



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
إِنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ أَحْسَبُكُمْ
الْحَقُّ أَكْبَرُ مِنْ مَا يُشْرِكُونَ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا



أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية

**The Impact of Effective Training on the
Performance of Employees in the Sudanese Banks**

بالتطبيق على عينة من المصارف السودانية
بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إشراف:

أ. عادل عيسى بدوي

إعداد الطالبة:

هالة الطيب السنوسي محمد

1437هـ - 2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ

الْحَكِيمُ)

صدق الله العظيم

سورة البقرة- الآية رقم 32

الإهداء

إلى التي تحت إقدامها اللجنة والتي حملتني دون كلل او ملل

أمي

وإهداء خاص جدا إلى العزيز الذي أفني عمره في تربيته

أبي

إلى أخواني وأخواتي

إلى أهلي

إهداء خاص إلى كل الذين ساهموا معي في إخراج هذا البحث

فإذا كانت الهدايا تؤتي بقدر هاديتها لأهديتكم الدنيا بما فيها

لكم جميعا اهدي هذا البحث طرفة عين

الشكر والتقدير

الشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين الذي أعانني على القيام بهذا البحث

وذلل لي كل الصعاب

الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-كلية كلية الدراسات العليا التي

أتاحت لي الفرصة لإكمال دراستي العليا ، كما أتقدم باسمي آيات الشكر والتقدير

للأستاذ/ **عادل عيسى بدوي** الذي أشرف على هذه الرسالة وما بخل على بنصحه

وإرشاده المتواصل وتشجيعه الدائم ،

الشكر موصول إلى أسرة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأسرة

مكتبة جامعة النيلين

والشكر موصول لكل من قدم لي مساعدة حتى اكتمل هذا البحث.

الباحثة

مستخلص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التدريب وأداء العاملين والتعرف على واقع التدريب في المصارف السودانية، تتمثل مشكلة البحث في أن التدريب لم يحظ باهتمام كاف وخاصة من قبل المصارف السودانية، وكذلك قلة الميزانيات التي تخصص للتدريب، اعتمدت هذه الدراسة على نظرية الموارد والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة والذي من خلاله تم صياغة فرضيات الدراسة المتمثلة في: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الفعال وأداء العاملين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة هم الإداريين والموظفين بالبنك الفرنسي وبنك تنمية الصادرات والبنك الزراعي وبنك النيلين وبنك التضامن، استخدمت الدراسة عينة قصدية، وكان حجم العينة 150 فرد، وزعت عليهم الإستبانات، ردت 149 بنسبة 99% من جملة الاستبانات الموزعة، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية (الجدول التكرارية، النسب المئوية، الوسط الحسابي، اختبار مربع كاي، اختبار ألف كرونباخ، المسار الحرج) وأساليب الإحصاء التحليلي (التحليل العاملي) عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الفعال والفاعلية من خلال أبعاد التدريب، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: تدريب الكادر القائم على التدريب تدريباً متقدماً يؤهله لإدارة العمليات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: التدريب الفعال – أداء العاملين.

Abstract

The study examined the impact of effective training on the of employees performance in Sudanese banks, the problem of research in that training is a key element in the success of enterprises and through the promotion and development of the human resource, which is the key of success of any production process, but we find that there is less interest in development of plans and its implementation in ideal way as well as the lack of budgets allocated for training, the problem formulated in the main question (Is training has effective role in the employees performance of the Sudanese banks). This study aims to achieve the following objectives, identify the degree of application of the Sudanese banks to the effective training process stages . to clarify practice application of the Sudanese banks to steps of building effective training process, identify the most effective training programs types that provide for employees in Sudanese banks.

The study found a number of results including;, the study showed that the respondents confirmed that the training received by employees of these banks lead to raising the efficiency of performance. study respondents confirmed that the training they receive helps them to do their responsibilities .

Study recommended a number of recommendations which, there must be inevitable courses for any employee in its field before receiving his position, any training process must impalement accordance to stages of training, which is identifying stage, and analysis training needs, training planning stage, the implementation of training stage, the evaluation of training stage until the training process complete successfully.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	رقم الموضوع
أ	الآية	
ب	الإهداء	
ج	الشكر والعرفان	
د	المستخلص	
هـ	Abstract	
و	قائمة المحتويات	
ط	قائمة الجداول	
ي	قائمة الأشكال	
1	الفصل الأول الإطار العام	1
2	المبحث الأول: مقدمة البحث	1
2	مقدمة	0-1
3	مشكلة الدراسة	1-1
3	تساؤلات الدراسة	2-1
4	أهداف الدراسة	3-1
5	أهمية الدراسة	4-1
5	تنظيم البحث	5-1
6	التعريفات الإجرائية	6-1
20	الفصل الثاني الإطار النظري	2
9	المبحث الأول: التدريب	1-2
9	مفهوم التدريب	1-1-2
11	أهمية التدريب	2-1-2
13	أهداف التدريب	3-1-2
17	أنواع التدريب	4-1-2
20	تقسيم التدريب من حيث الموقع الذي يتم فيه التدريب	5-1-2

22	خطوات ومراحل التدريب	6-1-2
30	طرق التدريب	7-1-2
32	من المسئول عن نشاط التدريب	8-1-2
33	مقومات التدريب	9-1-2
34	معوقات التدريب	10-1-2
35	المبحث الثاني: أداء العاملين	2-2
36	أهمية تقويم أداء العاملين	1-2-2
37	أهداف تقويم أداء العاملين	2-2-2
38	من المسئول عن عملية تقييم أداء العاملين	3-2-2
39	أساليب تقويم أداء العاملين	4-2-2
42	مراحل تقويم أداء العاملين	5-2-2
44	الايخطاء المألوفة في تقويم أداء العاملين	6-2-2
47	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والعلاقة بين متغيرات الدراسة	3-2
47	الدراسات السابقة	1-3-2
53	العلاقة بين متغيرات الدراسة	2-3-2
	الفصل الثالث منهجية الدراسة والإجراءات	3
55	مقدمة	0-3
55	نموذج الدراسة	1-3
56	فرضيات الدراسة	2-3
56	حدود الدراسة	3-3
56	مجتمع الدراسة	4-3
57	عينة الدراسة	5-3
57	مصادر جمع البيانات	6-3
58	تطوير اداة قياس مجتمع الدراسة	7-3
	الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات	4
65	المبحث الاول تحليل البيانات.	1-4
56	تحليل البيانات الأساسية	1-1-4

65	تحليل البيانات الأساسية	2-1-4
67	التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis	3-1-4
68	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل	4-1-4
69	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع .	5-1-4
70	تحليل الاعتمادية	6-1-4
71	التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis	7-1-4
71	مؤشرات جودة النموذج	8-1-4
73	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل	9-1-4
75	تحليل الاعتمادية والصلاحية	10-1-4
77	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	11-1-4
77	تحليل الارتباط (Person Correlation)	12-1-4
80	مؤشرات جودة النموذج بعد التعديل.	13-1-4
	المبحث الثاني اختبار الفرضيات	2-4
81	نمذجة المعادلة البنائية [Structural Equation Modeling [SEM	1-2-4
81	تحليل المسار Path Analysis	2-2-4
	الفصل الخامس	5
	مناقشة النتائج	
90	ملخص النتائج	1-5
90	مناقشة النتائج	2-5
95	التأثيرات	3-5
96	المحددات	4-5
96	التوصيات	5-5
99	المصادر والمراجع	
	الملاحق	
	الاستبانة في صورتها النهائية	1
	قائمة أسماء المحكمين	2
	مخرجات التحليل SPSS	3

فهرست الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	ترقيم الجداول
32	مسؤولية كل من ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين	1-1
39	اسلوب التقدير النسبي	2-2
55	نموذج الدراسة	1-3
58	العبارات التي تقيس أبعاد التدريب الفعال	2-3
60	العبارات التي تقيس المتغير التابع (الأداء)	3-3
63	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	4-3
66	المستوى الوظيفي	1-4
69	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل	2-4
70	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع	3-4
71	معامل الإعتماضية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان	4-4
76	معامل الإعتماضية ألفا كرونباخ والصلاحية للمتغيرات المستقلة	5-4
76	معامل الإعتماضية ألفا كرونباخ والصلاحية للمتغيرات التابعة	6-4
77	المتوسطات الحسابية ولانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	7-4
78	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	8-4
80	مؤشرات جود النموذج	9-4
84	قيم تحليل المسار 1	10-4
85	قيم تحليل المسار 2	11-4
87	قيم تحليل المسار 3	12-4
87	ملخص اختبار الفرضيات	13-4

فهرست الإشكال

رقم الصفحة	الموضوع	ترقيم الأشكال
11	المفهوم العام للتدريب باعتباره دورة تحدث آثاره محددة	1-1
14	الاهداف التدريبية	2-1
15	تدرج الاهداف التدريبية	3-1
21	خطوات ومراحل التدريب	4-1
24	تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء السياسات والخطط الجديدة	5-1
25	التمازج والتكامل بين الاحتياجات التدريبية في المنشأة	6-1
40	أسلوب التوزيع الاجباري	7-2
42	مقياس بياني	8-2
44	مراحل تقويم الاداء	9-2
55	نموذج الدراسة	1-3
74	التحليل العاملي التوكيدي 1	1-4
75	التحليل العاملي التوكيدي 2	2-4
79	نموذج الدراسة بعد التعديل وإضافة المتغيرات التحكمية	3-4
83	العلاقة بين التدريب والكفاءة 1	4-4
84	العلاقة بين التدريب والكفاءة 2	5-4
86	العلاقة بين التدريب والكفاءة 3	6-4

الفصل الأول

الإطار العام

الفصل الأول

الإطار العام

1- المبحث الأول: المقدمة

0-1 مقدمة

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة وجود وتطبيق وتخطيط إستراتيجي في المنظمات والمؤسسات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة، والمنظمات السودانية هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها وهناك تحديات وتغيرات سريعة جداً تؤثر على هذه المنظمات، وهذا بالتالي يتطلب الإهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة المناحي الاقتصادية والتكنولوجية.¹

إن استراتيجيات الموارد البشرية ومنها التدريب الفعال لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تحقيق الميزة التنافسية بحيث يجب أن تعمل إستراتيجية التدريب في إطار أكبر يشمل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة.

¹ احمد ماهر , ادارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, القاهرة, 2005, ص:37

لقد أصبح التدريب الفعال في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية الفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام.¹

إن البنوك السودانية لها دور أساسي في تنمية المجتمع السوداني وتطوره ونموه الاقتصادي، وهذا بالتالي يتطلب إدخال التكنولوجيا واستخدام الأساليب الحديثة والمتطورة مما يتوجب بضرورة إشراك العاملين في هذه الشركات بالبرامج التدريبية المستمرة لمواجهة التغيرات المستمرة في ضوء العولمة وذلك من خلال تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحسين أدائها لوظائفها المختلفة وتطوير عملياتها بشكل مستمر والاهتمام بمواردها البشرية وتدريبها لتحقيق الأهداف، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق البنوك السودانية للتدريب الفعال والأثر الذي يحدثه على أداء العاملين.

1-1 مشكلة الدراسة:

ذكر أحمد ماهر في كتابه (إدارة الموارد البشرية، 2005) أن هنالك مشاكل كثيرة تعاني منها المؤسسات في الدول النامية في تدريب القوى العاملة ومنها انعدام التدريب وقلة الميزانيات التي تخصص للتدريب، كما ورد في دراسة (عبد العظيم، 2005) عدم كفاءة العملية التدريبية مما يؤثر على المقدرة على العمل، كما ذكرت دراسة (عازة، 2013)، والقصور في إعداد البرامج للتدريب والتنمية وابتعاد برامج التدريب عن الحاجات الحقيقية للتدريب التي تسهم في حل المشكلات الخاصة بالعمل كما ذكرت دراسة (سلمى صالح، 2009).

¹ أحمد أبو جنجر الجهيمي بعنوان أثر التدريب على تنمية القوى البشرية بالتركيز على القطاع المصرفي سببها - ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، 2005م.

كما أن بعض المؤسسات لم تولي الإهتمام بأهمية التدريب ولا توجد سياسات واضحة تضع خطط للتدريب بغرض تحسين الأداء، الأمر الذي يشير إلى ضعف في إدراك أهمية دور التدريب وتكامله مع الأداء، ومن الملاحظ أن المؤسسات السودانية منها المصارف السودانية هي ليست بالبعيدة عما يحدث وتعانيه مثيلاتها من البلدان النامية من سوء التدريب، والعشوائية في اختيار القوى العاملة وعدم ربط الأساليب العلمية في تدريب القوى العاملة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة من خلال دراسة التدريب بأبعاده (البرنامج التدريبي، والترشيح للتدريب، وجودة التدريب، وخطة التدريب، والتدريب الخارجي).

كذلك شملت هذه الدراسة معرفة أثر التدريب على الأداء بأبعاده (الكفاءة والفاعلية).

1-2 تساؤلات الدراسة

بناء على المشكلة يمكن صياغة السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى التدريب في المصارف السودانية؟

2. ما أثر البرنامج التدريبي على أداء العاملين في المصارف السودانية؟

1-3 أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة مستوى التدريب الفعال في المصارف السودانية.

2. معرفة أثر البرنامج التدريبي على أداء العاملين في المصارف السودانية.

1-4: أهمية الدراسة:-

1/ الأهمية النظرية:

إغناء المكتبات بالمعلومات اللازمة عن أثر تبني استراتيجية فعالة للتدريب واستيفاء تحسين أداء العاملين في المنظمات بشكل عام .

2/ الأهمية التطبيقية:

1. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها قد تساهم في مساعدة البنوك السودانية بشكل عام بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن تبني عملية التدريب الفعال يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية .

2. وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً في أنها سوف تساهم في بتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات التي يحتاجونها في ممارسة أنشطة التدريب الفعال وإيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاح تطبيق هذا المدخل من أجل رفع مستوى أداء العاملين في هذه البنوك .

3. اجراء دراسة مسحية للتعرف على فعالية التدريب.

1-5 تنظيم البحث

تم تقسيم البحث إلى، الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة، ويشتمل على خطة البحث والتعريفات الاجرائية والدراسات السابقة. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة، المبحث الاول: مفهوم واهمية واهداف التدريب.المبحث الثاني:مفهوم تقويم أداء العاملين .الفصل الثالث نموذج وفرضيات الدراسة، عرض وتحليل البيانات. الفصل الرابع، تحليل البيانات واختبار الفرضيات،الفصل الخامس الخاتمة وتشمل ملخص النتائج ومناقشة النتائج وتوصيات الدراسة،

والصعوبات التي واجهت الدراسة، والتوصيات المستقبلية.

1-6: التعريفات الإجرائية:

1/ **التدريب الفعال:** ونقصد به البرنامج التدريبي والترشيح للتدريب وجودة التدريب وخطة التدريب والتدريب الخارجي.¹

2/ **البرامج التدريبية:** هي مجموعة النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلى تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل إيجابي بناء.²

3/ **الترشيح للتدريب:** آليات يتم بها اختيار الموظفون للبرنامج التدريبي مع الأخذ في الاعتبار أن تتناسب البرامج المرشح لها الموظفون مع وظائفهم التي يمارسونها فعليا.

4/ **جودة التدريب :** يعرف بأنه تجويد وتحسين مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية بالمجتمعات ، وأيضاً التحسين المستمر للأداء في التدريب بما يحقق الجودة في جميع نشاطاته ونتائجه، ويمكن تعريفه بإعادة هيكلة نظام وآلية التدريب في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة وربطه بمدخلات وعمليات ومخرجات النظام التدريبي لتحسين العملية التدريبية³

5/ الأداء:

نقصد به الكفاءة والفاعلية:

الكفاءة: هي النظام القادر علي تخفيض تكاليف الموارد الأزمة لانجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام، أي القدرة علي أداء الأشياء

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية ، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002م
² عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، عمان، دار زهران ، 2000م، ص 35
³ مؤيد السلام وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (إربد : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، 2002م) .

بطريقة صحيحة، فهي تعتمد علي مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة⁽¹⁾.
الفاعلية: يشير الى مدى تحقيق المنشأة لأهدافها بما في ذلك تحقيق موقع مميز في السوق. ويمكن تعريف الفاعلية بأنها نسبة المخرجات الحقيقية إلى نسبة المدخلات المتوقعة⁽²⁾.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس , كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية , (الإسكندرية: الدار الجامعية, 2002م), ص145
⁽²⁾ عبد المجيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية، (مصر: ب.د، 1999م)، ص 19.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: التدريب

المبحث الثاني: أداء العاملين

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والعلاقة بين متغيرات الدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري

2 المقدمة:

تهتم المنظمات بالتدريب، لأن ما ينفق فيه، يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل، ويعتبر التدريب من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، وتختلف عملية التدريب عن عملية التعليم، حيث أن عملية التعليم يتم من خلالها توصيل معرفة عامة عن موضوع معين، أما عملية التدريب يتم التركيز من خلالها على المتطلبات المحددة للوظيفة.

وفي هذا الفصل سوف نقوم بتناول التدريب وعلاقته بأداء العاملين بشئ من التفصيل، وذلك على ثلاث مباحث، المبحث الاول التدريب، وفي المبحث الثاني أداء العاملين، وفي المبحث الثالث سنقوم باستعراض التدريب وعلاقته بأداء العاملين.

2-1: المبحث الاول: التدريب:

2-1-1: مفهوم التدريب:

تتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية فهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم علي الانجاز، أو انه الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف الي تحسين قدرة الفرد العامل علي أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها.¹

وعرف التدريب علي انه "عملية تعلم، بيكتسب فيها الافراد مهارات ومعارف، تساعدهم في بلوغ الاهداف، كما ان التدريب يجب ان يرتبط بطبيعة الاعمال وينسجم

¹ منير نوري وفريد فورتل , ادارة الموارد البشرية , مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى , 2011م, عمان, ص ص233-235

مع سياسات وخطط المنظمة.¹

ويعرف كاتب اخر التدريب علي انه "نشاط مخطط يهدف الي احداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة ونتاجية عالية."²

كما يعرف التدريب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف الي تحسين قدرة الانسان علي أداء عمل معين, أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها."³

ويعرف التدريب في قاموس اكسفورد بأنه "نقل الشخص الي مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة."⁴

وأيضاً يعرف التدريب بأنه "العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الاساسية لأداء وظائفهم."⁵

وهناك من يعرفه بأنه "عملية تعديل ايجابي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الافراد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها المتدرب وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والانماط السلوكية والمهارات الملائمة, والعادات اللازمة من اجل رفع كفاءة المتدرب في الأداء وزيادة الانتاجية والقدرات المعرفة."⁶

¹ حنا نصر الله , ادارة الموارد البشرية , عمان , 2002م, ص210.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي , التدريب الاداري , دار المناهج للنشر والتوزيع , 2009م, عمان , ص:16.

³ مصطفى نجيب شوايش , ادارة لموارد البشرية , دار الشروق للنشر والتوزيع, 200م, عمان , ص: 232.

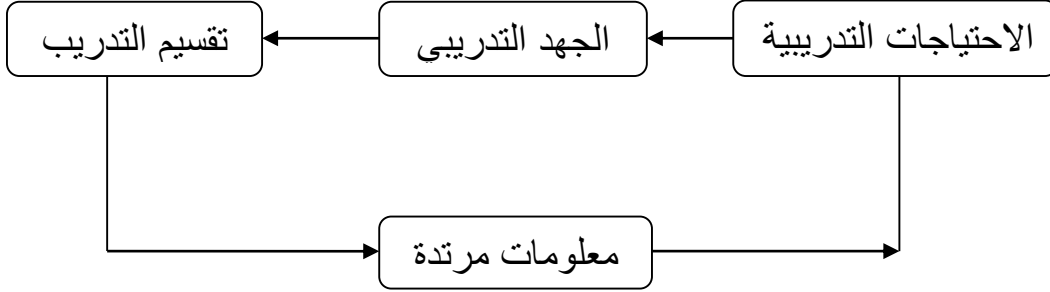
⁴ حسن احمد الطعان, ادارة الموارد البشرية , دار المسيرة للنشر والتوزيع , 2007م, عمان , ص:15.

⁵ جاري ويسلر , ادارة الموارد البشرية , دار المريخ للنشر , 2003م, الرياض, ص246

⁶ مهدي حسن ذو يلف , ادارة الافراد في منطور كمي والعلاقات , دار مجدي , عمان , 1993م, ص: 180.

شكل رقم (1-1)

المفهوم العام للتدريب باعتباره دورة تحدث اثاره محددة



المصدر: المصدر: محمد فالح صالح, إدارة شؤون الافراد عرض وتحليل, دن, عمان, 1997م
ص 382.

2-1-2: أهمية التدريب :

يعد التدريب مصدراً مهماً من مصادر اعداد الكوادر البشرية ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي, وتزداد أهمية التدريب اثناء الخدمة في العصر الحديث, حيث أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في المجالات والمهن كافة, من اجل مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة و اعباء متنوعة لا بد من الوفاء بها حتي يكون عضواً صالحاً منتجاً مجتمعة, يؤدي مهامه الوظيفية بفاعلية ويرتبط مفهوم التدريب قبل الخدمة بمفهوم الإعداد والذي يركز علي تكوين الشخصية الوظيفية المتخصصة, بما تتطلب من مواصفات سلوكية معينة.¹

يمكن تقسيم أهمية التدريب إلى:²

أ/ أهمية التدريب للمنظمة:

- زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي, اذ ان اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء الوظائف يساعدهم علي تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة, وتقليص

¹ حسن احمد , التدريب الاداري المعاصر, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , الطبعة الاوليبي 2007م, عمان , ص:21.
² بن عنتره عبد الرحمن, ادارة الموارد البشرية (المفاهيم والاسس, الابعاد, الاستراتيجية), دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع , الطبعة العربية 2010م, عمان , ص:93-94.

- الوقت الضائع والمواد المادية المستعملة في الانتاج.
- يساهم في خلق الاتجاهات الايجابية لدي العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي الي توضيح السياسات العامة للمنظمة, وبذلك يرتفع أداء العاملين.
- يؤدي الى ترشيد القرارات الإدارية, وتطوير الأساليب والاسس والمهارات القيادية الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات, وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستثمارات الداخلية, وبذلك يؤدي الى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة.

ب/ أهمية التدريب للعاملين:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة توضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء, ويخلق فرص للنمو والتطور لدي العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات لذاتية للإدارة, والرفاهية لدي العاملين.
- وتظهر أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع في كون القادة الكفاء لا يظهرون فجأة أو عرضاً، أي لا يمكن ان تتوافر القيادات الإدارية عن طريق النمو التلقائي وإنما نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية.

2-1-3: أهداف التدريب: ¹

¹ خالد عبد الرحيم مطر, ادارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي, دارة ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى , 1999-2000م. عمان , ص204.

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمن الأداء المطلوب من الأفراد من المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الانتاجية المؤسسة, هذا وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:¹

أولاً: الزيادة في الانتاج, وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين علي كيفية اتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الانتاجية.

ثانياً: الاقتصاد في النفقات, إن التدريب هو اقتصاد في النفقات, إذ تؤدي البرامج التدريبية الي مردود اكثر من كلفتها, إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الإقتصاد في النفقات وسلامة للآلة وقلة المخاطر.

ثالثاً: التقليل في دوران العمل, إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم علي مزاوله أعمالهم يعني إيجاد نوع من الإستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاوله أعمالهم ورغبتهم في خدمة المؤسسة.

رابعاً: الرفع من معنويات العاملين, حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين, إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يكون عنده استعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل.

خامساً: مساعدة العاملين على أداء الاعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوي ممكن.

سادساً: تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.

سابعاً: تخفيض حوادث العمل, إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الاجهزة والمعدات أو ظرف العمل, ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية ادائه يؤدي

¹ منير نوري , فريد كورتل , مرجع سابق, ص233-235.

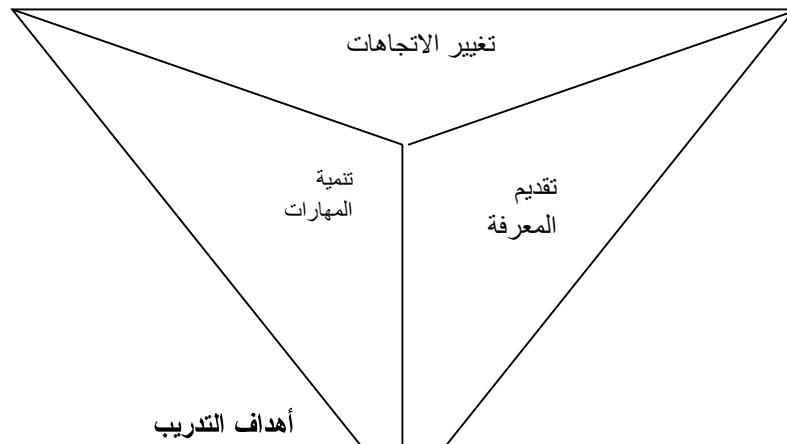
بلا شك الي تخفيض معدل تكرار الحادث.

ثامناً: استمرارية التنظيم واستقراره, استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الاسباب.

تاسعاً: رفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته. عاشرأ: تمكين الافراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة علي أساس تجريبي قبل الانتقال الي مرحلة التطبيق الفعلي.

احدي عشر: إعداد العمال الجدد وهيئتهم للقيام بعملهم الجديد علي أكمل وجه. كما يمكن تقسيم الأهداف التدريبية الي ثلاثة انواع رئيسية هي: ¹

شكل (1-2) الاهداف التدريبية



المصدر: محمد عبد الفتاح, التدريب الاداري (المتدربون والمدرّبون) (اساليب التدريب), دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, 2009م, ص45.

- 1- **تغيير الاتجاهات:** وهو ما يشير الى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون, أو مثلهم العليا في العمل أو تقديرهم لولويات العمل, أو تفضيلاتهم لأساليب العمل.
- 2- **تقديم المعرفة:** إن تقادم المعرفة ونسيان هذه المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل اليه

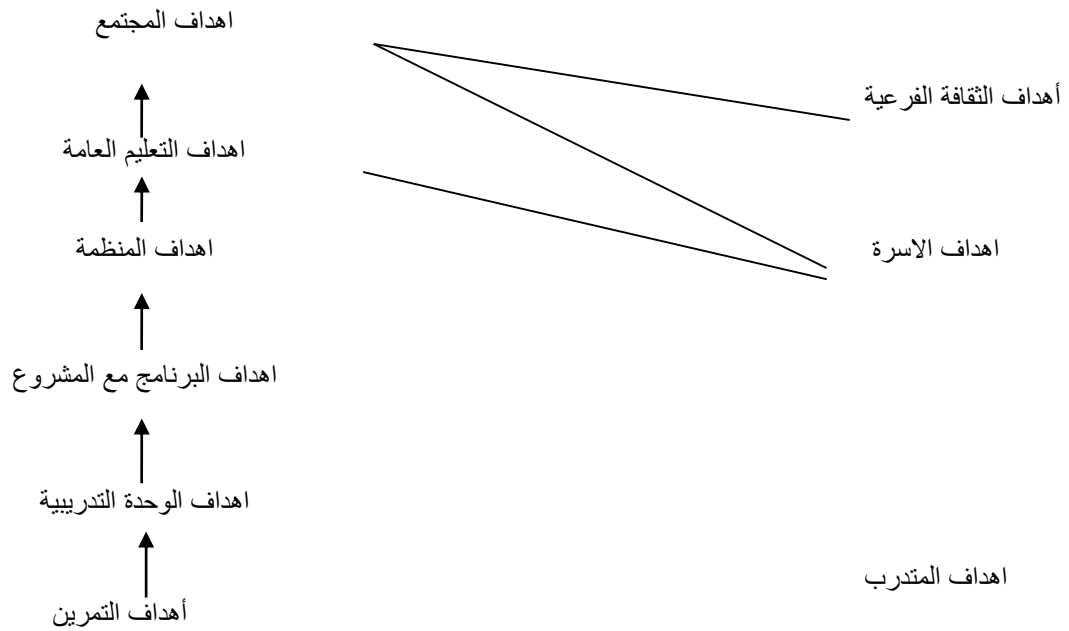
¹ محمد عبد الفتاح , التدريب الاداري (المتدربون والمدرّبون واساليب التدريب), دار المناهج للنشر والتوزيع , عمان , 2009 / , ص:44-45.

التقدم العملي.

3- تنمية المهارات: قد يحتاج المتدربون الي مهارة محددة وهي تشير على إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعلياً لو لحل مشاكله أو لتطويره وترتكز برامج التدريب التي تهدف الى رفع المهارات على توضيح خطوات العمل, خطوة بخطوة, وبتفصيل زائد كما تركز على ما يجب عمله, وما لا يجب عمله.

شكل رقم (1-3)

تدرج الاهداف التدريبية



المصدر: عبد الحكم احمد الزاكي, تنمية مهارات مسؤولي التدريب, ايتراك للنشر والتوزيع القاهرة, 2001م, ص33.

الشكل السابق يوضح أن عملية التدريب عملية متدرجة ولها أهداف تبدأ بأهداف الدرس والوحدة وأهداف البرنامج وأهداف المنظمة والتعلم ثم أهداف المجتمع ولكل هدف أهداف فرعية.

2-1-3-1: مزايا التدريب:

يحقق التدريب مزايا متعددة واهمها:¹

1- تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعلهم يؤدون عملهم بقدر عال من الكفاءة والفعالية, بذلك يقود الى زيادة في قدرة المنشأة للإنتاج كماً ونوعاً يعبئها استكشاف البدائل المستقبلية التي تجعلها في حالة فعالية متصلة.

2- زيادة قدرة وكفاءة الافراد مهامهم عن طريق الافادة من أحدث السبل والنظم والادوات يعين في حسن استخدام الامكانيات الفنية والمادية التيعادة ما تقود الأساليب التقليدية لتبديدها من جراء الأخطاء الناتجة المكررة عن عدم المعرفة ومحدودية المهارة .

3- اتساع دائرة معرفة الفرد بمقومات ومكونات عمله وزيادة مهاراته في أداء مهامه تتيح له فرصة الاختيار بين اساليب وبدائل متنوعة وتبعده عن التقيد الحرفي, وتنميفيه النظرة الناقدة غير المقلدة, وتذكي في نفسه روح المبادأة والتجديد والابتكار .

4- تنمية مقدرات الأفراد لتقلد وظائف أرفع من الوظائف التي يشغلونها حالياً يرفع الروح المعنوية للعاملين ويحبب الى انفسهم ما يؤدون من عمل ويشعرهم برغبة المنشأة في تطوير امكاناتهم, الأمر الذي ينعكس ايجابياً على شعورهم بالإنتماء لعملهم ورغبتهم في اتقانه.

5- يوفر التدريب مصدراً أساسياً للايفاء بالاحتياجات الفعلية من القوى العاملة التي تتطلبها خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

6- إن قدرة الافراد في مختلف مستويات العمل علي القيام بمهامهم واختصاصاتهم بدرجة عالية من الكفاءة والإتقان يحد من الدرجة المطلوبة من الإشراف المباشر والرقابة، إضافة الي حد من التكلفة الإدارية فهو يخصب المناخ الملائم لتأصيل عنصر الثقة بالنفس والرغبة في اتقان العمل دون الحاجة الي التذكير المتصل

¹ احمد ابراهيم ابوسن, ادارة الموارد البشرية, الطبعة الثالثة, الخرطوم, 2009م, ص:130-131.

بالواجب.

7- إن برامج التدريب تعين في قبول التغيير والتجديد وبالتالي التطور المرشد والنمو من مرحلة الى مرحلة أكثر تطوراً وتقدماً.

8- يعمق التدريب كمنهج نظامي متكامل التصور الموحد لأهداف المنشأة بين العاملين في مختلف مستوياتهم الوظيفية.

9- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي الي رفع روحهم المعنوية وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم.¹

2-1- 4 أنواع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب وفقاً للمراحل الآتية:²

أ- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف.

ب- التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف.

بالنسبة للنوع الأول وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وعادة يتم خلال الايام او الاسبوع الأولى من التعيين ,وهو يعتبر بمثابة تقديم او تعريف بالعمل وبالمنشأة.

وينقسم هذا التدريب الي:

1- التوجيه العام:

وهو يهدف الي تعريف الموظف بقواعد العمل واهداف, ومسؤوليات المنشأة التي يعمل بها, وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة, كما يتضمن الاجابة

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي , ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية, الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع, الاسكندرية , 1999-2000م, ص214.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي, التدريب الاداري (المدرّبون والمتربّون واساليب التدريب, دار المناهج للنشر والتوزيع , عمان, 2009م, ص33-37.

علي جميع الاسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول علي اجابات واضحة عليها .

2- التدريب التخصصي الابتدائي:

ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام, ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.

3- التدريب اثناء تأدية الخدمة:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل, ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء الي المرؤوسين اثناء تأدية العمل.

أما بالنسبة للتدريب في المراحل المتقدمة من العمل, فإنه يتضمن الأنواع التالية:

أ- التدريب بغرض تجديد المعلومات (أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة):

ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي انتقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه, وتدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات, كلما ادت التطورات الحديثة في العلوم والتقنية الحديثة الي اجراء بعض التغييرات والتجديدات الاساسية بها من وقت لآخر.

2- التدريب بغرض الترقية او النقل لوظيفة أخرى:

وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

كما يمكن تقسيم التدريب تبعاً للوظائف المختلفة الي الأنواع التالية:

أ/ التدريب التخصصي:

ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة وعمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين ... الخ, ويهدف هذا التدريب الي تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الامكانيات لمواجهة مشاكل العمر.

ب/التدريب الاداري:

ويقصد به التدريب علي الاعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشئون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الاعمال الإدارية, وتتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات.

ج/ التدريب الإداري القيادي:

وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب اجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية:

1/ مستويات الاشراف الاول: وهو ذلك المستوي من العاملين الذين تقع علي عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالاشراف علي عمل الاخرين، وعادة يكون المشرفون في اسفل الهيكل التنظيمي للمنشأة.

2/ مستوي الإدارة الوسطي: وهو ذلك المستوي الذي يبدأ مباشرة فوق مستوي الاشراف الأول والى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا.

3/ مستوي الإدارة العليا: وهو ذلك المستوي الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنشأة واتخاذ القرارات الأساسية.

د/ التدريب المهني :

وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية، مثال ذلك أعمال السمكرة واللحام وغيرها، وهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامي, وذلك بغرض معرفة فنون المهنة، كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتدريب علي بعض المهن.

2-1-4-1: وهناك تقسيمات اخري للتدريب:¹

أولاً: تقسيم التدريب الي تدريب مباشر وغير مباشر:

أ/ التدريب المباشر: هو التدريب الذي تقوم به المؤسسات التدريبية، أي المؤسسات الخاصة بالتدريب بحيث يتفرغ اليه المتدرب لفترة تطول او تقصر وعادة مايكون خارج موقع العمل سواء كان بنفس المدينة أو مدينة اخري أو خارج البلاد وتعتبر هذه البرامج التدريبية برامج متخصصة ومعدة ويقوم بها مدربون اكفاء.

ب/ التدريب غير المباشر: هو تدريب يتم للعامل او الموظف في مكان عمله بحيث يمكن استغلال آلات ومعدات العمل خلال يوم العمل نفسه والتدريب عليها وهي اسهل انواع التدريب وتعتبر مبسطة بحيث يقوم المتدرب بنفسه احياناً باستخدام الجهاز او اداة التدريب وتعلم المهارة عليها .

ثانياً: تقسيم التدريب من حيث الفترة الزمنية:

يقسم الي:

أ- تدريب قصير الاجل: ويكون لفترات قصيرة تتراوح من يوم الي اسبوع الي شهر الي ثلاثة اشهر .

ب- تدريب متوسط الفترة من اربعة اشهر الي اقل من ستة اشهر .

ج- تدريب طويل الاجل ويعني تفريغ العامل الي ستة اشهر او اكثر .

ثالثاً: التدريب من حيث عدد الافراد المتدربين:

ويشمل التدريب من حيث عددية المتدربين نوعين من التدريب:

أ- تدريب فردي: حيث يكون المتدرب شخص واحد يتلقي تدريباً منفرداً.

ب- تدريب جماعي: بحيث يشمل التدريب مجموعة من المتدربين وقد يتم هذا التدريب في بيئة العمل او خارجها كما قد يكون المتدربون من منظمة واحدة او

¹ زكي مكي اسماعيل, ادارة الموارد البشرية , الطبعة الاولى 2009م, ص:148-150.

منظمات مختلفة او من بلدان مختلفة.

2-1-4 تقسيم التدريب من حيث الموقع الذي يتم فيه التدريب:

ويقسم وفق مكان التدريب الي عدة انواع:

أ- التدريب في مكان العمل: وذلك سواء كان فردياً او جماعياً ومن مزايا انه يتم ببيئة العمل كما يمكن الاستفادة بخبرات زملائه ومشرفيه ويعتبر مكملاً لخطة التدريب بالمنظمة كما يعمل علي تنمية قدرات العاملين باستمرار .

ب- التدريب خارج موقع العمل: اي التدريب بمراكز متخصصة وقد تكون فيه مجموعة المنظمة لوحدها في دورة خاصة او يتم ضمن تدريب مجموعات مختلفة في ذات التخصصات من منظمات مختلفة او بلدان مختلفة.

2-1-5: خطوات ومراحل التدريب:

شكل رقم (4-1)

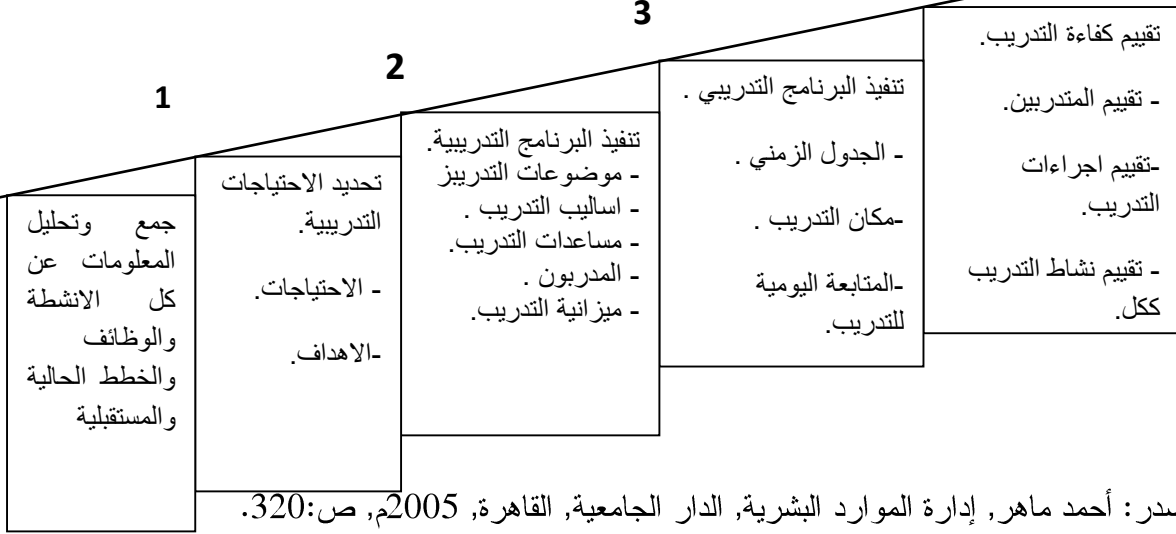
5

4

3

2

1



المصدر: أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, القاهرة, 2005م, ص:320.

الشكل السابق يوضح خطوات التدريب وتشمل جمع وتحليل المعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية ثم تصميم وتنفيذ برامج التدريب واخيراً تقييم كفاءة التدريب.

2-1-5-1: مرحلة جمع وتحليل البيانات:

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات والبيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة, هذه العملية هي جزء من نظام

المعلومات الإدارية وذلك من اجل تخطيط التدريب وتتمثل هذه المعلومات في:¹

- معلومات عن التنظيم الإداري.
- معلومات عن الاهداف والسياسات.
- معلومات عن تطور النشاط واسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
- معلومات عن الامكانيات المادية والنظم والاجراءات.
- معلومات عن الافراد والظروف المحيطة.

2-1-5-2: تحديد الاحتياجات التدريبية:

التعريف المتكامل للاحتياجات التدريبية يمكن النظر اليه من جانبيين:²

أولهما: جانب المنشأة:

وهنا تعني الاحتياجات التدريبية ايا من العناصر التالية:

أ- تحديد الفجوة الكمية بين ما هو مطلوب لتنفيذ السياسات والخطط التي تم اقرارها.
ب- تحديد المعلومات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي ينبغي احداثها وتطويرها في مختلف المستويات الوظيفية بقصد علاج بعض نواحي الضعف أو القصور الماثلة.

ج- تحديد المعلومات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي ينبغي احداثها وتطويرها، في مختلف المستويات الوظيفية بقصد التكيف والتوافق مع نظم أو أساليب جديدة في العمل.

ثانيهما: جانب الفرد:

وهنا تعني الاحتياجات التدريبية مجموع التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد في جوانب معلوماته، مهاراته، اتجاهاته، وسلوكه ، لكي يتحقق أداء مستهدف يزيد من درجة الأداء الحالية.

¹ بن عنتر عبد الرحمن، ادارة الموارد البشرية (المفاهيم والاسس، الابعاد، الاستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص:98-99.

² احمد ابراهيم ابو سن، ادارة الموارد البشرية ، الخرطوم، 2009م، ص:135-142.

إن النظرة المتأنية لماهية الإحتياجات التدريبية في إطار المنشأة من جانب, وفي محور الفرد من جانب آخر, تبين أن هناك مصادر اساسية للمعلومات التي تبني عليها العملية التشخيصية التحليلية لتحديد الإحتياجات التدريبية المتصلة بكل منها:

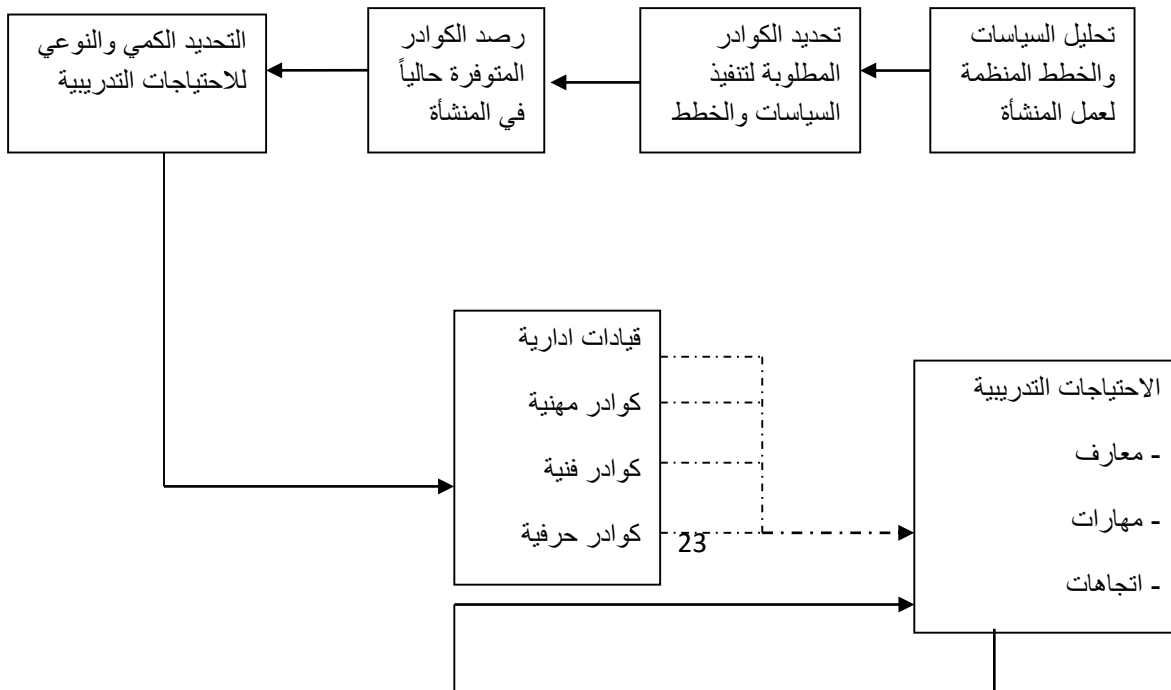
1/ مصادر المعلومات لتحديد الإحتياجات التدريبية للمنشأة:

علماً بأن الإحتياجات التدريبية في اطار المنشأة تتمثل في ثلاثة عناصر:

(أ) الزيادة الكمية في الكوادر المطلوبة لتنفيذ السياسات والخطط:

ينبغي الاهتمام في هذه الحالة بتحليل السياسات والخطط والبرامج بهدف التعرف علي النشاطات والوظائف التي ينبغي النهوض بها لتحقيق هذه السياسات. إن التحليل التفصيلي لما ينبغي أن يتم في إطار هذه السياسات من مشروعات يعين فيتحريير القدر المطلوب من الكوادر الواجبة في مختلف المستويات, تلي ذلك مرحلة مقارنة حجم القوي العاملة المتوفرة حالياً ما هو مطلوب لتنفيذ السياسات وتحديد في ضوء ذلك الفجوة الكمية والنوعية التي تمثل الإحتياجات التدريبية.

الشكل رقم(5-1) تحديد الإحتياجات التدريبية في ضوء السياسات والخطط الجديدة:



المصدر: أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، 2009م، ص 135

(ب) الاحتياجات التدريبية ذات الطبيعة العلاجية للمشاكل الحالية:

إن هناك العديد من الاوضاع والنقائص لا يمكن معالجتها بالبرامج التدريبية النمطية التي تقدم في مراكز ومعاهد التدريب، بل يحتاج علاجها الى وضع برامج تدريبية خاصة تهدف إلى تحليل المشاكل القائمة وتأكيد المعارف والمهارات والإتجاهات التي تؤمن معالجتها وتجاوزها الي درجات أرفع من الأداء.

(ج) البرامج التدريبية ذات الطبيعة التجديدية والابتكارية:

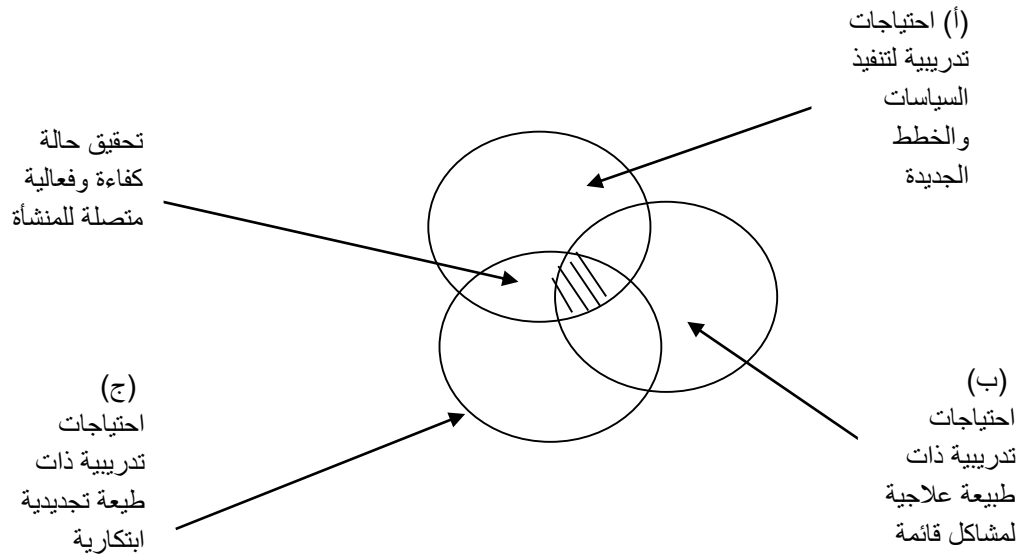
تهدف البرامج التدريبية ذات الصبغة العلاجية الي إزالة مسببات المشاكل الحالية وتحقيق الاستمرارية في العمل, فان البرامج التدريبية ذات الطبيعة التجديدية والابتكارية تهدف الي تجاوز معدلات الأداء الحالية الي معدلات أرفع وأكثر تطوراً بطرح تطلعات أو تصورات أو أدوات جديدة للعمل.

تتمثل طبيعة البرامج التدريبية التجديدية والابتكارية في سعيها لتجديد وابتكار وتنمية ضروب جديدة من المعارف والمهارات والإتجاهات توافق مع أهداف

المشروعات الجديدة، التغير في ظروف العمل، القوانين واللوائح الجديدة، إدخال الأدوات التقنية الحديثة وغيرها من التصورات الجديدة التي تؤثر تأثيراً مباشراً علي أهداف المنشأة وأساليب العمل فيها.

إن هذه الضروب الثلاثة من الإحتياجات التدريبية للمنشأة بالرغم من اختلافها في أهدافها المرحلية إلا أنها تتمازج وتتكامل مع بعضها تكاملاً عضوياً، بالقدر الذي يغذي فيه بعضها بعضاً في حلقات متصلة وصولاً للهدف الكلي وهو تحقيق حالة كفاءةً وفعالية متصلة للمنشأة.

شكل رقم (6-1) التمازج والتكامل بين الإحتياجات التدريبية في المنشأة



المصدر: أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، 2009م، ص 138

2- مصادر المعلومات لتحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد:

بينما يمثل تحديد الإحتياجات التدريبية للمنشأة الإطار الكلي لنظام التدريب فيها، فإن تحديد الإحتياجات التدريبية للفرد يمثل التوجه العملي التفصيلي في تحديد النقائص في المعارف والمهارات والاتجاهات التي ينبغي تغطيتها بهدف تجاوز الفارق بين درجة الأداء الحالي ودرجة الأداء المستهدف.

إن الدراسات الحديثة بشكل خاص تشير الي ان تحديد الإحتياجات التدريبية في محور الافراد لاتجد الالاهتماماً هامشياً، الأمر الذي يؤثر علي فعاليات التدريب

بشكل عام، ويعزى هذا الاهتمام الهامشي الي عدة أسباب من أهمها:
أ) ان الدراسات التفصيلية في ضوء احتياجات الافراد تحتاج الي جهد أكبر وزمن أطول ونفقات أكبر.
ب) كما ان هناك بعض الميل الي الافادة من البرامج النمطية بشكل تلقائي لا يتيح التأمل في احتياجات الأفراد.
ج) يضاف الي ذلك عدم الاهتمام الكافي في كثير من المنشآت بالنمو المهني للأفراد والإقتصاد علي التوجيهات العامة في خطط تنمية القوي العاملة .
إن مصادر المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للأفراد تشمل الدراسة التحليلية لمعارف ومهارات واتجاهات الفرد حالياً وما ينبغي ان تكون عليه وفق الاهداف المطلوبة في نموه الوظيفي .

2-1-5-3: تصميم البرامج التدريبية:

تمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي:¹

1- تحديد اهداف البرنامج:

الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي, وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً ويتم وضع اهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة اليها .

2- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها:

وهذه المهارات يمكن أن تكون: المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة, أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة علي الآلة الكاتبة وتصنيف وحفظ الملفات, أو مهارات إقامة العلاقات

¹ بن عنتر عبد الرحمن, مصدر سابق, ص: 99-103.

مع الآخرين, كالإتصالات, والقيادة الإدارية , أو المهارات الفكرية مثل التخطيط, التنظيم, واعداد السياسات, واتخاذ القرارات.

3- وضع المنهاج التدريبي:

ويقصد بالمنهاج التدريبي, الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس ويتدرب عليها المتدربون, ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية, حتي يكون المنهاج التدريبي جيداً ويحقق الاهداف المطلوبة, فيجب أن يكون نابعاً من البيئة الواقعية, وليس مستورداً, وان يتسم بطابع المعقولية.

4- اختيار اسلوب التدريب:

يمكن للمنشأة اختيار أسلوب التدريب اختياراً يحقق الغرض منه, باتباع خطوتين هما:

أ- تحديد الفاعلية أو الكفاءة النسبية لاساليب التدريب المختلفة.

ب- التعرف علي المبادئ التعليمية التي يتضمنها كل نوع من انواع التدريب والاساليب الفنية والعلمية التي يتطلب الامر استخدامها .

ومن أساليب التدريب الاكثر شيوعاً في الاستعمال وهي :

اسلوب المحاضرة - أسلوب التطبيق العملي - أسلوب دراسة الحالات- اسلوب النقاش المخطط- اسلوب تمثيل الادوار - اسلوب المباريات الإدارية- اسلوب تدريب الحساسية .

5- اختيار المدربين :

ان توفير المدرب الكفاء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي عطي مؤشراً مسبقاً علي زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية التي يتم اعدادها وتوجيهها للقوي العاملة علي اختلاف مستوياتها وتخصصاتها .

6- تحديد مكان التدريب :

ولتحديد مكان التدريب يمكن تقسيم التدريب الي نوعين رئيسيين هما:
التدريب الجماعي الذي يتم فيه تدريب مجموعة من الافراد, والتدريب الفردي الذي
يدررب فيه كل فرد علي حدة.

وفي ضوء هذا التقسيم لانواع التدريب يكون قرار تحديد مكان التدريب ضمن ثلاث
اختيارات هي :

أ- في مكان الوظيفة أو العمل نفسه أي في المنشأة نفسها، وهذا يناسب التدريب
الفردي.

ب- في غرفة (قاعة) مخصصة للتدريب داخل المنشأة.

ج- في مكان خارج مكان العمل والمنشأة كأن يكون في معهد تدريب متخصص أو
عن طريق استئجار قاعة في احد الفنادق مثلاً.
والحالتان الاخيرتان تناسبان التدريب الجماعي.

7- تحديد فترة برنامج التدريب :

وبشكل عام يمكن القول انه يتعين اقامة برنامج التدريب في الوقت المناسب
وفي فترة تتناسب مع موضوعه, وقد تقسم برامج التدريب, من منظور المدة اللازمة
لها الي برامج طويلة المدي, واخري قصيرة المدي, ففي النوع الأول يكون التدريب
عملية مستمرة تخطط لها المنشأة العاملة في قطاعات تتأثر بصورة دائمة بالتغيرات
التكنولوجية أو الالة, أما برامج التدريب قصيرة الأجل فتتمثل في تلك التي يتطلب
الأمر اعدادها لأهداف محددة أو معروفة.

8- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:

أي توفير كافة الإحتياجات والإمكانيات والوسائل اللازمة للتدريب، ويشمل
هذا مكان التدريب المناسب, والأدوات أو المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية
أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب استعمالها، يشمل أيضاً إعداد المطبوعات
أو المذكرات والكتيبات والارشادات والنماذج التي يتطلب التدريب استخدامها أو

الرجوع اليها.

2-1-5-4: تنفيذ البرامج التدريبية:

وهي تعبر عن مرحلة إدارة البرنامج التدريبي, في إطارها العام والإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية واهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الامر ضرورة الاعداد لها هي:¹

- توقيت البرنامج.

- تنسيق المتابع الزمني للموضوعات التدريبية.

- تجهيز المطبوعات.

- الاتصال بالمتدربين.

- الاتصال بالمدرسين.

2-1-5-5: تقييم البرنامج التدريبي:

يمكن اعتبار تقييم البرنامج التدريبي برنامج هام ومستمر, وهو آخر مرحلة من مراحل التدريب وذلك ضماناً لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب, فهو نشاط رئيسي وهام ولا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب, وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفاعلية المستهدفة من التدريب.

2-1-6: طرق التدريب:

يمكن أن تصنف طرق التدريب الى مجموعتين هما:²

أولاً: التدريب الفردي.

ثانياً : التدريب الجماعي.

¹ مصطفى نجيب شوايش, ادارة الافراد, دار الشروق, عمان, 200م, ص100-101.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي, ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية, الدار الجامعية - طبع ونشر وتوزيع, الاسكندرية, 1999-2000م, ص 228-255.

2-1-6-1: التدريب الفردي:

ويعني تدريب كل موظف علي حدة، ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها ما يلي:

1- التدريب اثناء العمل:

ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظف في نفس مكان العمل وخلال أوقات العمل الرسمية.

2- نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى:

يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طريق الحاقه بعدد من الوظائف علي فترات مؤقتة للإلمام بكل وظيفة، وتيح ذه الطريقة للموظف فرصته زيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته، ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنشأة المختلفة.

3- تكليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى:

ويكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات أكبر من مسؤولياته الحالية وذلك بتكلفة بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترات معينة مؤقتة.

2-1-6-2: التدريب الجماعي:

ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معاً وفي غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التدريب بالمنشأة اذا وجد أو في مركز تدريب خارج المنشأة وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي.

ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي:

1- المحاضرات:

وتعتمد المحاضرة علي قيام المدرب بالقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين، ويتوقف نجاح هذه الطريقة علي كفاءة المحاضرة

وتمكنه من الموضوع .

2- المؤتمرات:

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الاعضاء.

3- الندوات أو حلقات الدراسة:

بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدراسين في بحث موضوع معين, ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع تقرير عنه, وفي الندوة تتاح الفرصة للإستفادة من آراء الغير حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الراي من جانب كافة الأعضاء.

4- التطبيق العملي:

بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحاً طريقة واجراءات الأداء والعمليات.

5- تمثيل الادوار:

تقوم هذه الطريقة علي أساس تصور المدرب موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث عادة, ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل منهم دوره وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله, وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد.

6- المناقشات:

يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وابداء الرأي في موضوعات محددة, كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطريقة التي اتبعت في حلها, ويقوم المدرب بإدارة توجيه المناقشة بما يكفل الوصول الى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة.

2-1-7: من المسئول عن نشاط التدريب:

يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الاطراف المشاركة فيه أي إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب:¹

جدول رقم (1-1) مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none">- تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين.-تحديد الحاجة التدريبية لادارتهم ومرؤوسيهـم.-تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة.-التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب.-تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية .-المشاركة في جهود التدريب والتطوير.	<ul style="list-style-type: none">- تصميم نظام متكامل للتدريب.-التسيق بين كل جهود التدريب بالشركة.- الاعداد لبرامج التدريب خارج الشركة, ومتابعة الداخلي منها.- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب, علي مستوى الادارات والافراد.- تقديم الخبرة والمشورة فيما يمس التدريب.-التأكد ان المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي.-نصح العاملين ونوعيتهم بضرورة التدريب.

المصدر: احمد ماهر , ادارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, القاهرة, 2005, ص: 457.

ولا يجب أن تمس أي فرد داخل المنظمة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه, وعليه أن يتبصر بذاته, وأن يحدد النقاط التي تحتاج الي تطوير, ويناقشها مع رئيسه المباشر, أو مدير التدريب والموارد البشرية وذلك لكي يتعرف علي ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر, ما هو دوره وأيضاً دور الأطراف الأخرى في عملية التدريب والتطوير.

¹ احمد ماهر , ادارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, القاهرة, 2005, ص:456-457.

2-1-8: مقومات التدريب:

لابد للتدريب أن يستند الى مقومات إدارية وتنظيمية تجعله أمراً ممكناً من جانب, كما تجعله أمراً له عائد ايجابي من جانب آخر, ومن أهم المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب ما يلي:¹

- توفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل, بناء علي معايير وأسس واضحة ومراعاة الدقة في استناد الوظائف اليهم ومراعاة التناسب بين قدرتهم ووضعيتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف.
- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الاحتياجية المطلوبة, وتفصل الأهداف الدقيقة لكل جزء من أجزاء المؤسسة.
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل, اذ لا معني لتدريب الأفراد على ممارسة واجبات بدون توفر امكانيات, ومستلزمات الوفاء بها.
- توفر القيادة والشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف علي المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل.
- توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها.
- توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين, وتقييم كفاءاتهم, وتحليل مؤشرات الأداء وتتبع علاقاتهم الوظيفية وأنماط سلوكهم.
- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط التقدم الوظيفي والمزايا واشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أداءه الوظيفي من ناحية اخري.

2-1-9: معوقات التدريب:

¹ بن عنتر عبد الرحمن, مصدر سابق, ص97-98.

توجد معوقات كثيرة تختلف حسب المؤسسات أهمها:¹

1. إن أول معوق هو الإهتمام السطحي بعملية التدريب وذلك بقياس نجاحها بحصول عدد من تم تدريبهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التدريب في هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية, واعتبار الزيادة في النفقات دليلاً علي النجاح في العملية التدريبية.

2. الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين الى عمل فعلي بمعنى أن ما كسبه الفرد خلال هذه العملية لا يجد سبيله ابدأً الى التطبيق الفعلي في المؤسسة, وقد يعود ذلك الي المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تدرب عليه.

3. الى جانب السببين السابقين فإن من معوقات التكوين هو انخفاض كفاءة المشرفين عليه بالمؤسسات ومراكز التدريب.

4. ينظر البعض للتدريب على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتي أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التدريبية, كما أن هناك من يرى أن التدريب هو عملية للتخلف من بعض العناصر.

¹ منير نوري, فريد كورتل, مرجع سابق, ص: 261-262.

المبحث الثاني

أداء العاملين

2-2: مفهوم تقويم أداء العاملين:

إن عملية قياس سلوك العاملين بالمنظمة يعتبر من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في عمليات النمو والتنمية، بحيث أن عملية التقييم للأداء سواء كان على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، لا بد لها أن توضح مدى قدرة الجهات المختلفة سواء كان ذلك هو الفرد أو المنظمة، وقدرته على إحداث المعدلات التي تم تحديدها من قبل كمعايير للأداء.

ويمكن تعريفه على أنه "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء ونتائجه، وذلك خلال فترات زمنية محددة وبشكل موضوعي دون تحيز"¹، وبالتالي تتعلق عملية تقييم أداء العاملين بتحليل سلوك العاملين وادائهم واصرار حكم يمد متخذي القرار في المنظمة بالمعلومات اللازمة عن أداء هؤلاء العاملين.

ويذكر أيضاً أن عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والتحقق من سلوكه أثناء العمل وإدراك مدي التحسن الذي طرأ على ادائه.²

ويميل كاتب آخر الى اختصار مضمون العملية بوصفها "نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدي كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل".³

¹ زكي مكي اسماعيل، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، 2009م،ص:185.

² محفوظ احمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2010م، ص243.

³ خالد عبد الرحيم مطر، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، عمان ، 1999-2000م، ص:215.

كما يعرف تقويم تقويم الأداء علي انه نشاط من خلال قياس مستوى أداء الفرد لعمله في الوقت الحاضر, وامكانيات تطوره مستقبلاً.

2-2-1: أهمية تقويم أداء العاملين:

1- تتبع أهمية تقويم الأداء في اعتباره أداة أو وسيلة لقياس مدى قدرة العامل وكفاءته في تحقيق الهدف المسنود اليه في عمله.

2- يعتبر تقويم الأداء مؤشراً علي مدى نجاح سياسات الأفراد بالمنظمة.

3- تعتبر أداة لقياس أداء العامل عند حدوث أي متغيرات تطراً علي وظيفته.

4- يمكن المنظمة من تقييم أداء المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير مرؤوسيههم كذلك تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين.

5- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء اعمالهم ومن ثم تحسين أداءهم ومعالجة نقاط الضعف.

6- تحديد نقاط الضعف والقوة ايضاً في اللوائح والقوانين والسياسات المنظمة للعمل بالمنظمة.

7- يؤدي الي رفع الروح لمعنوية لعاملين خاصة عند ارتباطهم بعمليات الترفيه أو العلاوات السنوية .

8- يسهم في خفض معدلات دوران العمل.

9- يؤدي الي دعم عمليات التقييم والرقية بالموضوعية كذلك عند استغلاله في نظم الحوافز .

10- قد تؤدي عمليات التقييم الي إجراء مراجعات وتغيير في معدلات الأجور.

11- كذلك يعتبر تقييم الأداء من العوامل التي تؤدي الي تحديد احتياجات التدريب.

12- تزويد إدارة الافراد (الموارد البشرية بمعلومات من أداء واوضاع العاملين بالمنظمة).

2-2-2: أهداف تقويم أداء العاملين:

- حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين هما الكفاية الانتاجية استمرار الافراد للتقدم, فإنه يسعى لتحقيق المزاي الاتية:¹
- 1- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
 - 2- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور, وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
 - 3- تنمية المنافسة بين الأفراد, وتشجيعهم علي بذل مجهود اكبر حتي يفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
 - 4- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة انتاجيتها.
 - 5- إمكان قياس انتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.
 - 6- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
 - 7- معرفة الأفراد الذين يحتاجون الي عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
 - 8- المحافظة علي مستوى عالٍ أو مستمر لكفاية الانتاجية.
 - 9- مساعدة المشرفين المباشرين علي تفهم العاملين تحت اشرافهم, وتحسين الإتصال بهم.
 - 10- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء علي السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- 2-2-3: فوائد تقويم أداء العاملين:**

- لعملية تقويم أداء العاملين في المنشأة فوائد عديدة يمكننا التطرق الي أهمها:²
- 1- قلة العمالة (الملاك من الموظفين والعمال) يؤدي الي عدم عدالة الدفع بالتالي الي قلة تحولهم.

¹ خبراء بميك, تنمية الموارد البشرية (الادوار الجديدة, الناشر: مركز الخبرات المهنية للإدارة , 2010م, القاهرة) ص:232-233.

² حميد عبد النبي الطائي, ادارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة , دار زهران للنشر , 2000, ص:228.

2- القواعد المنطقية لتحديد الأجور تكمن في إرساء الزوايا الجديدة التي تقود الي التحديد بدون انزعاج المتاح الفعلي للعمالة.

3- التدرج الروتيني للإختلافات أي السلم الوظيفي في اختلاف الدفع يؤدي الي جدية العمالة لتحسين مراكزهم وتطورهم الي درجات أعلى ضمن السلم الوظيفي وبصورة أسهل.

4- سهولة توفر العمالة بدون تكاليف عالية كما هو عليه في الأنظمة النظرية التي تتطلب الي تكاليف عالية لإحداث العمالة إيجادها فمن المواصفات المطلوبة.

2-2-4 من المسئول عن عملية تقييم أداء العاملين:

هنالك عدة أطراف تقوم بعملية التقييم ومن أهم هؤلاء المقيمين:¹

1- الموظف نفسه (التقييم الذاتي):

قد يتم منح الموظف حق تقييم نفسه (التقييم الذاتي) فالموظف نفسه هو من يعرف كل تفاصيل سلوكه وأسلوب ادائه ومواطن قوته وضعفه أكثر من غيره، إن الهدف الأساسي من التقييم الذاتي والتطوير ليس التقييم ذاته.

2- المشرف:

يفترض أن يكون المشرف هو أكثر الأفراد معرفة بتفاصيل مهام الوظيفة وواجباتها، وكذلك بمستوي أداء الموظف، فالمشرف هو الذي يساهم في وضع معايير الأداء، ولديه القدرة علي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية.

3- الزملاء:

يتميز الزميل في العمل بأن لديه معرفة كذلك بالوظيفة وواجباتها، وقد تسنح أمامه فرصة أكبر لمشاهدة كل ما يقوم به الموظف وبشكل تفصيلي، وعلى الزميل في العمل المقيم أن يتمتع بالصدق والأمانة مع نفسه ومع غيره.

¹ محفوظ احمد جودة, ادارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر, الطبعة الاولى , 2010م, عمان, ص:154-157.

4- المرؤوسين:

بعد المرؤوسين مصادر هامة للمعلومات المتعلقة بأداء الرئيس فهم قريبون منه ويطلعون علي سلوكه وتصرفاته.

5- العملاء:

يمكن للعملاء أن يعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم والمسؤولين عن تقديم هذه الخدمة من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو توزيع الاستبانات يدأ بيد.

2-2- 5: أساليب تقويم أداء العاملين:

تتعدد أساليب وطرق التقييم طبقاً لتعدد الأهداف والغايات المراد الوصول إليها وفي ما يلي أهم تلك الأساليب:¹

أ/ اسلوب التقدير النسبي: ويسمي هذا الأسلوب بأسلوب الميزان أو الدرجات ويتم استخدامه عن طريق تصميم بعض النماذج التي تحتل مجمل الصفات الايجابية المتصلة بمجالات نشاط العمل المراد تقييمه، يقابلها سلم من الدرجات تبدأ بالرقم خمسة وهو ما يعادل درجة ممتاز وتنتهي بالرقم واحد وهو ما يعادل درجة ضعيف، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (2-2)

اسلوب التقدير النسبي

الصفات	سلم الدرجات	الدرجة الممنوحة
1- الابتكار	1 2 3 4 5	
2- المواظبة	1 2 3 4 5	
3- التعاون مع الزملاء	1 2 3 4 5	
المجموع		

وطبقاً لهذا الاسلوب يقوم الشخص المقيم بوضع دائرة حول الرقم المناسب الذي يعبر عن مدى توافر تلك الصفة في الشخص موضوع التقييم، ثم يتم جمع تلك

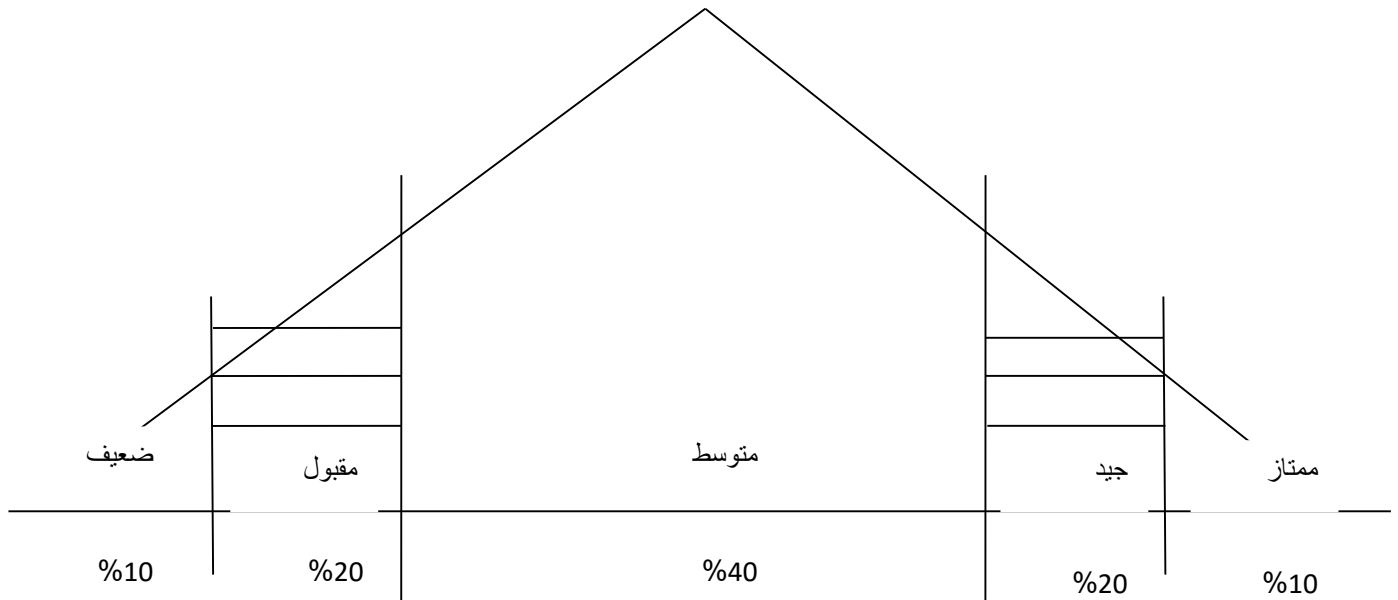
¹ أحمد ابراهيم, ادارة الموارد البشرية, الطبعة الثالثة, الخرطوم, 2009م, ص53

الأرقام واستخراج المتوسط الذي يتم علي أساسه تصنيف العاملين بين ممتاز , جيد جداً, مقبول ثم ضعيف.

ب/ أسلوب الترتيب العام: يعتمد هذا الأسلوب علي اجراء سلسلة من المقارنات بين العاملين، حيث تقوم السلطات المسؤولة باستعراض مميزات كل فرد في المجموع وتقييم ادائه ثم تقوم بإعادة ترتيب هؤلاء العاملين من حيث الكفاءة, ثم تقوم بترتيب بقية العاملين بوضعهم بين هذين المستويين.

ج/ أسلوب التوزيع الاجباري: يعتمد هذا الأسلوب على ظاهرة التوزيع الطبيعي في علم الإحصاء، يقوم الشخص المكلف بتقييم أداء العاملين بتقسيمهم الي ثلاث مجموعات متدرجة في شكل منحنى طبيعي، بحيث تحظى مجموعة قليلة من العاملين المراد تقويمهم بتقديرات عالية وتحظى مجموعة بتقديرات متدنية، أما الغالبية من العاملين فتقع متدرجة بين هذين النقيضين كما يتضح في الشكل التالي:

شكل (7-2) أسلوب التوزيع الاجباري



المصدر: أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، 2009م، ص 140.
د/ اسلوب الاحداث الجوهرية : يعتمد هذا الأسلوب في تقويم الموظف علي اساس مقدرته علي التعامل مع الأحداث الجوهرية أو المفاجئة التي يتعرض لها في محيط

عمله، فإذا تعرض الموظف المعني الي تحد كبير في مجال عمله فإن عليه أن يتصرف بفعالية ورباطة جأش، فإذا تم له ذلك يمكن أن يعتبر موظفاً ممتازاً يعول عليه في المهام الصعبة، أما اذا اضطرب وخانته قواه ولجأ الي الشكوى أو الاحتجاج فإنه يعتبر حينئذٍ موظفاً محدود الكفاءة لا يعول عليه كثيراً في أداء المهام الصعبة.

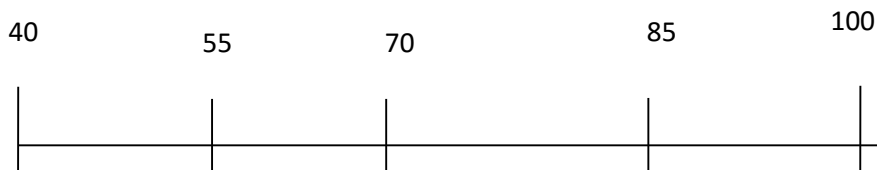
هـ/ أسلوب التقدير العددي: يعتمد هذا الأسلوب علي تقدير مستوي كفاءة العاملين عن طريق الأرقام متفاوتة كفايتها القصوي عادة بمائة درجة، ثم تقسم إما بالتساوي أو بنسب متفاوتة علي مختلف عناصر الأداء في ضوء الأهمية النسبية التي تعطى لكل عنصر.

و/ أسلوب التقدير الوصفي: يعتمد هذا الأسلوب علي تقسيم مراتب كفاية الأداء الي ثلاث مراتب هي ممتاز ومتوسط وضعيف، أو الي خمس مراتب هي ممتاز وجيد جداً أو جيد ومتوسط وضعيف .

وبناءً علي هذا التقسيم يقوم المشرف بالنظر في أداء مرؤوسيه وانماط سلوكهم الوظيفي يتم تصنيفهم علي حسب المراتب المذكورة أعلاه.

ز/ أسلوب التقدير الذاتي: طبقاً لهذه الطريقة يتم تصميم بعض الاستمارات التي تشتمل علي أهم الصفات والواجبات وانماط السلوك التي من الواجب توافرها في الموظف الكفاء لأداء المهمة المعنية، ثم يطلب من المشرف تحديد مدي توافر تلك الصفات في الموظف المراد تقويمه وذلك بواسطة استخدام مقياس بياني متدرج لكل واحدة من الصفات الواردة باستمارة التقويم كما موضح:

شكل (8-2) مقياس بياني



لا يتعاون مع زملائه مطلقاً	قليل التعاون مع زملائه	متعاون مع زملائه بوجه عام	كثير التعاون مع زملائه	دائم التعاون مع زملائه
-------------------------------	---------------------------	---------------------------------	---------------------------	---------------------------

المصدر: أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، 2009م، ص 140.

بناء علي هذه الطريقة تقتصر مهمة المشرف علي وضع علامة (√) أو درجة مئوية في الموضع الذي يظن أنه أقرب الي وصف حالة الموظف المراد تقييمه، وهكذا تكرر العملية بالنسبة لباقي الصفات الواردة بالاستمارة، وبعد اكتمال تقويم جميع الصفات يتم استخراج المتوسط الذي يعبر عن كفاءة الموظف المراد تقييمه.

2/ اسلوب التقييم الذاتي :

حيث يطلب من الموظف القيام بإحصاء تفصيلي لمنجزاته خلال العام، ثم يطلب منه إعداد تقرير إضافي عن مستوى أدئه العام موضحاً بذلك جوانب الضعف التي يعاني منها وجوانب القوة التي يتمتع بها، والهدف من هذه الاجراء هو تنمية الإحساس بالمسؤولية لدى الموظف بجانب ابعاد العوامل الشخصية التي قد تؤثر علي نتائج التقييم فيما لو تم بواسطة الرؤساء وحدهم .

2-2-6: مراحل تقويم أداء العاملين:

تمر عملية تقويم أداء العاملين بعدة مراحل وهي:¹

1- وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها .

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن اطار التعرف علي الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل

¹ خالد عبد الرحيم مطر , مرجع سابق , 182-183.

وقياساً الي لمعايير الموضوعة مسبقاً من خلال ذلك يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية, حيث يتم وفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وامكانية تنفيذه بشكل افضل.

3- تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4- التغذية العكسية:

يحتاج كل عامل الي معرفة مستوي ادائه ومستوي العمل الذي يزاوله لكي تمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه ولعمله وبلوغه المعايير المطلوبة بلوغها, ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها اليه التغذية العكسية.

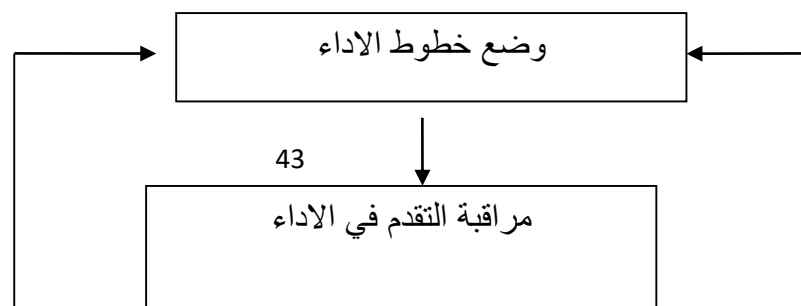
5- اتخاذ القرارات الإدارية:

والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية, والنقل, والتعيين, والفصل , الخ.

6- وضع خطط تطوير الأداء:

تأتي هذه الخطوة لمثيل المرحلة الاخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل ايجابي علي تقييم الأداء من خلال التعرف علي جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

شكل رقم (9-2) مراحل تقويم الأداء





المصدر: عادل حرموش, ومؤيد سالم, 1991م, ص:127.

2-2-7: الأخطاء المألوفة في تقويم أداء العاملين:

1- الانطباع الشخصي:¹

بعض المشرفين يميلون نحو تقويم مرؤوسيههم على افتراضات خاطئة وانطباعات شخصية زائفة تتعلق بمظهر المرؤوس أو شكله أو طريقة حديثه أو سلوكه في مواجهة حادث عرضي واحد من أحداث قليلة متفرقة, في حين أن التقييم الموضوعي لابد أن يكون مرتكزاً علي حقائق بيينة وأن يكون شاملاً ودقيقاً وبعيداً بقدر الإمكان عن نزوات بعض المشرفين وآرائهم المفرقة الذاتية.

2- التحيز:

بعض المشرفين يميلون الى ادخال بعض العناصر غير الموضوعية في عمليات

¹ حامد التاج حامد الصافي , ادارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي), الرياض , 1996م, ص: 236-239.

تقويم أداء مرؤسيهم كأن يرتكز في تقييمهم علي مدى تطابق معتقداتهم مع معتقدات مرؤسيهم السياسية، أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو العنصرية أو الأيدولوجية مما لا يمت بصلة مباشرة الى موضوع النشاط الفعلي للعاملين بالمنشأة المعنية.

3- التساهل:

يقوم بعض المشرفين بتقويم أداء مرؤوسيههم بطريقة عشوائية فيها كثير من التساهل والمجاملات وتطبيب الخواطر، مما يستدعي في منحهم تقديرات عالية لا تتفق مع ادائهم الفعلي في الوظائف التي يشغلونها، مما يعطي انطباعاً زائفاً عن القدرات والمهارات التي يتمتعون بها.

4- التشدد:

يقوم بعض المشرفين لأسباب ربما تكون ذاتية تتعلق بمعتقداتهم وسولكهم في الحياة بإعطاء درجات متدنية لمن يتولون تقويم ادائهم من العاملين، وهذا التقويم المجحف يحق العاملين ربما يؤدي الي قتل روحهم المعنوية وخلق جو من النفور والعداء بينهم وبين هذا النمط المتحجر من القادة الاداريين.

5- التقويم علي أساس السلوك الأخير للعاملين:

من المعروف أن تقويم الأداء يتم في نهاية كل فترة زمنية عادة تكون سنة، وأن الموظف يتم تقويمه من خلال أدائه وسلوكه عن الفترة بأكملها، ولكن الذي يحدث غالباً أن الشخص المكلف بالتقويم لا يستطيع حصر ومتابعة نشاط مرؤوسيه طوال تلك الفترة مما يضطره الي القيام بتقويم الموظف طبقاً لآخر تقرير كتب عنه .

6- الميل نحو الوسط في التقويم:

يلجأ بعض الرؤوساء والمشرفين في كثير من الحالات الي تقويم مرؤوسيههم تقويماً وسطاً، أي أن تكون التقديرات التي تمنح في هذه الحالة بحدود المتوسط فلا يهبط التقويم الي المستوي الضعيف، ولايرقي الي المستوي الجيد، وذلك بالنسبة لكل

فقرات التقرير، وقد يرجع السبب ذلك الي عدم توفر المعلومات الصحيحة في أداء الفرد، أو بسبب كثرة العمل وعدم توفر الوقت الكافي للقيام بمهمة التقويم علي الوجه الاكمل، أو لعدم كفاءة المشرف أو قلة اهتمامه وتقديره لعملية التقويم.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة والعلاقة بين متغيرات الدراسة

2-3-1 الدراسات السابقة :

1/ دراسة: أحمد أبو جنجر الجهيمي، 2005م⁽¹⁾ بعنوان: أثر التدريب على تنمية القوى البشرية:

تمثلت مشكلة الدراسة في القصور الواضح في البرامج التدريبية في المصارف ومدى حاجتها إلى التدريب وتنمية القوى العاملة بها حتى تستطيع أن تثمر. هدفت الدراسة إلى تحديد الصعوبات والمشكلات التي واجه المشاركين بالبرامج التدريبية لتنمية المهارات والقدرات للعاملين في القطاع المصرفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن متغيرات التدريب تؤثر على أداء العاملين وأن فعالية الدورة التدريبية تتأثر بمكان انعقادها، وأوصت الدراسة إلى إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتدريب بأبعاد أخرى لتنمية القوى البشرية.

2/ دراسة: عبد العظيم إدريس أحمد، 2005م⁽²⁾ بعنوان تدريب القوى العاملة وأثرها على أداء العاملين:

تمثلت مشكلة الدراسة في تدريب القوى العاملة والآثار المترتبة على أداء العاملين من جراء عملية التدريب، حيث أن انعدام التدريب يؤدي إلى عدم الإحساس بالإنتماء المشترك والمصالح المشتركة، بالإضافة إلى رصد ميزانيات غير كافية، هدفت الدراسة إلى خلق علاقة إيجابية بين العاملين والمنشأة التي يعملون بها مما يقود إلى الإحساس بالإنتماء المشترك والمصالح المشتركة، بالإضافة إلى رصد ميزانيات

(1) أحمد أبو جنجر الجهيمي بعنوان أثر التدريب على تنمية القوى البشرية بالتركيز على القطاع المصرفي سببها - ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، 2005م.

(2) عبد العظيم إدريس أحمد، تدريب القوى العاملة وأثرها على أداء العاملين في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) مركز التدريب، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، 2005م.

غير كافية، هدفت الدراسة إلى خلق علاقة إيجابية بين العاملين والمنشأة التي يعملون بها مما يقود إلى الإحساس بالإنتماء المشترك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن وضوح الأهداف يؤدي إلى سهولة قياس أداء العاملين، وأوصت الدراسة إلى دراسة أثر تدريب القوى العاملة على تحقيق أهداف المؤسسات العامة.

3/دراسة: ناهد عبد اللطيف قاسم عبد اللطيف، 2005م⁽¹⁾ بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثر التدريب في فعاليتها:

تمثلت مشكلة الدراسة في التحول العالمي في اتجاه مجتمع المعرفة والأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية على المستوى العالمي وتعاضم دور عنصر العمالة كميزة تنافسية وكأصول قابلة للتداول عبر المؤسسات والحدود القومية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن تدريب العاملين يؤدي إلى النهوض بتطور ومواكبة عالية الكفاءة، وأوصت الدراسة بدراسة العلاقة بين التدريب والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل أوسع في المجال الصناعي.

4/دراسة: فادية محمود محمد علي، 2007م⁽²⁾، بعنوان: أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين بديوان الضراب ومدى التغيير الذي يحدثه التدريب على أداء العاملين لتطوير العمل:

تمثلت مشكلة الدراسة في اختبار العلاقة بين التدريب وأداء العاملين، هدفت الدراسة إلى معرفة التغيير الذي سيحدثه التدريب على زيادة الكفاءة الإنتاجية وأداء المنشأة،

(1) ناهد عبد اللطيف قاسم عبد اللطيف ، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثر التدريب في فعاليتها بالتطبيق على ديوان الضرائب، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2005م.

(2) فادية محمود محمد علي، أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين بديوان الضرائب ومدى التغيير الذي يحدثه التدريب على أداء العاملين لتطوير العمل، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، 2007م.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين في المنشأة، وأوصت الدراسة بإعداد وتأهيل العاملين بديوان الضرائب في مدخل الخدمة إعداداً فنياً.

5/ دراسة محمد سالم 2011م⁽¹⁾، بعنوان: استراتيجيات التدريب في رفع كفاءة الأداء.

تمثلت مشكلة الدراسة معرفة أثر استراتيجيات التدريب في رفع كفاءة الأداء، هدفت الدراسة إلى الكشف عن المشكلات والمعوقات التي تحد من فاعلية نشاط التدريب الإداري والفني، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن برامج التدريب التقني والإداري تواجه صعوبة التوفيق بين استيعاب الأعداد من الراغبين في الالتحاق ببرامج التدريب، وأوصت الدراسة بالإهتمام بالتدريب المستمر لمواكبة التطورات الحديثة من تكنولوجيا المعوقات.

6/ دراسة سلمى محمد صالح، 2011م⁽²⁾، بعنوان: تقويم التدريب وأثره على الأداء:

تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على أهمية التدريب وأثره في رفع كفاءة العاملين ومعرفة مدى تطبيق المهارات والمعارف والأفكار التي تعلمها المتدرب في البرنامج التدريبي، وهدفت الدراسة إلى تكوين إطار نظري حول مفهوم وأهداف ومراحل وأساليب تقييم التدريب، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن تدريب العاملين يؤدي إلى زيادة القوة العاملة، كما يعتبر من العوامل الهامة في ترقية أداء العاملين ويساعدهم في التغلب على كثير من المشاكل التي

(1) محمد سالم، إستراتيجية التدريب في رفع كفاءة الأداء، رسالة دكتوراه غير منشوره في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م.

(2) سلمى محمد صالح، تقويم التدريب وأثره في الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2010م

تواجههم في أداء عملهم بفعالية، وأوصت الدراسة بالاستعانة بالخبراء المتخصصين ذوي الكفاءات العالية والمتخصصة في مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل يضمن استخدام طرق علمية في تصميم البرامج.

7/ دراسة عصام عبد الله أحمد، 2016م⁽¹⁾، بعنوان: أثر التدريب في كفاءة أداء العاملين:

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات البحثية الآتية: هل هناك أثر واضح للدورات التدريبية في رفع الكفاءات؟ هل يحقق التدريب أهداف الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية؟ هل يسمح للموظفين المتدربين بتطبيق ما تعلموه أثناء التدريب؟ ماهي الصعوبات التي تحول دون الاستفادة من البرامج التدريبية بالهيئة؟ وهدفت الدراسة إلى تشخيص المشكلة موضوع البحث (مشكلة التدريب) بطريقة علمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يعمل على زيادة نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في أداء العاملين، وأوصت الدراسة بتطوير نوعية البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالهيئة وتحديثها لتواكب الأساليب التدريبية الحديثة سواء كانت بالداخل أو الخارج.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسات السابقة ركزت أغلب الدراسات لإبراز مفهوم التدريب ومدى وضوحه للعاملين في الإدارات العليا للمؤسسات المختلفة مثل دراسة فادية محمود محمد أحمد والتي هدفت إلى معرفة التغيير الذي سيحدثه التدريب على زيادة الكفاءة الإنتاجية وأداء النمشة وتحديد معوقات التدريب التي تناولتها دراسة محمد سالم، وتناول دراسة استراتيجية التدريب لتوضيح وإدراك الأثر

(1)عصام الدين عبد الله أحمد محمد، أثر التدريب في كفاءة أداء العاملين، (دراسة حالة: الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية)، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة العلوم والتقانة، كلية الدراسات العليا والتطوير الأكاديمي، 2016م.

الإستراتيجي للتدريب على رفع كفاءة الأداء، كما اهتمت بعض الدراسات بدراسة أثر المفاهيم الإدارية الحديثة.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تناولها لموضوع التدريب الفعال وأثره على أداء العاملين بالتركيز على البرنامج التدريبي والترشيح للتدريب وخطة التدريب وجودة التدريب والتدريب الخارجي كأبعاد للتدريب الفعال، دراسة سلمى محمد صالح والتي هدفت إلى معرفة التكامل بين إدارة التدريب وإدارة التخطيط وإدارة الأفراد بهيئة الموانئ البحرية وأخذت البرنامج التدريبي كأحد الأبعاد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة لذلك، وقفت الدراسة على جميع تلك الدراسات والاستفادة منها وحاولت الدراسة في هذه الدراسة أن تتناول بالدراسة والتحليل التدريب الفعال وأثره على أدا العاملين.

بيان الإستفادة من الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في:

- المنهجية المستخدمة.
 - المتغير المستقل.
 - الإتفاق في بعض الأبعاد مثل التدريب.
- اختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة في:

- أبعاد المتغير المستقل.
- أبعاد المتغير التابع.
- اختلاف الزمان والمكان.
- اختلاف مجتمع الدراسة (المصارف).
- الأهداف.
- الأهمية.

2-3-2 العلاقة بين متغيرات الدراسة:

أولاً: الدراسات التي تناولت التدريب:

تناولت الدراسات السابقة التدريب وعلاقتها بمتغيرات مختلفة، وركزت على المؤسسات الخدمية، وتوصلت الدراسات السابقة إلى أن التدريب له تأثير على المتغيرات التابعة في الدراسات المختلفة، حيث توصلت دراسة ناهد عبد اللطيف قاسم (2005) إلى أن تدريب العاملين يؤدي إلى النهوض بتطوير ومواكبة عالية الكفاءة، وتوصلت دراسة أحمد أبو خنجر الجهيمي (2005) إلى أن متغيرات التدريب تؤثر على أداء العاملين، وأن فعالية الدورة التدريبية تتأثر بمكان انعقادها، وتوصلت دراسة فادية محمد علي (2007) إلى وجود علاقة ايجابية بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين، لذلك هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على علاقة التدريب الفعال لأداء العاملين في المصارف السودانية، حيث لم تتناول الدراسات السابقة هذه العلاقة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت أداء العاملين:

تناولت الدراسات السابقة تأثير وعلاقة متغيرات مستقلة مختلفة لأداء العاملين، حيث توصلت دراسة عبد العظيم ادريس أحمد (2005) إلى أن وضوح الأهداف تؤدي إلى سهولة قاس أداء العاملين، توصلت دراسة سلمى محمد صالح (2011) إلى وضع السياسات بصورة واضحة يساعد في عملية تقويم الأداء. توصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقات للمتغيرات المختلفة على أداء العاملين، لذلك هدفت هذه الدراسة إلى دراسة علاقة التدريب الفعال بأداء العاملين بالمصارف التجارية.

الفصل الثالث

الدراسة والتحليل

منهجية الدراسة

الفصل الثالث
منهجية الدراسة والإجراءات
عرض وتحليل البيانات

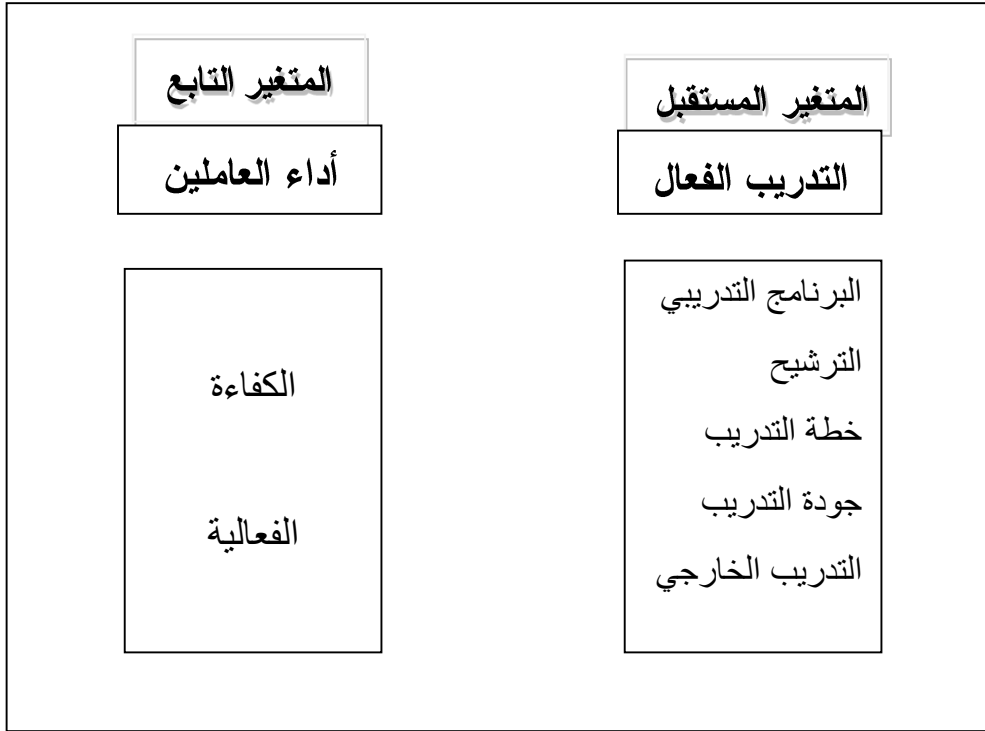
مقدمة:

يتناول هذا الفصل نموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات، واختبار جودة الاستبانة، والإجراءات الأولية قبل التحليل والأساليب الإحصائية المستخدمة.

3-1: نموذج الدراسة:

من خلال تناول الباحث للدراسات السابقة، توصل الى النموذج المقترح للدراسة التالي:-

شكل رقم (3-1) نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحثة 2016م.

3-2: فرضيات الدراسة:

يتم بناء فرضيات الدراسة إعتماًداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة لتحقيق

أهداف الدراسة المرجوة تم اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال وأداء العاملين:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والكفاءة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترشيح والكفاءة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطة التدريب والكفاءة.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التدريب والكفاءة.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي والكفاءة.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والفعالية.
- 7- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترشيح والفعالية.
- 8- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطة التدريب والفعالية.
- 9- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التدريب والفعالية.
- 10- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي والفعالية.

3-3: حدود الدراسة:

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: 2016م

الحدود المكانية: عدد من البنوك (البنك الفرنسي - بنك تنمية الصادرات - البنك

الزراعي - بنك التضامن).

الحدود الموضوعية: التدريب وتقييم الأداء.

3-4: مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه مجموعة كاملة من الناس التي يهتم بها الباحث

بدراستها، حيث يتكون المجتمع في هذه الدراسة من عينة من الموظفين والإداريين

بالمصارف الآتية (البنك الفرنسي - بنك تنمية الصادرات - البنك الزراعي - بنك التضامن).

3-5: عينة الدراسة:

العينة عبارة عن جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع، وعن طريق دراسة العينة يتمكن الباحث من الوصول إلى استنتاجات قابلة للتطبيق على كل أفراد المجتمع، حيث تم الإعتماد على عينة قصدية، وتم الإعتماد على أسلوب العينة، لأن من الصعوبة بمكان استقصاء كل عناصر المجتمع إذ أن الوقت والتكلفة لا يسمحان بذلك.

3-6: منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتبرز أهميته في البحوث العلمية، ليس في مجرد أنه يوصف الأشياء الظاهرة، بل هو أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات، ويهدف المنهج الوصفي إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في التدريب الفعال والمتغير المستقل والأداء كمتغير تابع، حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف ظاهرة وإنما يشتمل على تحليل البيانات وقياسها وتغيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

3-7: مصادر جمع البيانات:

وتتمثل في:

أولاً: البيانات الأولية:

الإستبانة: تم تصميم استبانة وتوزيعها على مدراء الأقسام في البنك جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة.

ثانياً: البيانات الثانوية:

الكتب والدوريات والتقارير التي تتناول موضوع التدريب والمقالات المختلفة

المتوفرة في شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).

3-8: تطوير أداة قياس متغيرات الدراسة (الإستبانة):

أجزاء الإستبانة:

1. الجزء الأول: يشمل هذا الجزء البيانات الديمغرافية المتعلقة بعينة الدراسة وهي: النوع، العمر، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، الوصف الوظيفي.
 2. الجزء الثاني: يشمل هذا الجزء: التدريب الفعال، ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: البرنامج التدريبي والترشيح للتدريب وجودة التدريب وخطة التدريب والتدريب الخارجي.
- ولقياس أبعاد التدريب الفعال وضع عدد (20) عبارة، والجدول التالي يوضح العبارات التي تقيس أبعاد التدريب الفعال ومصادرها:

جدول رقم (2-3)

العبارات التي تقيس أبعاد التدريب الفعال

الرقم	العبارة	المصدر
	العبارة التي تقيس بعد البرنامج التدريبي	
1	يساعد البرنامج التدريبي المتدرب على إنجاز عمله بسرعة	(عازة، 2013)
2	يساعد البرنامج التدريبي المتدرب على تحسين تعامله مع الآخرين	(عازة، 2013)
3	يساعد البرنامج التدريبي المتدرب على ضمان الاستقرار الوظيفي	(هوازن، 2009)
4	يساعد البرنامج التدريبي المتدرب على زيادة فرص الترقى	(هوازن، 2009)
	العبارة التي تقيس بعد الترشيح للتدريب	
1	عدم وجود معايير لترشيح المتدربين يؤدي إلى اختيار عناصر غير مناسبة	(طارق، 2005)
2	أرى أن عدم وجود معايير لترشيح المتدربين يؤدي	(طارق، 2005)

	إلى عدم الاستفادة من البرامج التدريبية.	
(أميمة، 2004)	أرى أن عدم وجود معايير لترشيح المتدربين يؤدي إلى عدم عدالة توزيع فرص التدريب بين العاملين	3
(نهى، 2015)	أعتقد أن عدم وجود معايير لترشيح المتدربين يؤدي إلى عدم كفاية التدريب.	4
	العبرة التي تقيس بعد خطة التدريب	
(سلمى، 2013)	أرى أن الأعداد الجيدة لخطة التدريب تؤدي إلى نجاح العملية التدريبية	1
(أحمد النعيم، 2007)	يساعد في الأعداد النوعية لخطة التدريب في سد الفجوة التدريبية	2
(طارق، 2005)	يساعد تخطيط التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية	3
(محمد سالم، 2011)	غياب الخطة التدريبية الواضحة يقلل من أهمية البرنامج التدريبي	4
	العبرة التي تقيس بعد جودة التدريب	
(نهى، 2015)	يوجد اهتمام من قبل الإدارة بجودة البرامج التدريبية المقدمة لك.	1
(أميمة، 2004)	جودة التدريب تعتبر مؤشر لقياس مدى نجاح العملية التدريبية	2
(أحمد النعيم، 2007)	جودة التدريب تساهم في تحسين أداء العاملين	3
(محمد سالم، 2011)	في ظل الظروف التنافسية العالمية التي نعيشها يبقى ضرورة جودة التدريب	4
	العبرة التي تقيس بعد التدريب الخارجي	
(عازة، 2013)	التدريب الخارجي مفيداً جداً	1
(هوازن، 2009)	التدريب الخارجي مجرد نزهة فقط	2
(نهى، 2015)	الفترة الزمنية للتدريب الخارجي كافية جداً	3

4	هناك عدالة في توزيع الفرص للتدريب الخارجي	(أميمة، 2004)
---	---	---------------

الجزء الثالث: يحتوي على الأداء، ويعرف اجرائياً بأنه يقصد به الكفاءة والفاعلية. وقياس الأداء وضع عدد (8) عبارات، الجدول التالي يوضح العبارات التي تقيس الأداء ومصادرها:

جدول رقم (3-3)

العبارات التي تقيس المتغير التابع (الأداء)

الرقم	العبرة	المصدر
	العبرة التي تقيس بعد الكفاءة	
1	يتأثر مستوي الكفاءة للعاملين الجدد بعد حصولهم علي الدورات التدريبية	(أشرف، 2011)
2	تطبيق القوانين يؤدي الي كفاءة أداء المصرف	(أميمة، 2004)
3	التدريب يؤثر ايجاباً علي كفاءة العاملين	(أحمد النعيم، 2007)
4	كفاءة الأداء الشخصي للفرد العامل ترتبط بمستوي التدريب الذي يتلقاه	(يوسف، 2015)
	العبرة التي تقيس بعد الفاعلية	
1	يحرص البنك علي الحصول علي المعلومات اللازمة لضمان فاعلية الخدمات المتخذة	(صبحي، 2012)
2	تراعي إدارة البنك الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفعالة	(سارة، 2015)
3	فاعلية البرنامج التدريبي تساعد علي تفعيل دورة العملية التدريبية	(صبحي، 2012)
4	ترتفع فعالية الموظف في أداء مهامه عقب كل دورة يتلقاها	(سارة، 2015)

3-9: اختبار جودة مقياس الدراسة (الاستبانة):

1. صدق المقياس: يقصد بصدق المقياس أن تقيس الاستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها أي أنها تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها متفق مع الغرض الذي صممت من أجله الاستبانة، حيث تم التأكد من صدق الأداة خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين، ومن ذوي الإختصاص لتحكيمها، وتم اجراء التعديلات والتصويبات على الأداة وفقاً لمقترحاتهم، أنظر ملحق رقم () قائمة بأسماء المحكمين.

2. ثبات المقياس (الإعتمادية): ثبات المقياس يعني مدى الحصول على النتائج نفسها في حال تكرار البحث في ظروف مشابهة وباستخدام تالمقياس نفسه وتحديد درجة الثبات يتم حساب معامل الاعتمادية (كرونباخ ألف) والذي يستخدم للتحكم في درجة ثبات المقياس المستخدم.¹

حيث يتم قبول المتغيرات التي تحقق درجات الإعتمادية فوق المستوى الشرطي للإعتمادية (كرونباخ ألفا) وهي 60% كحد أدنى ليكون مقبول فيه هذه الدراسة.²

3-10: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، استخدم الباحث الاساليب الاحصائية التالية:-

1/ الجداول التكرارية والنسب المئوية.

2/ الوسط الحسابي.

3/ اختبار مربع كاي.

¹ عبد الله عودة الرواحنة، أثر جودة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM على كفاءة أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص56

² أكثم ماجد العواجين، أثر جودة الخدمات الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة تنمية الأيتام في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013م

4/ اختبار ألفا كرونباخ.

5/ المسار الحرج.

هذا وقد استخدم الباحث البرنامج الاحصائي.(الحزمة الاحصائية للعلوم

الاجتماعية) (SPSS)(Statistical Package For Social Sciences)

3-10-1:تطبيق اداة الدراسة:-

يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على دقة قياس مفاهيم الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للمتغيرات المدروسة و موثوقية النتائج.

وعند حساب معامل ألفا كرونباخ من أجل مجموعة من المتغيرات فيجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات تأخذ قيمة المعامل الصفر، ويزيد ثبات البيانات كلما اتجهت قيمة المعامل نحو الواحد الصحيح، وفيما يلي اختبار ثبات البيانات.

3-10-2:تنظيف البيانات Cleaning data:

1- البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

2- الاجابات المتماثلة : Unengaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5 يجب حذفها .

3- معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من العاملين بالبنوك، حيث تم توزيع 150 إستبانة، تمكن الدارس من الحصول على (150) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (100%) إستبانات غير صالحة للتحليل 1، مما يجعل العدد الكلي الذي تم عليه التحليل 149 بنسبة (99.3%) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (3-3).

جدول (3-4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
1. مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	150
2. مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	150
3. الاستبانات التي لم تسترد	0
4. الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	1
5. الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	0
6. عدد الاسبانات الصالحة للتحليل	149
7. نسبة الاستجابة	%99.3

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تحليل البيانات.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يحتوي هذا الفصل على مبحثين، حيث يشتمل المبحث الأول، تحليل البيانات، واشتمل هذا المبحث على معدل الاستجابة والقياس لمتغيرات البحث، وتناول المبحث الثاني، اختبار صحة فرضيات الدراسة.

4-1: المبحث الأول: تحليل البيانات:

4-1-1: تحليل البيانات الأساسية:

احتوت البيانات الأساسية على ستة عناصر هي: النوع - العمر - المؤهل العلمي - التخصص - الوصف الوظيفي - سنين الخبرة.

فيما يتعلق بالنوع نجد ان نسبة 61.1% من افراد العينة هم ذكور وهي النسبة الاكبر بينما نسبة الاناث فهي 38.9% من حجم العينة، اما فيما يتعلق بالعمر فنجد ان نسبة 12.1% من افراد العينة اعمارهم أقل من 20 سنة بينما نسبة 43.6% من افراد العينة اعمارهم من 20 الي 30 سنة وهي النسبة الاكبر في العينة وان نسبة 39.6% من عينة الدراسة اعمارهم من 30 الي 40 سنة، وان نسبة 4.7% من عينة الدراسة اعمارهم من 40 الي 50 سنة، وان نسبة صفر% من عينة الدراسة اعمارهم 50 سنة فأكثر، اما فيما يتعلق بالتخصص العلمي العلمي فنجد ان نسبة 14.1% من افراد العينة بكالوريوس بينما نسبة 47.7% من افراد العينة دبلوم عالي وهي النسبة الاكبر في العينة وان نسبة 33.6% من عينة الدراسة ماجستير، وان نسبة 4.7% من عينة الدراسة دكتوراة، اما فيما يتعلق بالتخصص فنجد ان نسبة 11.4% من افراد العينة محاسبة و نسبة 53.0% من افراد العينة إقتصاد وهي النسبة الاكبر في العينة وان نسبة 15.4% من عينة الدراسة إدارة أعمال، وان نسبة 20.2% من عينة الدراسة أخرى، اما فيما يتعلق بالوصف الوظيفي فنجد ان نسبة

33.6% من افراد العينة موظفين بينما نسبة 20.1% من افراد العينة مشرفيين وان نسبة 4.0% من عينة الدراسة رؤساء أقسام، وان نسبة 42.3% من عينة الدراسة أخرى ,اما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فنجد ان نسبة 16.8% من افراد العينة أقل من 5 سنوات بينما نسبة 40.9% من افراد العينة 5 و أقل من 10 سنوات وهي النسبة الاكبر في العينة وان نسبة 37.6% من عينة الدراسة 10 و أقل من 15 سنة، وان نسبة 4.7% من عينة الدراسة 15سنة فأكثر .

4-1-2: تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الاساسية علي ستة عناصر هي :النوع :العمر :المؤهل العلمي

:سنين الخبرة: , المستوى الوظيفي

جدول رقم (1-4) المستوى الوظيفي

النسبة	العدد	البيان	العامل الديموغرافي
61.1	91	ذكر	النوع
38.9	58	انثي	
100	149		المجموع
12.1	18	أقل من 30سنة	العمر
43.6	65	من 30 - 40	
39.6	59	من 40 - 50	
4.7	7	أكثر من 50 سنة	
100	149		المجموع
14.1	21	بكلاريوس	المؤهل التعليمي
47.7	71	دبلوم عالي	
33.6	50	ماجستير	
4.7	7	دكتوراه	
100	149		المجموع

11.4	17	محاسبة	التخصص العلمي
53.0	79	اقتصاد	
15.4	23	إدارة أعمال	
20.2	30	أخرى	
100	149	المجموع	
33.6	50	موظف	الوصف الوظيفي
20.1	30	مشرف	
4.0	6	رئيس قسم	
42.3	63	أخرى	
100	149	المجموع	
16.8	25	أقل من 5 سنة	خبرة المبحوث
40.9	61	من 5 و أقل من 10 سنة	
37.6	56	من 10 و أقل من 15	
4.7	7	15 سنة فأكثر	
100	149	المجموع	

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2016)

4-1-3: التحليل العاملي الاستكشافي: *Exploratory Factor Analysis*

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير عروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003

: 178)، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي، 2009 : 43)، حيث تستند غربلة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al / 2010)، كشرط لقبول نتائجها وهي :-

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبند أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

4-1-4: التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (2-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعباراتعبارة) .

الجدول (2-4) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة: 149)

1	2	3	4	5	
				.889	البرنامج_التدريبي1
				.818	البرنامج_التدريبي2
	.848				البرنامج_التدريبي3
	.803				البرنامج_التدريبي4
	.831				البرنامج_التدريبي5
.745					الترشيح_للتدريب2
.944					الترشيح_للتدريب3
.850					الترشيح_للتدريب4
.784					خطة_التدريب1
		.590			خطة_التدريب4
		.886			جودة_التدريب1
		.755			جودة_التدريب2
		.734			جودة_التدريب3
			.814		التدريب_الخارجي2
			.869		التدريب_الخارجي3
			.780		التدريب_الخارجي4
72.133	مجموع نسبة التباين المفسر %				
.619	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				
1111.977	Bartlett's Test of Sphericity				

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الاستبيان، 2016م

4-1-5: التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (2-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون

من عدد من العبارات (العدد الكلي للعباراتعبارة) .

الجدول (3-4) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (حجم العينة: 149)

1	2	3	
		.962	الكفاءة 2
		.517	الكفاءة 3
.940			الكفاءة 4
.927			الفعالية 1
.748			الفعالية 2
	.876		الفعالية 3
	.926		الفعالية 4

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الاستبيان، 2016م

4-1-6: تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009)،، والجدول رقم (9-4) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي.

الجدول (4-4) معامل الإعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة :...)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	الترشيح للتدريب	4	.846
	البرنامج التدريبي	3	.815
	جودة التدريب	4	.731
	التدريب الخارجي	3	.768
	البرنامج التدريبي ²	2	.774
التابع	الفعالية	3	.845
	الفعالية ²	2	.778
	الكفاءة	2	.537

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2014)

4-1-7: التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure.

4-1-8: مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1- النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

2- مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002).

A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

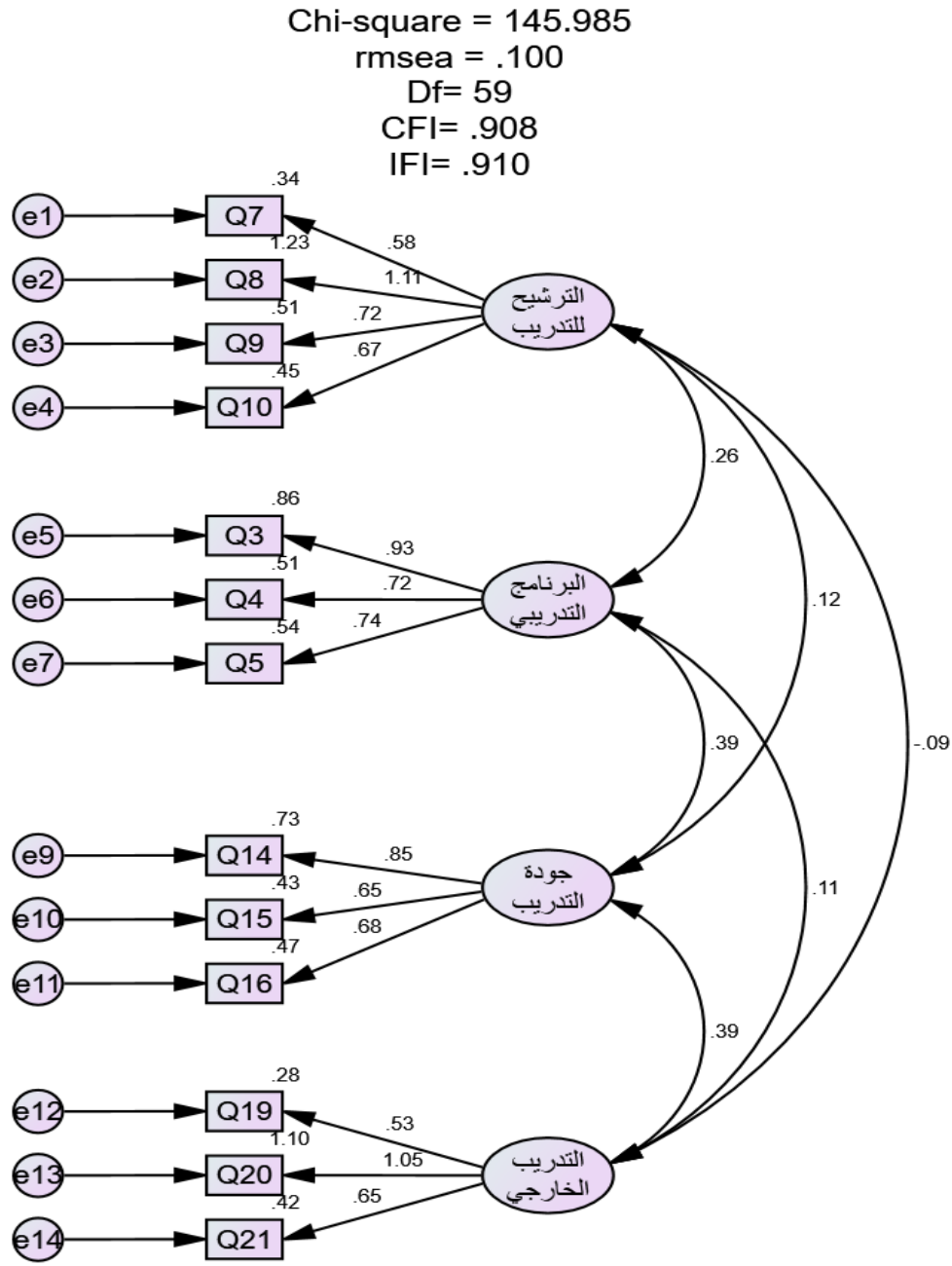
7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

4-1-9: التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (1-4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

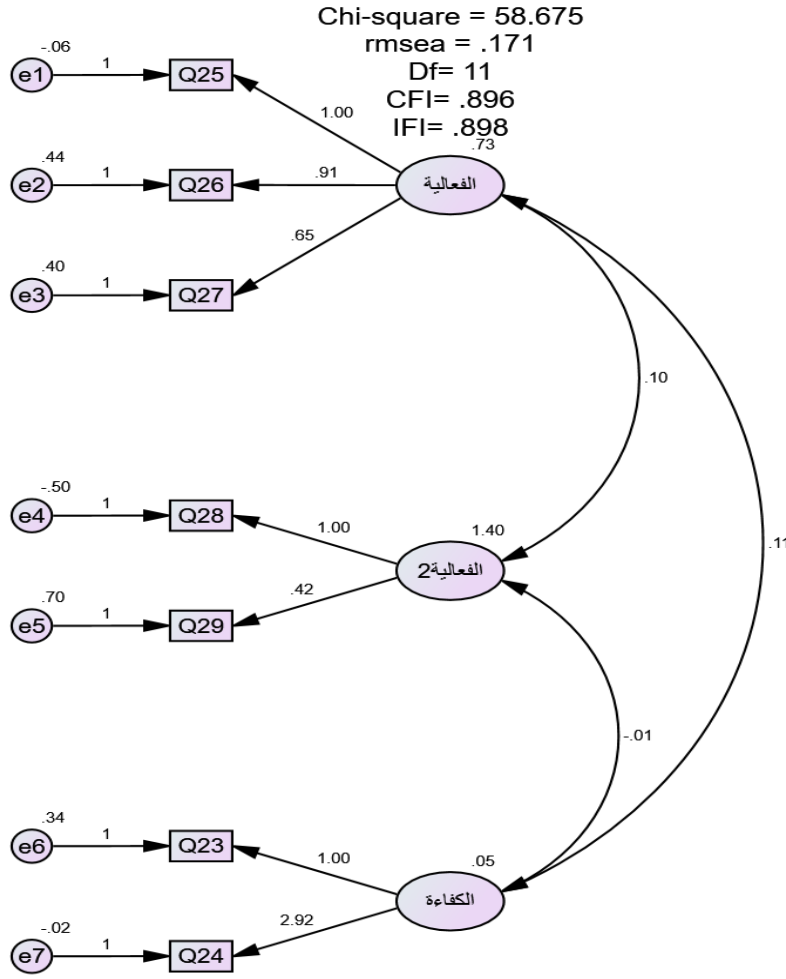
شكل رقم (1-4) التحليل العاملي التوكيدي 1



التحليل العائلي التوكيدي للمتغير المستقل : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العائلي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العائلي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج

للمعامل بهذا المجال. الشكل رقم (2-4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل رقم (2-4) التحليل العاملي التوكيدي 2



4-1-10: تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدافية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدافية لاكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن

تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009)، والجدول رقم (8) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي
الجدول (4-5) معامل الإعتماضية ألفا كرونباخ والصلاحية للمتغيرات المستقلة

(حجم العينة: 149)

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	الترشيح للتدريب	البرنامج التدريبي	جودة التدريب	التدريب الخارجي
الترشيح للتدريب	0.865	0.631	0.068	1.491	0.794			
البرنامج التدريبي	0.840	0.639	0.150	0.893	0.261	0.799		
جودة التدريب	0.776	0.540	0.150	0.810	0.123	0.387	0.735	
التدريب الخارجي	0.806	0.602	0.149	1.116	-0.087	0.106	0.386	0.776

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الجدول (4-6) معامل الإعتماضية ألفا كرونباخ والصلاحية للمتغيرات التابعة (حجم العينة: 149)

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	الفعالية	2 الفعالية	الكفاءة
الفعالية	0.871	0.701	0.326	1.101	0.837		
الفعالية 2	0.942	0.905	0.010	1.680	0.100	0.951	
الكفاءة	0.701	0.591	0.326	1.054	0.571	-0.051	0.769

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

11-1-4: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4-7) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة

فوجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البرنامج التدريبي		2.1	.78
الترشيح للتدريب		2.1	.70
جودة البرنامج		2.1	.65
التدريب الخارجي		2.1	.75
الكفاءة		1.9	.51
الفاعلية		2.1	.78
الفاعلية		2.1	.87

المصدر إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

4-1-12: تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

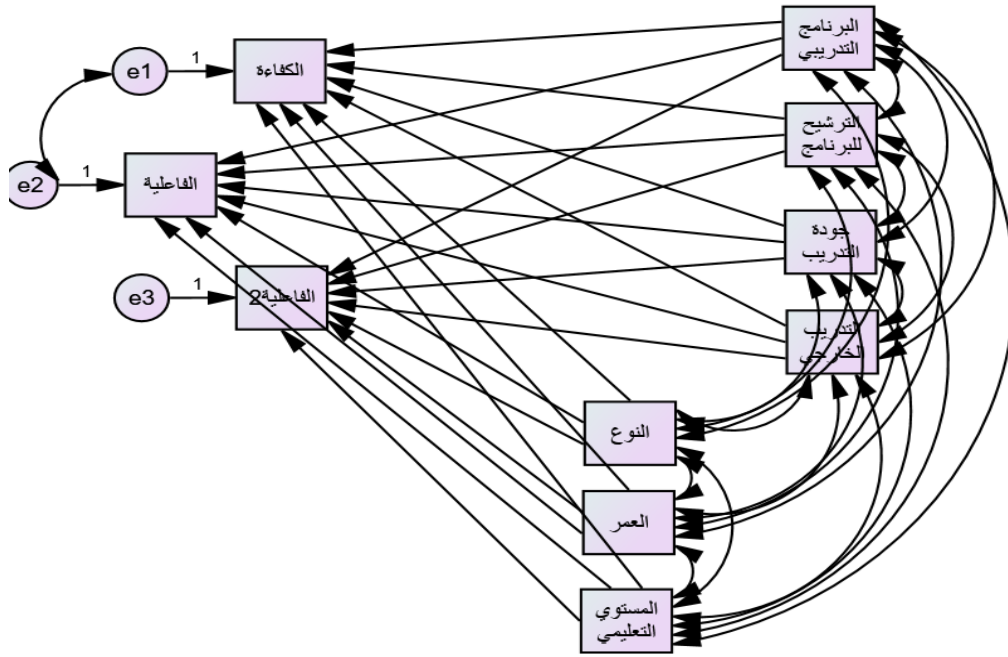
الجدول (4-8) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

	البرنامج التدريبي	الترشيح للتدريب	جودة البرنامج	التدريب الخارجي	الكفاءة	الفعالية	الفعالية2
البرنامج التدريبي	1						
الترشيح للتدريب	0.153	1					
جودة البرنامج	.295**	.240**	1				
التدريب الخارجي	0.113	-0.085	.274**	1			
الكفاءة	0.103	0.063	-.203*	0.009	1		
الفعالية	.413**	.170*	0.003	0.064	.402**	1	
الفعالية2	0.135	0.115	.308**	0.122	0.008	.223**	1

نموذج الدراسة المعدل

بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل اذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع اما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفاكرو نباخ للاتساق الداخلي للبيانات اذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فانه يتم استبعاد البعد تماماً والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل.

الشكل (3-4) نموذج الدراسة بعد التعديل وإضافة المتغيرات التحكمية



الفرضيات المعدلة:

1. هنالك علاقة إيجابية بين البرنامج التدريبي والكفاءة.
2. هنالك علاقة إيجابية بين الترشيح والتدريب والكفاءة.
3. هنالك علاقة إيجابية بين جودة التدريب والكفاءة.
4. هنالك علاقة إيجابية بين التدريب الخارجي والكفاءة.
5. هنالك علاقة إيجابية بين البرنامج التدريبي والفاعلية الوظيفية.
6. هنالك علاقة إيجابية بين الترشيح للتدريب والفاعلية الوظيفية.
7. هنالك علاقة إيجابية بين جودة التدريب والفاعلية الوظيفية.
8. هنالك علاقة إيجابية بين التدريب الخارجي والفاعلية الوظيفية.
9. هنالك علاقة إيجابية بين البرنامج التدريبي والفاعلية الإنتاجية.
10. هنالك علاقة إيجابية بين الترشيح للتدريب والفاعلية الإنتاجية.
11. هنالك علاقة إيجابية بين جودة التدريب والفاعلية الإنتاجية.
12. هنالك علاقة إيجابية بين التدريب الخارجي والفاعلية الإنتاجية.

4-1-12: مؤشرات جودة النموذج بعد التعديل:

جدول رقم (4-9)

مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	3.048	--	--
DF	2	--	--
CMIN/DF	1.524	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.993	>0.95	Excellent
SRMR	0.018	<0.08	Excellent
RMSEA	0.060	<0.06	Excellent
PClose	0.335	>0.05	Excellent

4-2:المبحث الثاني:اختبار الفرضيات

4-2-1:نمذجة المعادلة البنائية: Structural Equation Modeling

[SEM]:

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة , وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:-

4-2-2: تحليل المسار Path Analysis:

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العائلي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities

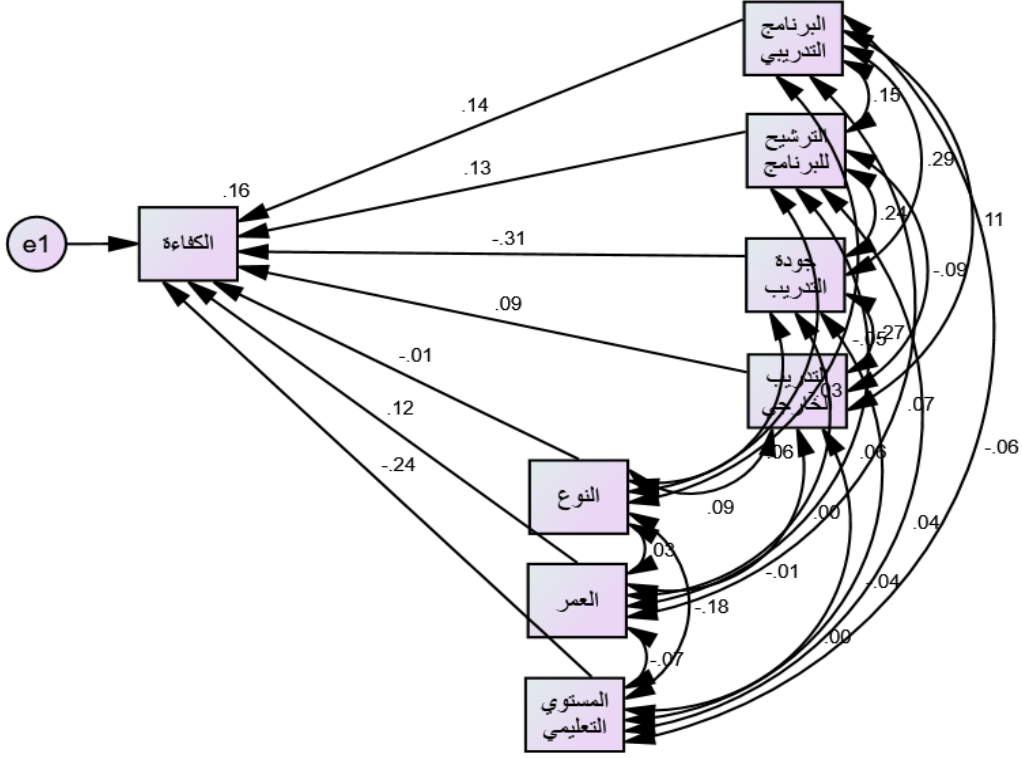
وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon ,2002).

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية بين التدريب و الكفاءة .

الشكل (4-4) العلاقة بين التدريب و الكفاءة1



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، حيث ان المسار من البرنامج التدريبي الي الكفاءة يساوي 0.093. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.078). والمسار من الترشيح للبرنامج الي الكفاءة يساوي 0.093. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.110). والمسار من جودة البرنامج الي الكفاءة يساوي -0.244. وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (***) ولكن اشارة التقدير بالسالب هذا يعني ان التأثير بصورة عكسية. والمسار من التدريب الخارجي الي الكفاءة يساوي 0.061. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (262) بالنسبة للمتغيرات التحكمية فهي كالاتي من النوع الي الكفاءة غير معنوية حيث ان المسار يساوي 0.008. وان المسار من

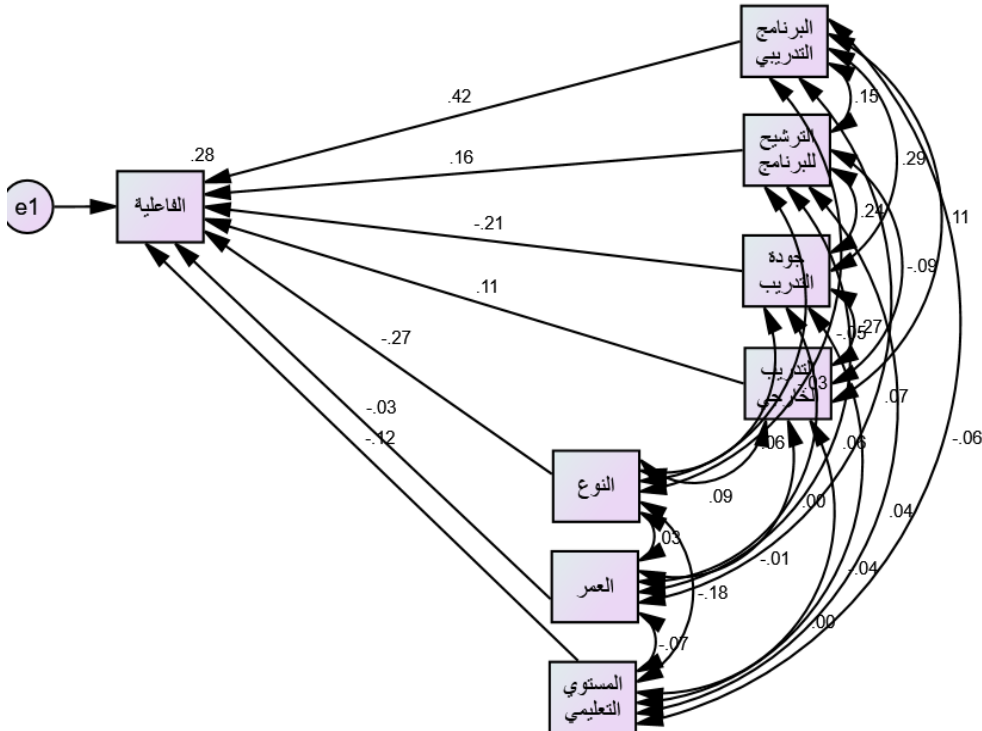
العمر الي الكفاءة يساوي (0.080) وايضا غير معنوي عند معنوية (0.123) والمسار من المستوي التعليمي الي الكفاءة يساوي (-0.165) وهو معنوي عند مستوي معنوية (0.002) ولكن ايضا بالسالب.

جدول (10-4) قيم تحليل المسار 1

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الكفاءة	<---	البرنامج التدريبي	.093	.053	1.760	.078	par_1
الكفاءة	<---	الترشيح للبرنامج	.093	.058	1.597	.110	par_2
الكفاءة	<---	جودة البرنامج	-.244	.067	-3.663	***	par_3
الكفاءة	<---	التدريب الخارجي	.061	.055	1.121	.262	par_4
الكفاءة	<---	النوع	-.008	.082	-.100	.921	par_5
الكفاءة	<---	العمر	.080	.052	1.544	.123	par_6
الكفاءة	<---	المستوي التعليمي	-.165	.052	-3.165	.002	par_7

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية بين التدريب و الكفاءة .

الشكل (5-4) العلاقة بين التدريب و الكفاءة 2



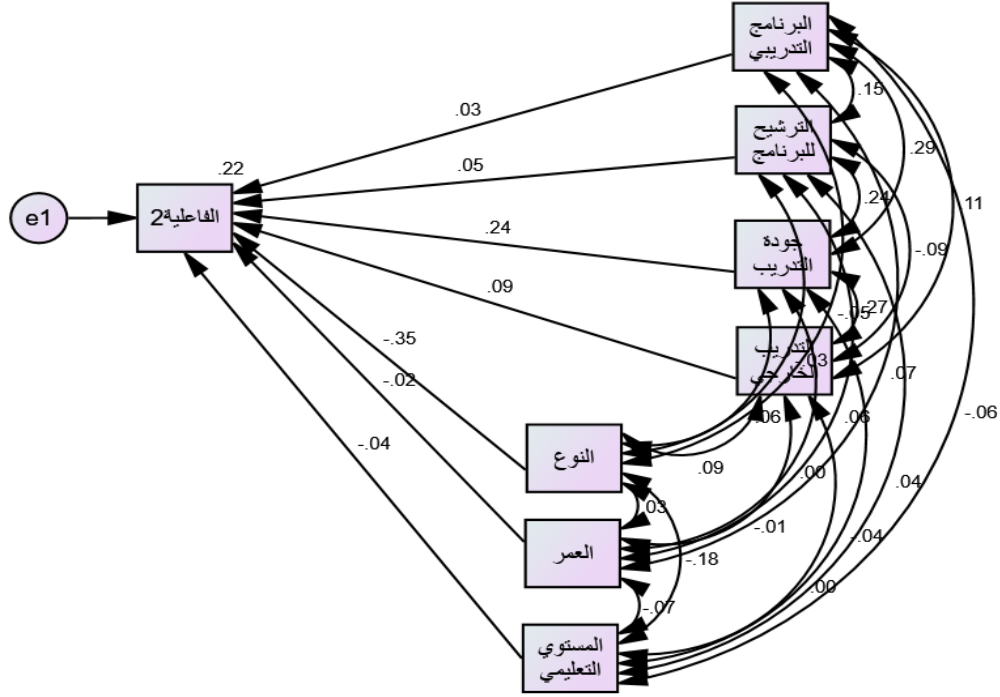
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، حيث ان المسار من البرنامج التدريبي الي الكفاءة يساوي 0.422. وهو دال احصائية عند مستوى معنوية (***) والمسار من الترشيح للبرنامج الي الكفاءة يساوي 0.185. وهو دال احصائية عند مستوى معنوية (0.025). والمسار من جودة البرنامج الي الكفاءة يساوي -0.255. وهو دال احصائية عند مستوى معنوية (0.007). ولكن اشارة التقدير بالسالب هذا يعني ان التأثير بصورة عكسية. والمسار من التدريب الخارجي الي الكفاءة يساوي 0.118. وهو غير دال احصائية عند مستوى معنوية (0.126). بالنسبة للمتغيرات التحكمية فهي كالاتي من النوع الي الكفاءة معنوية حيث ان المسار يساوي 0.432. عند مستوى معنوية (***) ولكن اشارة التقدير بالسالب، وان المسار من العمر الي الكفاءة يساوي 0.080. وايضا غير معنوي عند معنوية (0.706). والمسار من المستوي التعليمي الي الكفاءة يساوي 0.120. وهو غير معنوي عند مستوى معنوية (0.101). ولكن ايضا بالسالب.

جدول (11-4) قيم تحليل المسار 2

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الفاعلية	<---	البرنامج التدريبي	.422	.074	5.701	***	par_1
الفاعلية	<---	الترشيح للبرنامج	.185	.082	2.248	.025	par_2
الفاعلية	<---	جودة البرنامج	-0.255	.094	-2.717	.007	par_3
الفاعلية	<---	التدريب الخارجي	.118	.077	1.531	.126	par_4
الفاعلية	<---	النوع	-0.432	.115	-3.754	***	par_5
الفاعلية	<---	العمر	-0.028	.073	-0.377	.706	par_6
الفاعلية	<---	المستوي التعليمي	-0.120	.073	-1.642	.101	par_7

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة إيجابية بين التدريب و الكفاءة .

الشكل (4-6) العلاقة بين التدريب والكفاءة 3



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، حيث ان المسار من البرنامج التدريبي الي الكفاءة يساوي 0.032. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.713) والمسار من الترشيح للبرنامج الي الكفاءة يساوي 0.066. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.486) والمسار من جودة البرنامج الي الكفاءة يساوي 0.320. وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (***) . والمسار من التدريب الخارجي الي الكفاءة يساوي 0.104. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.242) بالنسبة للمتغيرات التحكمية فهي كالاتي من النوع الي الكفاءة معنوية حيث ان المسار يساوي 0.631 _ عند مستوي معنوية (***) ولكن ايضا بالسالب، وان المسار من العمر الي الكفاءة يساوي (-0.020) وايضا غير معنوي عند معنوية (0.817) والمسار من المستوي التعليمي

الي الكفاءة يساوي (-.044) وهو غير معنوي عند مستوي معنوية (.607).

جدول (4-12) قيم تحليل المسار 3

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
2	<---	البرنامج التدريبي	.032	.086	.367	.713	par_1
2	<---	الترشيح للبرنامج	.066	.095	.697	.486	par_2
2	<---	جودة البرنامج	.320	.109	2.946	.003	par_3
2	<---	التدريب الخارجي	.104	.089	1.169	.242	par_4
2	<---	النوع	-.631	.133	-4.726	***	par_5
2	<---	العمر	-.020	.085	-.231	.817	par_6
2	<---	المستوي التعليمي	-.044	.085	-.514	.607	par_7

جدول (4-13) ملخص اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية : الاولى
هنالك علاقة ايجابية بين التدريب و الكفاءة	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين البرنامج التدريبي و الكفاءة
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الترشيح للبرنامج و الكفاءة
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين جودة البرنامج و الكفاءة
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التدريب الخارجي و الكفاءة
مستوى دعم الفرضية دعم جزئي	
حالة الإثبات	الفرضية : الثانية
هنالك علاقة ايجابية بين التدريب و الفاعلية	
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين البرنامج التدريبي و الفاعلية
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين الترشيح للبرنامج و الفاعلية
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين جودة البرنامج و الفاعلية
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التدريب الخارجي و الفاعلية
مستوى دعم الفرضية دعم جزئي	

حالة الإثبات	الفرضية: الثالثة
	هنالك علاقة ايجابية بين التدريب و الفاعلية ²
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين البرنامج التدريبي و الفاعلية ²
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الترشيح للبرنامج و الفاعلية ²
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين جودة البرنامج و الفاعلية ²
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التدريب الخارجي و الفاعلية ²
دعم جزئي	مستوى دعم الفرضية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، ثم نتائج الدراسة وأجه القصور في هذه الدراسة، ثم مقترحات بحوث مستقبلية .

5-1 ملخص النتائج:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال والكفاءة

11- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والكفاءة.

12- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترشيح والكفاءة.

13- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التدريب والكفاءة.

14- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي والكفاءة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال والفعالية

15- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والفاعلية.

16- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترشيح والفاعلية.

17- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التدريب والفاعلية.

18- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي والفاعلية.

5-2 مناقشة النتائج :

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي بغرض فهم

الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة.

من خلال التحليل العاملي لمتغيرات المتغير المستقل التدريب أشار إلى أن بعد أداء

العاملين ينقسم إلى قسمين الكفاءة والفاعلية لطابق البيئة التي إجريت فيها الدراسة:

1/ العلاقة بين التدريب الفعال والكفاءة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال والكفاءة

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والكفاءة.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترشيح والكفاءة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التدريب والكفاءة.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي والكفاءة.

أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال والكفاءة من خلال أبعاد التدريب (البرامج التدريبية، الترشيح، والتدريب الخارجي) وبين بعد الكفاءة.

حيث وجدت بعض الدراسات أن هنالك علاقة إيجابية كما في دراسة (دراسة سلمي محمد صالح، 2011م)

حيث أنها توصلت أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والاختيار الصحيح للمتدربين من أهم عوامل نجاح البرامج التدريبية.

كما أشارت إلى أن التدريب بصورة عامة يعتبر من العوامل الهامة في ترقية أداء العاملين ويساعدهم في التغلب على كثير من المشاكل والصعوبات التي تواجههم في أداء عملهم بفعالية.

1/ العلاقة بين البرامج التدريبية والكفاءة.

بين الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والكفاءة، حيث اختلفت عن دراسة (ناهد عبد اللطيف قاسم عبد اللطيف) التي أشارت إلى أن البرامج التدريبية بديوان الضرائب يؤدي إلى النهوض بتطوير ومواكبة عالية الكفاءة.

2/ العلاقة بين الترشيح والكفاءة.

توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترشيح والكفاءة. اختلفت هذه النتيجة عن دراسة (عبد العظيم إدريس أحمد، 2005) التي توصلت إلى إن ترشيح العاملين وإحداث توازن حول توقيت برنامج التدريب بالتشاور مع المشاركين سواء عن طريق تفريغ المشاركين أثناء فترة التدريب أو جدولة إجازات مع زمن البرامج التدريبية ينعكس على كفاءة الأداء.

3/ العلاقة بين جودة التدريب والكفاءة.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (محمد مصطفى عبد الرحمن، 2010م) التي أشارت إن انخفاض مستوى الإنتاجية يعود الي تدني مستوى التدريب أي أن جودة التدريب تتناسب طرديا الكفاءة ومردود إنتاجية العاملين، وهذا

4/ العلاقة بين التدريب الخارجي والكفاءة.

توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي والكفاءة، إلا أن هذه النتيجة تختلف النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أحمد بن بشير بن محمد المدني، 2005) التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر الدورات التدريبية بالخطوط السعودية وبين ارتفاع كفاءة الأداء .

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال والفاعلية

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والفاعلية.
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترشيح والفاعلية.
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التدريب والفاعلية.
 - 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الخارجي والفاعلية.
- أشارت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال

والفاعلية من خلال أبعاد التدريب (البرامج التدريبية، الترشيح، وجودة التدريب الخارجي) وبين بعد الكفاءة.

أنتقلت الدراسة مع دراسة (إيناس شرف الدين 2005) التي أشارت إلى إن الموظفين بشركة الخطوط الجوية السودانية يجدون أن التدريب يساعدهم في زيادة معارفهم ومهارتهم كما يساعدهم في تحسين مستوي وفعالية أدائهم.

1- العلاقة بين البرامج التدريبية والفاعلية.

كما أنتقلت مع دراسة (الطيب ادم جديد 2004م) التي أشارت إلى أن برامج التدريب يعد استثمار طويل الأجل حيث تعمل البرامج التدريبية على زيادة قدرات وفعالية الموظفين.

2- العلاقة بين الترشيح والفاعلية.

أشارت دراسة (محمد سالم 2011م) إن الترشيح للبرامج التدريبية يفترض أن يشمل كل العاملين وفق مذ ص صاتهم العلمية والعمل الذين يقومون به وهذا بدوره ينعكس على مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي وزيادة فعالية أداء الموظفين فيما بعد .

3- العلاقة بين جودة التدريب والفاعلية.

أشارت دراسة (عصام عبد الله أحمد، 2016م) التي بينت أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة محتوى برامج التدريب والتدريب في الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية وهذا ما توصلت إلى الدراسة الحالية.

4- العلاقة بين التدريب الخارجي والفاعلية.

اختلفت دراسة (محمد مصطفى عبد الرحمن، 2010م) التي بينت إن انخفاض مستوى الإنتاجية وفعالية الأداء يعود الي تدني مستوى التدريب الداخلي والخارجي، عكس الدراسة الحالية التي أشارت أنه مع الدراسة الحالية التي

أشارت انه لا توجد علاقة إيجابية بين التدريب الخارجي والفاعلية.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ايجابية بين التدريب والفاعلية2

الفاعلية 2:

عند مناقشة الفرضية التي انقسمت إلى اثنتين:

توصلت نتائج التحليل في الفرضية الثالثة (هناك علاقة ايجابية بين التدريب والفاعلية 2 بتقسيم بعد الفاعلية إلى قسمين فاعلية أ وفاعلية ب وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة لمعرفة أنواع الفاعلية وجدت هناك أنواع للفاعلية وذلك من خلال دراسة أميمة عوض الكريم (2004).

وبناء على ما تقدمت الدراسات والمراجع في تقسيم أنواع الفاعلية هناك فاعلية انتاجية للمنظمة وفاعلية وظيفية للعاملين في دراسة أميمة عوض الكريم (2004). فالقصد في هذه الدراسة الفاعلية الوظيفية لقياس أداء العاملين.

1. هناك علاقة ايجابية بين البرنامج التدريبي والفاعلية2

2. هناك علاقة ايجابية بين الترشيح للبرنامج والفاعلية2

3. هناك علاقة ايجابية بين جودة البرنامج والفاعلية2

4. هناك علاقة ايجابية بين التدريب الخارجي والفاعلية2

أشارت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والفاعلية2 من خلال أبعاد التدريب (البرامج التدريبية، الترشيح، وجودة التدريب الخارجي وبين بعد الكفاءة).

1. العلاقة بين البرامج التدريبية والفاعلية2

تبين الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والفاعلية2، حيث اختلفت عن دراسة (أحمد أبو خنجر، 2005) التي أشارت إلى أن فاعلية الدورة التدريبية تتأثر بمكان انعقادها فالدورات التدريبية الداخلية هي أكثر

فاعلية من البرامج التدريبية.

2. العلاقة بين الترشيح والفاعلية2

أشارت دراسة (محمد سالم 2011م) إن الترشيح للبرامج التدريبية يفترض أن ي شمل كل العاملين وفق مخطط صحتهم العلمية والعمل الذين يقومون به وهذا بدوره ينعكس على مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي وزيادة فعالية أداء الموظفين فيما بعد .

3. العلاقة بين جودة التدريب والفاعلية2

أشارت دراسة (أبو خنجر، 2005) التي بينت أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة محتوى برامج التدريب والفاعلية في القطاع المصرفي وهذا ما توصلت إلى الدراسة الحالية.

4. العلاقة بين التدريب الخارجي والفاعلية2

اختلفت دراسة (عبد العظيم، 2005) التي بينت أن التدريب الفعال ي ساعد في إزالة الفجوة بين نظم التعليم المختلفة وأنواعه، كما يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، عكس الدراسة الحالية التي أشارت أنه مع الدراسة الحالية التي أشارت انه لا توجد علاقة إيجابية بين التدريب الخارجي والفاعلية.

3-5 التأثيرات:

1-3-5 النظرية:

هذه الدراسة قامت باختبار العلاقة بين التدريب الفعال وأداء العاملين، تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي يسهم به التدريب الفعال في أداء العاملين، والتعرف على متغيرات الدراسة ومدى ارتباطها ببعض كذلك التأثير الذي تلعبه المتغيرات المستقلة في أبعاد المتغير التابع، وأظهرت نتائج الدراسة أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال

والكفاءة من خلال أبعاد التدريب، وكذلك أشارت أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال والفعالية من خلال أبعاد التدريب.

5-3-2 التطبيقية:

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار والإدارات العليا في منظمات الأعمال مدى أهمية التدريب الفعال في رفع وتحسين أداء العاملين، ومن ثم دعم قدرتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه.

وتأتي أهمية ضرورة تبني الإدارات العليا للتدريب الفعال واستراتيجياته من قبل الإدارات، ودعم التوجه نحو تطبيقه، وذلك بخلق التكامل الوظيفي بين الإدارات ذات الصلة.

5-4 محددات الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بعض المحددات مثل:

وزعت هذه الدراسة 150 إستبانة في البنوك المبحوثة وهي مناسب إلى حد ما مقارنة ببعض البحوث المشابهة.

أيضا نجد أن مجتمع العينة كان مكون من عدد خمسة بنوك من مجمل البنوك العاملة في الخرطوم، وهي عينة مناسبة يمكن على ضوء ذلك تعميم نتائج هذه الدراسة على قطاع البنوك.

تناولت هذه الدراسة التدريب الفعال من خلال أربعة أبعاد (البرنامج التدريبي، الترشيح للتدريب، جودة التدريب والتدريب الخارجي) وهذه الأبعاد قد لا تمثل كل أبعاد التدريب الفعال المختلفة التي تم التركيز عليها في بعض الدراسات السابقة. كذلك تناولت الدراسة أداء العاملين ببعدين (الكفاءة والفاعلية).

5-5:التوصيات:

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث يوصي بالاتي:

التوصيات العامة:

- 1- يوصى الباحث بأن تكون هنالك دورات حتمية لكل عامل في مجال عمله قبل ان يستلم عمله.
 - 2- ان تتم اى عملية تدريبية وفق مراحل التدريب التى تتمثل في مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية،مرحلة تخطيط التدريب،مرحلة تنفيذ التدريب،مرحلة تقويم التدريب حتى تتم العملية التدريبية بنجاح.
 - 3- تدريب الكادر القائم على التدريب تدريبا متقدما يؤهله لإدارة العمليات التدريبية في مراحلها المختلفة.
 - 4- وضع معايير علمية لاختيار المدربين الذين يقومون بالتدريب.
 - 5- وضع معايير واسس لترشيح العاملين للتدريب وفقا للاحتياج التدريبى الفعلى مع الالتزام بهذه المعايير عند الترشيح.
 - 6- تقويم أداء العاملين بصورة دورية حتى يساعد ذلك في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
 - 7- ضرورة تحديد الوصف الوظيفي بصورة دقيقة للعاملين حتى يتثنى للقائمين بتحديد الاحتياجات التدريبية من تحديدها بصورتها الحقيقية.
 - 8- ضرورة جعل التدريب احد العوامل المهمة عند الترقية للدرجات الاعلى لتكون هنالك رغبة للعاملين في التدريب.
 - 9- تحفيز المتدربين ماديا ومعنويا حتى يكون هنالك دافعا للتدريب.
 - 10- اعطاء المتدربين درجات اضافية عند القيام بعملية تقويم الأداء لتكون هنالك رغبة للعاملين في التدريب.
 - 12- توفير البيئة المناسبة للتدريب من حيث القاعات المهيئة والمعينات التدريبية والخدمات المختلفة حتى تتم العملية التدريبية بنجاح.
- توصى الباحثة باجراء بحوث علمية فى الاتى:

- 1- التدريب الخارجي بين العائد والتكلفة مقارنة مع التدريب الداخلي.
- 2- قياس العائد من التدريب.
3. دراسة أثر التدريب الفعال على أداء العاملين لشريحة أخرى غير المصارف.

المصادر والمراجع

القران الكريم

أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد ابراهيم ابوسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، الخرطوم، 2009م.
2. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية ، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002م.
3. أحمد عرفة وسمية شلبي، الإدارة الانتاجية والفراغ – فعاليات نظام وتخطيط ورقابة الإنتاج.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
5. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والاسس، الابعاد، الاستراتيجية)، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010م.
6. جاري بسلى، إدارة الموارد البشرية الرياض، دار المريخ للنشر، 2003م.
7. حامد التاج حامد الصافي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي)، الرياض، 1996م.
8. حسن احمد، التدريب الاداري المعاصر، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007م.
9. حسن احمد الطعان، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007م.
10. حميد عبد النبي الطائي، إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، دار زهران للنشر، 2000.
11. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، 2002م.
12. خالد عبد الرحيم مطر العيش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004م

13. خبراء بميك، تنمية الموارد البشرية - الادوار الجديدة، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2010م.
14. زكي مكى اسماعيل، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى، 2009م.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2000م.
16. عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، عمان، دار زهران ، 2000م.
17. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة والإنتاجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1985م.
18. عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996م
19. مؤيد السلام وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002م .
20. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، 2010م.
21. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الاداري (المدرّبون والمتربّون واساليب التدريب، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2009م.
22. عبد الحكم احمد الزاكي، تنمية مهارات مسؤولي التدريب، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2001م
23. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الافراد، عمان، دار الشروق، 2000.
24. منير نوري، فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2011م.
25. مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات، عمان، دار مجدي ، 1993م.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

1. أحمد أبو جنجر الجهيمي، بعنوان أثر التدريب على تنمية القوى البشرية بالتركيز على القطاع المصرفي سببها - ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، 2005م.
2. أحمد النعيم الطيب، أثر تطبيق معايير قياس أداء العالين بالمصارف التجارية على كفاءة الأداء، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2007م.
3. سلمى محمد صالح، تقويم التدريب وأثره في الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2010م
4. سلمى جلال الدين الأزهرى، تقويم تأثير تدريب العاملين في صناعة التشييد السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م
5. عبد العظيم إدريس أحمد، تدريب القوى العاملة وأثرها على أداء العاملين في الشركة السودانية للإتصالات المحدودة (سوداتل) مركز التدريب، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، 2005م.
6. عصام الدين عبد الله أحمد محمد، أثر التدريب في كفاءة أداء العاملين، (دراسة حالة: الهيئة العامة للأبحاث الجيولوجية)، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة العلوم والتقانة، كلية الدراسات العليا والتطوير الأكاديمي، 2016م.
7. فادية محمود محمد علي، أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين بديوان الضرائب ومدى التغيير الذي يحدثه التدريب على أداء العاملين لتطوير العمل، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، 2007م.
8. محمد سالم، إستراتيجية التدريب في رفع كفاءة الأداء، رسالة دكتوراه غير منشوره في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م.
9. ناهد عبد اللطيف قاسم عبد اللطيف ، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثر التدريب في فعاليتها بالتطبيق على ديوان الضرائب، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، 2005م.
10. نهى ادريس عبد الله، أثر التدريب في رفع انتاجية العاملين بالسودان 2010 -2014م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015م.
11. أميمة عوض الكريم البشير، الحوافز وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004م

الملاحق

ملحق رقم (1)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

السيد/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع: استمارة استبيان

اعدت هذه الباحثة هذه الاستبانة بهدف الحصول علي البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لبحث مقدم للحصول علي درجة الماجستير في إدارة الاعمال بعنوان:
أثر التدريب الفعال علي أداء العاملين في المصارف السودانية
لذلك،امل تفضلكم وحسن تعاونكم في الاجابة علي اسئلة الاستبانة، وتؤكد لكم الباحثة بان كافة البيانات سوف تعامل بسرية وتستخدم في اغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير،،،

الدارسة

هالة الطيب السنوسي

إشراف

د.عادل عيسى

القسم الاول :

البيانات الشخصية :

يرجي التكرم بوضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة:

1- النوع :

ذكر أنثي

2- العمر:

أقل من 20 20 وأقل من 30

من 30 وأقل من 40 من 40 وأقل من 50

50 سنة فأكثر

3- التخصص العلمي :

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

4- التخصص :

محاسبة إقتصاد إدارة أعمال أخرى

5- الوصف الوظيفي:

موظف مشرف رئيس قسم أخرى

6- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5 سنوات وأقل من 10 سنوات

10 سنوات وأقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني:

عبارات قياس ابعاد التدريب

يرجي التكرم بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك:

1- البرنامج التدريبي:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
-1	يساعد البرنامج التدريبي المتدرب علي انجاز عمل بسرعة					
-2	يساعد البرنامج التدريبي المتدرب علي تحسين تعامله مع الآخرين					
-3	يساعد البرنامج التدريبي المتدرب علي ضمان الاستقرار الوظيفي.					
-4	يساعد البرنامج التدريبي المتدرب علي زيادة فرص الترقى.					

2- الترشيح للتدريب

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
-1	أعتقد ان عدم وجود معايير لترشيح المتدربين يؤدي الي اختيار عناصر غير مناسبة					
-2	اري ان عدم وجود معايير لترشيح المتدربين يؤدي الي عدم الاستفادة من البرامج التدريبية					
-3	اري ان عدم وجود معايير لترشيح المتدربين يؤدي الي عدم عدالة توزيع فرص التدريب بين العاملين					
-4	اعتقد ان عدم وجود معايير لترشيح المتدربين يؤدي الي عدم كفاية التدريب					

3- خطة التدريب

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
-1	اري ان الاعداد الجيد لخطة التدريب يؤدي الي نجاح العملية التدريبية					
-2	يساعد في الاعداد النوعي لخطة التدريب في سد الفجوة التدريبية					
-3	يساعد تخطيط التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية					
-4	غياب الخطة التدريبية الواضحة يقلل من أهمية البرنامج التدريبي					

4- جودة التدريب:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
-1	يوجد اهتمام من قبل الإدارة بجودة البرامج التدريبية المقدمة لك					
-2	جودة التدريب تعتبر مؤشر لقياس مدي نجاح العملية التدريبية					
-3	جودة التدريب تساهم في تحسين أداء العاملين					
-4	في ظل الظروف التنافسية العالمية التي نعيشها يبقي ضرورة جودة التدريب					

5- التدريب الخارجي:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
-1	التدريب الخارجي مفيداً جداً					
-2	التدريب الخارجي مجرد نزهة فقط					
-3	الفترة الزمنية للتدريب الخارجي كافية جداً					
-4	هناك عدالة في توزيع الفرص للتدريب الخارجي					

عبارات قياس ابعاد الأداء:

أ- الكفاءة:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
-1	ينأثر مستوى الكفاءة للعاملين الجدد بعد حصولهم علي الدورات التدريبية					
-2	تطبيق القوانين يؤدي الي كفاءة أداء المصرف					
-3	التدريب يؤثر ايجاباً علي كفاءة العاملين					
-4	كفاءة الأداء الشخصي للفرد العامل ترتبط بمستوي التدريب الذي يتلقاه					

ب- الفاعلية:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
-1	يحرص البنك علي الحصول علي المعلومات اللازمة لضمان فاعلية الخدمات المتخذة					
-2	تراعي إدارة البنك الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفعالة					
-3	فاعلية البرنامج التدريبي تساعد علي تفعيل دورة العملية التدريبية					
-4	ترتفع فاعلية الموظف في أداء مهامه عقب كل دورة يتلقاها					

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين للإستبانة

اللقب	اسم المحكم	الرقم
أستاذ مساعد	الدكتور/ الطاهر أحمد محمد	1
محاضر	الدكتور/ يوسف عبد الله حمد	2

المصدر: إعداد الباحث

ملحق رقم (3)

```

FACTOR
/VARIABLES Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q7 Q8 Q9 Q10 Q13 Q14 Q15 Q16 Q19 Q20 Q21
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q7 Q8 Q9 Q10 Q13 Q14 Q15 Q16 Q19 Q20 Q21
/PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR EXTRACTION ROTATION
/FORMAT BLANK(.5)
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION PROMAX(4)
/METHOD=CORRELATION.

```

Factor Analysis

Notes		
Output Created		17-NOV-2016 10:29:47
Comments		
Input	Data	C:\Users\lemadessa\Desktop\هالة الطيب السنوسي\هالة الطيب السنوسي\هالة الطيب السنوسي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax	<p>FACTOR</p> <p>/VARIABLES Q1 Q2 Q3 Q4 Q5</p> <p>Q7 Q8 Q9 Q10 Q13 Q14 Q15 Q16</p> <p>Q19 Q20 Q21</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/ANALYSIS Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q7</p> <p>Q8 Q9 Q10 Q13 Q14 Q15 Q16</p> <p>Q19 Q20 Q21</p> <p>/PRINT INITIAL CORRELATION</p> <p>SIG DET KMO REPR</p> <p>EXTRACTION ROTATION</p> <p>/FORMAT BLANK(.5)</p> <p>/CRITERIA MINEIGEN(1)</p> <p>ITERATE(25)</p> <p>/EXTRACTION PC</p> <p>/CRITERIA ITERATE(25)</p> <p>/ROTATION PROMAX(4)</p> <p>/METHOD=CORRELATION.</p>	
Resources	Processor Time	00:00:00.06
	Elapsed Time	00:00:00.06
	Maximum Memory Required	31864 (31.117K) bytes

		1التدريبي_البرنامج	2التدريبي_البرنامج	3التدريبي_البرنامج	4التدريبي_البرنامج
Correlation	1التدريبي_البرنامج	1.000	.600	.080	.034
	2التدريبي_البرنامج	.600	1.000	.385	.240
	3التدريبي_البرنامج	.080	.385	1.000	.644
	4التدريبي_البرنامج	.034	.240	.644	1.000
	5التدريبي_البرنامج	.020	.242	.685	.500
	2للتدريب_الترشيح	-.019	.178	.108	.039
	3للتدريب_الترشيح	.171	.226	.202	.260
	4للتدريب_الترشيح	.104	.113	.160	.150
	1التدريب_خطة	.160	.141	-.019	.007
	4التدريب_خطة	.136	.170	.050	-.022
	1التدريب_جودة	.143	.164	.332	.312
	2التدريب_جودة	.019	.172	.342	.430
	3التدريب_جودة	.145	.247	.244	.173
	2الخارجي_التدريب	.132	.205	.102	-.019
	3الخارجي_التدريب	-.151	-.037	.124	.026
	4الخارجي_التدريب	-.064	-.002	.074	.159

Sig. (1-tailed)	التدريبي_البرنامج1		.000	.178	.348
	التدريبي_البرنامج2	.000		.000	.002
	التدريبي_البرنامج3	.178	.000		.000
	التدريبي_البرنامج4	.348	.002	.000	
	التدريبي_البرنامج5	.409	.002	.000	.000
	للتدريب_الترشيح2	.411	.019	.105	.324
	للتدريب_الترشيح3	.023	.004	.009	.001
	للتدريب_الترشيح4	.114	.094	.031	.040
	التدريب_خطة1	.031	.050	.413	.467
	التدريب_خطة4	.057	.024	.282	.398
	التدريب_جودة1	.048	.028	.000	.000
	التدريب_جودة2	.412	.022	.000	.000
	التدريب_جودة3	.046	.002	.002	.021
	الخارجي_التدريب2	.062	.008	.118	.411
	الخارجي_التدريب3	.039	.333	.074	.383
	الخارجي_التدريب4	.230	.490	.195	.032

a. Determinant = .000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.619
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1111.977
	df	120
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
التدريبي_البرنامج1	1.000	.781
التدريبي_البرنامج2	1.000	.785
التدريبي_البرنامج3	1.000	.801
التدريبي_البرنامج4	1.000	.702
التدريبي_البرنامج5	1.000	.696
للتدريب_الترشيح2	1.000	.564
للتدريب_الترشيح3	1.000	.936
للتدريب_الترشيح4	1.000	.775
التدريب_خطة1	1.000	.639
التدريب_خطة4	1.000	.559
التدريب_جودة1	1.000	.812
التدريب_جودة2	1.000	.661

3التدريب_جودة	1.000	.598
2الخارجي_التدريب	1.000	.736
3الخارجي_التدريب	1.000	.846
4الخارجي_التدريب	1.000	.650

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.947	24.669	24.669	3.947	24.669	
2	2.725	17.032	41.701	2.725	17.032	
3	1.996	12.477	54.178	1.996	12.477	
4	1.540	9.628	63.805	1.540	9.628	
5	1.333	8.328	72.133	1.333	8.328	
6	.838	5.236	77.369			
7	.769	4.809	82.178			
8	.666	4.162	86.340			
9	.462	2.888	89.228			
10	.381	2.380	91.608			
11	.345	2.158	93.766			
12	.321	2.006	95.772			
13	.262	1.637	97.409			
14	.182	1.140	98.549			
15	.168	1.047	99.596			
16	.065	.404	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
1التدريبي_البرنامج				.826	
2التدريبي_البرنامج	.508			.695	
3التدريبي_البرنامج	.619		-.553		
4التدريبي_البرنامج	.556		-.548		
5التدريبي_البرنامج	.518		-.597		
2للتدريب_الترشيح					

3التدريب_الترشيح	.690	-.600		
4التدريب_الترشيح	.573	-.612		
1التدريب_خطة		-.548		
4التدريب_خطة				
1التدريب_جودة	.614			
2التدريب_جودة	.572			
3التدريب_جودة	.603			
2الخارجي_التدريب				
3الخارجي_التدريب		.720		
4الخارجي_التدريب		.607		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

		1التدريبي_البرنامج	2التدريبي_البرنامج	3التدريبي_البرنامج	البرنامج	
Reproduced Correlation	1التدريبي_البرنامج	.781 ^a	.720	.129		
	2التدريبي_البرنامج	.720	.785 ^a	.410		
	3التدريبي_البرنامج	.129	.410	.801 ^a		
	4التدريبي_البرنامج	-.010	.255	.732		
	5التدريبي_البرنامج	.054	.307	.720		
	2التدريب_الترشيح	.025	.095	.048		
	3التدريب_الترشيح	.133	.239	.226		
	4التدريب_الترشيح	.062	.146	.177		
	1التدريب_خطة	.143	.163	.021		
	4التدريب_خطة	.240	.204	-.051		
	1التدريب_جودة	.114	.208	.315		
	2التدريب_جودة	-.034	.097	.395		
	3التدريب_جودة	.197	.272	.286		
	2الخارجي_التدريب	.220	.298	.085		
	3الخارجي_التدريب	-.183	-.044	.114		
	4الخارجي_التدريب	-.195	-.040	.171		
	Residual ^b	1التدريبي_البرنامج		-.120	-.050	
		2التدريبي_البرنامج	-.120		-.025	
3التدريبي_البرنامج		-.050	-.025			
4التدريبي_البرنامج		.044	-.015	-.088		
5التدريبي_البرنامج		-.034	-.065	-.034		
2التدريب_الترشيح		-.044	.083	.059		
3التدريب_الترشيح		.038	-.013	-.025		
4التدريب_الترشيح		.041	-.033	-.017		

التدريب_خطة1	.016	-.022	-.039	
التدريب_خطة4	-.105	-.034	.101	
التدريب_جودة1	.029	-.044	.016	
التدريب_جودة2	.053	.075	-.053	
التدريب_جودة3	-.053	-.025	-.042	
الخارجي_التدريب2	-.088	-.093	.017	
الخارجي_التدريب3	.032	.007	.010	
الخارجي_التدريب4	.132	.038	-.097	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 43 (35.0%) nonredundant residuals with

Pattern Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
التدريبي_البرنامج1					.889
التدريبي_البرنامج2					.818
التدريبي_البرنامج3		.848			
التدريبي_البرنامج4		.803			
التدريبي_البرنامج5		.831			
للتدريب_الترشيح2	.745				
للتدريب_الترشيح3	.944				
للتدريب_الترشيح4	.850				
التدريب_خطة1	.784				
التدريب_خطة4			.590		
التدريب_جودة1			.886		
التدريب_جودة2			.755		
التدريب_جودة3			.734		
الخارجي_التدريب2				.814	
الخارجي_التدريب3				.869	
الخارجي_التدريب4				.780	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Structure Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5

1التدريبي_البرنامج					.873
2التدريبي_البرنامج					.847
3التدريبي_البرنامج			.875		
4التدريبي_البرنامج			.830		
5التدريبي_البرنامج			.826		
2للتدريب_الترشيح	.701				
3للتدريب_الترشيح	.956				
4للتدريب_الترشيح	.857				
1التدريب_خطة	.792				
4التدريب_خطة				.589	
1التدريب_جودة				.893	
2التدريب_جودة				.762	
3التدريب_جودة				.762	
2الخارجي_التدريب					.781
3الخارجي_التدريب					.898
4الخارجي_التدريب					.779

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Component Correlation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	1.000	.119	.222	-.097	.203
2	.119	1.000	.258	.017	.089
3	.222	.258	1.000	.259	.134
4	-.097	.017	.259	1.000	.041
5	.203	.089	.134	.041	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

FACTOR

```

/VARIABLES Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q7 Q8 Q9 Q10 Q13 Q14 Q15 Q16 Q19 Q20 Q21
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q7 Q8 Q9 Q10 Q13 Q14 Q15 Q16 Q19 Q20 Q21
/PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR EXTRACTION ROTATION
/FORMAT BLANK(.5)
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION PROMAX(4)
/METHOD=CORRELATION.

```

Factor Analysis

Notes

Output Created		17-NOV-2016 10:30:12
Comments		
Input	Data	C:\Users\emadessa\Desktop\هالة الطبي هالة الطبي بالسوسي بالسوسي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	149
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> FACTOR /VARIABLES Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q7 Q8 Q9 Q10 Q13 Q14 Q15 Q16 Q19 Q20 Q21 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q7 Q8 Q9 Q10 Q13 Q14 Q15 Q16 Q19 Q20 Q21 /PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR EXTRACTION ROTATION /FORMAT BLANK(.5) /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION PROMAX(4) /METHOD=CORRELATION. </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.05

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q7
Correlation	Q1	1.000	.600	.080	.034	.020	-.019
	Q2	.600	1.000	.385	.240	.242	.178
	Q3	.080	.385	1.000	.644	.685	.108
	Q4	.034	.240	.644	1.000	.500	.039
	Q5	.020	.242	.685	.500	1.000	-.035
	Q7	-.019	.178	.108	.039	-.035	1.000
	Q8	.171	.226	.202	.260	.226	.638
	Q9	.104	.113	.160	.150	.252	.453
	Q10	.160	.141	-.019	.007	.142	.292
	Q13	.136	.170	.050	-.022	-.037	.266
	Q14	.143	.164	.332	.312	.148	.127
	Q15	.019	.172	.342	.430	.191	.113
	Q16	.145	.247	.244	.173	.273	.226
	Q19	.132	.205	.102	-.019	-.022	.089
	Q20	-.151	-.037	.124	.026	-.033	.108
	Q21	-.064	-.002	.074	.159	.015	.049
	Sig. (1-tailed)	Q1		.000	.178	.348	.409
Q2		.000		.000	.002	.002	.019
Q3		.178	.000		.000	.000	.105
Q4		.348	.002	.000		.000	.324
Q5		.409	.002	.000	.000		.342
Q7		.411	.019	.105	.324	.342	
Q8		.023	.004	.009	.001	.004	.000
Q9		.114	.094	.031	.040	.001	.000
Q10		.031	.050	.413	.467	.049	.000
Q13		.057	.024	.282	.398	.335	.001
Q14		.048	.028	.000	.000	.042	.069
Q15		.412	.022	.000	.000	.013	.093
Q16		.046	.002	.002	.021	.001	.004
Q19		.062	.008	.118	.411	.401	.150
Q20		.039	.333	.074	.383	.350	.104
Q21		.230	.490	.195	.032	.430	.284

a. Determinant = .000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.619
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1111.977
	df	120
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
Q1	1.000	.781
Q2	1.000	.785
Q3	1.000	.801
Q4	1.000	.702
Q5	1.000	.696
Q7	1.000	.564
Q8	1.000	.936
Q9	1.000	.775
Q10	1.000	.639
Q13	1.000	.559
Q14	1.000	.812
Q15	1.000	.661
Q16	1.000	.598
Q19	1.000	.736
Q20	1.000	.846
Q21	1.000	.650

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.947	24.669	24.669	3.947	24.669	
2	2.725	17.032	41.701	2.725	17.032	
3	1.996	12.477	54.178	1.996	12.477	
4	1.540	9.628	63.805	1.540	9.628	
5	1.333	8.328	72.133	1.333	8.328	
6	.838	5.236	77.369			
7	.769	4.809	82.178			

8	.666	4.162	86.340		
9	.462	2.888	89.228		
10	.381	2.380	91.608		
11	.345	2.158	93.766		
12	.321	2.006	95.772		
13	.262	1.637	97.409		
14	.182	1.140	98.549		
15	.168	1.047	99.596		
16	.065	.404	100.000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Q1				.826	
Q2	.508			.695	
Q3	.619		-.553		
Q4	.556		-.548		
Q5	.518		-.597		
Q7					
Q8	.690	-.600			
Q9	.573	-.612			
Q10		-.548			
Q13					
Q14	.614				
Q15	.572				
Q16	.603				
Q19					
Q20		.720			
Q21		.607			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Reproduced Correlation	Q1	.781 ^a	.720	.129	-.010	.054
	Q2	.720	.785 ^a	.410	.255	.307

	Q3	.129	.410	.801 ^a	.732	.720
	Q4	-.010	.255	.732	.702 ^a	.677
	Q5	.054	.307	.720	.677	.696 ^a
	Q7	.025	.095	.048	.038	.050
	Q8	.133	.239	.226	.214	.280
	Q9	.062	.146	.177	.187	.252
	Q10	.143	.163	.021	.018	.071
	Q13	.240	.204	-.051	-.064	-.130
	Q14	.114	.208	.315	.309	.159
	Q15	-.034	.097	.395	.421	.294
	Q16	.197	.272	.286	.267	.161
	Q19	.220	.298	.085	-.040	-.064
	Q20	-.183	-.044	.114	.069	-.048
	Q21	-.195	-.040	.171	.131	.040
Residual ^b	Q1		-.120	-.050	.044	-.034
	Q2	-.120		-.025	-.015	-.065
	Q3	-.050	-.025		-.088	-.034
	Q4	.044	-.015	-.088		-.178
	Q5	-.034	-.065	-.034	-.178	
	Q7	-.044	.083	.059	.002	-.085
	Q8	.038	-.013	-.025	.046	-.054
	Q9	.041	-.033	-.017	-.037	5.576E-6
	Q10	.016	-.022	-.039	-.011	.070
	Q13	-.105	-.034	.101	.041	.093
	Q14	.029	-.044	.016	.003	-.011
	Q15	.053	.075	-.053	.010	-.102
	Q16	-.053	-.025	-.042	-.094	.113
	Q19	-.088	-.093	.017	.021	.043
	Q20	.032	.007	.010	-.044	.015
	Q21	.132	.038	-.097	.028	-.025

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 43 (35.0%) nonredundant residuals with

Pattern Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Q1					.889
Q2					.818

Q3		.848			
Q4		.803			
Q5		.831			
Q7	.745				
Q8	.944				
Q9	.850				
Q10	.784				
Q13			.590		
Q14			.886		
Q15			.755		
Q16			.734		
Q19				.814	
Q20				.869	
Q21				.780	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Structure Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
Q1					.873
Q2					.847
Q3		.875			
Q4		.830			
Q5		.826			
Q7	.701				
Q8	.956				
Q9	.857				
Q10	.792				
Q13			.589		
Q14			.893		
Q15			.762		
Q16			.762		
Q19				.781	
Q20				.898	
Q21				.779	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Component Correlation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	1.000	.119	.222	-.097	.203
2	.119	1.000	.258	.017	.089
3	.222	.258	1.000	.259	.134
4	-.097	.017	.259	1.000	.041
5	.203	.089	.134	.041	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

FACTOR

```
/VARIABLES Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29  
/PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR EXTRACTION ROTATION  
/FORMAT BLANK(.5)  
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)  
/EXTRACTION PC  
/CRITERIA ITERATE(25)  
/ROTATION PROMAX(4)  
/METHOD=CORRELATION.
```

Factor Analysis

Notes

Output Created

17-NOV-2016 10:31:53

Comments		
Input	Data	C:\Users\emadessa\Desktop\هالة الطيب السنوسي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	149
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	<pre> FACTOR /VARIABLES Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 /PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR EXTRACTION ROTATION /FORMAT BLANK(.5) /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION PROMAX(4) /METHOD=CORRELATION. </pre>	
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03
	Maximum Memory Required	7204 (7.035K) bytes

Correlation Matrix^a

		الكفاءة2	الكفاءة3	الكفاءة4	الفعالية1	الفعالية2	الفعالية3	الفعالية4
Correlation	الكفاءة2	1.000	.368	.197	.036	.223	-.038	.
	الكفاءة3	.368	1.000	.599	.469	.237	-.036	.
	الكفاءة4	.197	.599	1.000	.799	.677	.193	.

	الفعالية1	.036	.469	.799	1.000	.495	.349	.
	الفعالية2	.223	.237	.677	.495	1.000	.148	.
	الفعالية3	-.038	-.036	.193	.349	.148	1.000	.
	الفعالية4	.022	.070	.138	.115	.101	.637	1.
Sig. (1-tailed)	الكفاءة2		.000	.008	.334	.003	.325	.
	الكفاءة3	.000		.000	.000	.002	.333	.
	الكفاءة4	.008	.000		.000	.000	.009	.
	الفعالية1	.334	.000	.000		.000	.000	.
	الفعالية2	.003	.002	.000	.000		.037	.
	الفعالية3	.325	.333	.009	.000	.037		.
	الفعالية4	.395	.199	.047	.082	.111	.000	.

a. Determinant = .039

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.574
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	466.101
	df	21
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
الكفاءة2	1.000	.871
الكفاءة3	1.000	.649
الكفاءة4	1.000	.912
الفعالية1	1.000	.828
الفعالية2	1.000	.563
الفعالية3	1.000	.839
الفعالية4	1.000	.833

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.887	41.245	41.245	2.887	41.245	41.245

2	1.586	22.662	63.906	1.586	22.662	63.906
3	1.022	14.599	78.505	1.022	14.599	78.505
4	.726	10.366	88.871			
5	.443	6.336	95.207			
6	.214	3.060	98.267			
7	.121	1.733	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
الكفاءة2			.802
الكفاءة3	.661		
الكفاءة4	.924		
الفعالية1	.844		
الفعالية2	.722		
الفعالية3		.822	
الفعالية4		.781	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Reproduced Correlations

		الكفاءة2	الكفاءة3	الكفاءة4	الفعالية1	الفعالية2	الفعالية3
Reproduced Correlation	الكفاءة2	.871 ^a	.561	.206	-.006	.136	-.095
	الكفاءة3	.561	.649 ^a	.620	.461	.474	-.023
	الكفاءة4	.206	.620	.912 ^a	.840	.716	.222
	الفعالية1	-.006	.461	.840	.828 ^a	.666	.317
	الفعالية2	.136	.474	.716	.666	.563 ^a	.179
	الفعالية3	-.095	-.023	.222	.317	.179	.833
	الفعالية4	.106	.014	.109	.162	.084	.791
Residual ^b	الكفاءة2		-.193	-.008	.042	.086	.058
	الكفاءة3	-.193		-.021	.008	-.236	-.013
	الكفاءة4	-.008	-.021		-.041	-.039	-.023
	الفعالية1	.042	.008	-.041		-.171	.032
	الفعالية2	.086	-.236	-.039	-.171		-.031
	الفعالية3	.058	-.013	-.029	.032	-.031	
	الفعالية4	-.084	.056	.029	-.047	.017	-.162

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 8 (38.0%) nonredundant residuals with a greater than 0.05.

Pattern Matrix^a

	Component		
	1	2	3
الكفاءة 2			.962
الكفاءة 3			.517
الكفاءة 4	.940		
الفعالية 1	.927		
الفعالية 2	.748		
الفعالية 3		.876	
الفعالية 4		.926	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser

Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Structure Matrix

	Component		
	1	2	3
الكفاءة 2			.926
الكفاءة 3	.620		.659
الكفاءة 4	.954		
الفعالية 1	.891		
الفعالية 2	.750		
الفعالية 3		.905	
الفعالية 4		.901	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser

Normalization.

Component Correlation Matrix

Component	1	2	3
1	1.000	.178	.278

2	.178	1.000	-.065
3	.278	-.065	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

FACTOR

```

/VARIABLES Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29
/PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR EXTRACTION ROTATION
/FORMAT BLANK(.5)
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(25)
/ROTATION PROMAX(4)
/METHOD=CORRELATION.

```

Factor Analysis

Notes

Output Created		17-NOV-2016 10:32:12
Comments		
Input	Data	C:\Users\emadessa\Desktop\هالة الطيب السنوسي.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	149
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax	FACTOR /VARIABLES Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 /PRINT INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR EXTRACTION ROTATION /FORMAT BLANK(.5) /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION PROMAX(4) /METHOD=CORRELATION.	
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.03
	Maximum Memory Required	7204 (7.035K) bytes

Correlation Matrix^a

		Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29
Correlation	Q23	1.000	.368	.197	.036	.223	-.038	.022
	Q24	.368	1.000	.599	.469	.237	-.036	.070
	Q25	.197	.599	1.000	.799	.677	.193	.138
	Q26	.036	.469	.799	1.000	.495	.349	.115
	Q27	.223	.237	.677	.495	1.000	.148	.101
	Q28	-.038	-.036	.193	.349	.148	1.000	.637
	Q29	.022	.070	.138	.115	.101	.637	1.000
Sig. (1-tailed)	Q23		.000	.008	.334	.003	.325	.395
	Q24	.000		.000	.000	.002	.333	.199
	Q25	.008	.000		.000	.000	.009	.047
	Q26	.334	.000	.000		.000	.000	.082
	Q27	.003	.002	.000	.000		.037	.111
	Q28	.325	.333	.009	.000	.037		.000
	Q29	.395	.199	.047	.082	.111	.000	

a. Determinant = .039

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.574
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	466.101
	df	21
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
Q23	1.000	.871
Q24	1.000	.649
Q25	1.000	.912
Q26	1.000	.828
Q27	1.000	.563
Q28	1.000	.839
Q29	1.000	.833

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.887	41.245	41.245	2.887	41.245	41.245
2	1.586	22.662	63.906	1.586	22.662	63.906
3	1.022	14.599	78.505	1.022	14.599	78.505
4	.726	10.366	88.871			
5	.443	6.336	95.207			
6	.214	3.060	98.267			
7	.121	1.733	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Q23			.802

Q24	.661		
Q25	.924		
Q26	.844		
Q27	.722		
Q28		.822	
Q29		.781	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Reproduced Correlations

		Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
Reproduced Correlation	Q23	.871 ^a	.561	.206	-.006	.136	-.095
	Q24	.561	.649 ^a	.620	.461	.474	-.023
	Q25	.206	.620	.912 ^a	.840	.716	.222
	Q26	-.006	.461	.840	.828 ^a	.666	.317
	Q27	.136	.474	.716	.666	.563 ^a	.179
	Q28	-.095	-.023	.222	.317	.179	.839
	Q29	.106	.014	.109	.162	.084	.791
Residual ^b	Q23		-.193	-.008	.042	.086	.058
	Q24	-.193		-.021	.008	-.236	-.013
	Q25	-.008	-.021		-.041	-.039	-.029
	Q26	.042	.008	-.041		-.171	.032
	Q27	.086	-.236	-.039	-.171		-.031
	Q28	.058	-.013	-.029	.032	-.031	
	Q29	-.084	.056	.029	-.047	.017	-.162

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 8 (38.0%) nonredundant residuals with a magnitude greater than 0.05.

Pattern Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Q23			.962
Q24			.517
Q25	.940		
Q26	.927		
Q27	.748		

Q28		.876
Q29		.926

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser

Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

Structure Matrix

	Component		
	1	2	3
Q23			.926
Q24	.620		.659
Q25	.954		
Q26	.891		
Q27	.750		
Q28		.905	
Q29		.901	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser

Normalization.

Component Correlation Matrix

Component	1	2	3
1	1.000	.178	.278
2	.178	1.000	-.065
3	.278	-.065	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.