



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



تقويم كفاءة الأداء التدريبي لمركز تطوير الإدارة

(2004 – 2000)

Evaluating Training Performance Efficiency for Management
Development Centre
(2000 – 2004)

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إعداد الطالب/

فارس سر الختم حسن موسى

إشراف دكتور/

إبراهيم فضل المولي البشير

يونيو 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالي:

{ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ
رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا
إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى
الَّذِينَ
مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا
وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ }

صدق الله العظيم
سورة البقرة الآية (286)

الإهداء

إلى التي هي أنشودة الحنان ونبع العطاء السخي من سهرت علي راحتني وحملت همومي
وأنارت دربي بمشاعل عطفها وحبها
أمي

إلى روح والدي الطاهرة النقية ، المطمئنة الراضية المرضية عند مليك كل من ملك في
جنات الفردوس الأعلى في سدرة المنتهي التي عندها جنة المأوى
أبي

إلى كل من وقف بجانبنا يدفع عنا المصائب برأيه السديد

(ب)

(3)

شكر و عرفان

الشكر لله أولاً وقبل كل شي

ثم الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ولأسرة كلية الدراسات التجارية

وأيضاً اخص بالشكر أسرة مركز تطوير الإدارة

لما قدموه من عون لتكملة هذا العمل

والشكر كل الشكر إلي الدكتور/

إبراهيم فضل المولى البشير

علي مساعدته وصبره، لولا مساعدته وإشرافه واهتمامه لما تمكنت من

تكملة هذا العمل.

(ج)

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم كفاءة الأداء التدريبي لمركز تطوير الإدارة ولفترة خمسة سنوات من العام 2000م حتى العام 2004م وذلك من خلال التعرف إلى واقع التدريب بالمركز والتعرف على العوامل المؤثرة في محددات الأداء التدريبي ومخرجاته.

وتمثلت مشكلة البحث في التحديات التي تواجه المركز وتقييم مدى التزام إدارة التدريب بالمركز بالخطط التدريبية السنوية والبرامج غير المخططة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات التي تمثلت في:

1. نوعية البرامج المقدمة لها تأثير في جذب المشاركين والمتدربين.
2. توجد علاقة بين التزام المركز بالبرامج والميزة التنافسية.
3. توجد علاقة بين جودة برامج التدريب المقدمة ورضا المشاركين.

تمثلت أهم نتائج هذه الدراسة بان هناك تناقص مستمر في عدد المشاركين الأفراد والمنشآت سنوياً مما سيواجه المركز في السنوات المقبلة مشكلة موارد وذلك لعدة أسباب أهمها عزوف المؤسسات الحكومية عن تمويل التدريب وارتفاع حدة المنافسة مما يدفع ببعض المؤسسات لتتويع مصادر التدريب وبعض المؤسسات الأخرى إنشاء مراكز تدريب خاصة بها، علماً بان المركز يقدم برامج تنال رضا المشاركين كما أن بالمركز مدربين أكفاء.

وقد خلصت الدراسة لبعض التوصيات أهمها البحث عن إيجاد مصادر تمويل لتطوير المركز وإعادة هيكلة المركز واستخصاصه و حوسبة جميع البرامج التدريبية والاستعانة بالبرمجيات وتدشين مكتبة الكترونية و تفعيل دور العلاقات العامة والتسويق بالمركز وزيادة نفقات الترويج.

Abstract

This study aimed to evaluate the capacity of training performance to the Management Developing Center for five years since 2000 up to 2004. To know the fact of training in the center and to identify the effective factors in determining the training performance and its output.

The problem of the research presented in the challenges that face the center and to evaluate to what extents the training management of the center commit with the annual training plans and the unplanned programs. The researcher used the descriptive analytical method to test the hypotheses which presented in :

- The type of provided program which has effected in attracting the participants and trainee.
- There is a relation between the center commitment with the program and competitive advantages.
- There is a relation between the quality of the programs and the participants' satisfaction.

The findings achieved is there is a continue reduction in the number of participants individuals and institutions annually, so the center may face a problem of financial resources for many reasons, the most important reasons are the governmental institutions which reduced fund of the training and also raise a competent, so many institutions tend to diversify of training resources and others institutions established a training center specialized for them. Although the center has a satisfied programs, and has a qualified trainers.

The study concluded with some recommendations , the most importance of these recommendations is shall get resource of fund to develop the center and reinstructed the center and its specialization and computerized all the training programs and helped with software and e-library and interact the role of public relations and marketing in the center and increase promotion expenditures.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	البيان
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	المستخلص
هـ	Abstract
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة	
1	البحث الأول: خطة البحث
4	البحث الثاني: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التدريب	
7	البحث الأول: مفهوم وأهداف ومبادئ التدريب
15	البحث الثاني: الحاجة ألي التدريب
19	البحث الثالث: مجالات التدريب
الفصل الثالث :- دراسة الحالة	
29	البحث الأول: نبذة عن المركز
35	البحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة
56	البحث الثالث: الخاتمة والنتائج والتوصيات

قائمة الجداول

رقم الصفحة	البيان
38	جدول رقم (1) ملخص برامج التدريب العامة المخططة للفترة
40	جدول رقم (2) عدد البرامج والمشاركين والمنشآت في كل قسم خلال كل سنة من فترة التقويم
42	جدول رقم (3) ترتيب الأقسام من حيث عدد البرامج والمشاركين والمشاركة
44	جدول رقم (4) ملخص إجمالي البرامج الخاصة وعدد المشاركين وعدد المنشآت المشاركة
46	جدول رقم (5) ملخص إجمالي البرامج الولائية وعدد المشاركين وعدد المنشآت المشاركة
48	جدول رقم (6) ملخص إجمالي البرامج وإجمالي عدد المشاركين والمنشآت وقياس الانحراف عن سنة الأساس
49	جدول رقم (7) الاتجاه العام لسير البرامج وعدد المشاركين وعدد المنشآت المشاركة
51	جدول رقم (8) العينة العشوائية المصممة لاستمارة تقويم البرامج
52	جدول رقم (9) نتائج عينة استمارات تقويم البرامج

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	البيان
18	شكل رقم (1) عملية تحديد الاحتياجات التدريبية
20	شكل رقم (2) التدريب وإستراتيجية المنظمة
22	شكل رقم (3) نظام التدريب
33	شكل رقم (4) الهيكل التنظيمي لمركز تطوير الإدارة

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	البيان
63	ملحق رقم (1) نموذج الإستبانة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

- المبحث الأول: خطة البحث

- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: خطة البحث

أولاً: الإطار العام

1 - 1 مقدمة

تأتي أهمية التدريب بتفهم دورة في رفع الكفاءة الإنتاجية، والإرتقاء بالعمل المؤسسي، والإيمان بجدواه ووضعه موضع التنفيذ مع التفهم لمراحل العمليات التدريبية وتقييم الأثر التدريبي وهو له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه مع التطور التكنولوجي السريع والحاجة المستمرة في تعلم مهارات وعلوم جديدة، وهو ليس مرتبطاً بالعلوم والمعارف فقط، بل أيضاً بتقوية نقاط الضعف لدى العاملين بهدف تحسين الكفاءة الإنتاجية للفرد ورفع مستوى الأداء للفرد والمؤسسة.

ولذلك نجد أن التدريب هو عملية مستمرة ومتنوعة وذات أهداف مختلفة وتساهم بشكل فعال في تطوير أداء المؤسسات وعلى الرغم من تكلفة التدريب العالية إلا أن التدريب يساهم بشكل إيجابي ومباشر في خفض النفقات من خلال الكفاءة الإنتاجية وتقليل تكلفة الإشراف على العاملين ويساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة مما يحسن أيضاً من سمعة المؤسسة ويزيد من ثقة المجتمع بها، بالإضافة لزيادة الولاء الوظيفي للعاملين وكثير من الآثار الإيجابية الغير مباشرة التي تؤثر بفعالية في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة

مركز تطوير الإدارة رقي الفكرة، وجرأة التنفيذ، وقصة البقاء. مما يحفز كل مهتم في هذا الشأن للاقترب وفك شفرات الأداء والتعرف على دوره وإسهاماته في مجال التدريب الإداري.

1 - 2 مشكلة البحث :-

مشكلة هذا البحث هل يلتزم المركز بتنفيذ البرامج المخططة والغير مخططة، وما مدى مساهمة الخطة الموضوعية للتدريب في تحقيق ميزات تنافسية للمركز، وهل المركز يعاني من مشاكل أخرى تعوق عملية تنفيذ الخطة التدريبية.

1 - 3 أهداف البحث :-

1- الوقوف على المشكلات التي تواجه التدريب بصفة عامة ومراكز التدريب بصفة خاصة في السودان وأسبابها والمساهمة في وضع الحلول لها ما أمكن.

2- معرفة مدى مواكبة برامج التدريب المقدمه من قبل المركز للتحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة.

3- معرفة مدى إسهام الدولة وتشجيعها للتدريب الإداري.

1 - 4 فرضيات البحث :-

1- نوعية البرامج المقدمة لها تأثير في جذب المزيد من المشاركين والمتدربين.

2- توجد علاقة بين إلتزام المركز بالبرامج والميزة التنافسية.

3- توجد علاقة بين جودة برامج التدريب المقدمة ورضا المشاركين.

1 - 5 أهمية البحث :-

في ظل بيئة تنافسية متعددة الأبعاد ، وفي خضم معركة "أن تكون أو لا تكون" فان أي قصور في جانب التدريب الإداري سيضع بداية النهاية للمنشأة المعنية، وأن أي مشكلات ي أداء مراكز وبيوتات التدريب الإداري ستتعرض سلبا علي أداء مؤسسات الدولة ومنشآت الأعمال، وبالتالي علي الناتج القومي، ومستوي الإنتاجية، ورفاهية وتقدم المجتمعات، لذا تأتي أهمية البحث في الكشف عن تلك المشكلات و المساهمة في تصور الحلول لها ما أمكن.

1 - 6 منهجية البحث :-

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

1 - 7 حدود البحث :-

1-7-1 الحدود المكانية:

مركز تطوير الإدارة.

1-7-2 الحدود الزمانية:

الفترة من (2000- 2004م).

8-1 أدوات البحث: وتشمل: الملاحظة والمقابلة.

9-1 مجتمع البحث : يتكون مجتمع البحث من المتدربين بمركز تطوير الاداره خلال فترة التقويم الخمس سنوات من 2000 إلى 2004 والبالغ 2733 متدرب والعاملين بالمركز.

10-1 عينة البحث :- تتكون عينة البحث من 460 متدرب بنسبة 17% من مجتمع البحث بواقع 20 متدرب من 23 برنامج تم اختيارهم عشوائياً .

1 - 11 هيكل البحث :-

يتكون هذا البحث من ثلاثة فصول وبكل فصل ثلاثة مباحث وتشمل: الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني: التدريب ويشمل ثلاثة مباحث المبحث الأول: مفهوم التدريب وأهدافه، المبحث الثاني: الحاجة إلي التدريب، المبحث الثالث: مجالات التدريب، وأخيراً الفصل الثالث وهو دراسة الحالة ويشمل ثلاثة مباحث، المبحث الأول: نبذه تعريفية لمركز تطوير الإدارة، المبحث الثاني: تحليل و مناقشة النتائج، المبحث الثالث: الخلاصة واختبار الفرضيات والتوصيات، وأخيرا المراجع.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: دراسة علي توفيق الطحان، 1993م: (1)

هدفت هذه الدراسة إلي ما يلي .:

1. تشخيص المعوقات التي تعترض عملية تقويم البرامج التدريبية وتحد من فعاليتها.
2. الكشف عن مدى فاعلية برامج دورات تدريب القيادة الوسطى للضباط في خدمة واقع العمل الشرطي، ومدى تحقيقه للأهداف الموضوعية من اجله، وللتحقق من الفرضيات فقد قام الباحث بتصميم استبانة محكمة عليا وزعت علي (120) ضابط يمثلون عينة الدراسة للذين شاركوا في هذه الدورات من مختلف وحدات الشرطة في المملكة الأردنية وبعد تحليل المعلومات، توصل الباحث إلي النتائج التالية.:

- علي الرغم من إن التدريب يقترن بعملية الترقية، إلا أن ذلك لا يتفق مع ما هو محدد من أهداف دورة القيادة الوسطى.
- عملية تقويم الدورة التدريبية لا تتم ضمن المفهوم الشمولي الذي يرد في الدراسات النظرية، وإنما هي عملية مرحلية ذات فائدة محددة.

ثانياً: دراسة مني رشيد الرشيد، 1996م: (2)

حددت الباحثة مشكلة البحث في التساؤل عن مدى تأثير فعالية برامج التدريب بالفرع النسائي علي كفاءة أداء المرأة العاملة السعودية بالأجهزة الحكومية.

ركزت الباحثة فرضيات بحثها في سؤالين، الأول: هل تؤدي المعوقات المتوفرة لبرامج التدريب الإداري بالفرع النسوي لمعهد الإدارة والأساليب المتبعة بها إلي تحقيق الفعالية في التدريب. والفرض الثاني: ما مدى إبحاح البرامج الإدارية للفرع النسائي في معهد الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة. وتوصلت الباحثة إلي عدد من النتائج المتعلقة بالدراسة واقترحت عددا من التوصيات ومن أهم التوصيات ما يلي:

- تدعيم المعهد بالمدربات الكفؤة وقاعات تدريب وأجهزة مساعدة والاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية والعمل علي أهمية التدريب.

(1) علي توفيق الطحان، تقويم البرامج التدريبية بدورات القيادة الوسطى في أكاديمية الشرطة العامة، خلال الفترة 1987م - 1992م

رسالة ماجستير غير منشورة، لإدارة العامة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا 1993م

(2) مني رشيد الرشيد، تقييم فعالية التدريب في رفع كفاءة المرأة العاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز،

جدة، 1996م

ثالثاً : دراسة سامي سليم إبراهيم، 2002م. (1)

- تم أتباع أسلوب المسح الشامل 216 استبانة.

أهم النتائج:

1. إن محتوى وأهداف البرامج التدريبية التي عقدتها وزارة التربية والتعليم في إقليم الشمال تتسم بالملائمة وبدرجة مرتفعة نسبياً لموضوعات البرامج.
2. إن البيئة المادية للبرامج التدريبية التي عقدتها وزارة التربية والتعليم في إقليم الشمال مقبولة بدرجة فوق المتوسط ولكنها لا تلبى الطموح.
3. عدم اختلاف وجهات نظر المدرسين فيما يتعلق بمستوى فعالية المراجع التدريبية باختلاف خصائصهم الديموغرافية.
4. وبناء على ما تقدم من نتائج فقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:
5. ضرورة العمل على دعم وتعزيز البيئة المادية لبرامج التدريب.
6. ضرورة استخدام الأساليب التدريبية مثل: النقاش، المجموعات، تمثيل الأدوار، اللصق الذهبي بصورة أكبر.
7. العمل على استخدام وسائل تدريبية تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة مثل الحاسوب، أفلام الفيديو، وبرنامج (Power point) وأية وسائل أخرى لها اثر كبير في زيادة التفاعل وإبراز عنصر التشويق والمتعة في تلقي المعلومات.
8. إثارة اهتمام الباحثين لإجراء أبحاث مستقبلية لفهم العوامل الأخرى التي تؤثر على فعالية برامج التدريب.

(1) سامي سليم إبراهيم، تقديم برامج التدريب في قطاع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في الأردن (حالة البرامج التدريبية في إقليم الشمال) (دراسة ميدانية في وجهة نظر المدرسين وبعض المسؤولين) إطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، إشراف البروفيسور على عبد الله حاكم 2002م.

رابعاً: دراسة طارق علي سعد (2002م)⁽¹⁾

- هدفت الدراسة علي إبراز أهمية الاستثمار في العنصر البشري عن طريق التدريب والذي ينعكس بدوره علي تطوير المنظمات وتماسكها الداخلي لمواجهة التحديات القائمة في بيئتها الخارجية ولمواكبة التطور المتسارع والمتتالي في مجال العلوم والتكنولوجيا والمعارف عموماً .

أهم فرضيات الدراسة:

1. يعتبر التدريب من أهم عوامل ترقية أداء العاملين
 2. تقييم وقياس العائد من التدريب في أهم مراحل العملية التدريبية.
 3. توفير البيئة التدريبية المناسبة يساعد لنجاح العملية التدريبية.
- اتبع الباحث البرامج الوصفي والتحليلي ودراسة الحالة رقم اختبار عينة البحث في الدراسة بالشركة السودانية للاتصالات المحدودة، سوداثل.

توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها:-

1. التدريب من أهم عوامل ترقية أداء العاملين ويساعدهم في التغلب علي كثير من المشاكل والصعوبات التي تعترض عملهم.
2. التدريب يساعد علي الاستقرار الوظيفي، ويدعم البيئة الداخلية للمنظمة.

أهم التوصيات للدراسة:-

1. التوسع في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بدراسات مستفيضة حتى يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. ضرورة ترشيح المتدربين للدورات التدريبية وفق احتياجات العمل والعوامل الفعلية.

⁽¹⁾ طارق علي سعد، التدريب وأثره على ترقية الأداء في المؤسسات الطبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2002م

الفصل الثاني التدريب

المبحث الأول :- مفهوم وأهداف ومبادئ التدريب

المبحث الثاني :- الحاجة ألي التدريب

المبحث الثالث :- مجالات التدريب

المبحث الأول: مفهوم، أهداف ومبادئ التدريب:

مقدمة:-

بدأت منشآت الأعمال فور انتهاء الحرب العالمية الثانية التفكير بجدية في تجربة التدريب التي تمت على نطاق واسع خلال الحرب، وما حققت من نتائج باهرة وقد كان الدرس المستفاد هو الإحساس بأهمية الأفراد ولسهاماتهم في ظل وجود تدريب وتنمية بشكل ملائم، وقد كان نتاج هذا الإحساس أن ظهرت فكرة تنادي بضرورة معاملة نفقات التدريب والتنمية الإدارية من الناحية المحاسبية على أنها استثمارات طويلة الأجل⁽¹⁾.

ولابد من الإشارة إلى أن التدريب وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة، يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان مسيرته نحو تحقيق هذا الهدف أو تلك الأهداف، كما تعتبر العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المنظمات⁽²⁾.

فالموارد البشرية في أي منظمة تعتبر العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية وعلى ضوءها تتحدد بقية عناصر الإنتاج، كما أن نوعية وحجم الموارد البشرية تفسر أسلوب اختلاف معدلات النمو بين المنظمات. كما أن التدريب يلعب دوراً أساسياً في التأثير على فاعلية المنظمات المختلفة وكفايتها وقد أدرك أرباب العمل حقيقة أن التدريب وإعادة التدريب قد تقرر نجاح أو فشل المنظمات⁽³⁾.

وعند التعرض لموضوع التدريب فإن الأمر يتطلب أولاً تناول عدة جوانب مثل مفهوم التدريب وأهدافه وأهميته وأهم المبادئ والأسس التي تتعلق بموضوع التدريب، وهو ما سيتناوله الباحث في المبحث الأول لهذا الفصل بالإضافة إلى ذلك يمكن الاستفادة من نظرية التعليم في التدريب، كما يحتوي الفصل الثاني على مبحثين آخرين يتناول الثاني الحاجه ألي التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية ، ويتناول المبحث الثالث والأخير مجالات التدريب ومراحل العملية التدريبية .

(1) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، رام الله - رام الله، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000م، ص231.

(2) عبد الباري در وزهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، منحنى تنظيمي، الأولى، عمان ، دار الندوة للنشر والتوزيع، 1974م. ص118.

(3) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران، 2002م، ص241.

(1) مفهوم التدريب:

يعرف التدريب بأنه: "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشآت التي يعمل فيها"⁽¹⁾. وهناك تعريف آخر وهو: "أن التدريب عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وتستهدف إكسابه المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه".

ونجد أن مفهوم التدريب يهتم بالفرد ويركز على الفرد أولاً قبل الموضوع التدريبي، والفرد بشكل محور العملية التدريبية والتي تهدف لتحسين قدراته وتطويرها لأداء أعمال محددة وتوجيهه بحسب توجهات العمل والمنظمة⁽²⁾.

ويشمل السلوك الإيجابي كل ما يساعد الفرد لأداء مهامه وتحقيق أهداف المنظمة بأن يكون الفرد إضافة للقيمة مما يحقق العائد في الاستثمار على الموارد البشرية للمنظمة.

(2) أهداف التدريب:

يهدف التدريب بصورة عامة إلى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته والأساليب المتطورة لأداء واجباته ومسئوليته الوظيفية لتمكينه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن، كذلك بناء وتنمية الفرد وتغيير اتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكن من أداء وظيفته بفعالية وذلك من خلال استهداف رفع قدرات الأفراد للوصول للمعايير المطلوبة لتحقيق أداء متميز، وبالتالي تتمثل أهداف التدريب في⁽³⁾:

(أ) تغيير السلوك:

ويأخذ هذا التغيير عادة شكلاً مثل تنمية المعارف، تنمية المهارات الفنية والذهنية والإنسانية، أو تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل وتأييد سياسة المنظمة والدفاع عنها، والتعاون مع الزملاء والرؤساء وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

(1) حنا نصر الله، مرجع سابق ص 242.

(2) علي السلمي وساطع رسلان، تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1974م، ص 17-18.

(3) مهدي زويلف، إدارة الأفراد، مدخل كمي، عمان، در مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996م، ص 209.

(ب) تحسين مستوى الأداء:

وذلك من خلال تدريب الأفراد على الأساليب الفنية والبرامج الإدارية والتقنية اللازمة لأداء مهام محددة، وربط مصالح الأفراد مع مصلحة المنظمة من خلال تدريبهم على تحقيق الأهداف، كما يمكن معرفة ذلك من خلال وضع معايير لقياس مستوى أداء الفرد ومستوى تحقيق الفرد للأهداف الموضوعة وتعريضه للمستويات المطلوبة من البرامج التدريبية.

(ج) إعداد احتياجات قوة العمل:

ويتمثل ذلك في عدة أشكال مثل توقع ظهور وظائف جديدة بالمنظمة، أو تعيين موظفين جدد مما يتطلب إمدادهم بالمعلومات الكافية عن المنظمة، من حيث سياساتها وأهدافها ونظم العمل بها وطبيعة الوظائف التي سيشغلونها وإجراءات العمل، وأيضاً عمليات الترقية إلى مناصب أعلى وعمليات الإحلال والإبدال وتنمية الاحتياجات من القيادات الإدارية، كل ذلك مع صعوبة تدبير قوة العمل اللازمة من سوق العمل الخارجي والحاجة إلى كفاءات قد لا تتوفر في سوق العمل الخارجي.

(3) أهمية التدريب:

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنشآت الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد ما يلي⁽¹⁾:

(أ) زيادة الإنتاجية:

حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على زيادة إنتاجية الفرد وبالتالي زيادة الإنتاجية بشكل عام، بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر يدعو إلى التدريب المنتظم حتى يتوافر على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم للأعمال.

(1) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، الدار الجامعية، 1997م، ص209.

(ب) استمرارية التنظيم واستقراره:

يؤدي التدريب إلى استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المدربين الرئيسيين، ولاشك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب.

(ج) قلة دوران العمل:

فالتدريب يحقق نوعاً من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنشأة.

(د) توفير القوة الاحتياطية من قوة العمل:

حيث يشكل التدريب مصدراً مهماً للطلبات الملحة للأفراد المؤهلين.

(هـ) تقليل التكلفة:

فالفرد المدرب جيداً يتجاوز كثيراً من الأخطاء العملية التي تؤدي إلى زيادة التكلفة ويقوم بأداء مهامه بأقل عدد ممكن من الأخطاء، كما تقل تكلفة تعيين ذوي الخبرات من سوق العمل الخارجي.

(و) قلة الإشراف والرقابة:

يجنب التدريب الحاجة إلى إشراف عالي ورقابة عالية من خلال إدراك الأفراد لمهامهم تماماً، واستيعابهم لمعايير الأداء المطلوبة وارتفاع مستوى الأداء والكفاءة اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية.

(ز) زيادة فرص الإشباع للمستهلك:

فالمستهلك الأخير أو المستفيد من خدمات أو سلع المنظمة تزيد فرص إشباعه من خلال تحسين الخدمات أو السلع المقدمة له.

(ح) رفع معنويات الأفراد:

فكلما زادت قدرة الأفراد وزادت مهاراتهم لأداء عمل معين، كلما أدى ذلك لزيادة ثقتهم بأنفسهم وزادت معنوياتهم وزادت دافعيتهم تجاه العمل.

(ط) زيادة احتمالات التوظيف:

لأن التدريب هو تعلم ذو قيمة عالية للفرد، فإنه يزيد من فرص واحتمالات توظيفه مع انخفاض سياسات الأمان الوظيفي، وسياسات إعادة الهيكلة والاستغناء عن العاملين الزائدين.

(ي) استعمال دور الجامعات والمدارس والمعاهد:

يقوم التدريب بدور إيجابي ومؤثر في استكمال دور المؤسسات التعليمية المختلفة ويساهم في تنمية المجتمع.

(4) مبادئ وأسس التدريب:

بصورة عامة يجب أن يكون التدريب هادفاً وموضوعياً وقابلاً للتطبيق، كذلك يجب أن يكون مستمراً طيلة فترة الحياة الوظيفية للفرد، ومتكاملاً بمعنى أن يوجه إلى الأفراد في مختلف المستويات الإدارية بأن يكون هنالك نوع من التدرج في تنفيذ عملية التدريب من الأسهل إلى الأصعب ثم مواكباً للتطور وقد اهتم البعض بوضع أسس بعينها أسموها أسس التدريب وهي عبارة عن قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها، وقد لاقت قبولاً واسعاً في المنشآت المختلفة وفيما يأتي ذكر هذه الأسس⁽¹⁾:

(أ) الفروق الفردية:

إذ توجد فروق بين الأفراد من حيث خلفتهم السابقة وتعليمهم وخبراتهم وميولهم الشخصية لذلك فإن كل هذه الأمور يجب مراعاتها عند تخطيط البرامج.

(ب) علاقات التدريب بتحليل الوظائف:

إذ يساعد تحليل الوظيفة في تحديد الاحتياجات في التدريب.

(ج) الدافعية:

الاختبارات والامتحانات الشفوية والكتابية يمكن أن تعتبر فرصة مفيدة للكشف عن مكان وإنجازات المتدربين في مساق معين أو في دورة تدريبية، كما أن للشهادات التي قد تمنح

⁽¹⁾ نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001م، ص197.

للمتدربين بعد إكمالهم الدورة التدريبية بنجاح تعتبر دافعاً وحافزاً لهم للإقبال على التدريب والمشاركة فيه.

(د) المشاركة الفعالة:

يجب أن تتجنب البرامج التدريبية استخدام أسلوب المحاضرة التقليدية بالبسيط وأن تركز على المشاركة المستمرة والمناقشة والتطبيقات من قبل المتدربين.

(هـ) اختيار المتدربين:

هذا لا يتنافى مع شمولية التدريب ويعني ذلك أن يتم اختيار المتدربين وفق البرامج التدريبية المهمة أو العكس.

(و) اختيار المدربين:

يجب اختيار طاقم التدريب بعناية حتى يحقق برنامج التدريب الأهداف التي صممت من أجله.

(ز) تدريب المدربين:

حتى يتمكنوا من نقل خبرتهم للآخرين جيداً.

(ح) أساليب التدريب:

بحيث تتلاءم مع نوع التدريب.

(ط) مبادئ التعلم في التدريب:

مثل أهمية الانتباه أثناء عملية التدريب، والالتزام بمواعيد التدريب ولوائحه والمداومة على الحضور.

(5) التدريب والتعليم:

أن التعليم يهتم بالمعارف على الموضوع، أما التدريب فيهتم بالتدريب وهو محور العملية التدريبية وليس الموضوع المعرفي التدريبي، ويقوم التدريب بالتركيز على الحقائق والمعلومات

الإضافية للفرد في جانب محدد، وعلى الرغم من الاختلاف الجوهرى بين النظام التعليمى و النظام التدريبى نجد أن هنالك علاقة واضحة بينهما وهى تتمثل فى تقديم الخلفية النظرية للفرد فى النظام التعليمى وترسيخها فى النظام التدريبى بإنزالها للواقع العملى، وكذلك يمكن الاستفادة من نظرية التعلم فى التدريب كما يقول بعض علماء النفس من خلال عدد من المبادئ يمكن إيجازها كما يلي⁽¹⁾:

(أ) الدافع:

يجب توفر دوافع قوية لدى الفرد لنجاح موقف التعليم وذلك بأن يشعر الفرد بأن مشاركته فى برنامج التدريب سيؤدي لإشباع حاجات هامة مادية أو نفسية أو وظيفية.

(ب) مشاركة المتعلم:

يجب مشاركة المتدرب بنفسه فى نشاط التعلم وإتاحة الفرصة له للمناقشة والاستفسار وأن لا يكون مجرد مستجيب سلبى.

(ج) التعزيز⁽²⁾:

تعزيز المتعلم و المتدرب بالإثناء عليه فى تقدمه ومكافأته معنوياً ومادياً، لتقديم حافز للاستمرار وعدم الإهمال أو التراخي.

(هـ) الإشراف والتوجيه:

تختلف درجة الحاجة إلى الإشراف ووقته تبعاً لمراحل التدريب. حيث تزداد أهمية الإشراف الدقيق خاصة فى المراحل الأولى من عملية التدريب لضمان تجنب عدم تكرار الأخطاء، وعدم تكوين عادات أو توجهات خاطئة يصعب تصويبها.

(و) المعلومات المرتدة:

استمرار توفير المعلومات للمتدرب بمدى تقدمه يسهم فى تحسين وزيادة قدرته للاستيعاب.

(1) د. رفاعى محمد رفاعى، إدارة الأفراد، القاهرة، دار الهانى للطباعة، 1993م، ص133.

(2) د. رفاعى محمد رفاعى، مرجع سابق، ص135.

(ز) التدريب الموزع:

توزيع المحتوى على جرعات مقننة بدلاً على جريمة واحدة يؤدي لسهولة الاستيعاب.

(ح) اختلاف مستويات التعليم:

اختلاف المستويات يؤدي لاختلاف الاحتياجات بالنسبة لأحداث التعليم أو بالنسبة للطرق التي ينبغي استخدامها.

(ط) ضرورة الخلفية النظرية:

إمام الفرد بالأصول والمبادئ العلمية لمهنته يجعله أكثر قدرة على مواجهة أية مواقف جديدة أو طارئة وزيادة قدرته على التعرف توفر إمكانية التعلم لدى كل الأفراد. فقد ثبت خطأ الفرض القائل باستحالة تعلم الأشخاص كبار السن أو تبين أن كل مستوى عمري يتضمن قلة غير قادرة على التعلم السريع وليس ذلك مقصوراً على فئة محددة.

المبحث الثاني: الحاجة إلى التدريب وتحديد احتياجاته

(1) الحاجة إلى التدريب

تتعدد أسباب الحاجة إلى التدريب عند المنظمات المختلفة وقد يرتبط ذلك بأسباب محددة دون سواها لدى بعض المنظمات مما يؤثر في الثقافة الإدارية السائدة لدى تلك المنظمة من حيث توجهاتها نحو التدريب وربطه بمؤشرات محددة دون سواها، وهذا الاعتقاد الخاطئ يؤدي إلى التناقض عن كثير من المؤشرات وتفسيرها بصورة خاطئة، لأن الحاجة إلى التدريب نشأت للعديد من الأسباب ويمكن إيجازها كما يلي⁽¹⁾:

(أ) عند تعيين موظفين جدد:

والموظفين الجدد في حاجة إلى معلومات شاملة عن المنظمة وأهدافها وسياساتها ونظم العمل بها، وخلافه ويقدم هذا التدريب التأهيلي داخل أو خارج العمل من خلال دورة تدريبية خاصة بالمنظمة.

(ب) تهيئة العاملين للتكيف مع بعض أنواع التطوير أو التغيير:

فقد تخطط المنظمة لإحداث بعض التطويرات والتجديدات التي قد تشمل إدخال منتجات أو خدمات جديدة، والتجديدات في نظم العمل وأساليب الإنتاج، تغييرات في السياسات وإجراءات العمل، ومثل هذا النوع من التدريب لا يتم للتغلب على مشاكل حالية في السلوك والأداء وإنما لتفادي حدوث مشاكل يمكن أن تحدث في المستقبل بسبب التغييرات والتجديدات المتوقعة.

(ج) الترقية إلى مناصب أعلى:

باختلاف المسؤوليات والواجبات الوظيفية، تختلف كفاءة الأفراد بحسب واجباتهم، ويجب إكساب الفرد المهارات والمعارف والجوانب السلوكية الضرورية للمنصب الجديد.

(د) ظهور مؤشرات قصور أو نواحي تنظيمية سلبية:

(1) د. رفاعي محمد رفاعي، إدارة الأفراد، القاهرة، دار الهاني للطباعة، 1993م، ص 136.

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستدلال منها على وجود بعض نواحي القصور في السلوك أو الأداء ويمكن إيجازها كما يلي⁽¹⁾:

- (1) ارتفاع التكاليف
 - (2) ضعف الرقابة على المواد والجودة وزيادة نسبة التكاليف
 - (3) الصراع المستمر مع الإدارة
 - (4) كثرة الشكاوى
 - (5) عدم الالتزام بالقواعد والإجراءات
 - (6) ارتفاع معدل دوران العمل
 - (7) ارتفاع نسبة الغياب
 - (8) تأخير الإنتاج
 - (9) عدم مقابلة الاحتياجات في مواعيدها
- وهناك بعض المؤشرات الأخرى التي من شأنها استدلال وجود حاجة إلى التدريب مثل:

- (1) توسع المنظمة
- (2) تغيير تفضيلات المستهلكين
- (3) إضافة منتجات أو خدمات جديدة
- (4) وجود تصميمات جديدة
- (5) إضافة وحدات جديدة للمنظمة
- (6) تشريعات جديدة أو ظهور تطور تكنولوجي
- (7) توقع تغييرات تنظيمية
- (8) توقع عجز عمالة
- (9) آلات ومعدات جديدة
- (10) توقعات نقل أو ترقية

(1) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، منظمة القرن الحادي والعشري، القاهرة، الدار الجامعية، 2003م، ص 168.

(2) تحديد الاحتياجات التدريبية⁽¹⁾:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة عملية متكاملة يقوم من خلالها المسئول عن تحديد الاحتياجات التدريبية بالمنظمة لعمل تحليل كامل لكل الجوانب المتعلقة بالأفراد والوظيفة والتنظيم، ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل المؤشرات العامة وتحديد خواص القصور وتحديد الاحتياجات اللازمة، ويمكن الاستدلال على كل ذلك من تقارير الكفاءة وسجلات شئون الأفراد، والملاحظات الشخصية للإدارة وكما يمكن الاستعانة بخبراء في هذا المجال وينبغي كل ذلك مع الإستراتيجية العامة للمنظمة لتحقيق الأهداف اللازمة، وكما تعرضنا للمؤشرات العامة ومؤشرات النواحي التنظيمية السالبة يمكن التعرض بكثير من الإيجاز للنواحي الأخرى.

(أ) تحليل الفرد:

يمكن معرفة دوافع واتجاهات الأفراد ومدى توافقها مع اتجاهات المنظمة والحوجه التدريبية اللازمة لتوجيهها إيجابياً، وأيضاً السلوك الوظيفي للأفراد وما يتفق مع ثقافة المنظمة، بالإضافة إلى علاقات الأفراد الداخلية والخارجية وكيفية تفاعلها وتفعيلها لصالح تحقيق الأهداف، كما أن مهارات وقدرات الأفراد كيفية تطويرها وتوظيفها لرفع الكفاءة.

(ب) تحليل الوظيفة⁽²⁾:

يكون تحليل الوظيفة عن طريق تحديد المهام الأساسية للوظيفة والواجب المنوط بها وكمية الإنجاز التي تحققه الوظيفة من خلال تكاملها مع الوظائف الأخرى، أيضاً القدرات والمعارف المطلوبة لهذه الوظيفة، بالإضافة إلى تحليل المهارات وأنماط السلوك المطلوبة لهذه الوظيفة بما يتفق والمهام المطلوبة.

(1) مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 239.

(2) جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 177.

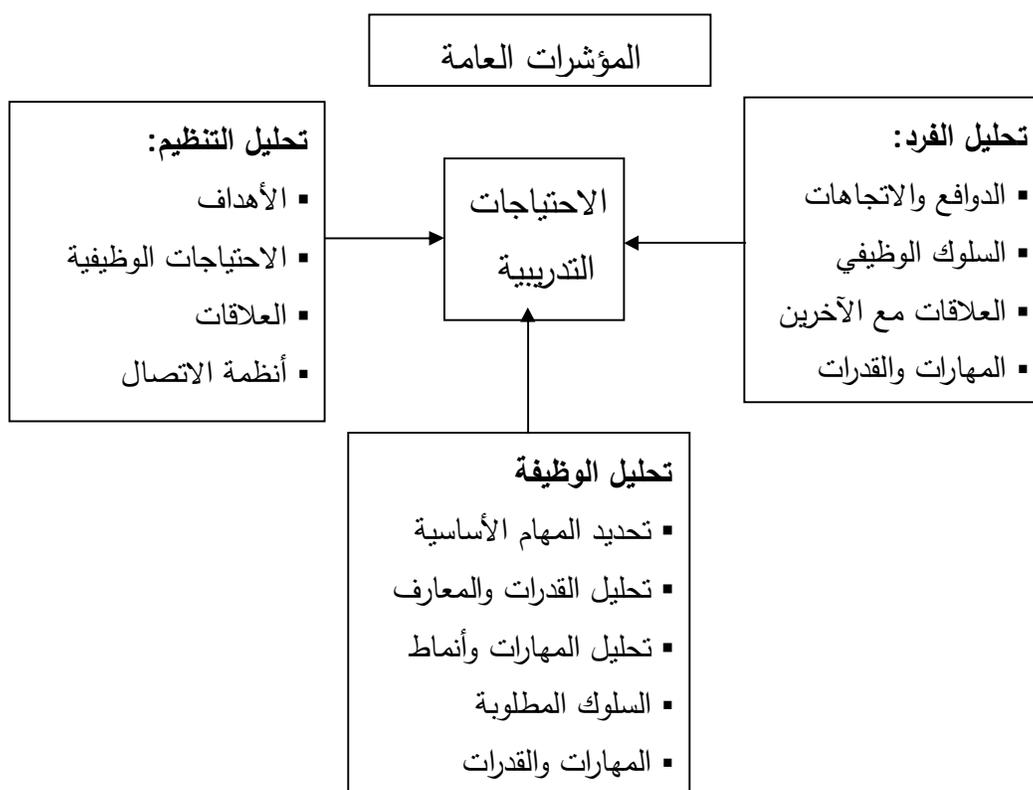
(ج) تحليل التنظيم⁽¹⁾:

يتم تحليل التنظيم عن طريق الرجوع للأهداف الرئيسية للمنظمة وتوافقها مع الأهداف التشغيلية والسياسات الوظيفية، كما يتم تحديد وتوقع الاحتياجات الوظيفية الحالية والمستقبلية للمنظمة، بالإضافة لعلاقات المنظمة وتقاطع هذه العلاقات مع البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة كما أن تفعيل وتحليل أنظمة الاتصال الخاصة بالمنظمة يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية.

ويمكن تلخيص ذلك بالشكل:

شكل رقم (1)

عملية تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزه تنافسيه، منظمة القرن الحادي والعشرين، القاهرة- الدار الجامعية 2003 ص 186

(1) جمال الدين محمد المرسي، المصدر السابق، ص 183.

المبحث الثالث: مجالات التدريب

(3) دور التدريب في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة⁽¹⁾:

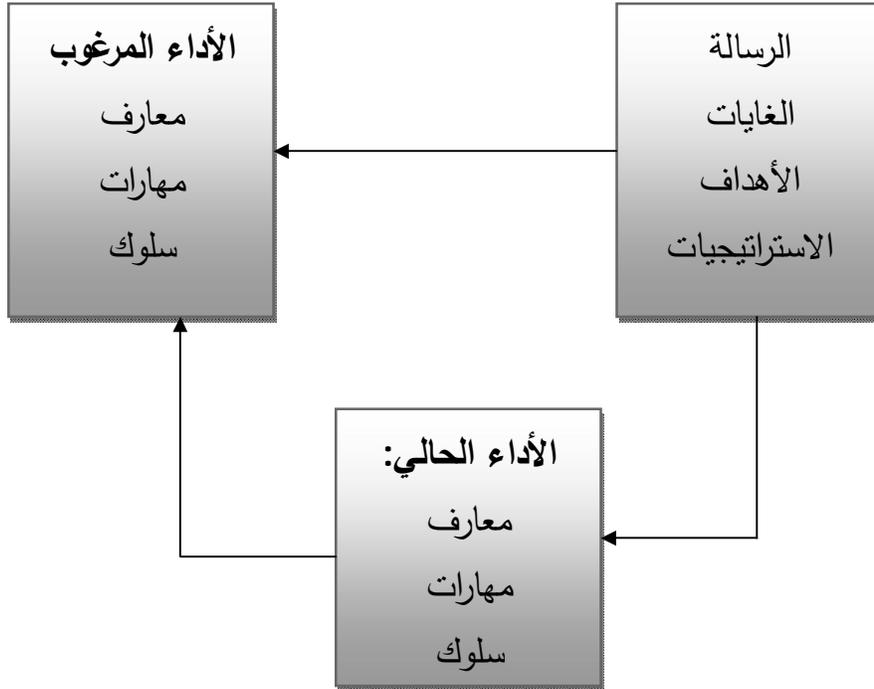
يلعب التدريب دور مؤثر وفعال في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، لأن المنظمة التي تنجح في تحقيق أهدافها الإستراتيجية تكون قد نجحت في اختبار المنافسة، وفي ظل التغييرات البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة وتأثيرها على البيئة الداخلية للمنظمة فإن التدريب يلعب دوراً هاماً في المساعدة على التعامل مع المتغيرات وإدارة التغيير، حيث يقوم بتأهيل الكادر البشري للمنظمة لمنافسة التحديات الداخلية والخارجية للمنظمة والتي أصبحت تحديات مستمرة ومؤثرة على المنظمة. وإذا كانت الإستراتيجية الجيدة للمنظمة هي التي تنجح في ربط نقاط القوة في المنظمة، مع الفرص الخارجية في البيئة الخارجية للمنظمة، مع تقوية نقاط الضعف الداخلية وتفاذي المهددات الخارجية، فإن تصميم إستراتيجية تدريبية فعالة للمنظمة يمكن أن يكون أهم نقاط القوة للمنظمة، حيث يتم ربطها بالغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وهو ما يساهم في خلق ظروف عمل تشجع على التعلم المستمر، وهو ما يسمى بالتدريب المؤثر أو التدريب ذو الفعالية المرتفعة، وهو يؤدي إلى تكوين ما يسمى بالتنظيم المتعلم، ويتم تصميم التدريب المؤثر وفقاً لتحليل الأنظمة التي تساهم في خلق وتنمية القدرة التنافسية للمنظمة، ويتحد تصميمها وفقاً لعملية التصميم الإرشادي أو التوجيهي، ومفهومه العام ينبنى على أن لا تتوقف التحسينات بانتهاء عملية التدريب الرسمي، بل تستمر عمليات التطوير الخلاق لتطوير العمل. وهو ما يؤدي إلى تحقيق ميزات تنافسية للمنظمة، ويمكنها من مجابهة التحديات مثل تحدي العولمة وتحدي الجودة، والتحدي التكنولوجي، والتحدي الثقافي والاجتماعي.

ويمكن تلخيص ربط التدريب بإستراتيجية المنظمة في الشكل والذي يمثل الأداء الحالي مقارنة مع الأداء المطلوب، وهو ما يمكن قياسه على أداء إستراتيجية المنظمة من خلال تحليل الفجوة أو بعدة طرق ومعايير أخرى.

(1) د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، دار النشر والثقافة، 2004م، ص209.

شكل رقم (2)

التدريب واستراتيجية المنظمة



د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية - الإسكندرية، دار النشر والثقافة، 2004م ص210.

(1) أغراض التدريب :

تشمل عملية التدريب جميع الأفراد في الميدان الواحد مهما اختلفت مستوياتهم وتباينت اختصاصاتهم فهو يقصد رفع مستوى المهارة وهو من ألزم الأمور لتحصيل النظريات، إذ لا بد أن يلم شاغلو الوظائف والمهن بكل ما يستحدث في ميادين تخصصاتهم المعينة، ويمكننا أن نوجز أغراض التدريب فيما يأتي:

(أ) تدريب الأفراد الجدد:

يجب أن لا يتولى الفرد الجديد العمل مباشرة دون أن يسبق ذلك برنامج توجيهي بمنحه فكرة عامة عن المنشأة التي يعمل بها من حيث الأهداف وطبيعة العمل والتعرف على الامتيازات والتسهيلات التي تقدمها إدارة الأفراد والتزامات الأفراد نحو العمل، وكذلك إتاحة الفرصة للفرد الجديد للاستفسار عما يعني له من أسئلة وانطباعات تتصل بعمله ومستقبله، وكثيراً ما يبدأ الفرد الجديد بتدريب هدفه مواكبته للعمل ورفع قدرته على أدائه.

(ب) التدريب لغرض الترفيع:

تتطلب بعض المسؤوليات الجديدة مهارات خاصة يتم إيصالها وتمليكها عبر تدريب الأفراد الذين تم ترفيعهم.

(ج) تدريب الأفراد القائمين بالعمل:

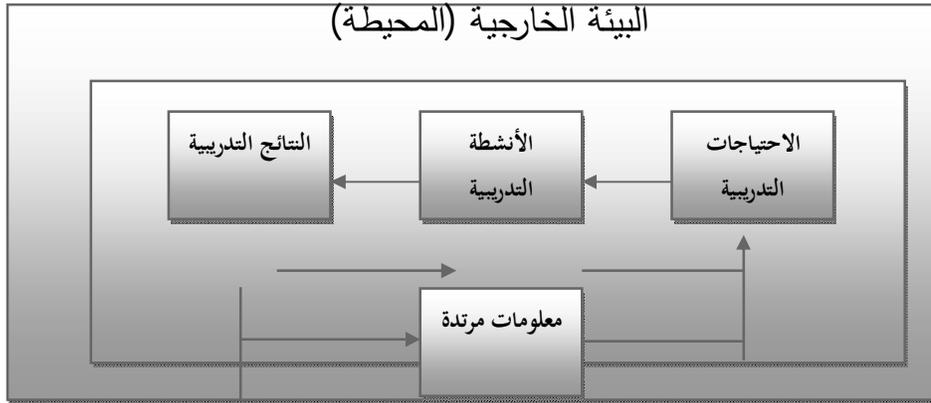
إن قيام الفرد بأداء عمل ما لمدة طويلة لا يعني أنه يؤدي هذا العمل بأحسن طريقة ممكنة، وقد يرجع الفشل إلى أسباب لا يمكن علاجها إلا بالتدريب إلى قادة ومدربين للتخطيط لبرامجه والقيام بتنفيذها على تلك المهام يمثل أحد مجالات التدريب.

(2) نظم التدريب:

- يقوم تصور التدريب على أساس فكرة النظام وفق الأبعاد الأساسية التالية:
- أ. التكامل والترابط الداخلي بين عناصر ومكونات نظام التدريب.
 - ب. الانفتاح على البيئة والتفاعل والتكيف بما يتلاءم مع المتغيرات التي تحدث.
 - ت. الإحساس بمدى بالتناسب مع متطلبات البيئة واحتياجاتها ومن ثم القدرة على تعديل ما يتم من أنشطة تدريبية وتصحيح مسارها لتتوافق معه الظروف البيئية المتغيرة.

شكل رقم (3)

نظام التدريب



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزه تنافسيه، منظمة القرن الحادي والعشرين، القاهرة-الدار الجامعية 2003 ص 186

من الشكل نستطيع تحديد العناصر الأساسية لنظام التدريب وهي⁽¹⁾:

(أ) الاحتياجات التدريبية:

وتمثل المدخلات الأساسية للنظام.

(ب) الأنشطة التدريبية:

وتمثل الجهود والعمليات الهادفة لسد الاحتياجات التدريبية من طرق ومناهج التدريب وبرامجه.

(ج) النتائج المتمثلة في أنواع التغيير في الأداء:

بقياس مستوى الكفاءة للمتدربين، والتي يمكن قياسها عادة بمعايير اقتصادية وسلوكية وتمثل هذه النتائج مخرجات نظام التدريب.

(د) المعلومات المركزة:

وهي المعلومات التي توضح مدى فاعلية التدريب من ناحية ومن ثم تساعد على تقييم التدريب ككل وبيان مدى توافقه مع متطلبات البيئة من ناحية أخرى.

إن الانطلاق من هذا المدخل المتكامل يطرح أهمية عنصر التخطيط في نظام التدريب، إذ أن تخطيط التدريب يعتبر الطريق المنطقي لتحقيق التوازن والارتباط العضوي بين عناصر النظام وأجزائه بشكل يضمن القدرة على الوصول إلى النتائج المستهدفة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

(3) مراحل العملية التدريبية:

تمر عملية إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية بعدة مراحل يمكنها تفصيلها كما يلي:

(¹) جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص209

(أ) تحديد الاحتياجات التدريبية⁽¹⁾:

وتعتبر العنصر الأول في تصميم برنامج التدريب، إذ أن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جلي النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنشأة والمتدربين، ويجعله كذلك نشاطاً واقعياً ويوفر الكثير من الجهود والنفقات، والاحتياجات التدريبية في حقيقتها تعتبر بمثابة تعبير عن الأفراد المطلوبة تدريبهم، السلوك الوظيفي للفرد، وأنماط أدائه، ودرجة كفاءة الفرد عن طريق التدريب.

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي في الخطوات الثلاثة الآتية:

(1) تحليل المنظمة: حديد أين سيتركز التدريب.

(2) تحليل العمليات: تحديد ماذا يتضمن التدريب.

(3) تحليل الفرد: تحديد من يحتاج إلى التدريب.

(ب) تخطيط وتصميم البرامج التدريبية:

تمر عملية تخطيط برنامج التدريب بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي:

(1) تحديد أهداف التدريب:

وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً .

(2) تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:

مثلاً، مهارات اتصال، قيادة، مهارات فكرية..الخ.

(3) وضع المنهاج التدريبي:

ويجب أن يكون ترجمة صادقة لاحتياجات المنشأة والأفراد.

(1) مصطفى نجيب شاويش، المصدر السابق، ص240.

(4) اختيار أسلوب التدريب⁽¹⁾:

ويعتمد على عدد من العوامل منها:

(أ) أهداف التدريب

(ب) طبيعة الوظيفة

(ج) المستوى الوظيفي

(د) المادة التدريبية

(هـ) أسلوب التدريب الأكثر شيوعاً

(1) أسلوب المحاضرة:

يتطلب أن يكون المحاضر قادراً على التأثير على المتلقين، ومن عيوب هذا الأسلوب أنه لا يسمح بالنقاش.

(2) أسلوب التطبيق العملي:

وهو عبارة عن شرح عملي ونظري لمراحل أداء العمل وإجراءاته، وهو سهل وقليل التكاليف ويثبت المعلومات، كما يستوعب أكبر عدد من المتدربين.

(3) أسلوب النقاش المخطط:

وفيه ت عرض المشكلات على المجموعة لاستخلاص نتائج محددة بشأنها، واكتشاف ملامحها الرئيسية، وهنا يحتاج لمدرسين مهرة من حيث التخطيط وإدارة النقاش بكفاءة وفاعلية.

(4) أسلوب تمثيل الأدوار:

يتضمن خلق مواقف عملية ويطلب من المتدرب تمثيلها، ومن زملائها إبداء ملاحظاتهم، ويساعد في التدريب القيادي، وهذا الأسلوب يساعد الفرد على مناقشة أفكاره بجرأة والتعبير الصحيح عن المشكلات.

(1) عبد الباري درة وزهير الصباغ، المصدر السابق، ص132.

(5) أسلوب المباريات الإدارية⁽¹⁾:

وفيه يقسم المتدربون إلى مجموعتين تمثلان إدارتين شركتين، ثم يتم تزويدهم ببيانات محددة ومعدة مسبقاً عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات والأعمال لأفرادها، وتقرر لنفسها أهداف وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات، وتحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقاً بمعرفة هيئة التدريب، ثم في النهاية نقيم المباراة ونشرح الأخطاء ونعلن النتيجة وهو أسلوب يساعد على توسيع مدارك المشرفين، ويحتاج إلى مدربين مهرة.

(6) أسلوب تدريب الحساسية:

وهنا يقوم المتدربون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بآرائهم في سلوك كل منهم تجاه الآخر، مع مراعاة الصراحة الكاملة وتداعي الأفكار، ويستخدم هذا الأسلوب في التدريب على العلاقات الإنسانية.

(5) اختيار المدربين:

ويتوقف ذلك على أسلوب التدريب المراد استخدامه والمادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين وبشكل عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مدرب أهمها:

(أ) قوة الشخصية

(ب) المرونة

(ج) الصبر

(د) اللباقة

(هـ) الثقة بالنفس

(و) الخبرة

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، جامعة حلب، 1990م، ص314.

(6) تحديد فترة برنامج التدريب:

إذا لا توجد فترة معيارية لتنفيذ أي برنامج تدريب وتعتمد على:

(أ) المنهاج التدريبي

(ب) أساليب التدريب المستخدمة

(ج) الإمكانيات المتاحة

(7) توفير مستلزمات برنامج التدريب:

وتشمل:

(أ) إيجاد وتهيئة المكان المناسب

(ب) الوسائل والخدمات

(ج) والإشراف

(ج) تقويم البرامج التدريبية⁽¹⁾:

كنتاج الجهود الباحثين في هذا المجال فقد تم التمييز بين اتجاهين رئيسيين.

(1) الاتجاه الأول:

تقويم البرامج بعد التنفيذ الفعلي ويعتني بقياس النتائج المهنية والنهائية.

(2) الاتجاه الثاني:

وهو الاتجاه الأشمل، حيث ينظر إلى عملية التقويم بأن تأخذ مكانها قبل وأثناء وبعد

البرنامج وتشمل عدة مستويات:

(أ) تقويم الظروف المحددة الحاجة للتدريب، والجوانب التي تحتاج إلى تنمية.

(ب) تقويم مدخلات البرنامج والإمكانات المادية والبشرية والفنية.

(1) عبد الباري درة وزهير الصباغ، المصدر السابق، ص 138.

(ج) تقويم التنفيذ الفعلي للبرنامج، والقياس المرحلي أثناء التنفيذ، ومعرفة مدى التقدم نحو الهدف، للحصول على أجوبة تحليلية.

ويعرف التقويم بأنه تلك الإجراءات التي تقاسم بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه، كما تقاس بها كفاءة المدربين، ويكون التقويم بغرض كشف الأخطاء والإنجازات والعمل على تصحيح الأخطاء مستقبلاً، وهناك بعض الوسائل التي يمكن استخدامها في تقويم البرامج التدريبية مثل:

(1) الاستبيان:

وهو استمارة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة واستفسارات توزع على المتدربين لمعرفة آرائهم حول البرنامج والمدربين والإشراف وعدة نواحي مستهدفة أخرى، ويتم توزيعها للمتدربين أثناء أو بعد نهاية البرنامج لملئها، ويتم من خلالها قياس رأي المتدرب وإيجاد مؤشرات نجاح أو حوجه إلى تطوير البرنامج نفسه.

(2) الملاحظة المباشرة:

أي ملاحظة رد فعل المدربين والمتدربين وهيئة الإشراف وتكون في شكل ملاحظات مكتوبة:

(أ) عقد اختبارات لقياس التغيير في المعلومات أو المهارات

(ب) تلقي تقارير من المتدربين

(ج) المقابلة الشخصية للمتدرب لتوضيح المزايا

(د) تلقي تقارير من رؤساء المتدربين توضح مدى التغيير

إلا أن التقويم الحقيقي للمتدرب يتم بعد فترة من انتهاء التدريب ومزاولة المتدرب لعمله، ومن ثم اكتشاف مدى التغيير الذي تكون آثاره واضحة على أداء الفرد.

الفصل الثالث

دراسة الحالة لمركز تطوير الإدارة

المبحث الأول: نبذة عن المركز
المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة
المبحث الثالث: الخلاصة والنتائج والتوصيات

المبحث الأول: نبذة عن المركز (1):

1. النشأة والتطور

في عام 1959م طلبت حكومة جمهورية السودان من منظمة العمل الدولية عمل مسح للصناعة في السودان، وذلك لتقصي الاحتياجات التدريبية في مجال الإدارة التقنية الحديثة والنصح والإشارة ببرنامج إنتاجي.

رفعت المنظمة تقريرها لحكومة السودان والذي أكدت فيه للغياب التام للإدارة التقنية الحديثة والنصح والإشارة ببرنامج إنتاجي وذلك مثل دراسة العمل ومراقبة وتخطيط الإنتاج وضبط الجودة والإدارة المالية والتكاليف.

أكد التقرير أيضاً ضرورة إدخال بعض التقنية حتى تتمكن الصناعة من القيام بمساهمات في مجال تنمية الاقتصاد القومي.

وفي أكتوبر 1965م أنشئ مركز تطوير الإدارة والكفاية الإنتاجية نتيجة للطلب الذي رفعته حكومة السودان للأمم المتحدة عام 1962م وتمشياً مع الخطة العشرية (62/61-1979/71م) وبزأ أصبح المركز مشترك بين حكومة السودان بمسئولية تنفيذ مشروع المركز و منظمة العمل الدولية كجهة فنية من قبل برنامج الأمم المتحدة للإنماء.

وبصدور القانون 24 ديسمبر 1968م المعدل سنة 1969م أصبح المركز هيئة قائمة بذاتها (المادة 3-1) وله مجلس إدارة له سلطات إشرافية لوضع السياسة العامة للمركز (المادة 6) من قانون المركز، ويتولى المدير العام إدارة المركز وأقسام متخصصة، ويقع المركز بصورة عامة في الوقت الحاضر تحت إشراف وزارة القوى العاملة والإصلاح الإداري.

(1) مركز تطوير الإدارة، مذكرة من ملف الشؤون المالية والإدارية م ت ط / عمومي 1995م

2. أهداف وسياسات المركز:

يهدف نشاط المركز إلى تحسين وتنمية الإدارة من جميع نواحيها وعلى كافة مستوياتها،
بمؤسسات القطاع العام والخاص بالطرق الآتية:

- أ. العمل على مساعدة الإدارات القائمة.
- ب. بحث احتياجات الإدارات بغرض تطويرها والنهوض بمقدرة العاملين إدارياً وتطوير المهارات الفنية للمدربين.
- ج. بحث مشاكل القطاعات المختلفة، والعمل على تطوير سياساتها الإدارية.
- د. إدخال الطرق والوسائل الحديثة لزيادة الكفاءة والكفاية الإنتاجية في السودان (المادة 4، 5 من قانون المركز) و للمركز أن يتقاضى رسوم عن الخدمات التي يقدمها للمؤسسات سواء كانت في مجال التدريب أو الاستشارات.

3. الهيكل التنظيمي:

للمركز مجلس إدارة يختص برسم سياساته العامة ووضع لوائحه واتخاذ القرارات التي تحقق أغراضه، ويقع المركز كما أسلفنا تحت إشراف وزارة القوى العاملة ويتولى المدير العام إدارة المركز وتصريف شؤنه وكل النشاط المهني المتعلق به وذلك بمساعدة ثلاث إدارات، هي كالتالي:

أ. إدارة الاستشارات

ب. إدارة البحوث

ج. إدارة التدريب

والأقسام الفنية هي:

✓ قسم الإدارة العامة وإدارة الأفراد

✓ قسم إدارة الإنتاج

✓ قسم المحاسبة الإدارية

- ✓ قسم التسويق
- ✓ قسم التنمية الزراعية
- ✓ قسم الصناعات الصغيرة
- ✓ قسم التدريب على الإشراف
- ✓ قسم المرأة وإدارة التنمية

وهناك وحدات وأجهزة لتوفير المعلومات العلمية ومتابعة نشاطات المركز كالمكتبة والعلاقات العامة وقسم التدريب والبرامج.

ويساعد المدير العام في تصريف العمل الإداري والمالي، بالمركز أقسام بالإدارة للمساعدة تشمل شئون العاملين، الحسابات، الخدمات، العمومي، كما يقوم القسم الفني بكل الإنتاج الفني المصاحب للعمل التخصصي والإداري بالمركز، كما توجد بالمركز لجان استشارية متخصصة مكونة من قبل مجلس الإدارة تعمل في المجالات الرئيسية لعمل المركز مثل البحوث، والتدريب، والاستشارات، وعضوية هذه اللجان مكونة من رؤساء الأقسام ويرأسها مدير الإدارة الفنية.

و يشتمل الهيكل الوظيفي بالمركز على ثلاث فئات وظيفية وهي كالاتي:

أ. الوظائف القيادية العليا:

وهي تشمل وظائف الإدارة العليا ووظائف الإدارة العليا تشمل رئيس مجلس الإدارة والمدير ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام الفنية.

وظائف الهيئة العملية تحتوي على وظائف الأساتذة والمحاضرات والمحاضرين الأوائل ومساعدى التدريب.

ب. الوظائف الوسطى:

وهي الوظائف الإدارية للكوادر المساعدة، هذه الكوادر تساعد في تقديم الخدمات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة وتجهيز إمكانيات وأماكن التدريب والبحوث والاستشارات وهذه الفئة تشمل، الكتبة، المحاسبين، والطابعين على الآلة الكاتبة والحاسب الآلي، والفنيين.

ج. الوظائف الدنيا:

وهي الوظائف التي تساعد في تنفيذ الخدمات ذات الطابع المهني حسب التخصصات وهم العمال من سواقين وخفراء وسعاة وغيره من المهن الأخرى.

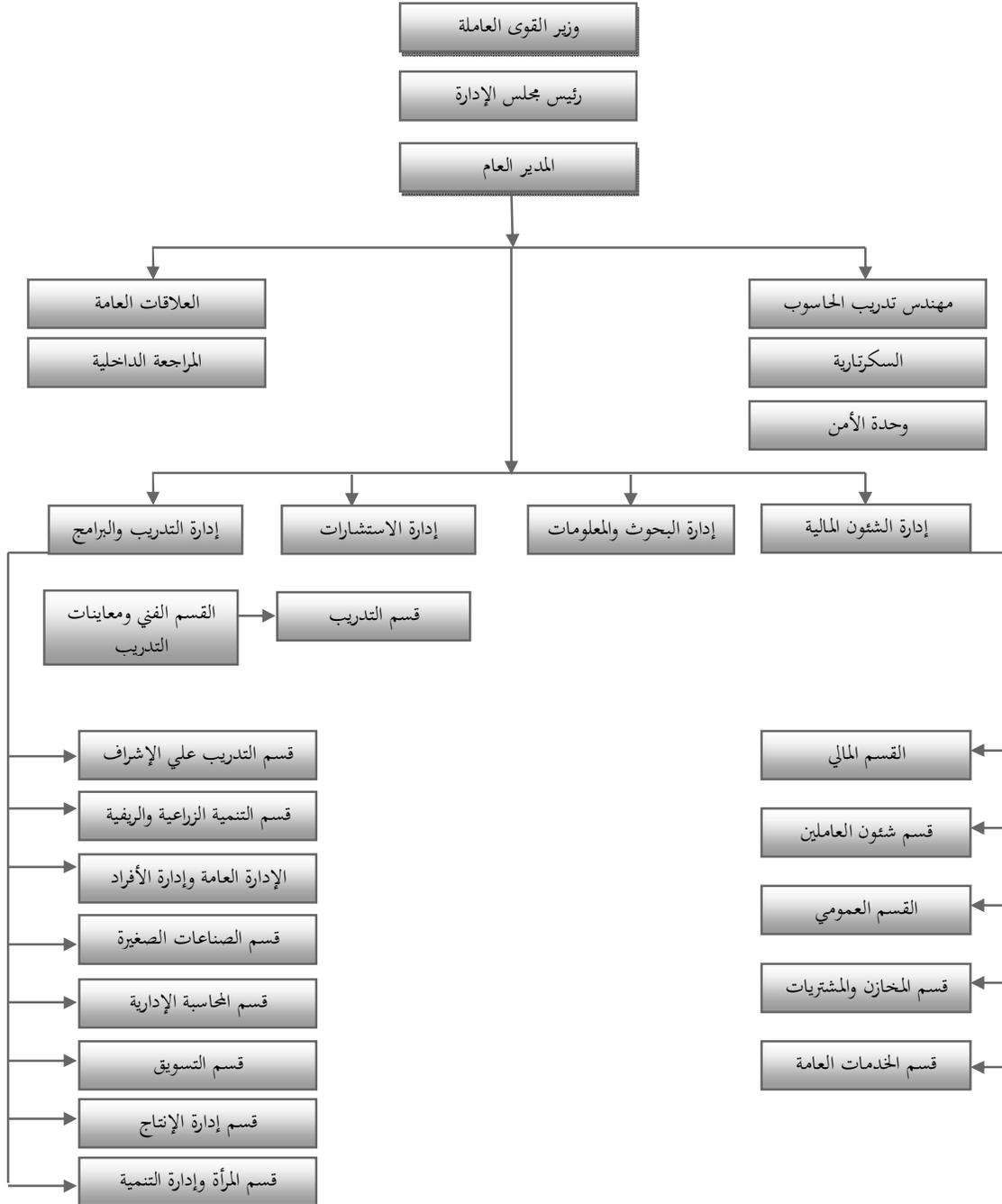
4. مالية المركز:

أ. تتحمل وزارة المالية دفع مرتبات العاملين بالمركز (الفصل الأول بالميزانية)، وعلى الرغم من رصد اعتمادات الفصل الثاني في الميزانية السنوية كل عام، إلا أن وزارة المالية لا تغذي هذا الفصل، ويتحمل المركز عبء تمويل بنود الفصل الثاني من إيراداته الذاتية، ولكي يستطيع المركز متابعة هذه المصروفات فإنه يتقاضى رسوماً على خدماته التدريبية، البرامج التدريبية المخططة وغير المخططة وخدماته الاستشارية.

ب. تواجه المركز صعوبات مالية تتمثل في عدم تغذية وزارة المالية للفصل الثاني من الميزانية وعدم قيام الوحدات الحكومية بدفع رسوم التدريب لمرشحيها بعد حضورهم للبرامج التدريبية في كثير من الأحيان، وأخيراً ارتفاع تكلفة بنود الصيانة المختلفة.

شكل رقم (4)

يوضح الهيكل التنظيمي لمركز تطوير الإدارة



خطة التدريب والتطوير الإداري 2001م - مركز تطوير الإدارة

5. نشأة وتطور إدارة التدريب بالمركز⁽¹⁾:

ظهر قسم يختص بتصريف شئون التدريب بالمركز لم يحدث إلا في العام 1975م، وكان المدير العام للمركز هو المسئول عن التدريب في تلك الفترة ويتمثل في اتصاله برؤساء الأقسام لجمع المقترحات المتعلقة بالبرامج التدريبية المقترحة تنفيذها بواسطة رؤساء الأقسام تحت رقابة المدير العام المباشر.

ويرأس قسم التدريب أستاذ من هيئة التدريب ويتكون القسم من الكوادر المساعدة للقيام بالعمل (الكتاب، مراقب تدريب، بالإضافة لاثنين من الكتبة).

وتتبع الوسائل السمعية والبصرية لهذا القسم لإشراف فنيين، وفي عام 1980م أجريت لقسم التدريب بعض التعديلات نتج عنها إنشاء إدارة بدلاً عن قسم التدريب يدير شئونها أستاذ يمثل الإدارة وكوادر مساعدة من الموظفين للعمل الكتابي والوسائل السمعية والبصرية.

والآن تتم إدارة النشاط التدريبي بالمركز عبر إدارة التدريب وهي إدارة متخصصة، وتقوم بتحقيق أهداف المركز بوضع خطة التدريب وتنظيمها والتنسيق لها مع بقية الأقسام بالمركز، وتنفيذ الخطة بمساعدة الأقسام الفنية وتقوم بتقويم كل النشاطات التدريبية بالمركز وكذلك تقوم بتدريب الأساتذة والكوادر المساعدة.

والتنظيم الإداري لإدارة التدريب يتكون من مدير إدارة التدريب، لجنة التدريب، مدير البرامج، الكوادر المساعدة من الوظائف الإدارية الوسطى.

ويقدم رؤساء الأقسام برامج تدريبية سنوية كمقترحات ثم تتم مناقشة هذه المقترحات مع مدير التدريب والمدير العام وأخيراً يتم الاتفاق على البرامج التي يمكن القيام بها ومن ثم الصيغة النهائية التي يتم بها إعداد البرنامج التدريبي.

ثم يصدر كتيب البرامج السنوي (الخطة السنوية)، ويكون مصحوب بكل التفاصيل ابتداءً من عنوان البرنامج، وموضوعه، وتوقيته ومدته، وأهدافه العامة والخاصة، ومستوى المشاركين، وكان انعقاد البرنامج.

(1) خطة التدريب والتطوير الإداري، 2001م - مركز تطوير الإدارة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً : التحليل :-

يتم فيه تحليل للبيانات واستعراض ومناقشة نتائج الدراسة وملخص اختبار الفرضيات ,و كما سلف الذكر فإن بالمركز أنواع من البرامج وهي: برامج الخطة العامة، البرامج الخاصة، والبرامج الولائية. من واقع التقارير السنوية التي درجت إدارة المركز على إعدادها، و هي تحتوي على كم كبير من معلومات الأداء السنوي للمركز بمختلف أقسامه الداخلية وأداء البرامج السنوي بحسب أنواعها وأقسامها، كما تتضمن الأداء المالي للمركز في الفترة التي يشملها التقرير (أحياناً تكون تقارير نصف سنوية)، فقد تم رصد ثلاث محاور وهي:

1- عدد البرامج .

2- عدد الأفراد المشاركين .

3- عدد المنشآت المشاركة .

وقد ركز التحليل على تقييم مدى التزام المركز بالبرامج المخططة ومن ثم مقارنة المحاور الثلاثة السابقة لكل سنة ابتداء بسنة 2000م باعتبارها سنة أساس لمعرفة الاتجاه العام هل هو في تزايد أم نقصان، لكافة أنواع البرامج، عدا برامج معهد الحاسب التابع للمركز باعتبار أنه يعمل لبرامج محو أمية الحاسب أكثر من كونها برامج للتدريب الإداري، كما تم إسقاط برنامج التنمية الزراعية والريفية وذلك لخروجها من الخطة العامة للتدريب ابتداء من 2003م.

الجانب الآخر من التحليل ركز على التقييم النوعي للبرامج من خلال استمارة تقييم البرامج التي تملأ بواسطة المتدربين في ختام كل دورة، وفي ختام هذا الفصل قام الباحث بإعداد مقابلة مع بعض العاملين بالمركز للتعليق على بعض نتائج التقييم الكمي والنوعي. وتشتمل الاستمارة على تقييم الموضوعات وتقييم المحاضرين وتقييم البرامج .

لذا سنتناول التحليل بالتفصيل الآتي :

1. تحليل أداء البرامج المخططة .
2. تحليل أداء الأقسام بالبرامج المخططة .
3. تحليل ترتيب الأقسام للبرامج المنفذة .
4. تحليل أداء البرامج الخاصة .
5. تحليل أداء البرامج الولائية .
6. تحليل الأداء العام لإجمالي البرامج .

1- تحليل أداء البرامج المخططة:

من المعلومات الواردة بالجدول رقم (1) يمكن أن نتحصل على المتوسطات الآتية:

أ- البرامج المنفذة :

- ✓ متوسط البرامج المنفذة 34 برنامج سنوياً .
- ✓ متوسط الانحراف عن الخطة 7 برنامج سنوياً .
- ✓ متوسط نسبة التنفيذ 82% سنوياً .

ب- عدد المشاركين:

- ✓ متوسط عدد المشاركين 546 مشارك سنوياً .
- ✓ متوسط انحراف عدد المشاركين عن سنة الأساس 50 مشاركاً نقصان سنوياً .
- ✓ متوسط نسبة انحراف عدد المشاركين عن سنة الأساس 8.5% .

ج- المنشآت المشاركة:

- ✓ متوسط عدد المنشآت المشاركة 355 منشأة سنوياً .
- ✓ متوسط انحراف عدد المنشآت المشاركة عن الأساس 55 منشأة نقصان سنوياً .

✓ متوسط نسبة انحراف عدد المنشآت المشاركة عن سنة الأساس 13.9%.

نلاحظ أيضاً من الجدول رقم (1) أن نسبة تنفيذ الخطة قد انخفضت عن المتوسط في 2003م ولكنها عادت وارتفعت في 2004م بأعلى نسبة لها 88%، حيث أنها أيضاً لم تكن زيادة عالية بالنسبة لمتوسط نسبة التنفيذ العامة خلال فترة التقييم.

أما بالنسبة لأعداد المشاركين نلاحظ أنها استمرت في نقصان شديد حتى بلغت أوجها في 2003م 91 مشارك انحراف عن سنة الأساس 2000م، وبلغ إجمالي النقصان في الأربع سنوات 202 مشارك بواقع 50 مشارك للعام الواحد، وبلغ متوسط نسبة الانحراف في 2003م 15% نقصان ويلاحظ هنا التناقص الشديد في عدد المشاركين في السنوات الأولى الثلاث حتى بدأ ينخفض بشدة في 2004م بنسبة 2% تناقص مما يبين أن الاتجاه العام يسير في تناقص مربع.

وبالنسبة لعدد المنشآت المشاركة فهي أيضاً في نقصان شديد بمتوسط 55 منشأة تناقص سنوياً، وبلغ أعلى انخفاض في 2003م بـ 101 منشأة تناقص عن سنة الأساس وسجلت بالتالي أعلى نسبة إنحراف عن سنة الأساس بـ 25% وهو ما بدأ أصلاً في 2001م بـ 14% تناقص وزاد التناقص في 2002م بـ 16% حتى بلغ هذه الذروة، ولكنه عاد ليقل معدل التناقص بدرجة كبيرة في 2004م بانحراف بلغ 1 مشارك عن سنة الأساس والاتجاه العام بالنسبة لعدد المنشآت المشاركة في هو انخفاض شديد مع إعطاء مؤشر يتوقف هذا التناقص المستمر في 2004م.

علي ضوء التحليل السابق نجد أن مستوي الإلتزام لإدارة التدريب بالمركز في تنفيذ الخطة يعتبر جيد نسبياً حيث بلغت نسبه التنفيذ العامة خلال فترة التقييم 82% من جملة البرامج المخططة البالغة 209 برنامج حيث تم تنفيذ 172 برنامج وهو ما يؤكد ويدعم صحة الفرضية الأولى بأن إدارة التدريب بالمركز ملتزمة بالبرامج المخططة وتحقق نسبه عاليه من التنفيذ علي الرغم من التناقص الذي حدث في العام 2003.

جدول رقم (1)
ملخص برنامج التدريب العامة المخططة للفترة

ملاحظات	نسبة الغرف عدد المنشآت المشاركة عن سنة الأساس (%)	الغرف عدد المنشآت المشاركة عن سنة الأساس	عدد المنشآت المشاركة	نسبة الغرف المشاركة عن سنة الأساس (%)	الغرف عدد المشاركين عن سنة الأساس	عدد المشاركون	نسبة تنفيذ الخطة (%)	الإغراف عن الخطة	عدد البرامج المقناة	الخطة القترحه	السنة	رقم
	-	-	400	-	-	587	87	5	36	41	2000	1
	14(-)	(56)	344	13(-)	(77)	510	86	5	33	38	2001	2
	16(-)	(65)	335	3(-)	(21)	566	85	7	40	47	2002	3
	25(-)	(101)	299	15(-)	(91)	496	71	11	27	38	2003	4
	5.2(-)	(1)	399	2(-)	(13)	574	88	5	40	45	2004	5
			1.777		(202)	2.733		37	172	209		المجموع

المصدر :- التقارير السنوية (أرشيف مركز تطوير الإدارة)

2- تحليل أداء الأقسام بالبرامج المخططة:

في الجدول رقم (2) والذي يختص بأقسام البرامج العامة المخططة وذلك لمعرفة نصيب كل قسم من الزيادة والنقصان في عدد البرامج وعدد المشاركين وعدد المنشآت المشاركة في البرامج العامة نجد الآتي:

(أ) برامج قسم الإدارة العامة تسير بعجلة تناقصية من حيث عدد البرامج في السنة الأولى ثم تتزايد في السنة الثالثة ليكون المعدل العام متزايد، أما من حيث المشاركون والمنشآت المشاركة فتكون في معدل متناقص.

(ب) برامج التسويق تسير بعجلة متزايدة من حيث عدد البرامج أما من حيث المشاركون الأفراد فتظل متناقصة حتى نهاية فترة التقييم.

(ج) برامج قسم المحاسبة الإدارية فمعدلها العام من حيث البرامج يكون متناقص مع الأخذ في الحسبان أنها قد نقصت عن سنة الأساس فقط في 2003م مع تساوي بقية السنوات مع سنة الأساس، ولكن عدد المشاركون وعدد المنشآت ظل في تناقص حتى نهاية الفترة.

(د) قسم إدارة الإنتاج ظل في تناقص من جميع المحاور الثلاث من حيث عدد البرامج وعدد المشاركون وعدد المنشآت المشاركة.

(هـ) أما قسم الصناعات الصغيرة فهي أيضاً تسير بعجلة متناقصة حتى نهاية فترة التقييم من حيث البرامج وعدد المشاركون والمنشآت المشاركة.

(و) وبالنسبة لقسم التدريب على الإشراف فقد ظل أيضاً في نقصان من حيث عدد المشاركون الأفراد وعدد المنشآت المشاركة ولكن من حيث البرامج فقد سارت متزايدة.

(ز) برامج قسم المرأة وإدارة التنمية فقد ظلت متناقصة أيضاً في عدد البرامج وعدد المشاركون والمنشآت المشاركة.

(ح) أما قسم البرامج الممركزة فقد سجلت معدلات تزايد في عدد البرامج وعدد المشاركون وعدد المنشآت المشاركة وبذا تكون برامج هذا القسم الوحيدة التي سجلت مثل هذا المعدل من التزايد مقارنة بالأقسام الأخرى.

لذلك نجد أن المعدل العام قد شكل معدل نقصان لعدد البرامج وعدد المشاركين من الأفراد وعدد المنشآت المشاركة.

جدول رقم (2)

عدد البرامج والمشاركون والمنشآت في كل قسم خلال كل سنة من فترة التقويم

الخصلة			النسبة من المجموع		المجموع		2004		2003		2002		2001		2000		السنوات								
منشآت	مشاركون	برامج	منشآت(%)	مشاركون(%)	برامج(%)	منشآت	مشاركون	برامج	الأقسام																
تقصان	تقصان	زيادة	22	20	18	397	536	31	82	83	7	57	59	3	109	174	10	64	93	5	85	127	6	الإدارة العامة	
تقصان	تقصان	زيادة	13	13	15	229	366	26	58	81	6	34	79	5	28	59	5	50	71	5	59	76	5	التسويق	
تقصان	تقصان	تقصان	14	16	14	242	434	24	52	82	5	37	93	4	44	82	5	53	79	5	56	98	5	الطاسية الإدارية	
تقصان	تقصان	تقصان	12	10	10	205	279	18	43	49	3	41	56	3	36	53	4	39	56	4	46	68	4	إدارة الإنتاج	
تقصان	تقصان	تقصان	9	8	9	158	210	16	35	48	4	26	17	2	21	38	3	43	58	3	33	49	4	الصناعات المنيرة	
تقصان	تقصان	زيادة	8	9	10	148	238	18	35	55	5	24	37	2	36	62	5	20	39	3	33	48	3	التدريب على	
تقصان	تقصان	تقصان	6	8	9	110	27	17	24	53	4	14	57	3	14	22	3	27	39	3	31	46	4	الإشراف	
زيادة	زيادة	زيادة	16	16	15	288	453	26	70	123	6	66	98	5	47	76	5	48	81	5	57	75	5	المادة وإدارة التسمية	
تقصان	تقصان	تقصان	100	100	100	1.7	2.7	176	399	574	40	299	496	27	335	566	40	344	510	33	400	587	36	البرامج المبرمجة	
						77	3																		المجموع

المصدر :- التقارير السنوية (أريشيف مركز تطوير الإدارة)

3- تحليل ترتيب الأقسام للبرامج المنفذة:

يتناول الجدول رقم (3) ترتيب الأقسام من حيث عدد البرامج والمشاركون الأفراد، وعدد المنشآت، ويلاحظ من هذا الجدول أن:

(أ) قسم الإدارة العامة يحتل الصدارة من حيث عدد البرامج المنفذة وعدد المشاركون الأفراد وكذلك من حيث عدد المنشآت المشاركة، وهذا يعنى اهتمام المركز بتدريب موظفي الدولة.

(ب) فيما يليه قسم التسويق من حيث عدد البرامج ولكن يأتي قسم البرامج الممركزة في المرتبة الثانية في عدد المشاركين الأفراد وعدد المنشآت المشاركة، وهو أيضاً يحتل المرتبة الثالثة في عدد البرامج، ويخلفه في المرتبة الثالثة قسم المحاسبة الإدارية في عدد المشاركون وعدد المنشآت المشاركة، والذي يخلفه أيضاً في المرتبة الرابعة في عدد البرامج.

(ج) ويأتي التسويق في المرتبة الرابعة من حيث عدد المشاركون وعدد المنشآت المشاركة.

(د) أما قسم إدارة الإنتاج فهو يحافظ على نفس المرتبة حيث يحتل المرتبة الخامسة في عدد البرامج وعدد المشاركون وعدد المنشآت المشاركة، فيما يحتل قسم التدريب على الإشراف المرتبة السادسة في عدد البرامج وعدد المشاركون ويتراجع إلى المرتبة السابعة في عدد المنشآت المشاركة، فيما يحتل المرتبة السادسة في عدد المنشآت المشاركة في الصناعات الصغيرة، والذي يمثل المرتبة الثامنة والأخيرة في عدد البرامج وعدد المشاركون الأفراد.

(هـ) وتأتي برامج قسم المرأة وإدارة التنمية في المرتبة السابعة وكذلك من حيث عدد المشاركون الأفراد بينما تأتي في المرتبة الثامنة والأخيرة من حيث المنشآت المشاركة.

4- تحليل أداء البرامج الخاصة:

من واقع الجدول رقم (4) نجد الآتي:

(أ) هناك تزايد في عدد البرامج الخاصة المنفذة بمتوسط 47% عند سنة 200م سنة الأساس لفترة التقويم، أي بمتوسط زيادة 11 برنامج سنوياً وبلغ إجمالي الزيادة في الأربع سنوات الأخيرة. عدد 44 برنامج، وهي زيادة يمكن ملاحظة أنها ارتفعت بشدة في 2003م حتى بلغت 78% عوضاً عن 8% لكل عام من الأعوام السابقة، وأخيراً بلغت ذروتها في نهاية 2004م، حيث بلغت 95% عن سنة الأساس.

(ب) وكذلك على مستوى عدد الأفراد المشاركين في هذه البرامج فقد شهدت أيضاً زيادة مضطردة في عدد الأفراد المشاركين حيث كانت تسير الزيادة بمعدل متقارب 39، 32 على التوالي في 2001م، 2002م، ولكن ارتفعت بشدة والسنين الأخيرتين حتى بلغت أشدها في 2004م نسبة انحراف تبلغ 139% وهي نسبة كبيرة جداً، في مقارنة بالسنة التي تسبقها 2003م حيث بلغت 63%، وقد كان إجمالي الزيادة في عدد الأفراد المشاركين بلغ 1.112 بمتوسط 278 فرد لكل عام ونسبة متوسط الزيادة السنوية هي 54%، وهي لكل عام ونسبة متوسط الزيادة تركزت في العامين الأخيرين.

(ج) بالنسبة للمنشآت المشاركة في البرامج الخاصة بالمركز فإن المركز قد ظل يفقد متوسط 17 منشأة سنوياً بمتوسط نسبة تناقص بلغت 28% لكل عام، حيث أن إجمالي عدد المنشآت المفقودة للمركز بلغت 68 منشأة في الأربع أعوام، وذلك على الرغم من الزيادة المذكورة آنفاً في عدد البرامج المنفذة سنوياً ابتداءً من سنة الأساس حتى 2004م.

جدول رقم (4)

ملخص إجمالي البرامج الخاصة وعدد المشاركين وعدد المنشآت المشاركة

رقم	السنة	عدد البرامج المنفذة	مخروف عدد التراجع عن سنة الأساس	نسبة المخروف عدد سنة الأساس (%)	عدد الأفراد المشاركين	مخروف عدد سنة الأساس	نسبة المخروف عدد سنة الأساس (%)	عدد المنشآت	مخروف عدد سنة الأساس	نسبة المخروف عدد سنة الأساس (%)	عدد المنشآت	مخروف عدد سنة الأساس	نسبة المخروف عدد سنة الأساس (%)
1	2000	23	-	-	512	-	-	59	-	-	-	-	-
2	2001	25	2	8	551	39	7	28	(31)	(52)	28	(31)	(52)
3	2002	25	2	8	544	32	6	48	(11)	(18)	48	(11)	(18)
4	2003	41	18	78	839	327	63	43	(16)	(27)	43	(16)	(27)
5	2004	45	22	95	1226	714	139	49	(10)	(16)	49	(10)	(16)
المجموع		159	44		3,672	1,112		227	(68)		227	(68)	

المصدر :- التقارير السنوية (أرشيف مركز تطوير الإدارة)

5- تحليل أداء البرامج الولائية:

وهي البرامج والتي يقيمها المركز بالولايات ومن واقع الجدول رقم (5) نجد الآتي:

(أ) بالنسبة لسنة الأساس في هذا التقويم فإن البرامج الولائية في تناقض بلغ أوجه في 2002م حيث بلغ 9 برامج انحراف على سنة الأساس، حيث أن المركز يفقد سنوياً برامج ولائية بمتوسط نسبة 25% تناقص سنوية، أي ما يعادل 3 برامج سنوية.

(ب) وبالنسبة لعدد المشاركين الأفراد في البرامج الولائية فإن المركز ظل يفقد أيضاً ما يعادل 179 كل عام بإجمالي 719 مشارك للأربع أعوام، وهي تمثل نسبة 53% تناقص عدد الأفراد والمشاركين للأربع أعوام التي تلي سنة الأساس 200م، وبلغت ذروة هذا التناقص في 2002م بنسبة 84% لسنة الأساس، بإجمالي 282 لهذا العامل.

(ت) وكذلك الحال بالنسبة لعدد المنشآت المشاركة في العاملين الذين يليها سنة الأساس 2000م فقد استمر في تناقص حتى وصلت نسبة التناقص إلى 76%، ولكن انعكس ذلك الوضع كلياً لتصل نسبة الزيادة لسنة الأساس في العام الأخير 2004م إلى 76% أيضاً بمتوسط صغر خطأ للعام، أي متوسط لا زيادة ولا نقصان.

جدول رقم (5)
ملخص إجمالي البرامج الولائية وعدد المشاركون وعدد المنشآت المشاركة

نسبة الغرف عدد المنشآت المشاركة عند سنة الأساس (%)	اغراف عدد المنشآت المشاركة عند سنة الأساس	عدد المنشآت	نسبة اغراف عدد المشاركين عدد سنة الأساس (%)	اغراف عدد المشاركين عند سنة الأساس	عدد الأفراد المشاركين	نسبة الاغراف عدد سنة الأساس (%)	اغراف عدد الراجع عن سنة الأساس	عدد البرامج المنفذة	السنة	رقم
-	-	13	-	-	334	-	-	12	2000	1
38(-)	(5)	8	35(-)	(118)	216	50	6	18	2001	2
76(-)	(10)	3	84(-)	(282)	52	75(-)	(9)-	3	2002	3
30	4	17	48(-)	(162)	172	41(-)	(5)	7	2003	4
76.	10	23	47(-)	(157)	177		(4)	8	2004	5
	(1)	64		(719)	951		(12)	48		الاجمعي

المصدر :- التقارير السنوية (أريشيف مركز تطوير الإدارة)

6- تحليل الأداء العام لإجمالي البرامج:

نلاحظ من الجدول رقم (6):

(أ) أن إجمالي عدد البرامج للسنوات الخمس بلغ 379 وبلغ إجمالي عدد المشاركين 7.356 مشارك أما عدد المنشآت المشاركة بلغ 2.068 منشأة بافتراض أن كل منشأة تشارك مرة واحدة فقط، وهذا غير صحيح لكنه يفيد في هذا الغرض الإحصائي، ونلاحظ أن هناك زيادة في عدد البرامج بصورة عامة عن سنة الأساس المعتمدة في هذا البحث وهي سنة 2000م.

(ب) بلغت الزيادة الإجمالية 28 برنامجاً بمتوسط 7 برامج لكل سنة، أي بمتوسط نسبة زيادة تبلغ 9% لكل سنة.

(ت) فيما يخص عدد المشاركين فإنه كان في تناقص في سنتي 2001م، أعلى زيادة له في 2004م بنسبة زيادة بلغت 37% عوضت عن أعلى تناقص سجل في 2002م بنسبة 18%، إلا أن المحصلة العامة للأربع سنوات التي تلي سنة الأساس كان بزيادة إجمالية بلغت 191 مشارك 47 للسنة بمتوسط نسبة الزيادة لكل سنة 13%، وهنا تكون المتوسطات مضللة لأن الأهم أن نعرف أن النقصان كان في السنتين التاليتين لسنة الأساس والزيادة كانت في السنتين الأخيرتين.

(ث) بالنسبة لعدد المنشآت المشاركة فنجدها في تناقص دائم بلغ ذروته في عام 2003م بنسبة انحراف عن سنة الأساس 230%، وهنا تقول المتوسطات أن المركز يفقد حوالي 88 منشأة مشاركة سنوياً بمتوسط نسبة الانحراف عن سنة الأساس تبلغ 180%.

جدول رقم (6)
ملخص إجمالي البرامج وإجمالي عدد المشاركين والمنشآت/ وقياس الانحراف عن سنة الأساس

رقم	السنة	عدد البرامج المنفذة	انحراف عدد البرامج عن سنة الأساس	نسبة الانحراف عن سنة الأساس (%)	عدد الأفراد المشاركين	انحراف عدد المشاركين عن سنة الأساس	نسبة انحراف عدد المشاركين عن سنة الأساس (%)	عدد المنشآت المشاركة عن سنة الأساس	انحراف عدد المنشآت المشاركة عن سنة الأساس	نسبة انحراف عدد المنشآت المشاركة عن سنة الأساس (%)
1	2000	71	-	-	1433	-	-	472	-	-
2	2001	75	4	5	1277	(156)	10(-)	380	(92)	19(-)
3	2002	68	(3)	4(-)	1162	(271)	18(-)	386	(86)	18(-)
4	2003	76	5	7	1507	74	5	359	(113)	23(-)
5	2004	93	22	30	1977	544	37	411	(61)	12(-)
المجموع		379	28		7.356	191		2.068	(352)	

المصدر :- التقارير السنوية (أرشيف مركز تطوير الإدارة)

علي ضوء هذا التحليل يمكن مناقشه الفرضية الثانية التي تقول أن برامج التدريب بالمركز تحظى بتزايد كبير في عدد المشاركين الأفراد وعدد المنشآت المشركة سنوياً ، حيث أثبت التحليل صحة الفرضية من ناحية تزايد عدد الأفراد المشاركين في إجمالي البرامج المنفذة بالمركز خلال فترة التقويم، كما يثبت التحليل أيضاً خطأ الفرضية من ناحية تزايد عدد المنشآت المشاركة بالمركز خلال فترة التقويم.

ألا أن الزيادة الكبيرة في عدد الأفراد المشاركين في البرامج الخاصة أدي ألي محصلة تزايد عدد الأفراد المشاركين، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب أهمها الإقبال المتزايد علي البرامج الخاصة، كما يمكن القول أن الاتجاه العام في تدريب الكوادر بالشركات الخاصة والعامه في تزايد مستمر مع قيام مراكز تدريب أخرى تتنافس هذا المركز، وقيام عدد من الشركات الخاصة بالتدريب الذاتي لأفرادها من خلال مراكز التدريب الخاصة بها وهو ما أدي لتناقص عدد المنشآت المشاركة بصورة عامه، ويمكن التأكد من ذلك من خلال النتائج بالجدول رقم (7) التالي:

جدول رقم (7)

الاتجاه العام لسير البرامج وعدد المشاركين وعدد المنشآت المشاركة

عدد المنشآت المشاركة	عدد المشاركين	عدد البرامج	
(292-) تناقص	(191-) تناقص	(28-) تناقص	إجمالي البرامج لأنواع الثلاث
(223-) تناقص	(202-) تناقص	(4-) تناقص	برامج الخطة العامة
(68-) تناقص	(1112+) تزايد	(44+) تزايد	البرامج الخاصة
(1-) تناقص	(719-) تناقص	(12-) تناقص	البرامج الولائية

ثانيا : إستعراض نتائج إستمارة تقييم البرامج :

من إستمارة تقييم البرامج والتي تحتوي على تقييم الموضوعات وتقييم المحاضرين، وتقييم البرامج، رأينا أن نستبعد تقييم الموضوعات لأنه إيغال في التفاصيل. أما تقييم المحاضرين فلأن إستمارات التقييم تحتوي على أسم، رأي الباحث، أن يتم علاج ذلك بسؤال على أسس ومعايير اختيار المدربين المتبعة بالمركز ويتم إلحاقه بأسئلة مقابلة.

وقد تم أخذ عينة عشوائية من ملخصات إستمارات تقييم البرامج العامة بالخطة، والتي نفذت خلال فترة التقييم، وهنا تم إبعاد البرامج الولائية والبرامج الخاصة، بافتراض أن مثل هذه البرامج غالباً يتم تحديد الاحتياجات التدريبية فيها من قبل المنشآت، هذا بالإضافة إلى أنه من المتوقع أن تولي إدارة المركز مثل هذه البرامج عناية خاصة لما تدره هذه البرامج من دخل مضمون، لذا فقد تم اختيار البرامج العامة المنفذة فقط والبالغ عددها 172 برنامج خلال فترة التقييم.

وتم تصميم العينة العشوائية من 23 برنامج، وبكل برنامج 20 متدرب كمتوسط، وبالتالي تكون العينة قد تناولت رأي حوالي 460 مشارك من إجمالي 2.733 أي نسبة حوالي 17% من إجمالي عدد المتدربين خلال فترة التقييم، وقد تشكلت هذه العينة حسب نسبة برامج كل قسم لإجمالي أقسام التدريب البالغ عددها 8 أقسام (باستثناء قسم التنمية الزراعية والريفية)، وقد تم إختيار البرامج عشوائياً بما في ذلك السنوات التي تم فيها تنظيم البرامج، والجدول رقم (8) التالي يوضح طريقة تصميم العينة والجدول رقم (9) يوضح نتائج عينة إستمارات تقييم البرامج.

جدول رقم (8)

العينة العشوائية المصممة لإستمارة تقويم البرامج

السنة	اسم البرنامج	رقم	القسم
2001م	كتابة التقارير	1	الإدارة العامة
2000م	تنمية المهارات القيادية	2	
2001م	السكرتارية	3	
2001م	إدارة الوقت	4	
2002م	تنمية المهارات الإدارية	5	
2003م	تنمية مهارات مديري المكاتب التنفيذية والسكرتارية	6	
2004م	المفاهيم الحديثة لإدارة العلاقات العامة	7	
2001م	استراتيجيات التسويق والمبيعات	8	التسويق
2003م	قنوات البيع ومعاملة العملاء	9	
2002م	أساليب توزيع المبيعات	10	
2000م	تحليل مالي	11	المحاسبة الإدارية
2001م	تقييم المشروعات	12	
2001م	محاسبة التكاليف وترشيد الإنفاق	13	
2000م	إدارة الإنتاج	14	إدارة الإنتاج
2003م	طرق وأساليب تخطيط ورقابة الإنتاج	15	
2003م	طرق وأساليب وجدولة عمليات الصيانة	16	
2001م	إدارة التنمية وصحة البيئة	17	تنمية المرأة
2002م	استراتيجيات تنمية المجتمع	18	
2003م	إعداد دراسات الجدوى	19	الصناعات الصغيرة
2004م	إدارة المشروعات	20	
2001م	رصد وتقييم المشروعات	21	
2004م	التدريب على الإشراف الفعال	22	التدريب على الإشراف
2000م	تدريب المدربين	23	البرامج الممركزة

جدول رقم (9)

نتائج عينة إستمارات تقويم البرامج

الرقم	ما رأيك في الآتي	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)
1	ملائمة مواد البرنامج لطبيعة عملك؟	0.4	0.6	4	20	75
2	مستوى المذكرات وتسلسلها حسب مواد البرنامج	4	1	16	20	59
3	طرق ووسائل التدريب المستخدمة في البرنامج؟	3	3	20	18	55
4	حجم العمل (كثافة العمل)	3	2	29	26	40
5	مدة البرنامج	42	10	28	9	11
6	مستوى الخدمات المتاحة (القاعة، التهوية، الصوت، الخدمات العامة... الخ)	10	7	19	19	45
7	التقييم العام للبرنامج	0.62	0.4	5	15	79

من الجدول رقم (9) الخاص بعينة إستمارة تقويم رسم البرامج بالمركز نلاحظ الآتي:

- ✓ بالنسبة لمدى ملائمة مواد البرامج لطبيعة العمل نجد أن 75% ذكروا بأنها ذات صلة شديدة بطبيعة عملهم بينما ذكر 20% بأنها فوق الوسط وهذه تعني بأن المركز قد نجح في تصميم برامج تلائم الاحتياجات التدريبية للأفراد.
- ✓ بالنسبة لمستوى المذكرات وتسليمها حسب مواد البرامج نجد أن 59% ذكروا بأنها جيدة جداً، بينما ذكر 19% بأنها فوق الوسط، و 16% بأنها وسيط. وهذا يعني أن إدارة التدريب بالمركز قد نجحت أيضاً في تصميم مذكرات متسلسلة حسب طبيعة البرامج.
- ✓ بالنسبة لطرق ووسائل التدريب المستخدمة في البرنامج ذكر 55% بأنها جيدة جداً، وذكر 18% بأنها فوق الوسط، بينما ذكر 20% بأنها وسط أو مقبولة، ويتضح من ذلك أن المركز يستخدم طرق ووسائل متقدمة ومواكبة في تنفيذ البرامج.
- ✓ بالنسبة لكثافة العمل ومدة البرنامج نلاحظ أن هنالك علاقة عكسية بينهما فكلما قصرت مدة البرنامج كلما زادت كثافة العمل، وهذا شيء طبيعي، ونجد أن 42% أشاروا إلى أن مدة البرنامج قصيرة، جداً لذا ذكر 40% أن العمل كثيف جداً. إذاً فالمركز يتبع أسلوب الفترات القصيرة والعمل المكثف في برامجه.
- ✓ ونجد أن 45% ذكروا أن مستوى الخدمات المتاحة جيد جداً وذكروا 19% أن المستوى فوق الوسط، وذات النسبة 19% ذكروا أن مستوى الخدمات المتاحة وسط، ويتضح من ذلك أن المركز يولي عناية خاصة بمستوى خدماته.
- ✓ بشكل عام يرى 79% من المتلقين أن البرامج المقدمة لهم مفيدة جداً وبوسائل تعليم ذات تقنية عالية وملائمة قدمت لهم الخدمة المرجوة من البرامج التي التحقوا به، وهذه تعتبر نسبة رضا عالية تثبت جدوى وجود هذا المركز وإسهامه الكبير في تنمية وخلق الكفاءات. وهو يثبت بشكل قاطع الفرضية الثالثة التي تقول أنه توجد علاقة بين جودة برامج التدريب المقدمة ورضا المشاركين.

رصد نتائج المقابلة:

تم تصميم المقابلة لمعالجة القصور في التقويم الكمي والتقويم النوعي , فالقصور في التقويم النوعي يتمثل في عدم شموله على تقويم المدربين . وقد ذكرنا ذلك من قبل بأننا سنستعيض عن ذلك بمعرفة المعايير والأسس التي يتم على ضوئها اختيار المدربين , أما القصور في التقويم الكمي أو التحليل الكمي هو عدم تناوله للأسباب التي أدت إلى ظهور النتائج . وقد وردت إجابات وتعليقات عديدة , ورأى الباحث أن يتناول الإجابات والتعليقات الأكثر تكراراً , وأكثرها موضوعية وواقعية وكان رصد نتائج المقابلة كالآتي :-

- بالنسبة للإنخفاض في نسبة تنفيذ البرامج العامة نجد أن هنالك رسوم تفرضها إدارة المركز على المنشآت المشاركة في هذه البرامج , ومؤخراً أخفقت إدارة تنمية الموارد البشرية في توفير التمويل اللازم لبرامج التدريب التي من المفترض أن تشارك فيها منشآت ومؤسسات القطاع العام , وقد بلغت مديونية المركز لدى إدارة تنمية الموارد البشرية ملايين الدينارات معظمها من الديون الهالكة . بالإضافة إلى ما تقدم فإن إنخفاض ميزانية الترويج للبرامج العامة وحصر الإعلان في صحيفة واحدة فقط يؤدي إلى انخفاض نسبة تنفيذ البرنامج الناتج عن عدم بلوغ النصاب من المشاركين في كل حالات عدم التنفيذ هذا كله بالإضافة إلى إتجاه الكثير من المؤسسات والمنشآت لإنشاء مراكز تدريب خاصة بها .
- بالنسبة لتزايد الإقبال على البرامج الممركزة يعود ذلك إلى أن هذه البرامج أكثر مواكبة، وتتميز بقصر فترة الدورة إذ كلما قصرت فترة البرنامج كلما زاد عدد المشاركين، بالإضافة إلى أن مثل هذه البرامج لا تتقيد بقسم محدد .
- بالنسبة لبرامج التنمية الزراعية والريفية وبرامج المرأة وإدارة التنمية واحتلالهما المراكز الأخيرة من حيث عدد المشاركين , وعدد البرامج , وعدد المنشآت المشاركة نجد الآتي :-

- أ- بالنسبة لبرامج التنمية الزراعية والريفية نجد الآتي :-
1. عدم شمول ميزانية المؤسسات الزراعية على بند تدريب .
 2. الاعتقاد بعد أهمية الإدارة في العمل الزراعي .
 3. الإهمال العام من قبل الدولة للقطاع الزراعي .
- ب- بالنسبة لبرامج المرأة وإدارة التنمية نجد الأسباب الآتية :-
1. عدم فهم دور المرأة في المجتمع .
 2. طبيعة التكرار في برامج المرأة .
 3. عدم ترقية النساء في الوظائف الإدارية .
 4. كثرة المشاغل الأسرية للمرأة .
- وفيما يتعلق بالبرامج الخاصة فإنه برغم زيادة الطلب عليها , إلا أن عدد المشاركين وعدد المنشآت المشاركة في تناقص ويعود ذلك إلى :-
1. كثير من المنشآت درجت على إنشاء مراكز خاصة بها .
 2. ظهور ظاهرة استجلاب الخبراء الأجانب التي بدأت تقوم بها بعض بيوتات الخبرة والتدريب والاتحادات المهنية .
 3. محاولات التنوع التي تقوم بها بعض المنشآت الخاصة للاستفادة من مراكز التدريب الأخرى .
- أما بالنسبة للبرامج الإدارية فنجد أن هنالك زيادة في عدد البرامج , وعدد المشاركين سنويا إلا أن هنالك تناقص في عدد المنشآت المشاركة وتفسير ذلك هو :
1. صندوق دعم الولايات أصبح لا يقوم بالدعم الكافي لبرامج التدريب .
 2. وبالتالي أصبح التدريب قاصرا على الولايات التي تمتلك موارد كولاية القصارف مثلاً .
- أخيرا بالنسبة للأسس والمعايير التي يتم بها اختيار المدربين كانت كالآتي :
1. أن يكون المؤهل الأكاديمي ماجستير على الأقل .
 2. سنوات الخبرة في المجال المطلوب .
 3. وبعد التعيين تتم متابعة أداء المدربين من خلال استمارة التقويم ومن ثم تدريب المدربين إن لزم الأمر .
- من هذه النقطة الأخيرة يمكن أن نستنتج أن بالمركز مدربين أكفاء .

المبحث الثالث: الخاتمة والنتائج والتوصيات

أولاً: الخاتمة :-

لقد تطرق الفصل الأول لمشكلة البحث , وأهمية , وأهدافه بالإضافة إلى فرضيات البحث المتمثلة في:-

1. نوعية البرامج المقدمة لها تأثير في جذب المشاركين والمتدربين.
2. توجد علاقة بين التزام المركز بالبرامج والميزة التنافسية.
3. توجد علاقة بين جودة برامج التدريب المقدمة و رضا المشاركين.

وقد إعتد الباحث في التقويم على التقارير السنوية وإستمارات التقويم التي ملئت بواسطة المشاركين في مختلف البرامج ومن ثم تم إجراء مقابلة لتقصي الآراء حول النتائج الأولية التي أسفر عنها البحث، كما علل الباحث لاختياره فترة زمنية محددة من تاريخ المركز .

الفصل الثاني يتناول الإطار النظري للتدريب حيث يحتوى على ثلاثة مباحث , يتناول المبحث الأول مفهوم التدريب وأهدافه وأهميته ومبادئ وأسس التدريب كما يتناول المبحث الثاني الحاجة إلى التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية ودور التدريب في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. أما المبحث الثالث فيتناول مجالات التدريب وأغراضه ومراحل العملية التدريبية.

الفصل الثالث يختص بدراسة الحالة ويشتمل على ثلاثة مباحث , المبحث الأول احتوى على نبذة تعريفية بمركز تطوير الإدارة من حيث النشأة والتطور واهداف وسياسات المركز كما احتوى على الهيكل التنظيمي للمركز ومالية المركز ونشأة وتطور إدارة التدريب بالمركز أما المبحث الثاني فيختص بتحليل البيانات واستعراض ملخص لاختبار الفرضيات حيث اشتمل على تحليل أداء البرامج المخططة وتحليل أداء الأقسام بالبرامج المخططة وتحليل أداء البرامج الخاصة وتحليل أداء البرامج الولائية وتحليل الأداء العام لإجمالي البرامج . كما شمل استعراض نتائج استمارة تقويم البرامج ورصد نتائج المقابلة . أما المبحث الثالث فقد جاء راصداً ومحللاً ومناقشاً لنتائج الدراسة وقد اعتبر الباحث سنة 2000م سنة أساس ثم حلل على ضوءها بقية سنوات الفترة .

و قد عمد الباحث إجراء مسح عام لأداء المركز في خلال السنوات الخمس (فترة التقويم) لمعرفة ما إذا كانت هنالك مشكلات في الأداء ثم تناول الباحث كل نوع على حدة , من حيث

عدد البرامج ,وعدد المشاركين , و عدد المنشآت المشاركة بالنسبة للبرامج المخططة تم تناول أداء كل قسم على حده ,و مقارنته ببقية الأقسام, بالاضافة إلى ترتيب الأقسام من عدد البرامج وعدد المشاركين الأفراد وعدد المنشآت المشاركة ثم تناول الباحث سير الأداء في كل من ا لبرامج الخاصة (حسب الطلب) و البرامج الولائية أيضا من حيث عدد البرامج وعدد المشاركين الأفراد وعدد المنشآت المشاركة أما بالنسبة لأغراض التقويم النوعي فقد تم أخذ عينه من استمارات تقويم البرامج التي ملئت بواسطة المتدربين لمعرفة مدى ملائمة مواد البرامج بطبيعة أعمالهم و مستوى المذكرات و تسلسلها , طرق و وسائل التدريب المستخدمة,كثافة العمل ,فترة البرامج .ثم تصميم مقابلة موجهة للمسؤولين و المدربين بالمركز للتعليق على نتائج التقويم الكمي و معرفة معايير اختيار المدربين .

النتائج :-

من خلال البحث و اختبار صحة الفروض تم التوصل للنتائج التالية :-

1- بالنسبة للفرضية الأولى فقد اتضح أن البرامج المخططة و البرامج الخاصة تشهد تدهورا مريعا في عدد المشاركين الأفراد و عدد المنشآت المشاركة سنويا خاصة في السنوات الأخيرة و السبب في ذلك :-

- إخفاق إدارة تنمية الموارد البشرية في توفير التمويل اللازم لتدريب الكوادر الإدارية في منشآت و مؤسسات الدولة (أي إهمال الدولة أجانب التدريب الإداري)
- اتجاه كثير من المنشآت لإنشاء مراكز تدريب خاصة بها و ظاهرة استجلاب الخبراء الأجانب.
- محاولات التنوع التي تقوم بها بعض المنشآت الخاصة للاستفادة من مراكز التدريب الأخرى.

أما بالنسبة للبرامج الولائية فهناك تزايد في عدد المشاركين الأفراد , و تناقص مريع في عدد المنشآت المشاركة أو الولايات المشاركة و السبب يعود إلى عجز صندوق عدم الولايات عن دعم تدريب الكوادر الإدارية في تلك الولايات . و بالتالي اصبح التدريب قاصرا على الولايات التي تمتلك موارد مثل ولاية القضايف .

3. بالنسبة للفرضية الثانية نجد أن متوسط نسبة تنفيذ البرامج المخططة للسنوات الخمس كان 97% و يتركز الانخفاض على السنتين الأخيرتين 2000م و 2001م والسبب لرئيسي في عدم تنفيذ بعض البرامج هو عدم بلوغ النصاب بالنسبة لعدد المشاركين, ذلك يعود للعلل المذكورة سابقا .

كما أن مشكلة عدم التنفيذ تنحصر في قسمة التنمية الزراعية والريفية , وبرامج المرأة وادارة التنمية وذلك للأسباب التالية :-

- عدم شمول ميزانية المؤسسات الزراعية لبند تدريب . إضافة إلى الإهمال من قبل الدولة , والاعتقاد بعدم أهمية الجانب الإداري في العمل الزراعي .
- طبيعة التكرار في برامج المرأة .
- عدم ترقية النساء في الوظائف الدارية .
- أما فيما يتعلق بالبرامج الولائية والبرامج الخاصة فهناك تزايد مستمر في الطلب عليها .

4. لقد أثبت البحث صحة الفرضية الثالثة بدرجة كبيرة إذ أن المركز يقدم برامج تنال رضا المشاركين من حيث التصميم , تسلسل المذكرات , الوسائل الإيضاحية , الخدمات المتاحة , كما أن بالمركز مدربين أكفاء, إلا أن الباحث لا يستبعد وجود قصور في تقويم المشاركين , وذلك لأن معظمهم ربما يشارك لأول مرة كما يرى الباحث أن التقويم الحقيقي للبرامج وفعاليتها هو التقويم الذي يجري في مسح العمل وهذا ما لاتقوم به إدارة التدريب بالمركز .

التوصيات :-

من خلال البحث والنتائج اتضح أن المركز سيواجه مشكلة موارد طاحنة وقد بدأ بالفعل من خلال ارتفاع مديونية المركز اتجاه إدارة الموارد البشرية, وعزوف المؤسسات والمنشآت الحكومية عن التدريب بسبب التمويل كما أن المركز مهدد بمنافسة شرسة ربما تعصف به خارج سجلات الوجود وبالتالي سنتركز التوصيات حول معالجة مشكلتي الموارد والمنافسة. والتوصيات هي:-

- 1- إعادة هيكلة المركز و إستخصاصه .
- 2- البحث عن مصادر التمويل اللازمة لتطوير المركز .
- 3- حوسبة البرامج التدريبية وعدم الفصل بين مركز الحاسوب وإدارة التدريب .
- 4- محاولة استقطاب المديرين الأكفاء والفعالين كمدرسين بالمركز .
- 5- تدشين مكتبة المركز بالبرمجيات والاسطوانات المدمجة (CDS) في مجال الإدارة والعلوم الإدارية
- 6- تفعيل دور العلاقات العامة واتباع استراتيجية ال LOCK-IN⁽¹⁾ مع أكبر قدر من المنشآت وذلك للاحتفاظ بعملاء دائمين .
- 7- تطوير نظم معلومات إدارية فعالة بالمركز تساعد الإدارة في البحث عن الفرص وإدارة المنافسة.
- 8- تطوير برامج لمتابعة أداء الأفراد الذين تدرّبوا بالمركز للتأكد من فعالية التدريب الذي قدم لهم .
- 9- اهتمام إدارة المركز بالتخطيط الإستراتيجي وتفعيل جانب الإحصاء والحصص للمنشآت (العملاء), والالتزام ببحوث التسويق لتقصي حاجة المنشآت من التدريب الإداري .
- 10- زيادة نفقات الترويج لبرامج التدريب بالمركز وتدشين حملات إعلانية تهدف إلى التعريف ببرامج المركز وإقناع المنشآت بالتدريب عند المركز .

توصية لأبحاث مستقبلية:-

1. تقييم محددات تطور الأداء بمركز تطوير الإدارة ومواكبتها لتطور المفاهيم الإدارية الحديثة.
2. دراسة مقارنة لأداء مركز تطوير الإدارة بالمراكز الخاصة.
3. تقييم خطط التدريب الإداري بمركز تطوير الإدارة علي ضوء مقارنة فعالية البرامج الخاصة والمخططة والولائية.

(1) استراتيجية ترمي للاحتفاظ بالعملاء وربطهم ربط تام بالمنشأة .

المصادر:-

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع:

1. احمد حسن الجاك - تقويم أداء مركز تطوير الإدارة والكفاية الإنتاجية في الفترة من (1965 - 1970) . (الكتيب نشر باللغة الإنجليزية).
2. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزه تنافسيه، منظمة القرن الحادي والعشرين، القاهرة- الدار الجامعية 2003م.
3. حنا نصر الله - إدارة الموارد البشرية - عمان، دار زهران 2003 م .
4. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، دار النشر والثقافة، 2004م.
5. رفاعي محمد رفاعي، إدارة الأفراد، القاهرة، دار الهاني للطباعة، 1993م.
6. عبد الباري درة و زهير الصباغ - إدارة القوى البشرية - منحى تنظيمي - الطبعة الأولى - عمان - دار الندوة للنشر والتوزيع 1974م.
7. عبد الغفار حنفي - السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد - بيروت - الدار الجامعية 1997م.
8. على السلمي وساطع رسلان - تحديد الاحتياجات التدريبية - المنظمة العربية للعلوم الإدارية - القاهرة 1974م.
9. عمر وصفي عقيلي - إدارة الأفراد - حلب. جامعة حلب 1990م.
10. كمال دراج - فعالية التدريب الذي يقدمه مركز تطوير .
11. مصطفى نجيب شاويش - إدارة الموارد البشرية - رام الله . دار الشروق للنشر والتوزيع 2000م.
12. مهدي زويلف - إدارة الأفراد - مدخل كمي. عمان. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع 1996م.
13. نادر أبو شيخة - إدارة الموارد البشرية - عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع 2001م.

ثالثاً : المجالات والمنشورات والمواقع الإلكترونية:

14. مبادئ عملية التدريب الإداري، منشور في مدونة الإدارة الناجحة.
15. مجلة الإدارة العامة - معهد الإدارة العامة السعودي.
16. مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، .
17. مركز تطوير الإدارة - مذكرة من ملف الشئون المالية والإدارية - م ت ط / عمومي 1995م .
18. مركز تطوير الإدارة والكفاية الإنتاجية - إستراتيجية تنمية الإدارة - الخرطوم 1987م .

الملاحق

جمهورية السودان
وزارة تنمية الموارد البشرية
مركز تطوير الإدارة



استمارة تنمية برنامج التدريب والتنمية الإدارية

عنوان البرنامج : _____
الفترة من : _____ الى _____

ان افادة المشاركين فيما يتعلق بطبيعة محتويات برامج التدريب والتطوير الادارى بالمركز عامل ضرورى ومفيد فى تلمس امكانية تطوير تلك البرامج وادخال التغييرات اللازمة عليها فى المستقبل حتى نستطيع ان نواكب احتياجات المنظمات والافراد التدريبية فى ظل الايقاعات السريعة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

مساعدتكم لنا فى هذا الاتجاه عمل له مردود مفيد

فضلا لا تكتب اسمك

ملاحظات																			
										الزمن	طويل	٤							
											مناسب	٣							
											قصير	١							
										فائدة المادة	مفيدة جداً	٣							
											مفيدة	٢							
											قليل الفائدة	١							
											غير مفيدة	٠							
										التقديم	ممتاز	٥							
											جيد جداً	٤							
											جيد	٣							
											مقبول	٢							
											ضعيف	١							
										المحتوى	مفيد للغاية	٥							
											مفيد جداً	٤							
											مفيد	٣							
											قليل الفائدة	١							
											غير مفيد	٠							
الموضوع																			

ملاحظات		الزمن		فائدة المادة		التقديم		المحتوى		الموضوع	
		٥	طويل	٥	مفيد للغاية	٥	ممتاز	٥	مفيد للغاية		
		٤	مناسب	٤	مفيدة	٤	جيد جداً	٤	مفيد جداً		
		٣	قصير	٣	قليل الفائدة	٣	جيد	٣	مفيد		
		٢		٢	غير مفيدة	٢	مقبول	٢	قليل الفائدة		
		١		١		١	ضعيف	١	غير مفيد		

مركز البحوث والدراسات
البيئية والبيئية (م)

ما رأيك في الآتي

٥	٤	٣	٢	١	غير ذات صلة		
ذات صلة قوية					غير ذات صلة	ملائمة مواد البرنامج لطبيعة عمالك	١/١
جيد جداً					ضعيف	مستوى المذكرات وتسلسلها حسب مواد البرنامج	١/٢
جيد جداً					ضعيف	طرق ووسائل التدريب المستخدمة في البرنامج	١/٣
كثير جداً					خفيف	حجم العمل (كثافة العمل)	١/٤
طويل جداً					قصير جداً	مدة البرنامج	١/٥
جيد جداً					ضعيف	مستوى الخدمات (القاعة) - التكييف - الخدمات العامة)	١/٦
مفيد جداً					غير مفيد	التقييم العام للبرنامج	١/٧

لا

نعم

٨ / هل توصي بهذا البرنامج لغيرك؟

- إذا كانت الإجابة بنعم (لمن)
- إذا كانت الإجابة بلا (لماذا)

٩ / ما هي المواد التي ترى اضافتها للبرنامج؟

١٠ / ما هي المواد غير ذات صلة بطبيعة عمالك؟

١١ / ما هي مقترحاتك للارتقاء بمستوى البرنامج وتطوره مستقبلاً؟



صفحة الموافقة

اسم الباحث : فايز سرالنج م صبر موسى

عنوان البحث :

تصميم كفاءة الإدارة الرئيسية لمركز تطوير الإدارة (مع 4 بيت)

موافق عليه من قبل :

الممتحن الخارجي

الاسم: علي محمد القوتل

التوقيع: (88) التاريخ: 15-6-2016

الممتحن الداخلي

الاسم: عادل مكي دوي

التوقيع: (عادل) التاريخ: 15/6/2016

المشرف

الاسم: د. ابراهيم حسن اللبان

التوقيع: (ابراهيم) التاريخ: 15/6/2016



Sudan University of Science and Technology
College of Graduate Studies



Declaration2

I, the signing here-under, declare that I'm the sole author of the (M.Sc.) thesis entitled.....

*Evaluating Training Performance Efficiency
for Management Development Centre (2000-2004)*

which is an original intellectual work. Willingly, I assign the copy-right of this work to the College of Graduate Studies (CGS), Sudan University of Science & Technology (SUST). Accordingly, SUST has all the rights to publish this work for scientific purposes.

Candidate's name: *FARIS SIRELKHAÏM HASSAN MUSA*

Candidate's signature: *[Signature]* Date: *21 July 2016*

إقرار

أنا الموقع أدناه أقر بأنني المؤلف الوحيد لرسالة الماجستير المعنونة
*تقديم كفاءة الأدار الإداري لمركز تطوير الإدارة
(2004-2000)*

وهي منتج فكري أصيل . وباختياري أعطى حقوق طبع ونشر هذا العمل لكلية الدراسات العليا - جامعة السودان
للعلوم والتكنولوجيا، عليه يحق للجامعة نشر هذا العمل للأغراض العلمية .

اسم الدارس: *فارس سركايم حسن موسى*

توقيع الدارس: *[Signature]* التاريخ: *2016/7/21*