرداً وبنسبة (6.1%) على ذلك.

العبارة الخامسة: يؤدي التدريب إلى انخفاض نسبة حوادث العمل وخاصة التي تحدث بسبب الجهل وعدم الكفاءة.

يوضح الجدول رقم (68) والشكل رقم (63) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.

جدول رقم (68)

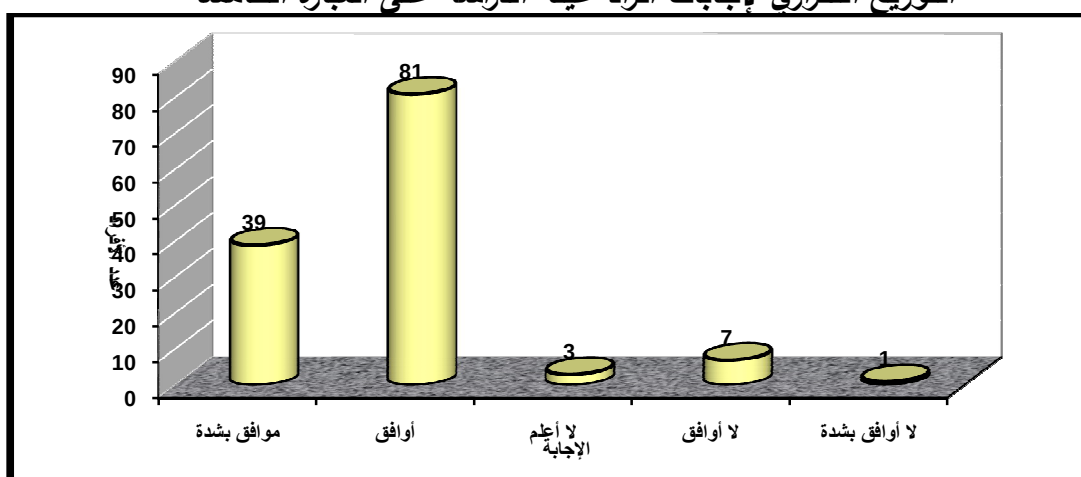
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	39	29.8%
أوافق	81	61.8%
لا أعلم	3	2.3%
لا أوافق	7	5.3%
لا أوافق بشدة	1	0.8%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (63)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (68) والشكل رقم (63) أن (39) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (29.8%) وافقوا بشدة على أن يؤدي التدريب إلى انخفاض نسبة حوادث العمل وخاصة التي تحدث بسبب الجهل وعدم الكفاءة ، كما وافق (81) فرداً وبنسبة (61.8%) على ذلك، وكان هناك (3) أفراد وبنسبة (2.3%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (7) أفراد وبنسبة (5.3%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة السادسة: يؤدي التدريب إلى رفع مستوى الرقابة الذاتية.

يوضح الجدول رقم (69) والشكل رقم (64) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

جدول رقم (69)

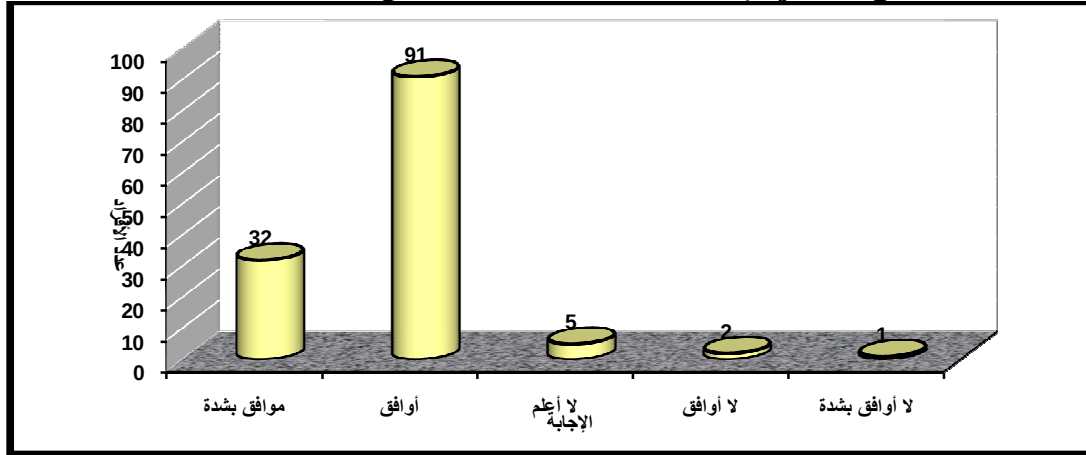
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	32	24.4%
أوافق	91	69.5%
لا أعلم	5	3.8%
لا أوافق	2	1.5%
لا أوافق بشدة	1	0.8%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (64)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (69) والشكل رقم (64) أن (32) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (24.4%) وافقوا بشدة على أن يؤدي التدريب إلى رفع مستوى الرقابة الذاتية ، كما وافق (91) فرداً وبنسبة (69.5%) على ذلك، وكان هناك (5) أفراد وبنسبة (3.8%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق فردين وبنسبة (1.5%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة السابعة: يؤدي التدريب إلى زيادة الاستقرار والمرونة في بيئة العمل والمقدرة على الاستمرار بنفس المستوى حتى في ظل عدم وجود عمليات الرقابة والإشراف المباشر.

يوضح الجدول رقم (70) والشكل رقم (65) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة.

جدول رقم (70)

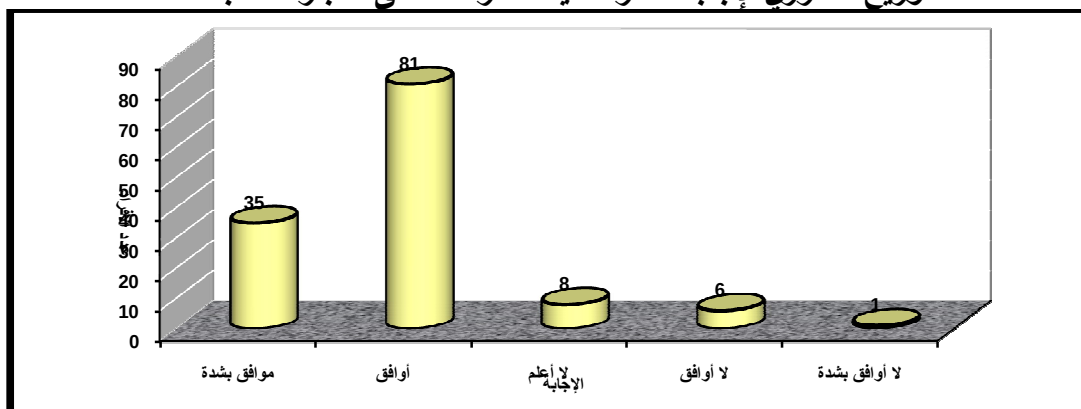
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	35	26.7%
أوافق	81	61.8%
لا أعلم	8	6.1%
لا أوافق	6	4.6%
لا أوافق بشدة	1	0.8%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (65)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (70) والشكل رقم (65) أن (35) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (26.7%) وافقوا بشدة على أن التدريب يؤدي إلى زيادة الاستقرار والمرونة في بيئة العمل والمقدرة على الاستمرار بنفس المستوى حتى في ظل عدم وجود عمليات الرقابة والإشراف المباشر، كما وافق (81) فرداً وبنسبة (61.8%) على ذلك وكان هناك (8) أفراد وبنسبة (6.1%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (6) أفراد وبنسبة (4.6%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة الثامنة: يؤدي التدريب إلى توفير الوقت بسبب الكفاءة في العمل وعدم توقف الآلات أو حدوث أعطال بها.

يوضح الجدول رقم (71) والشكل رقم (66) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة.

جدول رقم (71)

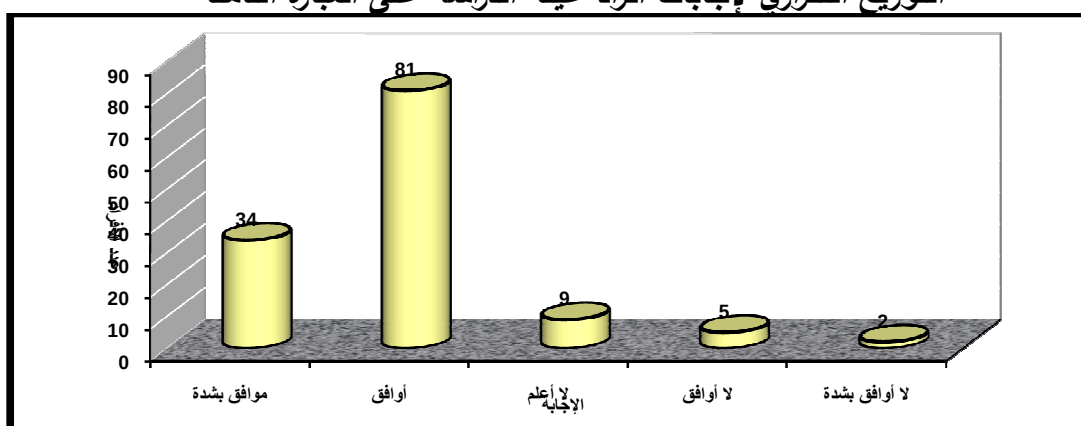
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	34	26.0%
أوافق	81	61.8%
لا أعلم	9	6.9%
لا أوافق	5	3.8%
لا أوافق بشدة	2	1.5%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (66)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (71) والشكل رقم (66) أن (34) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (26.0%) وافقوا بشدة على أن يؤدي التدريب إلى توفير الوقت بسبب الكفاءة في العمل وعدم توقف الآلات أو حدوث أعطال بها ، كما وافق (81) فرداً وبنسبة (61.8%) على ذلك، وكان هناك (9) أفراد وبنسبة (6.9%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (5) أفراد وبنسبة (3.8%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فردين وبنسبة (1.5%) على ذلك. العبارة التاسعة: يتم ترفيع الموظفين في درجة وظيفية أعلى بعد انتهائهم من التدريب.

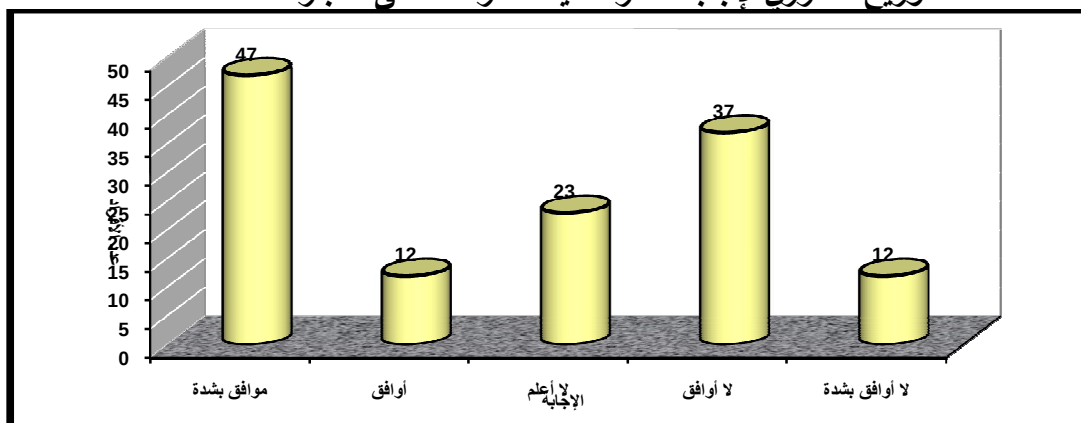
يوضح الجدول رقم (72) والشكل رقم (67) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة.

جدول رقم (72)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
35.9%	47	موافق بشدة
9.2%	12	أوافق
17.6%	23	لا أعلم
28.2%	37	لا أوافق
9.2%	12	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (67)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (72) والشكل رقم (67) أن (47) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (35.9%) وافقوا بشدة على أن يتم ترفيع الموظفين في درجة وظيفية أعلى بعد انتهائهم من التدريب ، كما وافق (12) فرداً وبنسبة (9.2%) على ذلك، وكان هناك (23) فرداً وبنسبة (17.6%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (37) فرداً وبنسبة (28.2%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (12) فرداً وبنسبة (9.2%) على ذلك.

8- عبارات الفرضية الثامنة:

العبارة الأولى: توفر ادارة الموارد البشرية للمنظمة وحدة خاصة للتدريب داخل المنظمة.

يوضح الجدول رقم (73) والشكل رقم (68) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

جدول رقم (73)

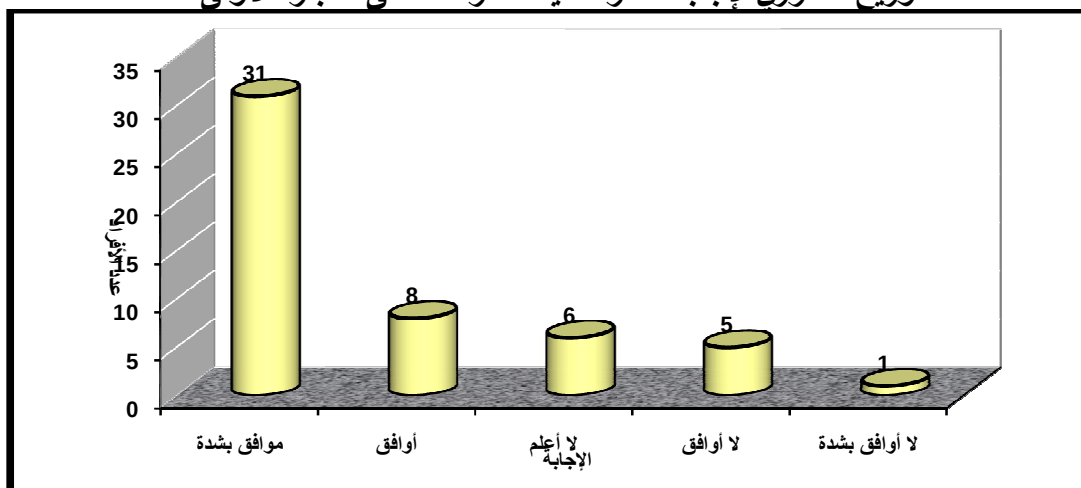
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
23.7%	31	موافق بشدة
67.2%	8	أوافق
4.6%	6	لا أعلم
3.8%	5	لا أوافق
0.8%	1	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (68)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (73) والشكل رقم (68) أن (31) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (23.7%) وافقوا بشدة على أن توفر إدارة الموارد البشرية للمنظمة وحدة خاصة للتدريب داخل المنظمة ، كما وافق (8) أفراد وبنسبة (67.2%) على ذلك، وكان هناك (6) أفراد وبنسبة (4.6%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (5) أفراد وبنسبة (3.8%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة الثانية: يقدم رؤساء الإدارات المختلفة التقارير السنوية بالاحتياجات التدريبية لإدارة الموارد البشرية.

يوضح الجدول رقم (74) والشكل رقم (69) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

جدول رقم (74)

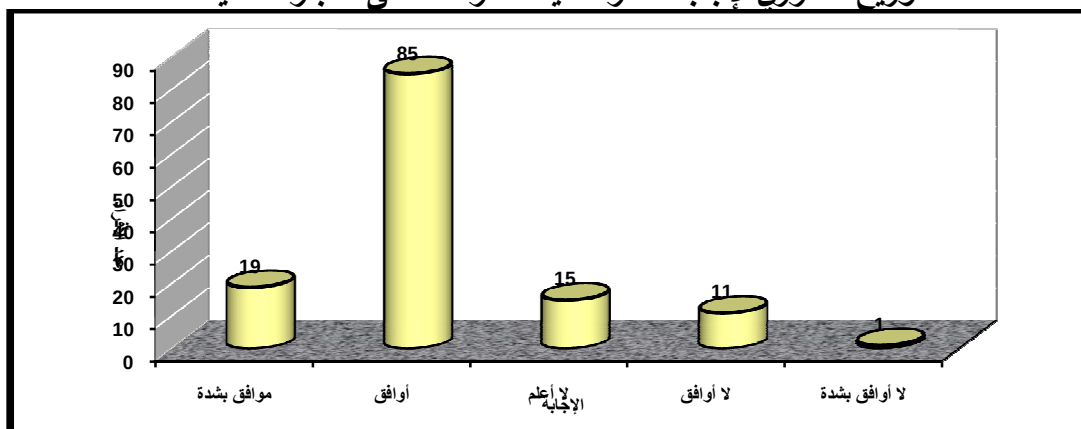
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
14.5%	19	موافق بشدة
64.9%	85	أوافق
11.5%	15	لا أعلم
8.4%	11	لا أوافق
0.8%	1	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (69)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (74) والشكل رقم (69) أن (19) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (14.5%) وافقوا بشدة على أن يقدم رؤساء الإدارات المختلفة التقارير السنوية بالاحتياجات التدريبية لإدارة الموارد البشرية ، كما وافق (85) فرداً وبنسبة (64.9%) على ذلك، وكان هناك (15) فرداً وبنسبة (11.5%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (11) فرداً وبنسبة (8.4%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة الثالثة: إتباع سياسة التدريب تعني التقليل من المشكلات التي تواجه الإدارة.

يوضح الجدول رقم (75) والشكل رقم (70) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

جدول رقم (75)

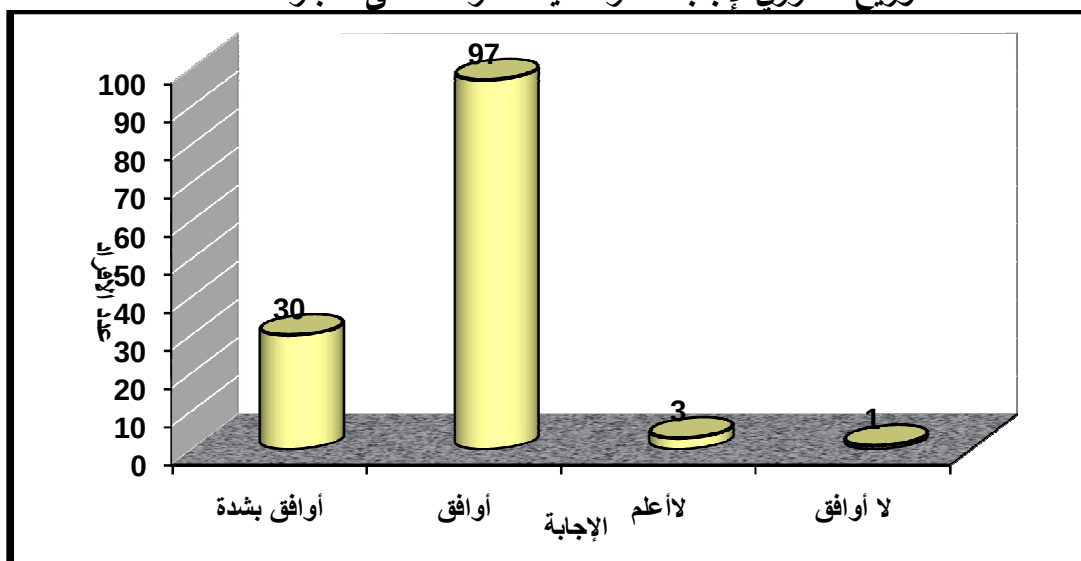
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	30	22.9%
أوافق	97	74.0%
لا أعلم	3	2.3%
لا أوافق	1	0.8%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (70)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (75) والشكل رقم (70) أن (19) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (14.5%) وافقوا بشدة على أن إتباع سياسة التدريب تعني التقليل من المشكلات التي تواجه الإدارة ، كما وافق (97) فرداً وبنسبة (74.0%) على ذلك، وكان هناك (3) أفراد وبنسبة (2.3%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة الرابعة: تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال إقامة الدورات التدريبية.

يوضح الجدول رقم (76) والشكل رقم (71) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

جدول رقم (76)

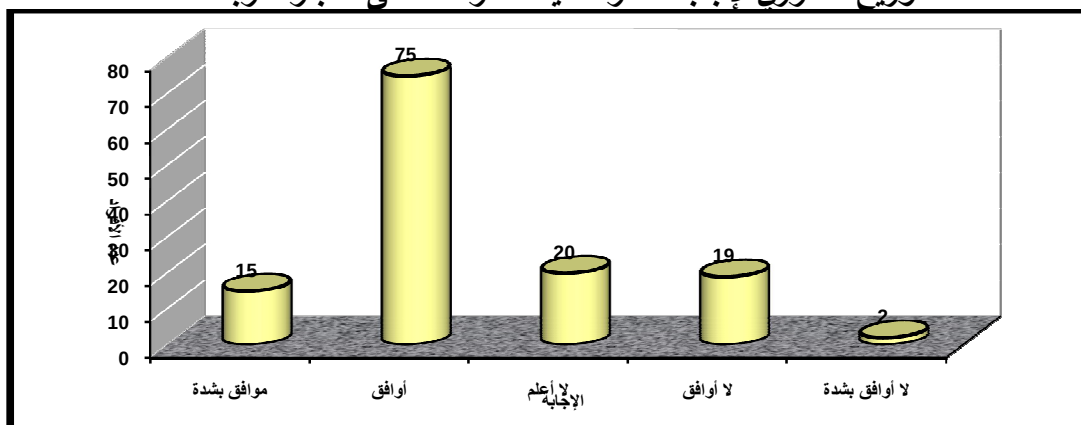
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
11.5%	15	موافق بشدة
57.3%	75	أوافق
15.3%	20	لا أعلم
14.5%	19	لا أوافق
1.5%	2	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (71)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (76) والشكل رقم (71) أن (15) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (11.5%) وافقوا بشدة على أن تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال إقامة الدورات التدريبية ، كما وافق (75) فرداً وبنسبة (57.3%) على ذلك، وكان هناك (20) فرداً وبنسبة (15.3%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (19) فرداً وبنسبة (14.5%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فردين وبنسبة (1.5%) على ذلك.

العبارة الخامسة: ترفع تقارير من وحدات التدريب للجهات المسؤولة لتقييم أداء العاملين.

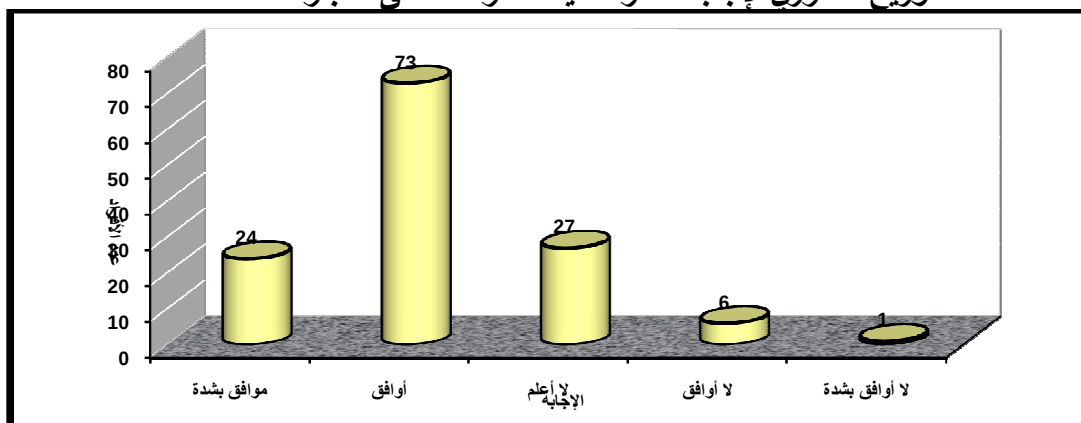
يوضح الجدول رقم (77) والشكل رقم (72) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.

جدول رقم (77)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
18.3%	24	موافق بشدة
55.7%	73	أوافق
20.6%	27	لا أعلم
4.6%	6	لا أوافق
0.8%	1	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (72)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (77) والشكل رقم (72) أن (24) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (18.3%) وافقوا بشدة على أن ترفع تقارير من وحدات التدريب للجهات المسؤولة لتقييم أداء العاملين كما وافق (73) فرداً وبنسبة (55.7%) على ذلك، وكان هناك (27) فرداً وبنسبة (20.6%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (6) أفراد وبنسبة (4.6%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة السادسة: تهيئة البيئة التدريبية من أسباب نجاحها.

يوضح الجدول رقم (78) والشكل رقم (73) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة

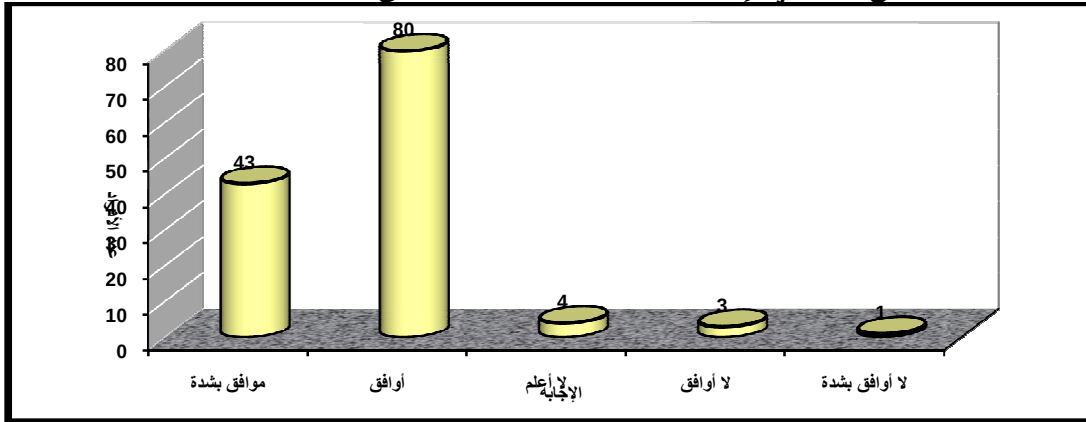
الدراسة على العبارة السادسة.

جدول رقم (78)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	43	32.8%
أوافق	80	61.1%
لا أعلم	4	3.1%
لا أوافق	3	2.3%
لا أوافق بشدة	1	0.8%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (73)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (78) والشكل رقم (73) أن (43) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (32.8%) وافقوا بشدة على أن تهيئة البيئة التدريسية من أسباب نجاحها. كما وافق (80) فرداً وبنسبة (61.1%) على ذلك، وكان هناك (4) أفراد وبنسبة (3.1%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (3) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة السابعة: الفترة الزمنية التي خصصت للبرامج التدريبية كافية لإنجاز الهدف الذي قامت من أجله.

يوضح الجدول رقم (79) والشكل رقم (74) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة

الدراسة على العبارة السابعة.

جدول رقم (79)

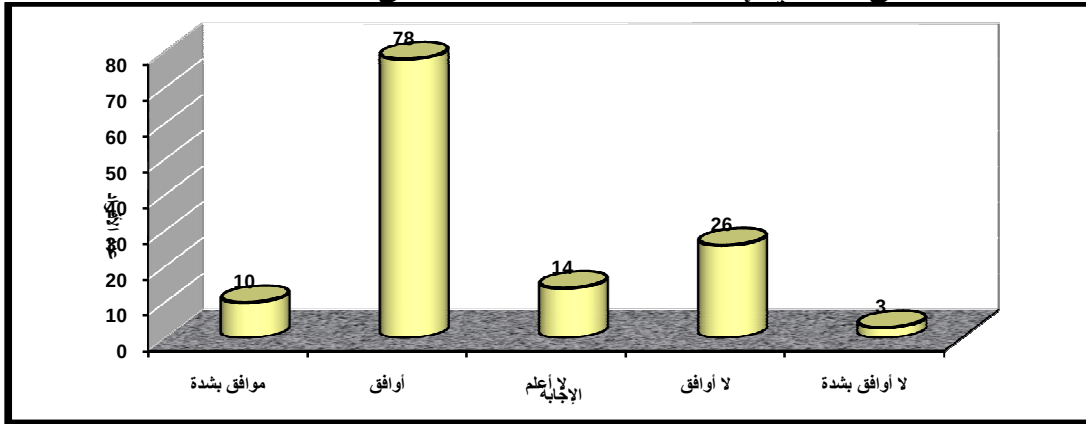
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	10	7.6%
أوافق	78	59.5%
لا أعلم	14	10.7%
لا أوافق	26	19.8%
لا أوافق بشدة	3	2.3%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (74)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (79) والشكل رقم (74) أن (10) أفراد في عينة الدراسة وبنسبة (7.6%) وافقوا بشدة على أن الفترة الزمنية التي خصصت للبرامج التدريبية كافية لإنجاز الهدف الذي قامت من أجله ، كما وافق (78) فرداً وبنسبة (48.1%) على ذلك، وكان هناك (14) فرداً وبنسبة (10.7%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (26) فرداً وبنسبة (19.8%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشدة (3) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك.

العبارة الثامنة: تمنح الدورات التدريبية شهادات للمتدربين توضع في سجلات العاملين.

يوضح الجدول رقم (80) والشكل رقم (75) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة.

جدول رقم (80)

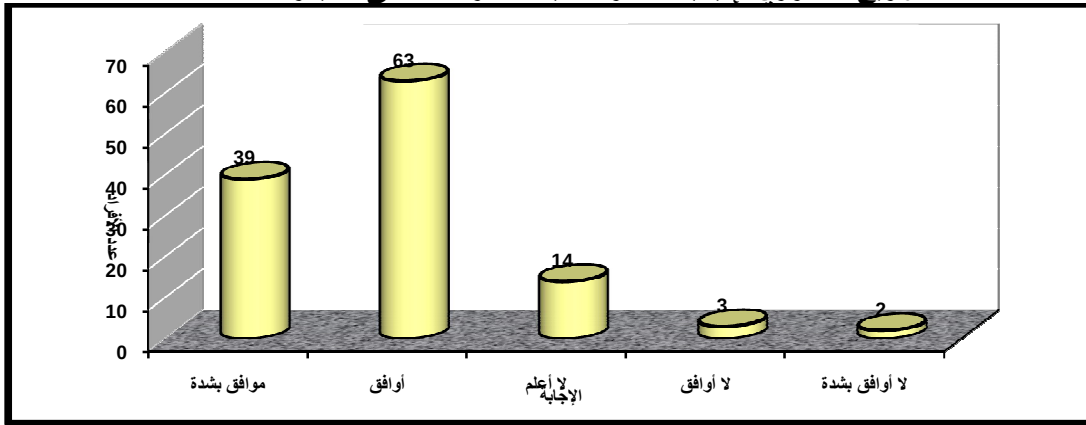
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	39	29.8%
أوافق	63	48.1%
لا أعلم	14	10.7%
لا أوافق	3	9.9%
لا أوافق بشدة	2	1.5%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (75)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (80) والشكل رقم (75) أن (39) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (29.8%) وافقوا بشدة على أن تمنح الدورات التدريبية شهادات للمتدربين توضع في سجلات العاملين ، كما وافق (63) فرداً وبنسبة (48.1%) على ذلك، وكان هناك (14) فرداً وبنسبة (10.7%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (13) فرداً وبنسبة (9.9%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشد فردين وبنسبة (1.5%) على ذلك.

العبارة التاسعة: يشجع التدريب الموظف على تقديم الولاء والانتماء للمنظمة.

يوضح الجدول رقم (81) والشكل رقم (76) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة.

جدول رقم (81)

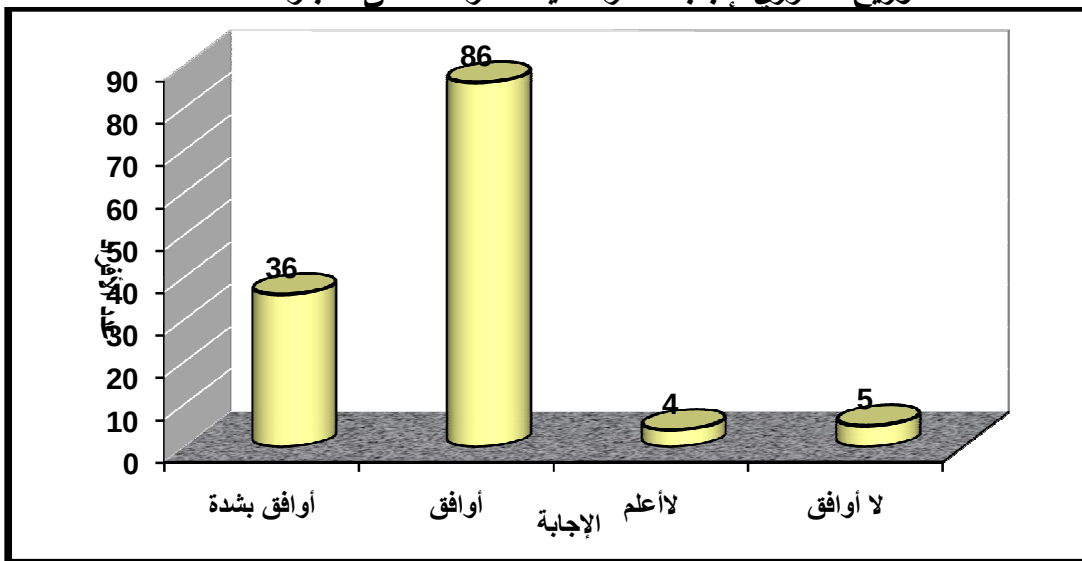
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
22.9%	36	موافق بشدة
74.0%	86	أوافق
3.1%	4	لا أعلم
3.8%	5	لا أوافق
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (76)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (81) والشكل رقم (76) أن (36) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (22.9%) وافقوا بشدة على أن يشجع التدريب الموظف على تقديم الولاء والانتماء للمنظمة، كما وافق (86) فرداً وبنسبة (74.0%) على ذلك، وكان هناك (4) أفراد وبنسبة (3.1%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (5) أفراد وبنسبة (3.8%) على ذلك.

العبارة العاشرة: للتدريب أثر فاعل في انجاح المنظمات على الإطار الشخص والتنظيمي.

يوضح الجدول رقم (82) والشكل رقم (77) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة.

جدول رقم (82)

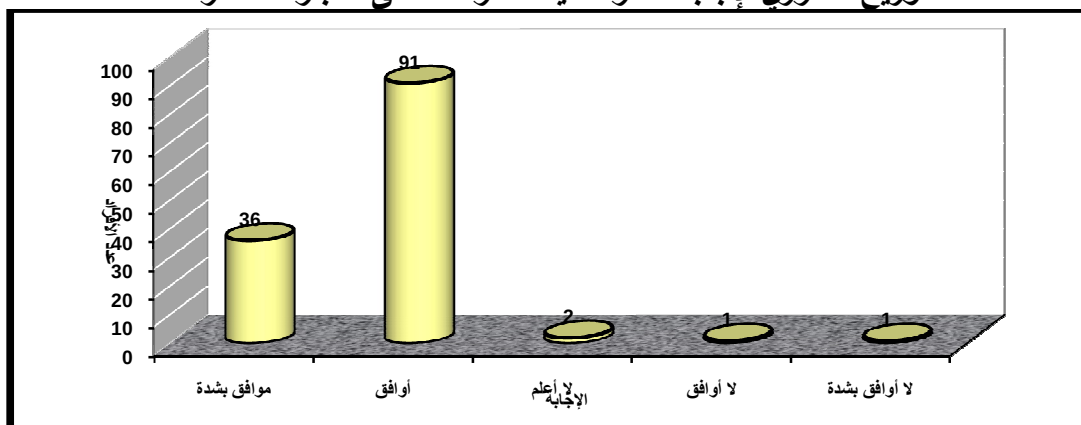
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
27.5%	36	موافق بشدة
69.5%	91	أوافق
1.5%	2	لا أعلم
0.8%	1	لا أوافق
0.8%	1	لا أوافق بشدة
100%	131	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (77)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (82) والشكل رقم (77) أن (36) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (27.5%) وافقوا بشدة على أن للتدريب أثر فاعل في انجاح المنظمات على الإطار الشخص والتنظمي ، كما وافق (91) فرداً وبنسبة (69.5%) على ذلك وكان هناك فردين وبنسبة (1.5%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق فرداً واحداً وبنسبة (0.9%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشد فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة الحادية عشر: يعمل التدريب على تطوير امكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

يوضح الجدول رقم (83) والشكل رقم (78) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر.

جدول رقم (83)

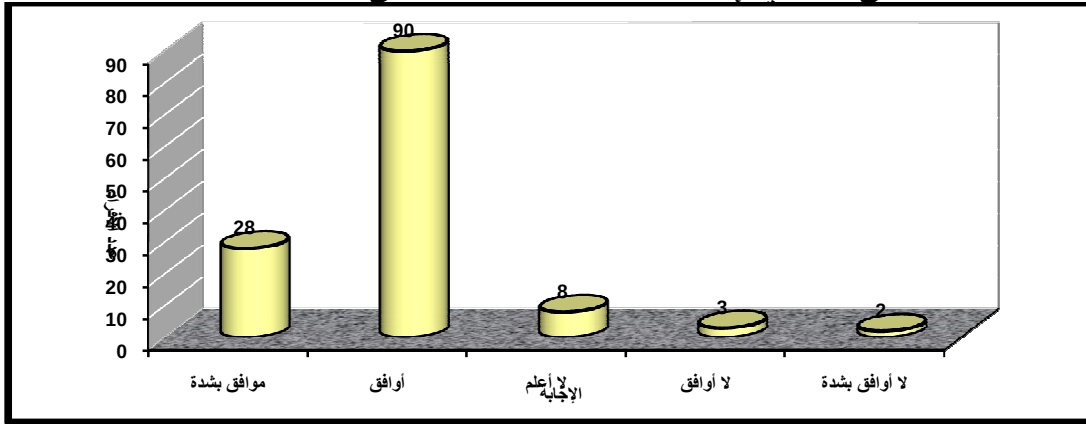
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	28	21.4%
أوافق	90	68.7%
لا أعلم	8	6.1%
لا أوافق	3	2.3%
لا أوافق بشدة	2	1.5%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (78)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (83) والشكل رقم (78) أن (28) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (21.4%) وافقوا بشدة على أن يعمل التدريب على تطوير امكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة ، كما وافق (90) فرداً وبنسبة (68.7%) على ذلك، وكان هناك (8) أفراد وبنسبة (6.1%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق (3) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشد فردين وبنسبة (1.5%) على ذلك.

العبارة الثانية عشر: إن إتباع سياسة التدريب تعني التقليل من المشكلات التي تواجه الإدارة.

يوضح الجدول رقم (84) والشكل رقم (79) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر.

جدول رقم (84)

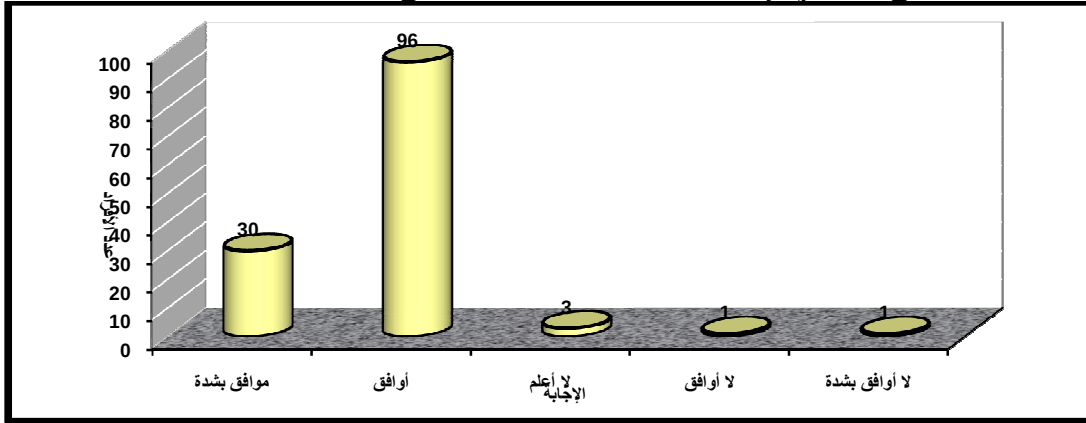
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	30	21.4%
أوافق	96	68.7%
لا أعلم	3	2.3%
لا أوافق	1	0.8%
لا أوافق بشدة	1	0.8%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (79)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (84) والشكل رقم (79) أن (30) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (21.4%) وافقوا بشدة على أن إن إتباع سياسة التدريب تعني التقليل من المشكلات التي تواجه الإدارة ، كما وافق (96) فرداً وبنسبة (68.7%) على ذلك، وكان هناك (3) أفراد وبنسبة (2.3%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشد فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

العبارة الثالثة عشر: يعمل التدريب على توثيق العلاقة بين الإدارة والافراد العاملين.

يوضح الجدول رقم (85) والشكل رقم (80) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر.

جدول رقم (85)

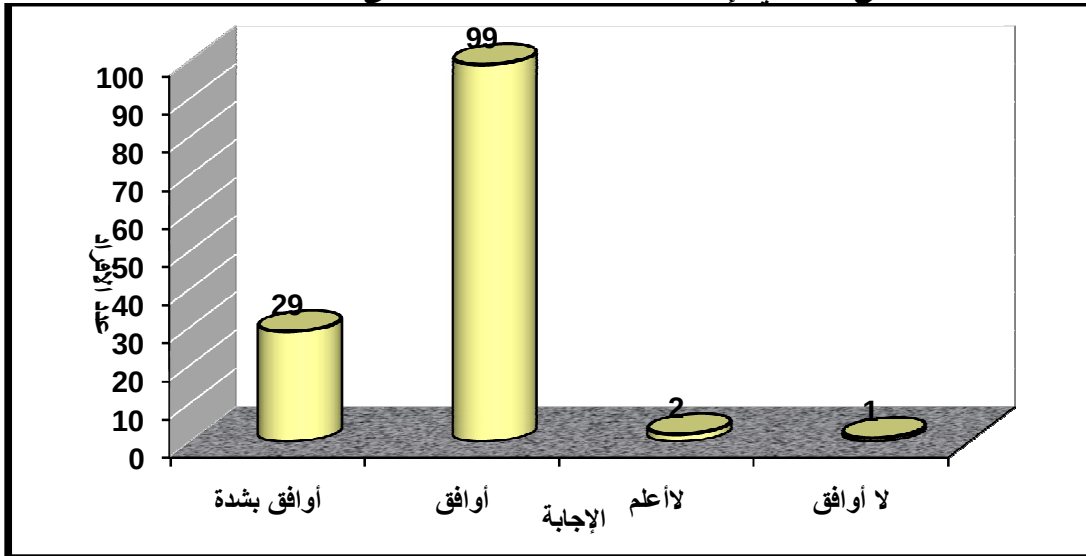
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	29	22.1%
أوافق	99	75.6%
لا أعلم	2	1.5%
لا أوافق	1	0.8%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (80)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (85) والشكل رقم (80) أن (29) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (22.1%) وافقوا بشدة على أن يعمل التدريب على توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين ، كما وافق (99) فرداً وبنسبة (75.6%) على ذلك، وكان هناك فردين وبنسبة (1.5%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك. العبارة الرابعة عشر: يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

يوضح الجدول رقم (86) والشكل رقم (81) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر.

جدول رقم (86)

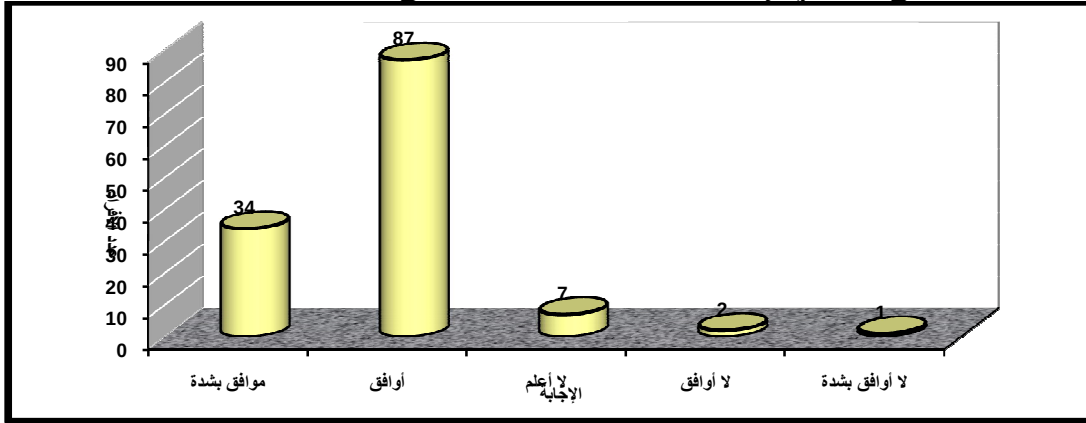
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	34	26.0%
أوافق	87	66.4%
لا أعلم	7	5.3%
لا أوافق	2	1.5%
لا أوافق بشدة	1	0.8%
المجموع	131	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (81)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (86) والشكل رقم (81) أن (34) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (26.0%) وافقوا بشدة على أن يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة ، كما وافق (87) فرداً وبنسبة (66.4%) على ذلك وكان هناك (7) أفراد وبنسبة (5.3%) لا يعلمون بخصوص ذلك، ولم يوافق فردين وبنسبة (1.5%) على ذلك، وكذلك لم يوافق بشد فرداً واحداً وبنسبة (0.8%) على ذلك.

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص أثر التدريب الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الاستراتيجية، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن

لكل إجابة " موافق بشدة "، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة "أوافق "، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " لأعلم "، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة " لأوافق "، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة " لأوافق بشدة ". إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية وبعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

" هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة والفشل في تحقيق الهدف من التدريب".

جدول رقم (87)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	يقوم التدريب في المنظمة على أساس احتياجات تدريبية مدروسة.	4	أوافق
2	النشاطات التدريبية المنفذة تتوافق مع طبيعة وتنظيم نشاط المنظمة.	4	أوافق
3	المادة التدريبية المطبقة تتلاءم مع الواقع العملي لدى المشاركين.	4	أوافق
4	البرامج التدريبية المطبقة لا توافي الغرض من التدريب.	2	لأوافق
5	المدرسين بمؤسسات التدريب ليس بالقدر المطلوب من الكفاءة لإنجاح برامج التدريب.	2	لأوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

يتبين من الجدول رقم (87) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يقوم التدريب في المنظمة على أساس احتياجات تدريبية مدروسة.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن النشاطات التدريبية المنفذة تتوافق مع طبيعة وتنظيم نشاط المنظمة.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه

القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن المادة التدريبية المطبقة تتلاءم مع الواقع العملي لدى المشاركين.

4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (2)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة غير موافقين على أن البرامج التدريبية المطبقة لا توافي الغرض من التدريب.

5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة غير موافقين على أن المدربين بمؤسسات التدريب ليس بالقدر المطلوب من الكفاءة لإنجاح برامج التدريب.

6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الأولى.

إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجداول من رقم (21) إلى رقم (25) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير المتأكدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى، الجدول رقم (88) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (88)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الأولى

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	يقوم التدريب في المنظمة على أساس احتياجات تدريبية مدروسة.	4	85.06
2	النشاطات التدريبية المنفذة تتوافق مع طبيعة وتنظيم نشاط المنظمة.	4	160.79
3	المادة التدريبية المطبقة تتلاءم مع الواقع العملي لدى المشاركين.	4	70.72
4	البرامج التدريبية المطبقة لا توافي الغرض من التدريب.	4	74.23
5	المدرسين بمؤسسات التدريب ليس بالقدر المطلوب من الكفاءة لإنجاح برامج التدريب.	4	33.85

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة

الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (85.06) وهذه

القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة

(1%) والبالغة (13.28) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (21) - فإن ذلك

يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين إجابات

أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يقوم التدريب في المنظمة على أساس

احتياجات تدريبية مدروسة.

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة

الموافقين والمحايدين على ما جاء بالعبارة الثانية (160.79) وهذه القيمة أكبر من

قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة

(13.28) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (22) - فإن ذلك يشير إلى وجود

فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة

ولصالح الموافقين على أن النشاطات التدريبية المنفذة تتوافق مع طبيعة وتنظيم

نشاط المنظمة.

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة

الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (70.72) وهذه

القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة

(1%) والبالغة (13.28) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (23)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن المادة التدريبية المطبقة تتلاءم مع الواقع العملي لدى المشاركين.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (74.23) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (24)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح غير الموافقين على أن البرامج التدريبية المطبقة لا توافي الغرض من التدريب.

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (95.12) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (9.21) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (24)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح غير الموافقين على أن المدربين بمؤسسات التدريب ليس بالقدر المطلوب من الكفاءة لإنجاح برامج التدريب.

مما تقدم لاحظنا تحقق فرضية الدراسة الأولى لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية الأولى عددها (5) عبارات وعلى كل منها هناك (131) إجابةً هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى ستكون (655) إجابةً . ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الأولى بالجدول رقم (89) والشكل رقم (83) أدناه:

جدول رقم (89)

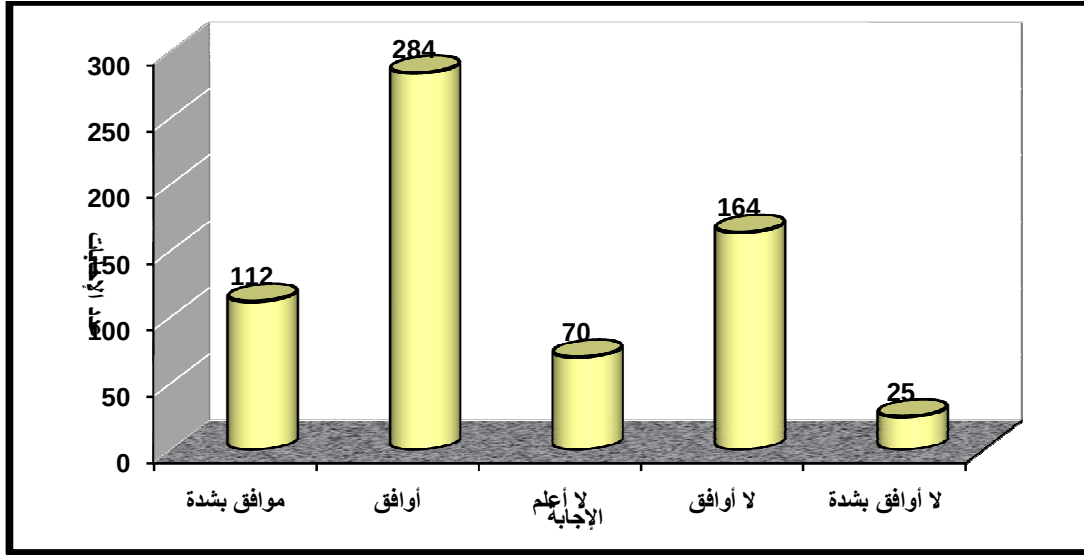
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
17.1%	112	موافق بشدة
43.4%	284	أوافق
10.7%	70	لا أعلم
25.0%	164	لا أوافق
3.8%	25	لا أوافق بشدة
100%	655	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (82)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (89) والشكل رقم (82) أن عينة الدراسة تضمنت على (112) إجابةً وبنسبة (17.1%) موافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى، و (284) إجابةً وبنسبة (43.4%) موافقة، و (70) إجابةً وبنسبة (10.7%) لاتعلم بذلك، و (164) إجابةً وبنسبة (25.0%) غير موافقة على ذلك، و (25) إجابةً وبنسبة (3.8%) غير موافقة بشدة على ذلك. وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى

(303.94) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (89) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة والفشل في تحقيق الهدف من التدريب " قد تحققت.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:
" هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النقص في عدد المدربين المختصين وعدم نجاح الدورات التدريبية ".

جدول رقم (90)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	غياب المدربين المتخصصين يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف التدريبية.	5	أوافق بشدة
2	البرامج التدريبية الموضوعة تعمل على تطوير كفاءة المشاركين فيها.	4	أوافق
3	هنالك عدم انسجام بين أهداف البرنامج التدريبي الموضوع وحاجات المشاركين الفعلية.	4	أوافق
4	تضع الجهات المسؤولة عن التدريب برامج تدريبية على درجة عالية من الوضوح.	4	أوافق
5	موضوعات البرنامج التدريبي قابلة للتطبيق في مجال العمل .	4	أوافق
6	يتضمن البرنامج التدريبي معلومات جديدة للمشاركين.	4	أوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

يتبين من الجدول رقم (90) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (5) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن غياب المدربين المتخصصين يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف التدريبية.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن البرامج التدريبية الموضوعة تعمل على تطوير كفاءة المشاركين فيها.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن هنالك عدم انسجام بين اهداف البرنامج التدريبي الموضوع وحاجات المشاركين الفعلية.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تضع الجهات المسؤولة عن التدريب برامج تدريبية على درجة عالية من الوضوح.
5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يتضمن البرنامج التدريبي معلومات جديدة للمشاركين.
6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الثانية.

إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجداول من رقم (26) إلى رقم (30) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، واختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير المتأكدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية، الجدول رقم (91) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (91)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الثانية

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	غياب المدربين المتخصصين يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف التدريبية.	3	103.60
2	البرامج التدريبية الموضوعة تعمل على تطوير كفاءة المشاركين فيها.	4	139.50
3	هنالك عدم انسجام بين أهداف البرنامج التدريبي الموضوع وحاجات المشاركين الفعلية.	4	67.77
4	تضع الجهات المسؤولة عن التدريب برامج تدريبية على درجة عالية من الوضوح.	4	70.41
5	موضوعات البرنامج التدريبي قابلة للتطبيق في مجال العمل .	4	155.83
6	يتضمن البرنامج التدريبي معلومات جديدة للمشاركين.	4	187.89

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارات الأولى (103.60) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (26)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن غياب المدربين المتخصصين يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف التدريبية.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين على ما جاء بالعبارات الثانية (139.50) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (27)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن البرامج التدريبية الموضوعة تعمل على تطوير كفاءة المشاركين فيها.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارات الثالثة (67.77)

وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (28)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن هنالك عدم انسجام بين اهداف البرنامج التدريبي الموضوع وحاجات المشاركين الفعلية.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (70.41) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (29)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تضع الجهات المسؤولة عن التدريب برامج تدريبية على درجة عالية من الوضوح.

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (155.83) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (30)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن موضوعات البرنامج التدريبي قابلة للتطبيق في مجال العمل.

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السادسة (187.89) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (31)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند

مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يتضمن البرنامج التدريبي معلومات جديدة للمشاركين.

مما تقدم لاحظنا تحقق فرضية الدراسة الثانية لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية الثانية عددها (6) عبارات وعلى كل منها هناك (131) إجابةً هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية ستكون (786) إجابةً . ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الثانية بالجدول رقم (92) والشكل رقم (83) أدناه:

جدول رقم (92)

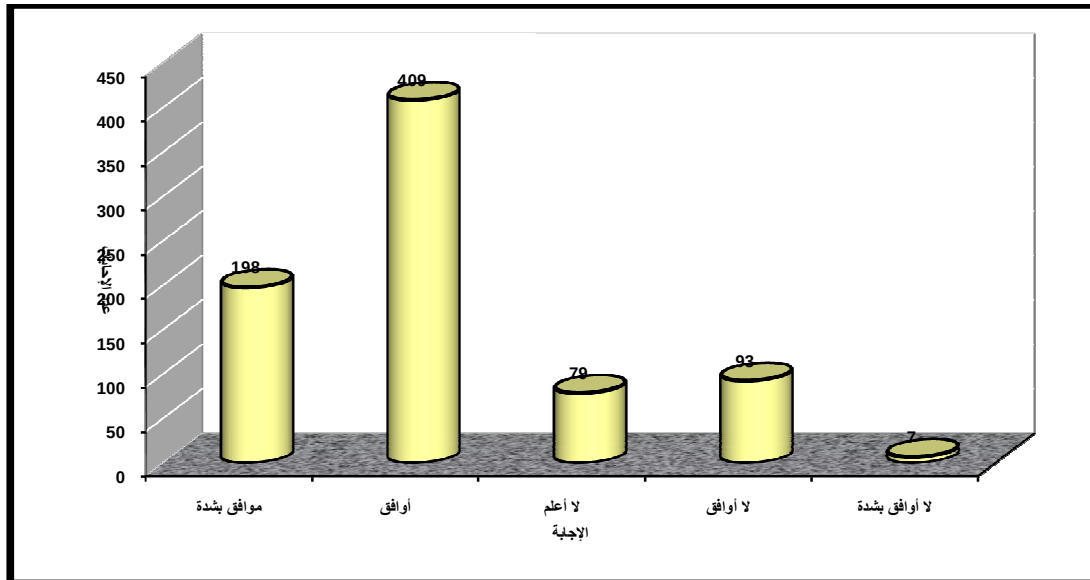
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
25.2%	198	موافق بشدة
52.0%	409	أوافق
10.1%	79	لا أعلم
11.8%	93	لا أوافق
0.9%	7	لا أوافق بشدة
100%	786	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (83)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (92) والشكل رقم (83) أن عينة الدراسة تضمنت على (198) إجابةً وبنسبة (25.2%) موافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية، و (409) إجابةً وبنسبة (52.0%) موافقة، و (79) إجابةً وبنسبة (10.1%) لاتعلم بذلك، و (93) إجابةً وبنسبة (11.8%) غير موافقة على ذلك، و (7) إجابات وبنسبة (0.9%) غير موافقة بشدة على ذلك. وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية (622.55) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (92)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النقص في عدد المدربين المختصين وعدم نجاح الدورات التدريبية " قد تحققت.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم توفر الإمكانيات و الوسائل المساعدة للعملية التدريبية و إكمال العملية التدريبية بنجاح " .

جدول رقم (93)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	الوسائل التربوية الموجودة في مكان التدريب تتلاءم لما هو موجود في بيئة العمل.	4	أوافق
2	معينات عملية التدريب من وسائل شرح (وسائل إيضاح ملصقات Projector) تتوفر في الدورة التدريبية المتاحة.	4	أوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

يتبين من الجدول رقم (93) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4) وتعني

هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الوسائل التربوية الموجودة في مكان التدريب تتلاءم لما هو موجود في بيئة العمل.

2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4) وتعني

هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن معينات عملية التدريب من وسائل شرح (وسائل إيضاح ملصقات Projector) تتوفر في الدورة التدريبية المتاحة.

3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية

الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الثالثة.

إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجداول من رقم (32) إلى رقم (33) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير

المتأكدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة ، الجدول رقم (94) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (94)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الثالثة

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	الوسائل التربوية الموجودة في مكان التدريب تتلاءم لما هو موجود في بيئة العمل.	4	132.17
6	معينات عملية التدريب من وسائل شرح (وسائل إيضاح ملصقات Projector) تتوفر في الدورة التدريبية المتاحة.	4	209.27

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (132.17) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (20/2/3) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الوسائل التربوية الموجودة في مكان التدريب تتلاءم لما هو موجود في بيئة العمل.

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين على ما جاء بالعبارة الثانية (209.27) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (33) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن معينات عملية التدريب من وسائل شرح (وسائل إيضاح ملصقات Projector) تتوفر في الدورة التدريبية المتاحة.

مما تقدم لاحظنا تحقق فرضية الدراسة الثالثة لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية الثالثة عددها عبارتين وعلى كل منها هناك (131) إجابةً هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية ستكون (262) إجابةً . ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الثالثة بالجدول رقم (95) والشكل رقم (84) أدناه:

جدول رقم (95)

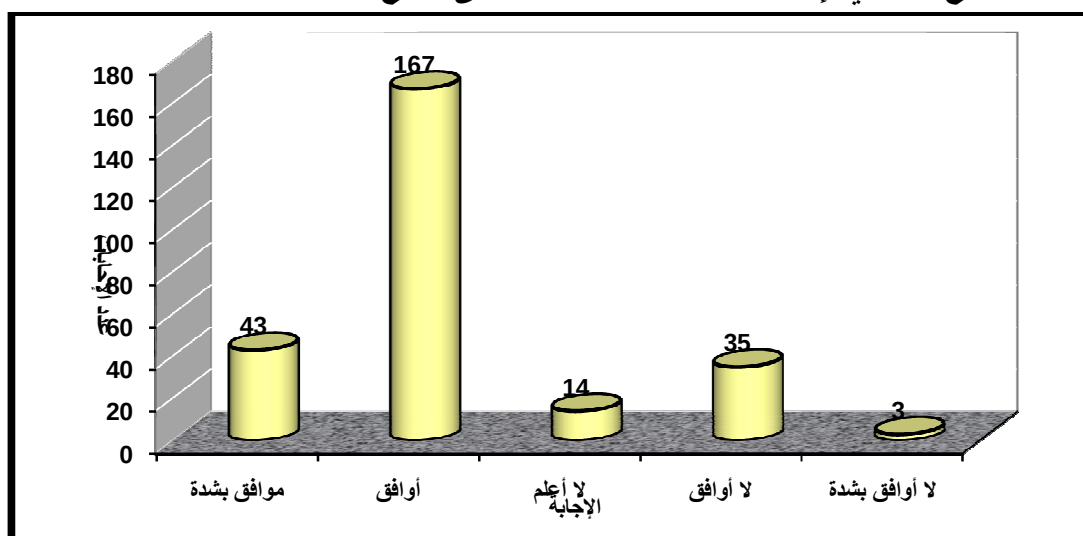
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	43	16.4%
أوافق	167	63.7%
لا أعلم	14	5.3%
لا أوافق	35	13.4%
لا أوافق بشدة	3	1.1%
المجموع	262	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (84)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (95) والشكل رقم (84) أن عينة الدراسة تضمنت على (43) إجابةً وبنسبة (16.4%) موافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة، و (167) إجابةً وبنسبة (63.7%) موافقة، و (14) إجابةً وبنسبة (5.3%) لاتعلم بذلك، و (35) إجابةً وبنسبة (13.4%) غير موافقة على ذلك، و (3) إجابات وبنسبة (1.1%) غير موافقة بشدة على ذلك. وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة (332.81) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (95) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن: " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم توفر الإمكانيات و الوسائل المساعدة للعملية التدريبية و إكمال العملية التدريبية بنجاح " قد تحققت.

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي:
" هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد الجهات المسؤولة عن إدارة وتنفيذ البرامج التدريبية على جهات استشارية غير متخصصة".

جدول رقم (96)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الرابعة

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	تعمل إدارة الموارد البشرية بجلب الاستشاريين بيوت الخبرة في دوراتها التدريبية التي تعقدتها المنظمة.	4	أوافق
2	تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع خطة تدريبية سنوية مبنية على المستوى الإداري ككل.	4	أوافق
3	تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع كافة التسهيلات والإمكانيات لإنجاح الدورات التدريبية.	4	أوافق
4	تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع أهداف واضحة لبرامج التدريب.	4	أوافق
5	تضطلع كل إدارة على خطة تدريب موظفيها وتشارك في وضعها.	4	أوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

يتبين من الجدول رقم (96) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تعمل إدارة الموارد البشرية بجلب الاستشاريين بيوت الخبرة في دوراتها التدريبية التي تعقدتها المنظمة.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع خطة تدريبية سنوية مبنية على المستوى الإداري ككل.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع كافة التسهيلات والإمكانيات لإنجاح الدورات التدريبية.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع أهداف واضحة لبرامج التدريب.
5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تضطلع كل إدارة على خطة

تدريب موظفيها وتشارك في وضعها.

6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الرابعة.

إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجداول من رقم (34) إلى رقم (38) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير المتأكدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الرابعة، الجدول رقم (97) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (97)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الرابعة

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	تعمل إدارة الموارد البشرية بجلب الاستشاريين ببيت الخبرة في دوراتها التدريبية التي تعدها المنظمة.	4	103.60
2	تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع خطة تدريبية سنوية مبنية على المستوى الإداري ككل.	4	139.50
3	تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع كافة التسهيلات والإمكانيات لإنتاج الدورات التدريبية.	4	67.77
4	تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع أهداف واضحة لبرامج التدريب.	4	155.83
5	تضطلع كل إدارة على خطة تدريب موظفيها وتشارك في وضعها.	4	187.89

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (93.77) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم

(34)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (5%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تعمل إدارة الموارد البشرية بجلب الاستشاريين بيوت الخبرة في دوراتها التدريبية التي تعقدتها المنظمة.

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين على ما جاء بالعبارة الثانية (86.21) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) (13.28) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (32)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع خطة تدريبية سنوية مبنية على المستوى الإداري ككل.

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (119.80) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) (13.28) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (36)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع كافة التسهيلات والإمكانيات لإنجاح الدورات التدريبية.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (116.98) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (37)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع أهداف واضحة لبرامج التدريب.

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين

والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (78.35) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (38) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تضطلع كل إدارة على خطة تدريب موظفيها وتشارك في وضعها. مما تقدم لاحظنا تحقق فرضية الدراسة الرابعة لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية الرابعة عددها (5) عبارات وعلى كل منها هناك (131) إجابةً هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة ستكون (655) إجابةً. ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الرابعة بالجدول رقم (98) والشكل رقم (84) أدناه:

جدول رقم (98)

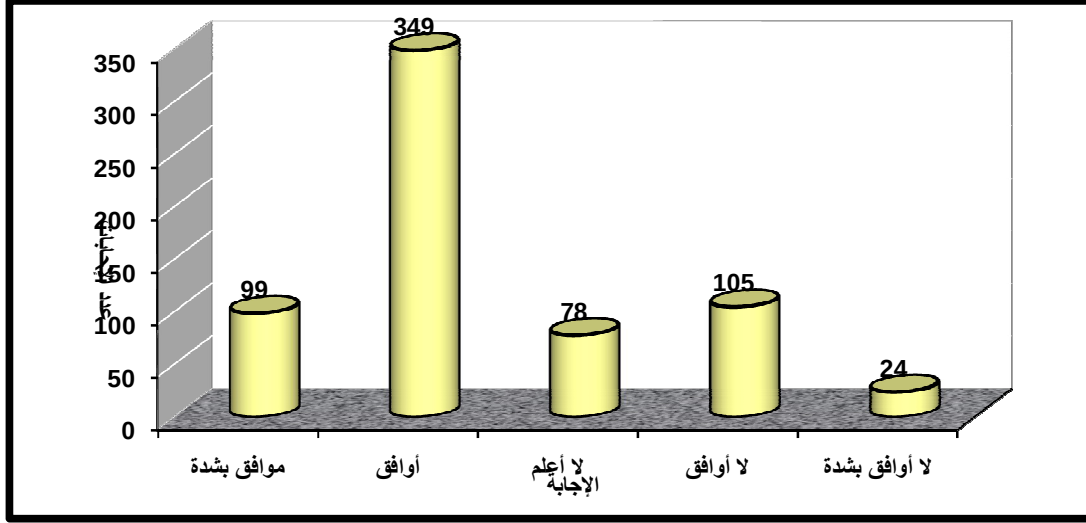
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق بشدة	99	15.1%
أوافق	349	53.3%
لا أعلم	78	11.9%
لا أوافق	105	16.0%
لا أوافق بشدة	24	3.7%
المجموع	655	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (85)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (98) والشكل رقم (85) أن عينة الدراسة تضمنت على (99) إجابةً وبنسبة (15.1%) موافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة، و (349) إجابةً وبنسبة (53.3%) موافقة، و (78) إجابةً وبنسبة (11.9%) لاتعلم بذلك، و (105) إجابةً وبنسبة (16.0%) غير موافقة على ذلك، و (24) إجابةً وبنسبة (3.7%) غير موافقة بشدة على ذلك. وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة (484.60) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (98) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على أن: " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد الجهات المسؤولة عن إدارة وتنفيذ البرامج التدريبية على جهات استشارية غير متخصصة " قد تحققت.

5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم ارتباط تخطيط وتصميم برامج التدريب باحتياجات العاملين والإمكانيات المتاحة الجهات".

جدول رقم (99)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الخامسة

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	تشمل البرامج التدريبية الموضوعية كافة الاحتياجات التدريبية للمنظمة.	4	أوافق
2	هنالك خبراء متخصصين في مجال التدريب يقومون بعملية التدريب للمتدربين.	4	أوافق
3	تستخدم الدورات التدريبية وسائل وبرامج لا تواكب التطور.	4	أوافق
4	تقدم الدورات التدريبية أحدث البرامج المستخدمة في المجال المطلوب.	4	أوافق
5	وسائل التدريب والإيضاح التي خصصت للدورات التدريبية تعتبر كافية و مفيدة.	4	أوافق
6	تقدم وثائق وكتيبات ومنشورات تدريبية تتعلق بموضوع الدورة التدريبية اثناء انعقاد الدور التدريبية.	4	أوافق
7	تتابع الإدارة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها على تطبيق ماتعلموه.	4	أوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

يتبين من الجدول رقم (99) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تشمل البرامج التدريبية الموضوعية كافة الاحتياجات التدريبية للمنظمة.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن هنالك خبراء متخصصين في مجال التدريب يقومون بعملية التدريب للمتدربين.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تستخدم الدورات التدريبية وسائل وبرامج لا تواكب التطور.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)،

- وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تقدم الدورات التدريبية أحدث البرامج المستخدمة في المجال المطلوب.
5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن وسائل التدريب والإيضاح التي خصصت الدورات التدريبية تعتبر كافية.
6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تقدم وثائق وكتيبات ومنشورات تدريبية تتعلق بموضوع الدورة التدريبية أثناء انعقاد الدور التدريبية.
7. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تتابع الإدارة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها على تطبيق ماتعلموه.
8. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الخامسة.
- إن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجداول من رقم (39) إلى رقم (45) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير المتأكدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية الخامسة، الجدول رقم (100) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (100)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الخامسة

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	تشمل البرامج التدريبية الموضوع كافة الاحتياجات التدريبية للمنظمة.	4	92.02
2	هنالك خبراء متخصصين في مجال التدريب يقومون بعملية التدريب للمتدربين.	4	132.32
3	تستخدم الدورات التدريبية وسائل وبرامج لا تواكب التطور.	4	80.26
4	تقدم الدورات التدريبية أحدث البرامج المستخدمة في المجال المطلوب.	4	111.70
5	وسائل التدريب والإيضاح التي خصصت الدورات التدريبية تعتبر كافية و مفيدة.	4	124.38
6	تقدم وثائق وكتيبات ومنشورات تدريبية تتعلق بموضوع الدورة التدريبية اثناء انعقاد الدور التدريبية.	4	203.62
7	تتابع الإدارة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها على تطبيق ماتعلموه.	4	47.59

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (92.02) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (39)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تشمل البرامج التدريبية الموضوع كافة الاحتياجات التدريبية للمنظمة.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين على ما جاء بالعبارة الثانية (132.32) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (40)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن هنالك خبراء متخصصين في مجال التدريب يقومون بعملية التدريب للمتدربين.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة

الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (80.26) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (41)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تستخدم الدورات التدريبية وسائل وبرامج لا تواكب التطور.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (111.70) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (42)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تقدم الدورات التدريبية أحدث البرامج المستخدمة في المجال المطلوب.

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (124.38) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (43)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن وسائل التدريب والإيضاح التي خصصت للدورات التدريبية تعتبر كافية و مفيدة.

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السادسة (203.62) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (44)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تقدم

وثائق وكتيبات ومنشورات تدريبية تتعلق بموضوع الدورة التدريبية اثناء انعقاد الدور التدريبية.

7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة

الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السابعة (47.59) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (45) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تتابع الإدارة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها على تطبيق ماتعلموه.

مما تقدم لاحظنا تحقق فرضية الدراسة الخامسة لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية الخامسة عددها (7) عبارات وعلى كل منها هناك (131) إجابةً هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة ستكون (917) إجابةً. ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الخامسة بالجدول رقم (101) والشكل رقم (85) أدناه:

جدول رقم (101)

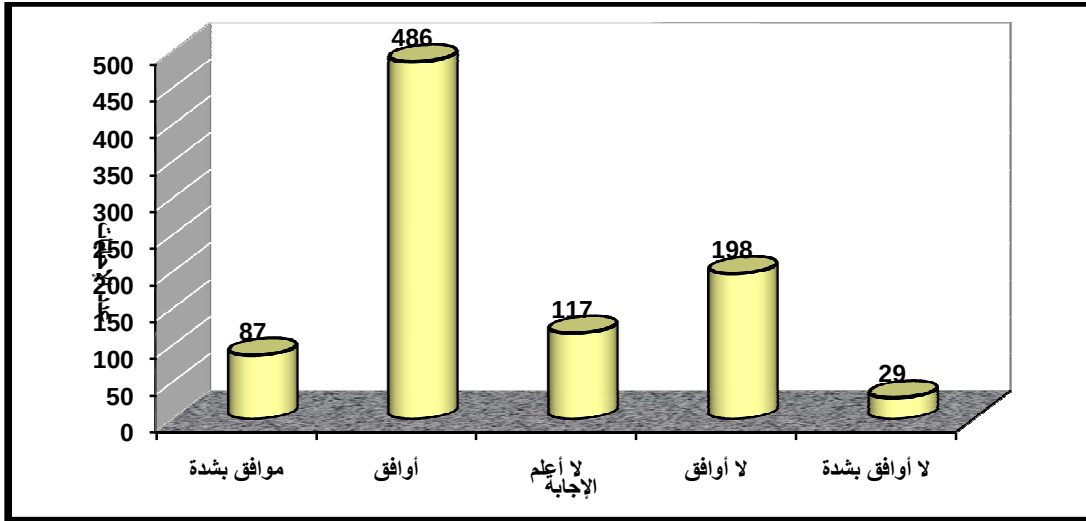
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الخامسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
9.5%	87	موافق بشدة
53.0%	486	أوافق
12.8%	117	لا أعلم
21.6%	198	لا أوافق
3.2%	29	لا أوافق بشدة
100%	917	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (85)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (101) والشكل رقم (85) أن عينة الدراسة تضمنت على (87) إجابةً وبنسبة (9.5%) موافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الخامسة، و (486) إجابةً وبنسبة (53.0%) موافقة، و (117) إجابةً وبنسبة (12.8%) لاتعلم بذلك، و (198) إجابةً وبنسبة (21.6%) غير موافقة على ذلك، و (29) إجابةً وبنسبة (3.2%) غير موافقة بشدة على ذلك. وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الخامسة (705.13) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (101) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الخامسة.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الخامسة والتي نصت على أن: " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم ارتباط تخطيط وتصميم برامج التدريب باحتياجات العاملين والإمكانات المتاحة الجهات " قد تحققت.

6 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" هنالك علاقة إيجابية بين تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة وتحسين أدائهم".

جدول رقم (102)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية السادسة

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	لإدارة الموارد البشرية برامج تخطيطية واضحة لدعم تدريب موظفيها.	4	أوافق
2	تقوم إدارة الموارد البشرية بإزالة المعوقات التي تواجه نشاط العملية التدريبية	4	أوافق
3	تقوم إدارة الموارد البشرية بإتباع الطرق المنهجية في تخطيط برامج التدريب العاملين بها.	4	أوافق
4	عملية الترشيح للتدريب تتم عبر إدارة الموارد البشرية.	4	أوافق
5	التدريب متاح لكل العاملين دون تخصيص فئة من الأخرى.	4	أوافق
6	موضوعات التدريب جاذبة ومشوقة.	4	أوافق
7	أساليب التدريب التي تعتمد عليها تفي بلاغراض والأهداف المحددة للمنظمة.	4	أوافق
8	هنالك انسجام بين أهداف البرنامج وحاجات المشاركين فعلية.	4	أوافق
9	يطور البرنامج التدريبي قدرات المشاركين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.	4	أوافق
10	هنالك علاقة واضحة في إداء العاملين وزيادة مهارتهم بعد انقضاء الدورة التدريبية.	4	أوافق
11	تعمل إدارة الموارد البشرية علي تقييم أثر الدورات التدريبية لدى موظفيها.	4	أوافق
12	للتدريب أثر فاعل في الرضا الوظيفي وزيادة الولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.	4	أوافق
13	للتدريب أثر فاعل في زيادة الإنتاجية وجودة المنتج.	4	أوافق
14	الموظف المدرب أكثر إنتاجية من الموظف غير المدرب.	4	أوافق
15	يعمل التدريب على خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.	4	أوافق
16	يساعد التدريب الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.	4	أوافق
17	يساعد التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.	4	أوافق
18	يشعر الموظفون المدربون برغبة قوية في تطبيق ماتعلموه أثناء التدريب.	4	أوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

يتبين من الجدول رقم (102) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن لإدارة الموارد البشرية برامج تخطيطية واضحة لدعم تدريب موظفيها.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإزالة المعوقات التي تواجه نشاط العملية التدريبية.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تقوم إدارة الموارد البشرية باتباع الطرق المنهجية في تخطيط برامج التدريب العاملين بها.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن عملية الترشيح للتدريب تتم عبر إدارة الموارد البشرية.
5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن التدريب متاح لكل العاملين دون تخصيص فئة من الأخرى.
6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن موضوعات التدريب جاذبة ومشوقة.
7. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن اساليب التدريب التي تعتمد عليها تفي بالأغراض والأهداف المحددة للمنظمة.
8. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن هنالك انسجام بين أهداف البرنامج وحاجات المشاركين فعلية.
9. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يطور البرنامج

- التدريبي قدرات المشاركين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.
10. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن هنالك علاقة واضحة في إداء العاملين وزيادة مهارتهم بعد انقضاء الدورة التدريبية.
11. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تعمل إدارة الموارد البشرية علي تقييم أثر الدورات التدريبية لدى موظفيها.
12. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن للتدريب أثر فاعل في الرضا الوظيفي وزيادة الولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.
13. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن للتدريب أثر فاعل في زيادة الإنتاجية وجودة المنتج.
14. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن للتدريب الموظف المدرب أكثر إنتاجية من الموظف غير المدرب.
15. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يعمل التدريب على خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
16. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يساعد التدريب الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
17. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يساعد التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
18. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يشعر الموظفون

المتدربون برغبة قوية في تطبيق ماتعملوه أثناء التدريب.

19. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية

السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما

جاء بعبارات الفرضية السادسة.

النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجداول من رقم (46) إلى رقم (63) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير المتأكدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية السادسة، الجدول رقم (103) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (103)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية السادسة

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	إدارة الموارد البشرية برامج تخطيطية واضحة لدعم تدريب موظفيها.	4	82.70
2	تقوم إدارة الموارد البشرية بإزالة المعوقات التي تواجه نشاط العملية التدريبية	4	101.18
3	تقوم إدارة الموارد البشرية بإتباع الطرق المنهجية في تخطيط برامج التدريب العاملين بها.	4	61.94
4	عملية الترشيح للتدريب تتم عبر إدارة الموارد البشرية.	4	60.72
5	التدريب متاح لكل العاملين دون تخصيص فئة من الأخرى.	4	62.47
6	موضوعات التدريب جاذبة ومشوقة.	4	99.34
7	أساليب التدريب التي تعتمد عليها تقي بلاغراض والأهداف المحددة للمنظمة.	4	117.51
8	هناك انسجام بين أهداف البرنامج وحاجات المشاركين فعلية.	4	103.69
9	يطور البرنامج التدريبي قدرات المشاركين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.	4	148.66
10	هناك علاقة واضحة في إداء العاملين وزيادة مهارتهم بعد انقضاء الدورة التدريبية.	4	119.65
11	تعمل إدارة الموارد البشرية علي تقييم أثر الدورات التدريبية لدى موظفيها.	4	70.95
12	للتدريب أثر فاعل في الرضا الوظيفي وزيادة الولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.	4	172.70
13	للتدريب أثر فاعل في زيادة الإنتاجية وجودة المنتج.	4	155.68

جدول رقم (103)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية السادسة

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
14	الموظف المدرب أكثر إنتاجية من الموظف غير المدرب.	4	152.17
15	يعمل التدريب على خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.	4	208.20
16	يساعد التدريب الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.	4	190.72
17	يساعد التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.	4	210.87
18	يشعر الموظفون المدربون برغبة قوية في تطبيق ماتعملوه أثناء التدريب.	4	149.50

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارات الأولى (82.70) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (46) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن لإدارة الموارد البشرية برامج تخطيطية واضحة لدعم تدريب موظفيها.

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين على ما جاء بالعبارات الثانية (101.81) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (47) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإزالة المعوقات التي تواجه نشاط العملية التدريبية.

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارات الثالثة (61.94) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى

دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (47) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تقوم إدارة الموارد البشرية باتباع الطرق المنهجية في تخطيط برامج التدريب العاملين بها.

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (60.72) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (48) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن عملية الترشيح للتدريب تتم عبر إدارة الموارد البشرية.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (62.47) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (49) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن التدريب متاح لكل العاملين دون تخصيص فئة من الأخرى.

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السادسة (99.34) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (50) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن موضوعات التدريب جاذبة ومشوقة.

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة

الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السابعة (117.51) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (51) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن اساليب التدريب التي تعتمد عليها تفي بلاغراض والأهداف المحددة للمنظمة.

7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الثامنة (103.69) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (52) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن هنالك انسجام بين أهداف البرنامج وحاجات المشاركين الفعلية.

8. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة التاسعة (148.66) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (53) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يطور البرنامج التدريبي قدرات المشاركين في تنفيذ المطلوب منهم بكفاءة.

9. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة العاشرة (119.65) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (54) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن هنالك علاقة واضحة في إداء العاملين وزيادة مهارتهم بعد انقضاء الدورة التدريبية.

10. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الحادية عشر (70.95) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (55)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تعمل إدارة الموارد البشرية على تقييم أثر الدورات التدريبية لدى موظفيها.

11. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الثانية عشر (172.70) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (56)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن للتدريب أثر فاعل في الرضا الوظيفي وزيادة الولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.

12. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الثالثة عشر (155.68) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (57)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن للتدريب أثر فاعل في زيادة الإنتاجية وجودة المنتج.

13. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة عشر (152.17) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (58)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند

مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الموظف المدرب أكثر إنتاجية من الموظف غير المدرب.

14. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة عشر (208.20) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (59) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يعمل التدريب على خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

15. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السادسة عشر (190.72) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (60) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يساعد التدريب الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

16. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السابعة عشر (210.87) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (61) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يساعد التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

17. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الثامنة عشر (149.50) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) - واعتماداً على ما ورد في

الجدول رقم (62) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يشعر الموظفون المدربون برغبة قوية في تطبيق ماتعملوه أثناء التدريب.

مما تقدم لاحظنا تحقق فرضية الدراسة السادسة لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية السادسة عددها (18) عبارات وعلى كل منها هناك (131) إجابةً هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة ستكون (2358) إجابةً . ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية السادسة بالجدول رقم (104) والشكل رقم (87) أدناه:

جدول رقم (104)

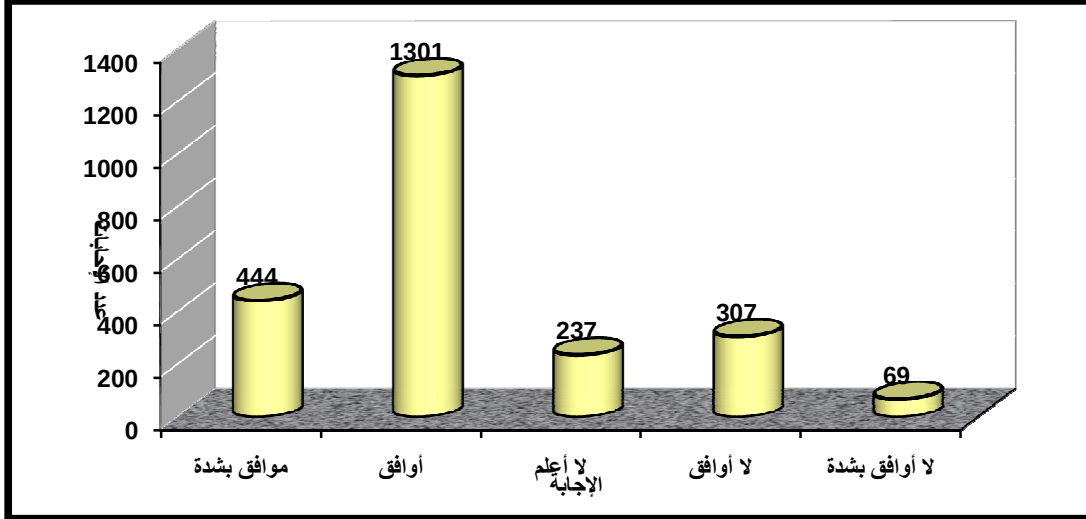
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية السادسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
18.8%	444	موافق بشدة
55.2%	1301	أوافق
10.1%	237	لا أعلم
13.0%	307	لا أوافق
2.9%	69	لا أوافق بشدة
100%	2358	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (87)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (104) والشكل رقم (87) أن عينة الدراسة تضمنت على (444) إجابةً ونسبة (18.8%) موافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية السادسة، و (1301) إجابةً ونسبة (55.2%) موافقة، و (237) إجابةً ونسبة (10.1%) لا تعلم بذلك، و (307) إجابةً ونسبة (13.0%) غير موافقة على ذلك، و (69) إجابةً ونسبة (2.9%) غير موافقة بشدة على ذلك. وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية السادسة (1978.12) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (104)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية السادسة.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السادسة والتي نصت على أن: " هنالك علاقة إيجابية بين تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة وتحسين أدائهم " قد تحققت.

7- عرض ومناقشة نتائج الفرضية السابعة:

تتص الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة على الآتي:
 " هنالك علاقة ذات لالة إحصائية بين متراكم الخبرة والحاجة للتدريب "

جدول رقم (105)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية السابعة

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	تعمل الدورات التدريبية علي ترقية الموظف في السلم الوظيفي.	4	أوافق
2	يلتحق الموظفون بالبرامج التدريبية لمجرد التدريب لا أكثر .	4	أوافق
3	كلما ارتقى الشخص في السلم الوظيفي كلما قل إحساسه بأهمية وحاجة التدريب.	4	أوافق
4	يؤدي التدريب إلى تلافي الأخطاء وخفض التكاليف بسبب انخفاض الفاقد والتالف.	4	أوافق
5	يؤدي التدريب إلى انخفاض نسبة جوداث العمل وخاصة التي تحدث بسبب الجهل وعدم الكفاءة.	4	أوافق
6	يؤدي التدريب إلى رفع مستوى الرقابة الذاتية.	4	أوافق
7	يؤدي التدريب إلى زيادة الاستقرار والمرونة في بيئة العمل والمقدرة على الاستمرار بنفس المستوى حتى في ظل عدم وجود عمليات الرقابة والإشراف.	4	أوافق
8	يؤدي التدريب إلى توفير الوقت بسبب الكفاءة في العمل وعدم توقف الآلات أو حدوث أعطال به.	4	أوافق
9	يتم ترفيع الموظفين في درجة وظيفية أعلى بعد انتهائهم من التدريب.	5	موافق بشدة
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

يتبين من الجدول رقم (105) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تعمل الدورات التدريبية علي ترقية الموظف في السلم الوظيفي.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يلتحق الموظفون بالبرامج التدريبية لمجرد التدريب لا أكثر .
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن كلما ارتقى الشخص في السلم الوظيفي كلما قل إحساسه بأهمية وحاجة التدريب.

4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يؤدي التدريب إلى تلافي الأخطاء وخفض التكاليف بسبب انخفاض الفاقد والتالف.

5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يؤدي التدريب إلى انخفاض نسبة جودات العمل وخاصة التي تحدث بسبب الجهل وعدم الكفاءة.

6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يؤدي التدريب إلى رفع مستوى الرقابة الذاتية.

7. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يؤدي التدريب إلى زيادة الاستقرار والمرونة في بيئة العمل والمقدرة على الاستمرار بنفس المستوى حتى في ظل عدم وجود عمليات الرقابة والإشراف.

8. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يؤدي التدريب إلى توفير الوقت بسبب الكفاءة في العمل وعدم توقف الآلات أو حدوث أعطال به.

9. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يتم ترفيع الموظفين في درجة وظيفية أعلى بعد انتهائهم من التدريب.

10. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية السابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية السابعة.

النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجداول من رقم (64) إلى رقم (72) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير المتأكدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات

على كل عبارة من عبارات الفرضية السابعة ، الجدول رقم (106) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (106)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية السابعة

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	تعمل الدورات التدريبية علي ترقية الموظف في السلم الوظيفي.	4	57.51
2	يلتحق الموظفون بالبرامج التدريبية لمجرد التدريب لا أكثر .	4	79.34
3	كلما ارتقى الشخص في السلم الوظيفي كلما قل إحساسه بأهمية وحاجة التدريب.	4	59.65
4	يؤدي التدريب إلى تلافي الأخطاء وخفض التكاليف بسبب انخفاض الفاقد والتالف.	3	98.47
5	يؤدي التدريب إلى انخفاض نسبة جوداث العمل وخاصة التي تحدث بسبب الجهل وعدم الكفاءة.	4	179.73
6	يؤدي التدريب إلى رفع مستوى الرقابة الذاتية.	4	225.30
7	يؤدي التدريب إلى زيادة الاستقرار والمرونة في بيئة العمل والمقدرة على الاستمرار بنفس المستوى حتى في ظل عدم وجود عمليات الرقابة والإشراف.	4	170.03
8	يؤدي التدريب إلى توفير الوقت بسبب الكفاءة في العمل وعدم توقف الآلات أو حدوث أعطال به.	4	167.74
9	يتم ترفيع الموظفين في درجة وظيفية أعلى بعد انتهائهم من التدريب.	4	36.75

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الأولى (57.70) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (64) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تعمل الدورات التدريبية علي ترقية الموظف في السلم الوظيفي.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين على ما جاء بالعبارة الثانية (79.34) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%)

والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (65) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يلتحق الموظفون بالبرامج التدريبية لمجرد التدريب لا أكثر.

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (59.65) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (66) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن كلما ارتقى الشخص في السلم الوظيفي كلما قل إحساسه بأهمية وحاجة التدريب.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (98.57) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (67) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يؤدي التدريب إلى تلافي الأخطاء وخفض التكاليف بسبب انخفاض الفاقد والتالف.

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (179.73) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (68) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يؤدي التدريب إلى انخفاض نسبة جوداث العمل وخاصة التي تحدث بسبب الجهل وعدم الكفاءة.

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة

الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السادسة (225.30) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (69) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يؤدي التدريب إلى رفع مستوى الرقابة الذاتية.

7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السابعة (117.51) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (170.30) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (70) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يؤدي التدريب إلى زيادة الاستقرار والمرونة في بيئة العمل والمقدرة على الاستمرار بنفس المستوى حتى في ظل عدم وجود عمليات الرقابة والإشراف المباشر.

8. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الثامنة (167.74) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (71) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يؤدي التدريب إلى توفير الوقت بسبب الكفاءة في العمل وعدم توقف الآلات أو حدوث أعطال به.

9. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة التاسعة (36.75) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (72) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى

دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن يتم ترفيع الموظفين في درجة وظيفية أعلى بعد انتهائهم من التدريب. مما تقدم لاحظنا تحقق فرضية الدراسة السابعة لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية السابعة عددها (9) عبارات وعلى كل منها هناك (131) إجابةً هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية السابعة ستكون (1179) إجابةً. ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية السابعة بالجدول رقم (107) والشكل رقم (88) أدناه:

جدول رقم (107)

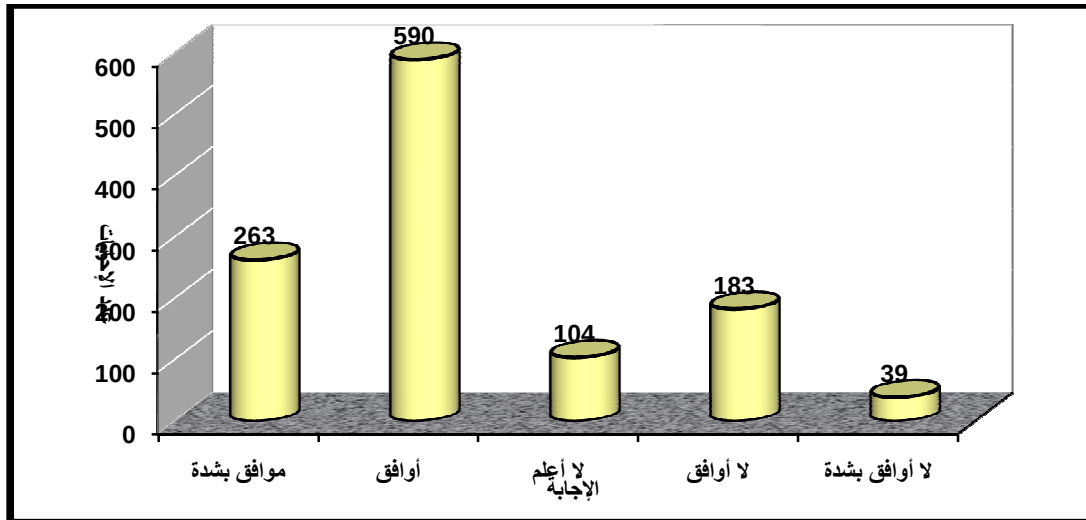
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية السابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
22.3%	263	موافق بشدة
50.0%	590	أوافق
8.8%	104	لا أعلم
15.5%	183	لا أوافق
3.3%	39	لا أوافق بشدة
100%	1179	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (88)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية السابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (107) والشكل رقم (88) أن عينة الدراسة تضمنت على (263) إجابةً ونسبة (22.3%) موافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية السابعة، و (590) إجابةً ونسبة (50.0%) موافقة، و (104) إجابةً ونسبة (8.8%) لاتعلم بذلك، و (183) إجابةً ونسبة (3.3%) غير موافقة على ذلك، و (39) إجابةً ونسبة (3.3%) غير موافقة بشدة على ذلك. وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية السابعة (784.93) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (107) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية السابعة.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السابعة والتي نصت على أن: " هنالك علاقة ذات لالة إحصائية بين متراكم الخبرة والحاجة للتدريب " قد تحققت.

8- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة:

تنص الفرضية الثامنة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب أثناء العمل وتحقيق مستوى الاداء المطلوب عند التعامل مع المهام المهارات الصعبة والمعقدة مع مراعاة الجوانب السيولوجية والبيئية " .

جدول رقم (108)

الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثامنة

ت	العبارات	الوسيط	التفسير
1	ادارة الموارد البشرية للمنظمة وحدة خاصة للتدريب داخل المنظمة.	5	موافق بشدة
2	يقدم رؤساء الإدارات المختلفة التقارير السنوية بالاحتياجات التدريبية لإدارة الموارد البشرية.	4	أوافق
3	إتباع سياسة التدريب تعني التقليل من المشكلات التي تواجه الادارة.	4	أوافق
4	تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال إقامة الدورات التدريبية.	4	أوافق
5	ترفع تقارير منحدرات التدريب للجهات المسؤولة لتقييم اداء العاملين.	4	أوافق
6	تهيئة البيئة من أسباب نجاحها.	4	أوافق
7	الفترة الزمنية التي خصصت للبرامج التدريبية كافية لإنجاز الهدف الذي قامت من اجله.	4	أوافق
8	تمنح الدورات التدريبية شهادات للمتدربين توضع في سجلات العاملين.	4	أوافق
9	يشجع التدريب الموظف على تقديم الولاء والانتماء للمنظمة	4	أوافق
10	للتدريب أثر فاعل في انجاح المنظمات على الإطار الشخص والتنظيمي	4	أوافق
11	يعمل التدريب على تطوير امكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة	4	أوافق
12	إن إتباع سياسة التدريب تعني التقليل من المشكلات التي تواجه	4	أوافق
13	يعمل التدريب على توثيق العلاقة بين الادارة والافراد العاملين.	4	أوافق
14	يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.	4	أوافق
	جميع العبارات	4	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

يتبين من الجدول رقم (108) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (5)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين بشدة على أن إدارة الموارد البشرية للمنظمة وحدة خاصة للتدريب داخل المنظمة.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يقدم رؤساء الإدارات المختلفة التقارير السنوية بالاحتياجات التدريبية لإدارة الموارد البشرية.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن إتباع سياسة التدريب تعني التقليل من المشكلات التي تواجه الإدارة.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال إقامة الدورات التدريبية.
5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن تهيئة البيئة من أسباب نجاحها.
6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن الفترة الزمنية التي خصصت للبرامج التدريبية كافية لإنجاز الهدف الذي قامت من أجله.
7. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يؤدي التدريب إلى زيادة الاستقرار والمرونة في بيئة العمل والمقدرة على تمنح الدورات التدريبية شهادات للمتدربين توضع في سجلات العاملين.
8. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يشجع التدريب الموظف على تقديم الولاء والانتماء للمنظمة.
9. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة (4)،

- وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن للتدريب أثر فاعل في انجاح المنظمات على الإطار الشخص والتنظيمي.
10. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يعمل التدريب على تطوير امكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
11. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن إن إتباع سياسة التدريب تعني التقليل من المشكلات التي تواجهه.
12. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن إن إتباع سياسة التدريب تعني التقليل من المشكلات التي تواجهه.
13. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يعمل التدريب على توثيق العلاقة بين الادارة والافراد العاملين.
14. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة موافقين على أن يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
15. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثامنة (4)، وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على ما جاء بعبارات الفرضية الثامنة.
- النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد عينة الدراسة متفقون على ذلك، حيث أنه وكما ورد في الجداول من رقم (73) إلى رقم (85) أن هناك أفراداً محايدين أو غير موافقين على ذلك، ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير المتأكدين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارة من عبارات الفرضية السابعة ، الجدول رقم (109) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

جدول رقم (109)

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات على عبارات الفرضية الثامنة

ت	العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
1	توفر إدارة الموارد البشرية للمنظمة وحدة خاصة للتدريب داخل المنظمة.	4	203.62
2	يقدم رؤساء الإدارات المختلفة التقارير السنوية بالاحتياجات التدريبية لإدارة الموارد البشرية.	4	171.79
3	إتباع سياسة التدريب تعني التقليل من المشكلات التي تواجه الإدارة.	3	184.08
4	تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال إقامة الدورات التدريبية.	4	121.48
5	ترفع تقارير منوحدات التدريب للجهات المسئولة لتقييم أداء العاملين.	4	123.62
6	تهيئة البيئة من أسباب نجاحها.	4	184.84
7	الفترة الزمنية التي خصصت للبرامج التدريبية كافية لإنجاز الهدف الذي قامت من أجله.	4	138.66
8	تمنح الدورات التدريبية شهادات للمتدربين توضع في سجلات العاملين.	4	92.63
9	يشجع التدريب الموظف على تقديم الولاء والانتماء للمنظمة	3	135.66
10	للتدريب أثر فاعل في انجاح المنظمات على الإطار الشخص والتظيمي	4	211.02
11	يعمل التدريب على تطوير امكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة	4	255.84
12	إن إتباع سياسة التدريب تعني التقليل من المشكلات التي تواجه	4	170.53
13	يعمل التدريب على توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.	3	194.09
14	يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.	4	204.07

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

ويمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارات الأولى (203.62) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (73) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن إدارة الموارد البشرية للمنظمة وحدة خاصة للتدريب داخل المنظمة.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة

الموافقين والمحايدين على ما جاء بالعبارة الثانية (171.79) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) وبالبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (74) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يقدم رؤساء الإدارات المختلفة التقارير السنوية بالاحتياجات التدريبية لإدارة الموارد البشرية.

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين على ما جاء بالعبارة الثالثة (184.08) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) وبالبالغة (11.34) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (75) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن إتباع سياسة التدريب تعني التقليل من المشكلات التي تواجه الادارة.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الرابعة (121.48) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) وبالبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (76) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال إقامة الدورات التدريبية.

5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الخامسة (123.62) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) وبالبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (77) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن ترفع تقارير منوحات التدريب للجهات المسؤولة لتقييم اداء العاملين.

6. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السادسة (184.84) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (78) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تهيئة البيئة من أسباب نجاحها.

7. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة السابعة (138.66) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (79) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الفترة الزمنية التي خصصت للبرامج التدريبية كافية لإنجاز الهدف الذي قامت من أجله.

8. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الثامنة (42.63) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (11.34) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (80) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن تمنح الدورات التدريبية شهادات للمتدربين توضع في سجلات العاملين.

9. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة التاسعة (135.66) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (81) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يشجع

التدريب الموظف على تقديم الولاء والانتماء للمنظمة.

10. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة العاشرة (211.02) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (82) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن للتدريب أثر فاعل في نجاح المنظمات على الإطار الشخصي و التنظيمي .

11. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الحادية عشر (255.53) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (83) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يعمل التدريب على تطوير امكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

12. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الثانية عشر (170.53) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (84) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن إتباع سياسة التدريب تعني التقليل من المشكلات التي تواجه الإدارة.

13. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الثانية عشر (194.09) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) - واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (85) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند

مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يعمل التدريب على توثيق العلاقة بين الإدارة والافراد العاملين.

14. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة الموافقين والمحايدين وغير الموافقين حول ما جاء بالعبارة الثانية عشر (204.07) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) -واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (86)- فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

مما تقدم لاحظنا تحقق فرضية الدراسة السابعة لكل عبارة من العبارات المتعلقة بها، وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع العبارات، وحيث أن عبارات الفرضية الثامنة عددها (14) عبارات وعلى كل منها هناك (131) إجابةً هذا يعني أن عدد الإجابات الكلية لأفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية السابعة ستكون (1834) إجابةً . ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الثامنة بالجدول رقم (110) والشكل رقم (90) أدناه:

جدول رقم (110)

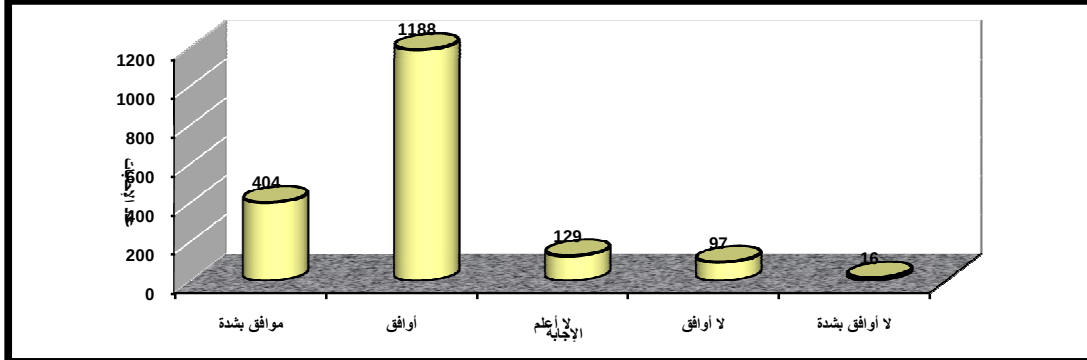
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثامنة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
22.0%	404	موافق بشدة
64.8%	1188	أوافق
7.0%	129	لا أعلم
5.3%	97	لا أوافق
0.9%	16	لا أوافق بشدة
100%	1838	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2012م

شكل رقم (89)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2012م

يتبين من الجدول رقم (110) والشكل رقم (89) أن عينة الدراسة تضمنت على (404) إجابةً ونسبة (22.0%) موافقة بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثامنة، و (1188) إجابةً ونسبة (64.8%) موافقة، و (129) إجابةً ونسبة (7.0%) لا تعلم بذلك، و (97) إجابةً ونسبة (5.3%) غير موافقة على ذلك، و (16) إجابةً ونسبة (0.9%) غير موافقة بشدة على ذلك. وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية السابعة (2530.41) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (1%) والبالغة (13.28) واعتماداً على ما ورد في الجدول رقم (110) - فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة (1%) بين الإجابات ولصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثامنة.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثامنة والتي نصت على أن: " هنالك علاقة

ذات دلالة إحصائية بين التدريب أثناء العمل وتحقيق مستوى الاداء المطلوب عند

التعامل مع المهام المهارات الصعبة والمعقدة مع مراعاة الجوانب السيولوجية والبيئية "

قد تحققت.

النتائج :

لما كان الغرض من هذه الدراسة هو معرف أثر التدريب الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الإستراتيجية، فقد انتهجت الدراسة نهجاً نظرياً و تطبيقياً حتى تتمكن من الوصول للقواعد العلمية من معرفة أثر التدريب الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الإستراتيجية، و عليه توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

الخصائص العامة لعينة الدراسة :

1- النوع:

أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، إذ بلغ عددهم في العينة (78) فرداً ويمثلون ما نسبته (59.5%) من العينة الكلية، في حين بلغ عدد الإناث في العينة (53) فرداً ويمثلون ما نسبته (40.5%) من العينة الكلية. وقد يعزى هذا التفاوت الكبير بين عدد الذكور والإناث في العينة إلى طبيعة التوزيع البشري في مجتمع الدراسة، حيث أنه من المعروف أن غالبية الأفراد العاملين بالمنظمات قيد الدراسة هم من الذكور.

2- العمر:

بلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم ما بين (20-30) سنة (36) فرداً ونسبة (27.5%) من العينة الكلية، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم ما بين (30-40) سنة (46) فرداً ونسبة (35.1%)، كما بلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم ما بين (40-50) سنة (31) فرداً ونسبة (23.7%)، كما تضمنت العينة على (18) فرداً ونسبة (13.7%) أعمارهم ما بين (50 فما فوق).

3- المؤهل العلمي:

غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية ، حيث بلغ عددهم (85) فرداً ويمثلون ما نسبته (64.9%) من العينة الكلية، وتضمنت العينة على (17) فرداً ونسبة (13.0%) من حملة شهادة الثانوية. كما تضمنت العينة على (29) فرداً ونسبة (22.1%) من حملة الشهادة فوق الجامعة (بلوم عالي، ماجستير، دكتوراه). وبصورة

عامة يمكن القول أن عينة الدراسة من العينات ذات التعليم العالي إذ تضمنت على (114) فرداً وبنسبة (87.0%) من العينة الكلية من ذوي المؤهلات الجامعية فما فوق وهذا يقود إلى طرح آراء علمية سليمة بخصوص أثر التدريب الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية.

4- الدرجة الوظيفية:

غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين إذ بلغ عددهم (82) فرداً وبنسبة (62.6%)، وتضمنت العينة على (39) فرداً وبنسبة (29.8%) درجتهم الوظيفية إدارة وسطى. كما تضمنت عينة الدراسة على (10) أفراد وبنسبة (7.6%) درجتهم الوظيفية إدارة عليا.

5- سنوات الخبرة:

تبين من واقع الدراسة أن هناك (24) فرداً وبنسبة (18.3%) لهم خبرة ما بين (أقل من 5 سنوات)، وهناك (30) فرداً وبنسبة (22.9%) لهم خبرة ما بين (5-10 سنوات)، وهناك (35) فرداً وبنسبة (26.7%) لهم خبرة ما بين (10-15 سنة)، و (10) أفراد وبنسبة (7.6%) لهم خبرة ما بين (15-20 سنة)، و (32) فرداً وبنسبة (24.4%) لهم خبرة ما بين (20 فما فوق).

أولاً: اثبات الفرضيات الآتية:

تم إثبات الفرضيات الثمانية وهى ما يلي :

- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة و الفشل في تحقيق الهدف من التدريب.
- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين النقص في عدد المدربين المتخصصين و عدم نجاح الدورات التدريبية.
- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين عدم توفر الامكانيات و الوسائل المساعدة للعملية التدريبية و إكمال العملية التدريبية بنجاح.

- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين إعتداد الجهات المسؤولة عن إدارة و تنفيذ البرامج التدريبية على جهات استشارية غير متخصصة.
- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين و عدم ارتباط تخطيط و تصميم برامج التدريب باحتياجات العاملين و الامكانيات المتاحة لتلك الجهات .
- هنالك علاقة إيجابية بين تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين وزيادة ولائهم و انتمائهم للمنظمة و تحسين أدائهم.
- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين متراكم الخبرة و الحاجة للتدريب.
- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب أثناء العمل و تحقيق مستوى الأداء المطلوب عند التعامل مع بعض المهام و المهارات الصعبة أو المعقدة مع مراعاة الجوانب السيكلوجية و البيئية .

ثانياً :

خرجت الباحثة بالنتائج الآتية من واقع أثر التدريب الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمة الإستراتيجية متمثلة في المنظمات التالية:

- الهيئة القومية للكهرباء.
- هيئة سكك حديد السودان.
- الخطوط الجوية السودانية.
- شركة سوداتل للاتصالات المحدودة.

1. توصلت الدراسة و بنسبة بلغت 54.2% إلى أن غياب المدربين المتخصصين يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف التدريبية و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (26).
2. توفر معينات عملية التدريب من وسائل شرح (وسائل إيضاح ملصقات Projector) تعمل على إنجاح العملية التدريبية وذلك بنسبة 69.5% من إجابات عينة الدراسة و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (33).

3. توصلت الدراسة و بنسبة بلغت 51% على ان إدارة الموارد لبشرية تعمل على وضع خطة تدريبية سنوية مبنية على المستوى الاداري ككل و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (35).
4. توصلت الدراسة و بنسبة بلغت 48.1% على ان البرامج التدريبية الموضوعة تشمل كافة الاحتياجات التدريبية للمنظمة. و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (39).
5. تتابع الإدارة مدى التقدم الحاصل في أداء موظفيها على تطبيق ماتعلموه بنسبة بلغت 41.2% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (45).
6. تقوم إدارة الموارد البشرية بإتباع الطرق المنهجية في تخطيط برامج التدريب العاملين بها وذلك بنسبة بلغت 45%. و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم يوضح الجدول رقم (48).
7. عملية الترشيح للتدريب تتم عبر إدارة الموارد البشرية بنسبة بلغت 43.5% يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم جدول رقم (49)، وهذا ما تطابق مع دراسة الباحث عثمان عبد الرحمن قمر فاروق.
8. التدريب متاح لكل العاملين دون تخصيص فئة من الاخرى بنسبة بلغت 46.6%. و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم جدول رقم (50). وهذا ما تطابق مع دراسة الباحث عثمان عبد الرحمن قمر فاروق.
9. توصلت الدراسة و بنسبة بلغت 55% على أن اساليب التدريب التي تعتمد عليها المنظمة تقي بلاغراض والأهداف المحددة للمنظمة و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (52).
10. هنالك علاقة واضحة في إداء العاملين وزيادة مهارتهم بعد انقضاء الدورة التدريبية. و بنسبة بلغت 58% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (55).

11. توصلت الدراسة و بنسبة بلغت 48.1% على ان إدارة الموارد البشرية تعمل على تقييم أثر الدورات التدريبية لدى موظفيها. و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (56).
12. للتدريب أثر فاعل في الرضا الوظيفي وزيادة الولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها و يظهر 62.6% ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (57). وهذا ما تطابق مع دراسة الباحث مفلح عثمان نوفل.
13. للتدريب أثر فاعل في زيادة الإنتاجية وجودة المنتج و بنسبة بلغت 55.7% يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (58). وهذا ما تطابق مع دراسة Konings.
14. توصلت الدراسة و بنسبة بلغت 54.2% على أن الموظف المتدرب أكثر إنتاجية من الموظف غير المتدرب و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (59).
15. يعمل التدريب على خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة بنسبة بلغت 67.2%. و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (60) وهذا ما تطابق مع دراسة Laing.
16. يساعد التدريب الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل و بنسبة بلغت 62.2%. و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (61).
17. يساعد التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد و بنسبة بلغت 66.4% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (62).
18. تعمل الدورات التدريبية علي ترقية الموظف في السلم الوظيفي و بنسبة بلغت 43.5% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (64).
19. يلتحق الموظفون بالبرامج التدريبية لمجرد التدريب لا أكثر و بنسبة بلغت 43.5%. و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (65).

20. كلما ارتقى الشخص في السلم الوظيفي كلما قل إحساسه بأهمية وحاجة التدريب و ذلك بنسبة بلغت 38.9% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (66).

21. يؤدي التدريب إلى تلافي الأخطاء وخفض التكاليف بسبب انخفاض الفاقد والتالف بنسبة بلغت 60.3% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (67).

22. يؤدي التدريب إلى انخفاض نسبة حوادث العمل وخاصة التي تحدث بسبب الجهل وعدم الكفاءة و ذلك بنسبة 61.8%. و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (68).

23. يؤدي التدريب إلى رفع مستوى الرقابة الذاتية و ذلك بنسبة 69.5% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (69).

24. يؤدي التدريب إلى زيادة الاستقرار والمرونة في بيئة العمل والمقدرة على الاستمرار بنفس المستوى حتى في ظل عدم وجود عمليات الرقابة والإشراف المباشر. 61.8% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (70).

25. يؤدي التدريب إلى توفير الوقت بسبب الكفاءة في العمل وعدم توقف الآلات أو حدوث أعطال بها وذلك بنسبة 61.8% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (71).

26. يتم ترفيع الموظفين في درجة وظيفية أعلى بعد انتهائهم من التدريب وذلك بنسبة 9.2% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (72).

27. توفر ادارة الموارد البشرية للمنظمة وحدة خاصة للتدريب داخل المنظمة وذلك بنسبة 67.2% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (73).

28. يقدم رؤساء الإدارات المختلفة التقارير السنوية بالاحتياجات التدريبية لإدارة الموارد البشرية وذلك بنسبة 64.9% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (74).

29. إتباع سياسة التدريب تعني التقليل من المشكلات التي تواجه الادارة 74.0% وذلك بنسبة % و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (75).

30. تعمل المنظمة بتحفيز موظفيها من خلال إقامة الدورات التدريبية وذلك بنسبة 57.3% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (76).

31. ترفع تقارير من وحدات التدريب للجهات المسؤولة لتقييم اداء العاملين وذلك بنسبة 55.7% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (77).

32. تهيئة البيئة التدريبية من أسباب نجاحها وذلك بنسبة 61.1% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (78).

33. الفترة الزمنية التي خصصت للبرامج التدريبية كافية لإنجاز الهدف الذي قامت من أجله وذلك بنسبة 59.5%. و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (79).

34. تمنح الدورات التدريبية شهادات للمتدربين توضع في سجلات العاملين وذلك بنسبة 48.1%. و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (80).

35. يشجع التدريب الموظف على تقديم الولاء والانتماء للمنظمة وذلك بنسبة 74.0%. و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (81).

36. للتدريب أثر فاعل في انجاح المنظمات على الإطار الشخص والتنظيمي وذلك بنسبة 69.5% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (82).

37. يعمل التدريب على تطوير امكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة وذلك بنسبة 68.7% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (83).

38. إن إتباع سياسة التدريب تعني التقليل من المشكلات التي تواجه الادارة وذلك بنسبة 68.7% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (84).

39. يعمل التدريب على توثيق العلاقة بين الادارة والافراد العاملين وذلك بنسبة 75.6% و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (85).

40. يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة وذلك بنسبة 66.4 % . و يظهر ذلك من إجابات المبحوثين في هذا الخصوص حسب ما يشير الجدول رقم (86).

نتائج عامة :

1. يعتبر التدريب من المفاهيم الإدارية القديمة ومع ذلك مازالت المنظمات تتخبط من حيث تبعيته الادارية فقد آلت تبعية التدريب إلى المدير العام ثم لإدارة شؤون الأفراد و تارة أخرى الى الشؤون الإدارية وذلك لعدم وجود خطة تدريب واضحة تقابلها موازنة كافية مما أدى لتقليل أهمية التدريب و تهميش دوره في تنمية الموارد البشرية بالمنظمة.
2. تجاهل إدارة الموارد البشرية للمنظمات دورها الكبير و الفعال في عملية تنظيم و تصميم و تنفيذ و متابعة و تقييم العملية التدريبية بالمنظمات موضوع الدراسات.
3. تضارب و إختلاف الحقائق و المعلومات بين ماهو موجود في اللوائح و قوانين إدارة شؤون الافراد و بين ماهو مطبق فعلا من واقع التدريب.
4. تنظر أغلبية المنظمات موضوع الدراسة الى التدريب فقط من حيث تكلفتة المادية دون الالتفات الى أهمية التدريب من حيث أهميته في تطوير وتنمية مواردها البشرية.
5. هجرت أعداد كبيرة من الكوادر المؤهلة و المتخصصة في إعداد و تصميم البرامج التدريبية إلى الخارج أدى إلى نقص في الخبرات و الكفاءات المميزة، مما جعل مؤسسات و معاهد التدريب المتوفرة لا تشبع حاجة المنظمات للتدريب و بالتالي يخرج المتدرب دون الفائدة المرجوة.
6. نقص الخبرات والكفاءات المميزة في إعداد و تصميم البرامج التدريبية ، جعل مؤسسات و معاهد التدريب المتوفرة لا تشبع حاجة المنظمات للتدريب و بالتالي يخرج المتدرب دون الفائدة المرجوة.
7. ظهور نوعية جديدة من المدربين غير المتخصصين و المؤهلين و إنشاء مراكز للتدريب غرضها الكسب المادى فقط، أدى إلى البعد عن غرض التدريب الإساسي وهو إكتساب المعرفة و الخبرة و التطور.
8. الجهات التدريبية أو مراكز التدريب الموجودة لا تفي الاحتياجات التدريبية المطلوبة أو هي عاجزة لسد فجوة التدريب.

9. البرامج التدريبية المعدة و الجاهزة أو المعبأة من الخارج لا تتلاءم مع الواقع و الاحتياج الفعلي للمنظمة و أفرادها العاملين فيها.
10. مراكز التدريب المتخصصة و المتوفرة حالياً تفتقر إلى مواكبة التطور و المستجدات في العالم الخارجي و الحديث من وسائل التدريب .
11. مراكز التدريب المتخصصة و المتوفرة أن وجدت فهي ذات رسوم دراسية باهضة مما يصعب على المنظمات إتباع أعداد كبيرة من أفرادها و بالتالي حصر فرصة التدريب في القلة القليلة.
12. تبعث المنظمات بعض أفرادها للتدريب دون دراسة فعلية للاحتياجات التدريبية المطلوبة سواء كانت للمنظمة أو أفرادها.
13. تفتقر أغلبية المنظمات موضوع الدراسة إلى برامج تدريبية مخططة وواضحة ومدرسه لتدريب كوادرها و تطويرهم.
14. تفتقر أغلبية المنظمات موضوع الدراسة إلى معرفة و فهم كيفية قياس الاحتياجات التدريبية وبالتالي معرفة حوجة موظفيها للتدريب.
15. أغلبية المنظمات موضوع الدراسة تملك أقسام للتدريب لكنها مهملة و مهمشة من حيث التنظيم و مواكبة التطور ومن حيث نشاطاتها مزاولاتها للنشاطات التدريبية .
16. يتعالى أو يرفض الإداري في المستويات الادارية العليا الدورات التدريبية متعللاً بسنوات خبرته.
17. لا يرتبط التدريب بالترقي الوظيفي أو التحفيز المادي للموظفين لدى المنظمات موضوع الدراسة.
18. لاتهتم المنظمات بمردود الدورات التدريبية .
19. لا يوجد مقياس أو معيار لتقييم أثر الدورات التدريبية للمتدربين .
20. أغلبية المنظمات موضوع الدراسة لا يوجد بها مراكز أو وحدات خاصة بالتدريب تتبع لإدارة الموارد البشرية.
21. الفترات الزمنية الموضوعة للدورات التدريبية لاتكفي لإشباع فجوة التدريب.

22. بالرغم من تعدد و إختلاف المفاهيم المتعارف عليها حول التدريب فهي جميعها تتفق في المضمون و الهدف من التدريب، فهو نشاط مخطط و منظم يهدف إلى تنمية المهارات و القدرات لدى الأفراد و رفع كفاءتهم الإنتاجية .

23. التدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه للموظف من معارف و مهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال توصله على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيده تمكناً في اداء عمله و يساعده على تجنب الاخطاء، ليصل بذلك إلى المستوى المنشود الذي تطمح إليه جهة تسعى للرقى و التقدم.

24. للتدريب أثر فاعل في تنمية الموارد البشرية لتأثيره الإيجابي على الرضا الوظيفي و التزام الموظف بوظيفته و كذلك على زيادة الانتاجية و جودة المنتج.

التوصيات:

توصيات خاصة بالمنظمات موضوع الدراسة

1. توعية و إرشاد القيادات الادارية في المنظمات الخدمية تجاه مفهوم و أهمية التدريب الاداري الفعال في تنمية الموارد البشرية العاملة بها.
2. ضرورة الإهتمام بتوفير الإمكانيات المالية و المادية اللازمة للعملية التدريبية و ضرورة إعتبار التدريب من ضمن الاولويات الاستراتيجية في هذه المنظمات.
3. على الادارات العليا في المنظمات الحد من المعوقات و العقبات التي تواجه فعالية التدريب من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب و توفير المدربين ذوي الكفاءة العالية و التغيير في أنظمتها و قوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة للتدريب.

4. الاستفادة من المؤهلات العلمية و الخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه المنظمات و ذلك باتباع التخطيط السليم الواضح للبرامج التدريبية .
5. على المنظمات و ضع اهداف و خطط واضحة للتدريب وقابلة للتطبيق في الواقع العملي.
6. استخدام الوسائل الحديثة التي تواكب التطورات التكنولوجية لمواجهة التطور المطرد.
7. ابتعاث المتدربين الى جهات و مراكز تدريبية خارجية حديثة تتواءم مع الأهداف و الاحتياجات التدريبية للمنظمة ليكونوا نواة مدربي مدربين.
8. مراعاة تطبيق معايير الجودة والنوعية في التدريب الذي تقدمه مراكز التدريب لضمان جودة مخرجات التدريب.

توصيات عامة:

1. استقطاب الكفاءات التدريبية المؤهلة تأهيلاً عالياً .
2. تصميم برامج تدريبية حديثة تضاهي نظيراتها في الدول الصناعية المتقدمة.
3. التركيز على البرامج التدريبية التي تلبي حاجة السوق المحلي.
4. تشجيع الأفراد العاملين على التعلم الذاتي وتوضيح أهميته في زيادة التأهيل وتوفير مصادر التعلم المفتوحة.
5. التقييم المستمر لمراكز التدريب والبرامج التدريبية والمدربين وقياس مدى التغذية المرتدة (feedback) التي استفاد منها المتدربون.
6. الاستفادة من تجارب الدول التي سبقتنا في هذا المجال وأخذ النصح والمشورة.
7. توفير التدريب لجميع العاملين بالمنظمة دون استثناء.

8. ضرورة إرتكاز نشاط التدريب في المنظمات على النهج الإستراتيجي و الذي يتطلب الأخذ بعين الإعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية و الخارجية و الاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة و شامله في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

توصيات بدراسات مقترحة :

أثر الاتجاهات الحديثة في التدريب و كيفية تحويل التدريب التقليدي الى التدريب يواكب التطور.

تحديد وصياغة الهدف التدريبي ودوره في إنجاح عملية تدريب الموظفين وتحسين أداءهم.

كيفية قياس أثر التدريب ودوره في تقييم وانجاح العملية التدريبية .

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة مصادر المراجع

المراجع العربية:

1. القرآن الكريم.
2. أسامة محمد جرادات ، عقيلة محمد - التدريب الموجه بالأداء - مصر - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسة 2001م.
3. أحمد إبراهيم أبو سن - إدارة الموارد البشرية - الخرطوم - شركة مطابع السودان للعملة المحدودة - الطبعة الأولى - 2007م .
4. أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية - جمهورية مصر العربية - الدار الجامعية طبع - نشر - توزيع الإسكندرية / الطبعة الخامسة 1998 م.
5. أحمد ماهر - و آخرون - الإدارة المبادئ و المهارات - الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع 84 شارع زكريا غنيم - 2002/2001م
6. أحمد صقر عاشور - تنمية المهارات السلوكية و القيادية تدريبات و أنشطة - مصر - القاهرة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - 1997.
7. المركز الإقليمي للدراسات و الأبحاث - التنمية الإدارية و التدريب - المكتبة الإدارية - المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر التوزيع الحمراء - شارع أميل أده بناية السلام - بيروت لبنان - الطبعة الأولى 1983م - 1403هـ .
8. التدريب و أهميته للعاملين بمنشآت الأعمال السعودية - كتاب إرشادي رقم (7) من سلسلة مطبوعات مركز البحوث - المملكة العربية السعودية - الغرفة التجارية الصناعية بجدة مركز البحوث - مطبوعات مركز البحوث - ربيع الأول 1404هـ - الموافق ديسمبر 1983م.

9. جمال الدين الخازندار - التدريب و أهميته في التنمية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية _ جمهورية مصر العربية - القاهرة - ص ب 2692 بريد الحرية - 2007م.
10. جمال الدين محمد المرسى - الإدارة الاستراتيجية للموارد الاستراتيجية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين - جمهورية مصر العربية - الدار الجامعية - 84 شارع زكريا غبيم الإبراهيمية ص.ب. 35 - 2003م
11. جاري ديسلر - ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة - إدارة الموارد البشرية - المملكة العربية السعودية - دار المريخ للنشر - 2003م.
12. حامد التاج حامد الصافي - إدارة الموارد البشرية - المملكة العربية السعودية - الرياض - الطبعة الأولى - 1996م.
13. حسين حسن عمارة - إدارة شئون الموظفين - المبادئ و الأسس العامة و التطبيقات في المملكة العربية السعودية - معهد الإدارة العامة للبحوث - 1977م.
14. حسين عبد الرحمن التهامي - أصول الإدارة و مبادئ الإدارة العامة - جمهورية مصر العربية - الجيزة ، الدار العالمية للنشر و التوزيع - 2008م
15. خليل محمد حسين - نظرية المنظمة - عمان - دار الميسرة - 2000م
16. ديفيد سيلفر مان / ترجمة عادل محمود الرشيد - النظرية في المنظمات إطار سوسيولوجي - الطابع جامعة اليرموك - أريد - الاردن - 2000م
17. زكي مكي إسماعيل - إدارة الموارد البشرية - السودان - شركة مطابع السودان للعملة المحدودة - الطبعة الأولى يناير 2009.

18. سعاد نائف برنوطي - الأعمال الخصائص و الوظائف الإدارية - عمان
- دار وائل للنشر شارع الجمعية العلمية للنشر ص ب 1746 - تاريخ
النشر 2000
19. شوقي حسين عبد الله - سياسات الأفراد دراسة في التنظيم - مصر - دار
الحمامي للطباعة - 1968م.
20. صلاح عبد القادر النعيمي - الإدارة - الأردن - عمان - دار اليازوري
العلمية للنشر و التوزيع ، وسط البلد شارع الملك حسين - 2008م.
21. عمر أحمد عثمان المقلي - الإدارة الاستراتيجية - السودان - شركة
مطابع السودان للعملة المحدودة - 2002.
22. عمر وصفي عقيلي - منعم جلوب زمير - صبحي جبر لالعتيبي - موفق
حديد التكريتي - قحطان بدر العبدلي - وظائف منظمات الاعمال -
الأردن - عمان - دار زهران للطباعة و النشر و التوزيع - 1994م -
- ص 11
23. عبد الغفار حنفى - إدارة الأفراد بالمنظمات (مدخل وظيفي) - جمهورية
مصر العربية - الإسكندرية - دار المعرفة الجامعية . 2000م
24. عمر أحمد عثمان المقلي - مبادئ الإدارة - الطبعة الأولى - شركة
مطابع السودان للعملة المحدودة جمهورية السودان - الخرطوم.
25. عبد السلام أبو قحف - اقتصاديات الأعمال - المكتب العربي الحديث -
الإسكندرية - 1993 م.
26. عبد الرحمن توفيق، موسوعة التدريب و التنمية البشرية - تقييم التدريب
/ المردود و العائد على الاستثمار - جمهورية مصر العربية - الناشر
مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك) - القاهرة 1998م.
27. عبد الفتاح دياب حسين - دور التدريب في تطوير العمل الإداري -
سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية - جمهورية مصر العربية
- الطبعة الأولى - 1996.

28. عبد الرحمن توفيق - التدريب (الأصول و المبادئ العلمية) موسوعة التدريب و التنمية البشرية - مصر - الناشر مركز الخبرات المهنية - 23 شارع عامر ميدان الساحة الدقي الجيزة - 1994م.
29. فضل الله علي فضل الله - إدارة التنمية / منظور جديد لمفهوم حديث - السعودية - الرياض - مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية - 1418هـ / 1997.
30. قيس المؤمن و حسين حريم و وليد دعريس كريشان و محفوظ أحمد جودة - التنمية الإدارية - الأردن - عمان - دار زهران للنشر و التوزيع - 1997.
31. قاسم ضرار - تحديد الاحتياجات التدريبية - ملف إرشادي لمؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية - الرياض - 1418هـ.
32. ليسلي راي - ترجمة حمزة سر الختم حمزة - مراجعة - رباب حسني هاشم - كيفية قياس فاعلية التدريب - المملكة العربية السعودية - معهد الإدارة العامة - مركز البحوث 2001.
33. محمد علي الطويل - الإدارة المعاصرة المدخل المشاكل الكفاءة - الناشر دار الفرجاني (طرابلس - القاهرة - لندن) - 1997.
34. محمد عبد الفتاح ياغي - التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق - التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق - المملكة العربية السعودية - الرياض - عمادة شئون المكتبات جامعة الملك سعود - 1403هـ .
35. محمد جمال مرعي - التخطيط و التدريب في مجالات التنمية - جمهورية مصر العربية - القاهرة - مكتبة القاهرة الحديثة - 1998م .
36. مصطفى نجيب شاويش - إدارة الموارد البشرية - دار الشرق للنشر و التوزيع - عمان الأردن - 1996م.
37. محمد حسين أبو صالح - أضواء على الإدارة الاستراتيجية - السودان - مطبعة جامعة الخرطوم - مكتبة الهيئة العربية للاستثمار و الإنماء الزراعي.

38. مايكل أرمسترونج - تعريب عمر أحمد عثمان المقلبي - إدارة الأفراد - السودان - شركة مطابع السودان - 2005م.
39. ماريوت اي هاينز - ترجمة محمود موسى و زهير الصياغ - دليل شامل للإشراف الفعال - المملكة العربية السعودية - 1988.
40. مارشال غولد سميث و لورنس لاين و الياس فريسي - ترجمة سيف بن عبد العزيز السيف - التدريب للقيادة / كيف يساعد أفضل المدربين في العالم القادة على التعلم - مركز البحوث - معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية - 2006م.
41. ناصر محمد العديلي - السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن - الرياض معهد الإدارة العامة - 1416هـ - 1995م
42. ناتنيل كنتور - ترجمة علي حامد بكر - عملية تدريب الرؤساء - دار الفكر العربي - 1975م.
43. نبيل مرسى خليل - الإدارة الإستراتيجية تكوين و استراتيجيات التنافس - جمهورية مصر العربية - دار المعارف 1119 كورنيش النيل - القاهرة - 1995 .
44. نبيل الحسيني النجار و مدحت مصطفى راغب - إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية - جمهورية مصر العربية - الشركة العربية للنشر و التوزيع 13 شارع عدي الدقي.
45. نعيم إبراهيم الطاهر - الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات) - عمان - عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع - أربد شارع الجامعة - الطبعة الأولى 2009 م.
46. بنجامين ب تريجو - جونو زيمرمان - ترجمة إبراهيم علي البرلس - إستراتيجية الإدارة العليا ماهيتها و كيفية تشغيلها - جمهورية مصر العربية - الدار الدولية للنشر و التوزيع 8 شارع إبراهيم العربي - النزهة الجديدة القاهرة - 1998م.

47. هدى سيد لطفي - الأسس العلمية للإدارة - مصر - الشركة العربية

للنشر و التوزيع - شارع جول جمال - المهندسين.

48. وليم ر. تريسي - ترجمة سعدا حمد الجبالي - مراجعة سعيد على الشواف

- تصميم نظم التدريب و التطوير - المملكة العربية السعودية - معهد

الإدارة العامة للبحوث - 1990 .

49. يوسف بن محمد القبلان - أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن

المملكة العربية السعودية - المملكة العربية السعودية - دار عالم الكتب

للطباعة و النشر و التوزيع - الرياض.

المراجع الأجنبية :

50. Robert J. Hughes. Jagdish R. Kapoor - Business Practical Approach - Wendell Ferguson, Jr 1980 USA - library of congress Catalog number 79-7441.

51. Instructor Excellence - Mastering The delivery of Training - Bob Pawers - Jossey - Bass publishes - San - Francisco - 1992 .

52. Eliakim Katz and Adrian Ziderman - Shred Investment in General Training - Population and Human Resource Department - 1990.

53. Karen Lawson - The trainer's Hand book - Jossey - Bass publishes - San - Francisco - 1998 .

الدراسات الأجنبية :

1. Konings, Sels and Vanormelingen (2008) - Higher Institute for Labour Studies (HIVA), Catholic university of Leuven (KUL) - 2008. <http://www.eurofound.europa.eu/2010/10/BE10010391.htm>.

2. Robert T Rosti Jr - A study of the impact of training in a management development program based on 360 feedback - Management & Training Corporation, Ogden USA, & Frank Shipper - Franklin P. Perdue School of Business, Salisbury State University, Salisbury, USA - journal of Managerial Psychology Vol.13No1/2 1998.pp- 89©MCBUniversoity Press 0268-3946.

3. Ferguson Laing, Irene – The Impact of Training and Development on Worker Performance and Productivity in Public Sector Orgnazations :Acase Study of Ghana Ports & Harbours – Kwame Nkrumah University of Science & Technology-Irene– onJoune,2009,94p.ill.-http:hdl.handle.net/123456789/1197.

أوراق عمل :

1. أحمد حسني أحمد – قياس عائد التدريب و تنمية الموارد البشرية بين النظرية و التطبيق في ظل المتغيرات الجديدة ، ورقة عمل قدمه للمؤتمر الخامس للتدريب و التنمية الإدارية في العالم العربي الذي منظمته المركز العربي للتطوير الإداري - القاهرة في الفترة (21 - 23 أبريل 1992م).
2. محمد عبد الغنى حسن – برنامج تحديد و تخطيط الاحتياجات التدريبية - مركز التدريب النفطي - الخرطوم - في الفترة (25 - 29 يونيو 2005م).
3. عمرو حامد – الاستشارات والتدريب ودورها في تطوير إدارة المؤسسات - ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي السادس للاستشارات التدريبية - المنعقدة في مدينة الرباط المملكة المغربية خلال الفترة 9-13 ديسمبر 2007.
4. علي لطفي - من أجل تنمية الموارد البشرية - ورقة عمل مقدمة في الملتقى العرب الخامس للاستشارات و التدريب المنعقدة في الأردن - المملكة الأردنية الهاشمية خلال الفترة 2-4 يوليو 2007.

المجلات و الإصدارات :

1. مصطفى زين بكر سطیح - تقويم أثر التدريب الإداري و الفني في شركات الأسمنت السعودية من وجهة نظر الإدارة و المدرب دراسة تطبيقية على شركات الأسمنت السعودية للفترة من 1990-2000م - بحث لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال - جامعة السودان للعلوم و

التكنولوجيا - إشراف بروفيسر على عبد الله الحاكم - 2005. رقم
الدراسة (53).

2. سامي سليم إبراهيم العجلوني - تقويم برامج التدريب في قطاع
معلمي و معلمات المدارس الثانوية في الأردن - حالة البرامج
التدريبية في اقليم الشمال في الفترة من 1990-1998م لنيل درجة
الدكتوراء في الادارة العامة - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا -
إشراف بروفيسر على عبد الله الحاكم - 2002م رقم الدراسة (13) .

3. مفلح عثمان نوفل - أثر استراتيجية التدريب على أداء الموظفين في
المصارف التجارية الأردنية - دراسة حالة المدراء و الموظفين
العاملين في هذه البنوك - إشراف الدكتور رياض أبا يزيد - مشرف
داخلي الدكتور عطا الله السرحان - economy /theses2.doc
www.aabu.edu.jo /thesis /

4. الخولاني - أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية - دراسة تطبيقية
في الجهاز للدولة اليمنية - بحث لنيل درجة الدكتوراء - إشراف
دكتور محمد عبد الولي مسعود 2005 م.

5. عثمان عبد الرحمن قمر فاروق - إدارة الموارد البشرية بالتركيز على
التدريب بديوان الضرائب دراسة تحليلية للفترة 1995 - 2008 لنيل
درجة الدكتوراء في الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية - جامعة
أمدردمان الاسلامية - كلية الدراسات العليا - إشراف البروفيسر عبد
المنعم محمد علي - رقم الدراسة 352.6.

6. سلوى محمود حميدة - أثر التدريب على رفع كفاءة أداء العاملين
باليئات و المنظمات الإقليمية - دراسة حالة الهيئة العربية
للاستثمار و الإنماء الزراعي - بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير

- 2007

7. المجلة العربية للإدارة - مجلة علمية ربع سنوية تعني بشئون التنمية الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية - تصدر من المنظمة العربية للعلوم الإدارية الإدارية - العدد الرابع.
8. تحديد الاحتياجات التدريبية للقوى العاملة النسائية السعودية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض - تصدر عن معهد الإدارة العامة - الفرع النسوي.
9. مجلة الإدارة العامة - الرياض العدد 63 - 1989.
10. دليل الهيئة القومية للكهرباء - الماضي/ الحاضر - 2008م
11. التقرير السنوي سوداتل 2009 م
12. التقرير السنوي سوداتل 2010 م.
13. جمال الدين عثمان التوم - مدير مركز البحوث و التطوير - دراسات في النقل الجوي و الطيران - الجزء الثالث - يناير - 2007م.
14. دليل هيئة سكك حديد السودان - حقائق و أرقام العام 2007م.
15. دليل هيئة سكك حديد السودان - حقائق و أرقام العام 2008م.
16. مجلة السكة حديد - مجلة دورية شهرية تصدرها إدارة العلاقات العامة و الإعلام - العدد 138 - مارس - 2009م.

مواقع على شبكة الإنترنت:

1. <http://www.ngoce.org/psg3-1.htm>. 7/1/2009.
2. <http://www.eurofound.europa.eu/2010/10/BE10010391.htm>.

3. journal of Managerial Psychology Vol.13No1/2 1998.pp-89©MCBUniversoity Press 0268-3946.
4. <http://hdl.handle.net/123456789/1197>
5. www.bab.com/articles/full_article.cfm?id=2280 - 13/5/2010.
6. [Htt//www.hrdiscussion.co\hr2291.htm1](http://www.hrdiscussion.co/hr2291.htm1).- 15/4/2010.
7. www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=209071- 18/5/2011
8. <http://www.asedu.info/forum/showthread.php?t=6030>. 9/10/2011.
9. <http://www.9alam.com/forums/showthread.php?t=3842>- 9/10/2011
- 10 .[www .edutrapedia.illaf.net/arabic](http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic) .10/9/2011
- 11.WWW.DR-AL-ADAKKEE.COM/VB - AAMS
12. [http\\rash – karama. Maktoobblog.com](http://rash-karama.Maktoobblog.com).
13. lina.forumouf.com/montada-f42/topic-t1052.htm 14./3/2010.
- 14ar.wikipedia.org/wiki.2010 سوداتل
- 15www.sudanrailways.gov.sd/ar/history.htm 7/8/2011