



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

عمادة التطوير والجود

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في - الجودة والامتياز

بعنوان :

دور تدريب المورد البشري في جودة أداء العاملين

بالتطبيق على شركة بوهيات المهندس (الخرطوم)

Role of Training Human Resource In The Quality of Employee Performance

(By Application on Buhayat Almuhandis company - Khartoum)

اشراف الدكتورة :

اعداد الطالبة :

د. عوضية محمد الحسن الخطيب

سناء مدني الحاج يحي

السنة الدراسية-2018

الآية

قَالَ تَعَالَى:

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

صدق الله العظيم

الاية 105 من سورة التوبة

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الي روح والدي الكريمين

(زينب محمد حامد ومدني الحاج يحي)

وكافة افراد اسرتي ومعلمي في جميع مراحلتي الدراسية وجميع هيئه

التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

وكل من ساهم في هذا العمل بحرف او عون مادي او علمي .

واخص بالاهداء اسرة شركة بوهيات المهندس

الشكر و التقدير

لك الشكر ربي حتي ترضي ولك الحمد والشكر اذا رضيت ولك الحمد

والشكر بعد الرضي

الشكر الجزيل / لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وكلية الدراسات العليا

وعمادة التطوير والجودة / قسم الجودة الشاملة كذلك الشكر الجزيل الي

الدكتورة الجليلة/ عوضية محمد الخطيب.

كما اخص بفائق شكري (اسرة مصنع بهيات المهندس ادارة وموظفين

وعمال) علي كرم الضيافة وجميع المساعدات في مجال الدراسة ولايفوتني

تقديم شكري لكل من قدم لي يد العون .

المستخلص

يهدف البحث الى معرفة اثر تدريب العملية التدريبية بخطوات : تخطيط العملية التدريبية ، تنفيذ العملية التدريبية ، بيئة العملية التدريبية ، قياس العائد من العملية التدريبية (وعلاقتها بجودة الاداء) بشركة بوهيات المهندس .وتتمثل فروض البحث في وجود علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين كل من : خطوات العملية التدريبية سالفه الذكر وجودة الاداء وشركة بوهيات المهندس ، وتمثل فروض البحث في تأثير التخطيط و التنفيذ و بيئة التدريب وقياس العائد من التدريب على جودة الاداء .

استخدم الباحث المنهج الوصفي و الاستكشافي لتوضيح الاطار النظري و المنهج الاحصائي لاثبات فرضيات الدراسة ، وكانت الاداة عبارة عن استبانة موجهة الى عينة عشوائية من الافراد العاملين بشركة بوهيات المهندس و البالغ عددهم 80 قد تم استلام العدد الكامل .

تكونت الاستبانة من قسمين القسم الاول عبارة عن المعلومات الشخصية لعينة الدراسة والقسم الثاني عبارة عن متغير مستقل (التخطيط ،التنفيذ، بيئة التدريب وقياس العائد من العملية التدريبية) و المتغير التابع وهو جودة الاداء (محددات ومقاييس الاداء) .

استخدمت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة الاساليب الاحصائية متمثلة في الاشكال البيانية ، التوزيع التكرارى للاجابات ،النسب المئوية ،الوسيط و اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات . وقد توصلت الباحثة الى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط للتدريب و جودة الأداء ($\text{sig}=0.000<0.05$)، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ التدريب وجودة الأداء ($\text{sig}=0.007<0.05$)، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة التدريب و جودة الأداء ($\text{sig}=0.025<0.05$)، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس العائد من التدريب و جودة الأداء ($\text{sig}=0.000<0.05$).

مما تقدم توصلت الباحثة لعدد من التوصيات :زيادة الاهتمام بتخطيط العملية التدريبية ،زيادة الاهتمام بقياس العائد من العملية التدريبية .

وذلك نسبة لانخفاض نتائج هذين المحورين

Abstract

The aim of the research is to know the impact of training the training process in steps: planning the training process, implementing the training process, the environment of the training process, measuring the return of the training process (and its relation to the performance quality) in the company Buhayat Engineer. The research hypotheses in the existence of a relationship of statistical significance positive between: The steps of the above-mentioned training process and quality of performance and the company Buhayat Engineer, the research hypotheses in the impact of planning and implementation and the training environment and measuring the return of training on the quality of performance.

The researcher used the descriptive and exploratory method to clarify the theoretical framework and the statistical method to prove the hypotheses of the study. The tool was a questionnaire directed to a random sample of the 80 employees of Buhayat Al-Mohandas Company. The questionnaire consists of two parts: the first part is the personal information of the study sample and the second is the independent variable (planning, implementation, training environment and measurement of the return of the training process) and the dependent variable.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the statistical methods represented in the graphs, the frequency distribution of the responses, the percentages, the median and the kai square test to indicate the differences between the answers. (Sig = 0.000 <0.05, there is a significant statistical relationship between the implementation of training and the quality of performance) (sig = 0.007 <0.05, there is a statistically significant relationship between the environment training And the quality of performance (sig = 0.025 <0.05). There is a statistically significant relationship between the measurement of the return of training and the quality of performance (sig = 0.000 <0.05).

From this, the researcher reached a number of recommendations Increase interest in planning the training process, Increase interest in measuring the return of the training process.

Due to the lower results of these two axes

الفهرست

رقم الصفحة	الموضوع	م
I	استهلال	1
II	الآية	2
III	الإهداء	3
IV	الشكر و العرفان	4
V	المستخلص	5
VI	Abstract	6
الفصل الأول		
1	المبحث الاول : المقدمة	7
1	مشكلة البحث	8
1	اهداف البحث	9
2	اهمية البحث	10
2	تساؤلات البحث	11
2	فرضيات البحث	
2	عينة البحث	
3	منهج البحث	
4	الدراسات السابقة دراسة نهى ادريس حسن	
5	دراسة منصور عبد القادر محمد	
6	دراسة محمد سالم مفتاح	
7	دراسة الطيب آدم جديد	
8	دراسة اسماعيل بشير خالد	

10	دراسة عائد عبد العزيز
10	دراسة Cavaller Renia
12	المبحث الثاني : مدخل لمفهوم الموارد البشرية وتعريفها
13	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
16	المبحث الثالث: اهداف ادارة الموارد البشرية
17	الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
<u>الفصل الثاني</u>	
20	المبحث الاول : مفهوم التدريب
21	تعريف التدريب واهميته
21	اهداف التدريب
25	المبحث الثاني : اساليب التدريب
27	المبحث الثالث: اجراءات العملية التدريبية
33	تقييم التدريب
<u>الفصل الثالث</u>	
37	المبحث الاول : الاداء مفهومه وتعريفه
39	انواع ومعايير الاداء
40	المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الاداء
45	الوسائل التي تبين الخلل و الضعف فى الاداء
46	المبحث الثالث :

	مفهوم تقييم اداء العاملين	
37	اهمية تقييم اداء العاملين	
48	الطرق الموضوعية لتقييم الاداء	
الفصل الرابع		
53	المبحث الاول : الدراسة الميدانية نبذة تعريفية	
58	المبحث الثاني : تحليل البيانات	
64	صدق وثبات اداة الدراسة	
81	تحليل فرضيات الدراسة	
83	المبحث الثالث نتائج الدراسة	
84	التوصيات	
85	الخاتمة	
86	المصادر و المراجع	

قائمة الجداول

49	جدول رقم (1) الطريقة الموضوعية لتقييم الاداء
59	جدول رقم (2) التوزيع التكراري لعينة الدراسة وفق العمر
61	جدول رقم (3) التوزيع التكراري لعينة الدراسة وفق الخبرة
62	جدول رقم (4) التوزيع التكراري لافراد عينة الدراسة وفق المؤهل الوظيفي
63	جدول رقم (5) اثبات الصدق الاحصائي
64	جدول رقم (6) التوزيع التكراري لافراد العينة وفق الدورات التدريبية
65	جدول رقم (7) التوزيع التكراري لافراد العينة عبارات المحور الاول
66	جدول رقم (8) التوزيع التكراري لاجابات افراد العينة عبارات المحور الثاني
68	جدول رقم (9) التوزيع التكراري لاجابات افراد العينة المحور الثالث
69	لجدول رقم (10) قيمة مربع كاي
72	الجدول رقم (11) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث
72	جدول رقم (12) قيمة مربع كاي
74	جدول رقم (13) التوزيع التكراري لاجابات افراد العينة المحور الرابع
75	جدول رقم (14) قيمة مربع كاي
77	جدول رقم (15) التوزيع التكراري لاجابات العينة على عبارات المحور الخامس
78	جدول رقم (16) قيمة مربع كاي

قائمة الاشكال

24	تصور النظام التدريبي المتكامل شكل (1)
32	نموذج التدريب المنظم شكل (2)
36	تصور النظام التدريبي المتكامل شكل رقم (3)
42	حاجات الفرد شكل (4)
57	الهيكل الاداري لشركة بوهيات المهندس شكل (5)

الفصل الاول

الفصل الاول

المبحث الاول

المقدمة

المؤسسة مهما كانت امكانياتها وقدرتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة الى نفس مستوى الاداء السابق و الركون الى الاساليب التقليدية وهذا ما يدفع المؤسسة للسعي نحو تحسين اداء موردها البشري ومؤخراً اصبح مقياس نجاح المؤسسة بمدى تطور اداء موردها البشري. اهتمت المؤسسات في جميع العصور وحتى الوقت الحالي بالموارد البشري فقامت بتدريبه وتحفيزه وتنمية قدراته برصيد وافر من المعرفة وعملت على تهيئة البنية الداخلية و الخارجية لكي تؤدي الانشطة و الاعمال المؤكدة اليه بأفضل كفاءة فالموارد البشري يقوم بتدريب ضبط واستقلال مختلف الموارد و الامكانيات المادية والفنية و المالية و التكنولوجية بالمؤسسة ولا بد لهذا المورد من ادارة تخطط له وتوجهه نحو المسار الصحيح ، فإدارة الموارد البشرية من اهم الادارات على الاطلاق فهي تقود المؤسسة نحو تحقيق اهدافها بالتدريب و التأهيل اللازم لمواجهة المنافسة الحادة و المتغيرات المتعاضمة و التطورات التقنية الهائلة ، حيث لا يكفي الاداء العادي لمواجهة التغيير و المنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة و المتصاعدة ، فتأهيل الموارد البشرية اصبح احد اهداف المؤسسة الرئيسية لترتقي المؤسسة الى مستوى منافسيها و المستوى العالمي وهنا يظهر دور تبني نظم المؤسسات في مجال المحافظة على زبائنها وعملاءها ومكانتها في السوق ، بل التطلع للتوسع نحو العالمية .

مشكلة البحث : ان شركة بوهيات المهندس تعانتى كغيرها من المؤسسات من بعض القصور في جودة الاداء وتدريب المورد البشري.

اهداف البحث :

- معرفة قياس الدور الذي يلعبه تدريب المورد البشري في جودة الاداء لشركة بوهيات المهندس من خلال تطبيق المهارات و المعارف و الخبرات في العملية التدريبية .
- معرفة دور ادارة الموارد البشرية في عملية تقييم الاداء للوصول بالمورد البشري الى مرحلة جودة الاداء .

اهمية البحث : الاهمية العلمية : تتبع اهمية البحث فى حيويته التى تناولت دور تدريب المورد البشري فى جودة الاداء لشركة بوهيات المهندس من خلال تناول ادبيات الدراسة وتزويد المكتبة الاكاديمية باضافة معرفية .

الاهمية العملية

- يمكن لهذا البحث ان يساهم فى زيادة الاهتمام بتدريب المورد البشري وذلك بوضع الخطط العملية التدريبية وتنفيذ العملية التدريبية بتهيئة بيئة التدريب ثم قياس العائد من التدريب بعد انتهاء العملية التدريبية .
- جودة اداء المورد البشري فى شركة بهيات المهندس تعزز مكانتها فى مواجهة المنافسة الشديدة و التطورات فى مجال التكنولوجيا .

تساؤلات البحث :

- هل يؤثر تدريب المورد البشري على جودة الاداء بشركة بوهيات المهندس .
- هل هناك علاقة بين تدريب المورد البشري وجودة الاداء فى شركة بوهيات المهندس .
- هل يؤثر التخطيط للعملية التدريبية على جود الاداء فى شركة بوهيات المهندس .
- هل لبيئة التدريب تأثير على جودة الاداء فى شركة بوهيات المهندس .
- هل قياس العائد من العملية التدريبية يؤثر على الاداء فى شركة بوهيات المهندس .

فرضيات البحث : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب المورد البشري وجودة الاداء تنفرع من الفرضية الاساسية اربعة فرضيات :

1. يؤثر التخطيط للعملية التدريبية على جودة الاداء فى شركة بوهيات المهندس .
2. يؤثر تنفيذ العملية التدريبية على جودة الاداء فى شركة بوهيات المهندس .
3. بيئة التدريب لها تأثير على جودة الاداء فى شركة بوهيات المهندس .
4. قياس العائد من العملية التدريبية يؤثر على جودة الاداء فى شركة بوهيات المهندس .

مجتمع البحث :شركة بوهيات المهندس

عينة البحث : (80) من العاملين و الموظفين فى شركة بهيات المهندس

حدود البحث :الزمانية : اجريت الدراسة النظرية و الميدانية فى الفترة بين اغسطس 2017- فبراير 2018م .المكانية : شركة بهيات المهندس الخرطوم - امدرمان شارع الصناعات.

منهج البحث : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الاستكشافي في تحديد مشكلة البحث واهدافه و الجانب الخاص بالاطار النظري كما استخدمت المنهج التحليلي الاحصائي في تحليل الجانب الميداني المكون من استبانة وذلك لاختيار فرضيات البحث .

التعاريف الاجرائية : مصطلحات البحث

التدريب : هو عملية التعلم وتحسين قدرات الفرد على فهم واستخدام الادوات و التقنيات وتنفيذ المهام المطلوبة (بحث عبد الرحيم محمد احمد) .

الموارد البشرية : مجموعة من الانشطة التي تعمل على الجذب و الحصول على تنمية القوى العاملة المؤثرة فى المنظمة (بحث ريم حسن طه).

جودة الاداء : هو انجاز الاهداف التنظيمية المحددة باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية (بحث فيصل بشير موسى).

هيكل البحث : تناولت الباحثة الفصل الاول المبحث الاول المقدمة و المشكلة واهداف البحث واهميته، تساؤلات البحث وفرضياته ، عينة البحث ، منهج البحث ، مصطلحات البحث ، هيكل البحث ونماذج البحث . في المبحث الثاني الدراسات السابقة و الثالث مدخل لمفهوم الموارد البشرية وتعريفها و التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية (اهدافها ووظائفها) ، في الفصل الثالث المبحث الاول تعريف التدريب واهميته واهدافه فى المبحث الثاني اساليب التدريب وفى الثالث اجراءات العملية التدريبية وتقييم التدريب اما الفصل الثالث فى المبحث الاول مفهوم وتعريف الاداء وانواعه ومعاييره فى الثاني العوامل المؤثرة على الاداء و الوسائل التى تبين الخلل و الضعف فى الاداء فى المبحث الثالث تقييم الاداء واهميته و الطرق الموضوعية وتقييم الاداء اما الفصل الرابع و الاخير فى المبحث الاول الدراسة الميدانية ، نبذة عن شركة بوهيات المهندس فى المبحث الثاني تحليل البيانات وصدق وثبات اداة الدراسة فى المبحث الثالث تحليل فرضيات الدراسة و النتائج و التوصيات .

نموذج الدراسة : اعتمادا على ما ورد فى الدراسات السابقة فإن نموذج الدراسة يستند فى تكوينه على نظرية المنشأة القائمة على الموارد reaserch based view و التى برت فى منتصف الثمانيات من القرن الماضى فى الادارة الاستراتيجية و التى ركزت على الجوانب الداخلية للمؤسسة وتفسيرها لمصادر الميزة التنافسية اكثر من تركيزها على البيئة الخارجية و التى تفسر التباين فى مستويات الاداء الاداري لدى المؤسسات ويرجع الاختلاف بينها من حيث الموارد المتوفرة لديها

(منظورة مادية) مثل المستندات وغير منظورة (غير مادية) مثل القدرات التي تمتلكها المنشأة و الاصول التنظيمية .

الدراسات السابقة

الدراسات المحلية :

1/ دراسة نهى ادريس حسن ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، ادارة اعمال ، لنيل درجة الدكتوراه تحت عنوان اثر التدريب فى رفع انتاجية العاملين فى السودان 2015 م بالتطبيق على شركة دال القابضة .

اهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الى ان الجهود المبذولة فى تدريب العاملين بالشركة تؤدي الى تحسين ادائهم ، ونجاح التدريب بالنسبة لمنسوبي الشركة يؤثر بصورة ايجابية على الانتاجية .

اهم نتائج الدراسة :

ان التدريب يلعب دور كبير وملحوس لرفع الكفاءة الانتاجية على ان يتم وفق الاسس العلمية و العملية فى جميع مراحلها ويكون المدربون الذين يقومون بتنفيذ البرامج التدريبية مؤهلين بقدر كبير لتوصيل المهارات و الخبرات اللازمة للمتدربين بوسائل تدريبية حديثة.

علاقتها بموضوع الدراسة:

ان التدريب يلعب دور كبير فى رفع كفاءة العاملين اذا تمت وفق الاسس العلمية والعملية مما ينعكس على اداء الشركة بشكل عام .

اهم التوصيات :

ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة كمصدر اساسي لتنمية القدرات ورفع الكفاءة الانتاجية و الاهتمام بالخطط المستقبلية لتنفيذ البرامج التدريبية المستمرة .

2/ دراسة منصور عبد القادر محمد ، 2013 م جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، ادارة اعمال ، لنيل درجة الدكتوراه ، تحت عنوان دور كفاءة البرامج التدريبية لتحقيق جودة الخدمات المصرفية .

اهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الى توضيح دور مكونات نظام التدريب كوسيلة فعالة لتحقيق جودة اداء المصرف (بالتركيز على الموظف نفسه) .

اهم نتائج الدراسة :

عدم مشاركة العاملين بشكل فاعل في تحديد احتياجاتهم التدريبية يوجد توجه عالي والتزام واضح من الادارة المسؤولة من التدريب وسعيها الدؤوب لتحقيق جودة الخدمات المصرفية ذات الطابع التنافسي .

اهم التوصيات :

السماح للعاملين بالمشاركة في وضع وصياغة خطط التدريب و الاخذ بأرائهم .

علاقتها بموضوع الدراسة :

تناولت موضوع مكونات نظام التدريب كوسيلة فعالة في جودة الأداء .

3/ دراسة محمد سالم مفتاح ، 2011م جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، ادارة اعمال تحت عنوان استراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين بالتطبيق على مصلحة التدريب المهني (ليبيا).

اهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الى تحليل مدى نجاح التدريب و التشغيل في مصلحة العمل و التدريب المهني بلبيبا .

اهم النتائج :

- تواجه برامج التدريب التقني و الاداري صعوبة التوفيق بين استيعاب الاعداد من الراغبين في الالتحاق بالبرامج التدريبية وبين الاحتياجات الفعلية في سوق العمل .
- يفترض ان تشمل البرامج كل العاملين بالمصلحة وفق تخصصاتها .

اهم التوصيات :

- التوسع في الدورات التدريبية للمدربين لتنمية قدراتهم بتقديم احدث المعلومات في المجال بصفة اكااديمية .
- مشاركة المتدربين في الاحتياجات التدريبية الخاصة في المجال الذي يحدده بنفسه.

علاقتها بموضوع الدراسة

تناولت الدراسة ضرورة تأهيل المتدربين القائمين على عملية التدريب انفسهم لكي ينعكس هذا على ادائهم في تقديم المعلومات تحت اشرافهم في الدورات التدريبية .

4/ دراسة هالة الطيب السنوسي ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ادارة اعمال ، 2016م تحت عنوان اثر التدريب الفعال على اداء العاملين في المصارف السودانية .

اهداف الدراسة :

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين التدريب واداء العاملين في المصارف السودانية .

اهم النتائج :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين التدريب الفعال وفعالية ابعاد التدريب .

اهم التوصيات :

تدريب الكادر القائم على العملية التدريبية يؤهله لادارة العملية التدريبية بنجاح .

علاقتها بموضوع الدراسة :

الاهتمام بفعالية العملية التدريبية

5/ دراسة الطيب آدم جديد ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، الدراسات العليا ، ادارة ، 2003م تحت عنوان تحسين الاداء وانجاز الاعمال تطبيق على منظمة الطفولة العالمية البريطانية .

اهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التدريب على تحسين اداء الافراد في انجاز الاعمال في المنظمات الطوعية .

اهم النتائج :

ان غالبية افراد العينة خاصة الادارة العليا المسؤولة عن البرامج التدريبية تنظر الى عملية التدريب على انها مهمة جدا فى نجاح المنظمة فتعتمد سمعتها على مدى نجاح البرامج التدريبية وتأهيل العنصر البشري .

اهم التوصيات :

ضرورة زيادة اهتمام المنظمة بتدريب العنصر البشري من خلال متابعته في تقييم ادائه قبل وبعد العملية التدريبية وعن طريق تصميم نظام خاص يمكن للادارة منة خلاله التعرف على مستويات الاداء وعلاج المشاكل المرتبطة بالاداء اثناء الخدمة .

علاقتها بمجال الدراسة :

التركيز على تقييم العملية التدريبية .

6/ دراسة اسماعيل بشير خالد ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، الدراسات العليا ، ادارة اعمال لنيل درجة الماجستير ، تحت عنوان التدريب و التنمية البشرية فى قطاع المصارف السودانية (مجموعة بنك النيلين) 2000م.

اهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الى توضيح مفهوم التنمية البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية .

اهم النتائج :

يساهم مركز النيلين القومي بالتدريب ورفع كفاءة واداء العاملين

اهم التوصيات :

تعميم تجربة مركز النيلين للتدريب لتعميم الفائدة لتدريب الكوادر البشرية

علاقتها بموضع الدراسة :

الاهتمام بالمراكز التدريبية لتفعيل العملية التدريبية .

الدراسات الاقليمية

7/ دراسة احمد الرفاعي ، جامعة الكويت ، كلية الدراسات العليا و العلوم الادارية ، 2000م ، تحت عنوان اثر التدريب اثناء الخدمة على اداء وسلوك الموظفين ، جامعة الكويت .

اهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الى الوقوف على مدى التغيرات التي تطرأ على اداء وسلوك الموظفين اثناء الخدمة واوضاعهم الوظيفية المختلفة .

اهم النتائج :

التدريب اثناء الخدمة له اثر كبير على تحسين الاداء الوظيفي وضرورة الاستمرار لاشراك الموظفين للدورات التدريبية المختلفة ورصد الميزانية شيء ضروري كذلك التخطيط للدورات التدريبية واختيار المتدربين الامر الذي يؤدي الى سلام وضمن العملية التدريبية على اكمل وجه .

اهم التوصيات :

ضرورة التدريب اثناء الخدمة للموظفين لرفع الكفاءة الانتاجية .

علاقتها بموضوع الدراسة :

اهمية التخطيط للعملية التدريبية واختيار المتدربين .

8/ دراسة عائد عبد العزيز علي ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية العلوم الادارية و المالية ، لنيل درجة الماجستير 2008م ، تحت عنوان علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الادارة الوسطى بجامعة تعز (اليمن) .

اهداف الدراسة :

تقديم البرامج التدريبية الفاعلة تلعب دور هام في تطوير المهارات و الخبرات و المعارف في مجال التدريب .

اهم النتائج :

اظهرت نتائج الدراسة ان عملية تقييم العملية التدريبية قليل الفاعلية مما يضعف امكانية الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من تنفيذ الدورات التدريبية .

اهم التوصيات :

العمل على زيادة الاهتمام في تقييم العملية التدريبية حتى يتم تحقيق الاهداف المطلوبة من العملية التدريبية ، بما يخدم اهداف الجامعة التي تسعى لتحقيقها .

علاقتها بموضوع الدراسة :

اهمية تقييم العملية التدريبية بعد الانتهاء منها .

الدراسات العالمية

9/ دراسة Cavaller Renia بعنوان Been there , Do ne that now what ?

تقدم هذه الدراسة دليلا لتحسين تدريب الموظف و البرامج التحفيزية الخطوة الاولى في ادراك الموظفين لتحسين قدراتهم في المنظمة .

اهمية الدراسة :اهمية المعرفة التي اكتسبها الموظفين وتطبيقها على اعمالهم ويتمثل ذلك باعانة مدير مراقبة الاداء وتزويد الموظفين بالتغذي الراجعة Feed back .

علاقتها بالدراسة :تؤكد الدراسة اهمية تحسين قدرات الموظفين من خلال تأهيل المسؤولين من اداراتهم .

المبحث الثاني

مدخل لمفهوم المواد البشرية:

تمارس المؤسسات و المنظمات الخاصة و العامة اعمالها بواسطة موردها البشري لتحقيق اهدافها على المدى القريب و البعيد ،وبما اننا بصدد الحديث عن الموارد البشرية فمن البديهي التحدث عن ادارة الموارد البشرية ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة ،لقد لعبت ادارة الموارد البشرية ومازالت ادواراً عدة في حياة المؤسسات وتطورت مع نمو وتطور الحاجات التي رافقت نشأة المؤسسات ،لذلك نجد ان مفهوم الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات تاريخية ، فقديما سميت بإدارة الافراد " العاملين" او ادارة الافراد و العلاقات الانسانية personal Management ومع تطور النمو الاداري اصبحت تسمى بإدارة الموارد البشرية (HR M) نظرا للاهتمام بالعنصر البشري وتقديرا لمجهوداته في تسيير المنظمة "المؤسسة" لذلك اتسع نطاق الاهتمام وتمركز حول الفرد " العنصر البشري".

تعريف الموارد البشرية :

تعريف الموارد البشرية وفقا للمداخل المعاصرة بأنها:

جميع الانشطة الادارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة موارد بشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض و التحفيز و الرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها وتحقيق الاهداف المشتركة بين الفرد و المنظمة.

عرفها الباحثين المعاصرين المتخصصين في ادارة الموارد البشرية الينترية فلكس نايقرو و لويد نايقروا : "ان ادارة الموارد البشرية هي عملية اقتناء العاملين وتنمية مقدراتهم ومهاراتهم وتهيئة الظروف الملائمة التي تشجعهم على بذل اكبر قدر من الجهد و العطاء " ¹

¹(كتاب ادارة الموارد البشرية ، بروفييسور احمد ابراهيم ابوسن ، ص 4 ، مكتبة الدراسات التجارية - جامعة السودان (2015).

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في هذه الحضارات ، كما تقدم فلسفة عميقة للموارد البشرية وربما يحتاج الامر من الباحثين ايجاد الروابط بين الممارسات المعمول بها حالياً .

تطور ادارة الافراد فى العالم :

لقد ظهر الاحتياج الى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية ولذلك بدأت علاقات العمل بين اصحاب الاعمال و العاملين فى التعقيد ، وظهر ذلك واضحاً في بداية الثورة الصناعية بعد ظهور الآلات فى مجتمعات العمل وسنعتي فيما يلي لمحات سريعة للتطور التاريخي للموارد البشرية.

1/ الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة فى العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت فى العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين ، واهم ما كان يميز ظهور الآلات الكبيرة استغنائها احيانا من العمال واحتياجها احيانا الى عمالة متخصصة ادى ذلك الى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة ، ضوضاء ، اتربة وغيرها) كما ادى ذلك الامر الى ظهور فئة الملاحظين و المشرفين و احيانا الى العاملين الذين هو تحت امرتهم ، كما ادى ذلك الى رقابة روتينية على العمال وسأم العمال وساعات ظروفهم مما ادى الى ضرورة تحسين ظروف العاملين .

2/ ظهور الحركات العمالية .

مع مساوئ الثورة الصناعية ، ما كان مكن العمال الا ان يتحدوا لمواجهة اصحاب العمال وظهرت انتفاضات عشوائية ، ثم اضطرابات منظمة و اتحادات ونقابات عمال ، تطالب بحقوقهم ، وتفاوض بأسمائهم فيما يخص الاجور وساعات العمل².

² ادارة الموارد البشرية ، د. احمد ماهر ، ص 44

3/ الادارة العلمية :

حاول فردريك تايلور ان ينظم العلاقة بين الادارة و العمال وذلك من خلال عدة مبادئ اهمها: تصميم العمل وفق قواعد الدراسة و الوقت و الاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم واعطائهم اجور حافزة.

4/ ظهور علم النفس الصناعي :

تلا حركة الادارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الاجهاد والاصابات واهم ما ركزوا عليه تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية و الجسمية للقيام به وركزوا ايضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف ولقد اظهرت هذه الحركة نجاحاً كبيراً في الشركات التي استخدمت من اساليب تحليل العمل و الاختبارات النصية .

5/ ظهور حركة العلاقات الانسانية :

ركزت هذه الحركة على ان انتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل مثل (الاضاءة و ساعات العمل) بل ايضاً بالاهتمام بالعاملين و النمط الاشرافي عليهم و الخدمات المقدمة اليهم ، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن و التي اشرف عليها التون مايو .

6/ البدء في ظهور بعض ممارسات ادارة الافراد :

كانت اولى المنظمات اخذت بمفاهيم الادارة العلمية وعلم النفس الصناعي و العلاقات الانسانية هي منظمات الجيش و الحكومة (اي الخدمة المدنية) من اهم الممارسات وضع شروطاً للتعين ، استخدام الاختبارات الانفسية ، الاجور و خدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي³.

³ د. احمد ماهر ، ص 45

7/ البدء في ظهور بعض المتخصصين في ادارة الافراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة و الاجهزة الحكومية و الجيش بتوظيف عدد من المتخصصين في التوظيف و التدريب و الاجور وخدمات العاملين و الامن الصناعي و الامور الطبية و الاجتماعية للعاملين .

8/ ظهور حركة العلوم السلوكية :

اثارت هذه الحركة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين تطوير ممارسات الافراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية ، تعظيم الوظائف ، تخطيط المسار الوظيفي ، ومراكز التقييم الاداري وتغير في ملامح كثير من وظائف ادارة الافراد .

9/ تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات :

نشطت كثير من الدول في العقود الاخيرة من القرن العشرين في اصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين اصحاب الاعمال واي من المنظمات و الشركات و العاملين وركزت هذه التشريعات على موضوعات من اهمها : الحد الادني للاجور ، التأمينات و المعاشات و الامن الصناعي وصحة العاملين ..

10/ الشهادة المهنية :

ظهرت عدد من المنظمات العالمية التي تقدم شهادات مهنية في مجال ادارة الموارد البشرية، تخطيط القوى العاملة و الاختبارات و التصنيف و التدريب و الاجور و الحوافز ومزايا العاملين وتقييم الاداء و المسار الوظيفي⁴.

⁴ ادارة الموارد البشرية ، د. احمد ماهر 2013 ، مكتبة الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ،

المبحث الثالث

أهداف ادارة الموارد البشرية :

1. الاهداف الادارية و التنظيمية

تشمل وضع الخطط و العمل على تحقيق الاهداف وتمييز تلك الخطط وقيادة وتوجيه نشاطات العاملين وراقبتها بما يتضمن عدم الخروج عن سياستها العامة ، كما ان ادارة الموارد البشرية ترتبط من ناحية تنظيمية مع ادارات المنظمات المختلفة .

2. الاهداف الوظيفية :

وتشمل القيام بالوظائف الاستشارية و التنفيذية المتعلقة بالافراد مثل ضمان استمرار تدفق القوى البشرية المؤهلة و ضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية.

3. الاهداف الانسانية و الاجتماعية :

وتشمل الاهداف الانسانية اشباع رغبات وحاجات العاملين و اتاحة فرص تقدم الافراد في مجال عملهم ، وتوفير سياسات لاستخدام الطاقات البشرية ، اما الاهداف الاجتماعية فتشمل تشغيل الافراد حسب قدراتهم بوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، ورفع مستوى المعيشة بتأمين العمل الذي يحقق مردود مجزيا مساعد الافراد في اختيار انسب الوظائف لهم ، والمحافظة علي قوة العمل⁵.

4. الاهداف المتخصصة :

وتشمل تطوير وتدريب الموارد البشرية ومكافأة الموارد البشرية ودفع المستحقات في وقتها واندماج الموارد البشرية وغرس قيم التفاهم و التناغم بين مختلف التخصصات للوصول الى عمل جماعي ناجح و الحفاظ على الموارد البشرية ، وغرس قيم المشاركة و التعزيز والتطوير المستمر واشعارهم بالامن و الاستقرار⁶.

⁵ ادارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة ، د. عطا الله محمد تيسير و د. غالب محمود

سنجق 2015 ، الطبعة الاولى ، ص 39

⁶ نفس المرجع السابق

الوظائف الرئيسية للموارد البشرية :

1/ تحليل العمل :

تعنى هذه الوظيفة التعرف على الانشطة و المهام الوظيفية ، وتوصيف هذه الوظيفة ، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقه ، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها .

2/ تخطيط القوى العاملة :

نعني بها تحديد احتياجات المنظمة من انواع واعداد العاملين ، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ماهو معروض ومتاح منها ، و المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في العمالة بالمنظمة .

3/ الاختيار و التعيين :

تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الاختبارات و المقابلات الشخصية وغيرها من الاساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

4/ تصميم هيكل الاجور :

تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة و الاهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد اجرها حتى يتم ضمان مقابل سليم للوظائف المختلفة.

5/ تصميم أنظمة الحوافز :

تهتم الوظيفة بمنح مقابل عادل للاداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على ادائهم الفردي او ادائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية وايضا هناك حوافز على اساس اداء المنظمة ككل .

6/ تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين :

تهتم المنظمات بمنح العاملين مزايا مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز والبطالة كما تهتم المنظمة بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية، وقد تمتد الى الاسكان و المواصلات وغيرها .

7/ تقييم الاداء :

تهتم كل المنظمات بتقييم اداء موظفيها ، ويتم ذلك من خلال اساليب معينة وغالباً ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين ، بغرض التعرف على اوجه القصور في هذا الاداء⁷ .

8/ التدريب :

تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة ، وعلى المنطقة ان تحدد احتياجات المرؤسين للتدريب وان تستخدم الاساليب و الطرق المناسبة وان تقيم فعالية هذا التدريب .

9/ تخطيط المسار الوظيفي :

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لتحركات الموظفين المختلفة للعاملين بالمنظمة و النقل و الترقية و التدريب ، ويحتاج هذا الى التعرف على نقاط الضعف و القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه⁸ .

الوظائف المساعدة في ادارة الموارد البشرية :

هناك وظائف مساعدة اضافة الى الوظائف الاساسية سابقة الذكر وهذه الوظائف المساعدة :

⁷ ادارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة ، د. عطا الله محمد تيسير و د. غالب محمود سنجق 2015 ، الطبعة الاولى ، ص 39

⁸ د. احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة الدراسات التجارية – جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، ص

1. العلاقة مع النقابات :

وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية اي "النقابات" و التطرق الى موضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العمالية و التأديب و الفصل من الخدمة .

2. امن وسلامة العاملين :

تهتم هذه الوظيفة بإجراءات الحفاظ على العاملين وحمايتهم وسلامتهم و الصحة و الاتجاهات النفسية السليمة .

3. ساعات وجداول العمل :

تهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل و الراحة و الاجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام يكفل كفاءة العمل .

الوظائف التنظيمية لادارة الموارد البشرية :

1. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

تهتم هذه الوظيفة بإحداث التغييرات اللازمة في اهداف وسياسات انظمة الموارد البشرية لكي تتناسب مع المتغيرات في بيئة الاعمال و التغييرات في الاداء الداخلى للمنظمة .

2. نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية :

تحتاج كل منظمة الى نظام متكامل للنماذج و السجلات و المستندات و المعلومات التى قد تكون فى نظام يدوي او ورقي كما انها تحتاج الى نظام للبحوث الخاصة بتوفير معلومات اساسية عن مشاكل واتجاهات وظائف العاملين داخل المنظمة.

3. الهيكل التنظيمي للموارد البشرية :

يهتم هذا الامر بمكانة ادارة الموارد البشرية فى الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وتحديد التنظيم الداخلى لانشطة و معلومات هذه الادارة⁹.

⁹ المرجع السابق ، ص 36

الفصل الثاني

الفصل الثاني

المبحث الاول

مفهوم التدريب

المنظمة وحدة فنية انسانية تتكون من مجموعة من الادوار المتداخلة اللازمة للوصول الى هدف مفصل وهو انتاج سلعة او تقديم خدمة او ترويج فكرة تشبع بعض حاجات الناس ويقوم بأداء هذه الادوار و الانشطة المتداخلة عدد من الافراد ذوي الكفاءة و القدرات و المعلومات و الخبرات المتنوعة ، يساهمون بها للوصول الى الهدف المطلوب .

كما ان الدور الذي يقوم به الفرد يعتبر مصدراً لعدد من الخبرات المتنوعة ، تؤثر على افكار الفرد واتجاهاته ، وتطور معلوماته ، فتعيد تشكيل دوافعها وقيمتها وتغير مستوى طموحه وتؤثر على جزء من خصائص وجوانب شخصيته،ومن جهة نظر اخرى فإن الفرد بما لديه من صفات وقدرات وذكاء و دوافع فإنه يؤثر على الدور الذي يلعبه و الانظمة و الوظائف التي يؤديها فهو يعطيها من وقته وجهده و يبذل فيها افكاره ومعلوماته¹⁰.

ربما اختلف الكتاب و الباحثون حول تعريف التدريب عموماً و التدريب الادارى بوجه خاص ولكن تعريفاتهم تتفق جميعاً في انها تشير الى التغيير او التحسين او التطوير فنجد ميغسون مثلاً يفرق بين التدريب و التعليم و التنمية فيذكر ان الاول : (هو اكتساب مهارات واساليب معينة بينما يتضمن التعليم معلومات هامة واسعة)، اما التنمية فهي (تحسين واثراء قدرات الناس ووجهات نظرهم و صفاتهم الشخصية ، غير انه يرى ان هذه الجوانب الثلاثة تؤدي الى شي واحد وهو تطوير الافراد).

كما يذكر جونسون ان وظيفة التدريب هي تغيير سلوك المتدرب لسد الثغرة بين الاداء الفعلي و المستوى المطلوب¹¹.

التدريب و التطوير مدخل علمي لفعالية الافراد و المنظمات ، د. على محمد عبد الوهاب ، ص 15 ، مكتبة الدراسات العليا بجامعة السودان
¹⁰ للعلوم و التكنولوجيا
¹¹ المرجع السابق ، ص 19

تعريف التدريب :

هو عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتدربين بقواعد واجراءات محددة ، كما عرف التدريب انه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل او تعديل او صقل كل او بعض المعلومات و المهارات و الاتجاهات الخاصة بالافراد في المنظمة¹².

اهمية التدريب :

تدل المؤشرات على تزايد الاهتمام بالتدريب نظرا لارتباطه بمستوى اداء الفرد للوظيفة التي يستغلها و الكفاءة الانتاجية ، فانخفاض اداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل ادارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الاجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى اداء الفرد الى المستوى المطلوب ورفع الانتاجية الى مستوى المقياس المطلوب ، وتظهر اهمية التدريب للافراد في الاسباب التالية :

1. ان الافراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون الى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشتغلونها للمرة الاولى .
2. ان الوظائف نفسها عرضة للتغيير
3. التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من ادخال تكنولوجيا جديدة .
4. انشاء اضافات جديدة لم تكن موجودة من قبل يتطلب توفير مهارات صعبة¹³.

أهداف التدريب :

ان التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الآراء المطلوب من الافراد ومن المؤسسات و الذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الانتاجية في المؤسسة هذا وترتكز الاهداف الاساسية للتدريب فيما يلي :

¹² المرجع السابق ، ص 232

¹³ ادارة الموارد البشرية ، د. منير نوري ، د. فريد كورتل ، ص 230 ، مكتبة الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

اولاً: الزيادة في الانتاج

الزيادة في الانتاج ، وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية انتقائهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الانتاجية .

ثانياً: الاقتصاد في النفقات

التدريب هو الاقتصاد في النفقات اذ تؤدي البرامج التدريبية الى مردود اكثر من كلفتها ان تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لاصولها ووفق الطرق السليمة في الكثر من الاقتصاد في النفقات وسلامة للآلة واقتصاد الموارد وقلة المخاطر.

ثالثاً: التقليل من دورات العمل

ان تدريب العاملين وتلقيتهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاوله اعمالهم يفي ايجاد نوع من الاستقرار و الثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في مزاوله اعمالهم بالمؤسسة .

رابعاً: رفع معنويات العاملين

حيث للتدريب اثر كبير على معنويات العاملين اذ عندما يشعر الفرد ان المؤسسة حادة تقديم العون له وتطويره يزداد اخلاصة لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة ويقبل على العمل بإستعداد وجداني دون شعور بالملل.

خامساً: مساعدة العاملين على اداء الاعمال والوظائف المالية بأحسن ما هو ممكن .

سادساً: تنمية العاملين للقيام بالاعمال و الوظائف المستقبلية .

سابعاً: تخفيض حوادث العمل اذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الافراد من تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الاجهزة و المعدات او طرق العمل ويعني هذا ان التدريب الجيد على الاسلوب المأمون لاداء العمل وعلى كيفية ادائه يؤديان الى تخفيض معدل تكرار الحادث¹⁴ .

¹⁴ المرجع السابق ، ص 233-234

ثامناً: استمرارية التنظيم واستقراره

استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لاحد المديرين الرئيسيين و المؤهلين لتشكيل هذه المراكز فور خلوها لاي سبب من الاسباب اما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الاجل القصير مع اي تغييرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الافراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل على الاعمال التي تحتاج اليهم كالافراد المدربين ولديهم الحافز او الدافع للعمل هم اصل استثماري فعال في التنظيم .

تاسعاً: رغم مستوى الاداء و الكفاءة الانتاجية لدى الافراد سواء من النواحي الفنية او السيكلوجية او الاشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته .

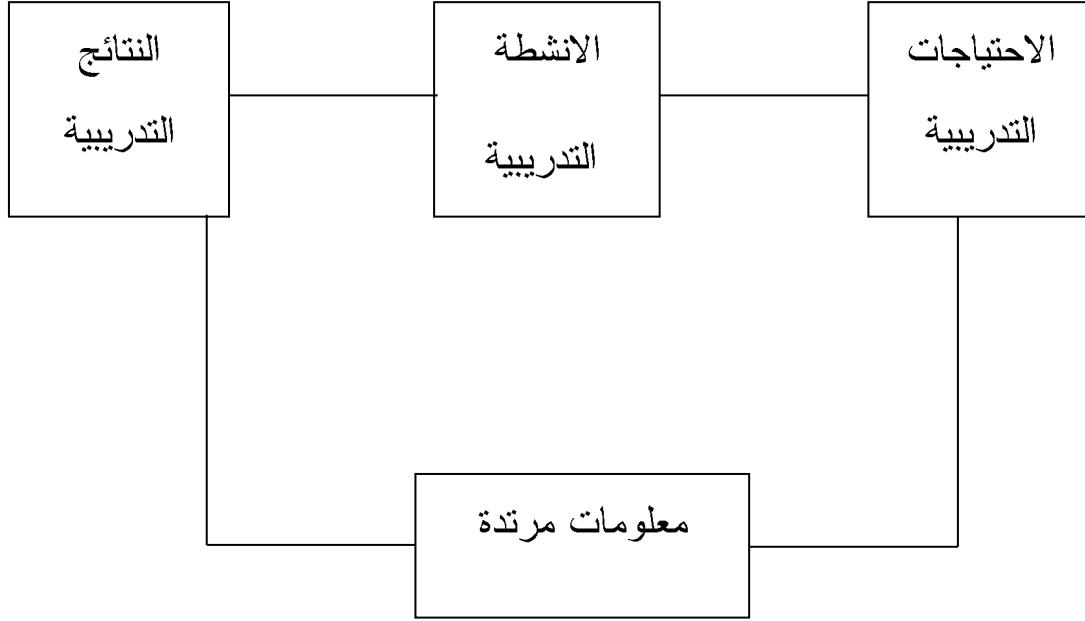
عاشراً : تمكين الافراد من ممارسة الاساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على اساس تجريبي قبل الانتقال الى مرحلة التطبيق الفعلي .

احدى عشر : اعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على اكمل وجه¹⁵ .

¹⁵ المرجع السابق ، ص 235

شكل رقم (1)

تصور النظام التدريبي المتكامل¹⁶



¹⁶ إدارة الموارد البشرية ، د. منير نوري ، د. فريد كورتل ، ص 230 ، مكتبة الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

المبحث الثاني

اساليب التدريب

هناك مجموعة من اساليب التدريب نذكر منها :

1/ اسلوب النقاش :

يعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين وبتشجيعهم على طرح الاسئلة وكذلك بين المتدربين اذ تكون هنالك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات .

2/ اسلوب دراسة الحالات :

اصبح هذا الاسلوب شائعاً في التدريب وهو ان يقوم المدرب بأختيار الحالات التي تفرض للمناقشة بدلا من القيام الحاضرين بأقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة وتهدف هذه الطريقة الى تشجيع المتدربين على التحليل اكثر من محاولة الوصول الى حل معين صحيح للحالات المستخدمة.

3/ طريقة لعب الادوار :

هو اسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين ويودع المدرب ادوار وسيناريوهات جاهزة على اطراف الحالة ليتمرنوا وفقا لها فلو كان التدريب على نمط الاشراف فقد يكون هناك مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور آخر يلعب دور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهم وفقا للمقتضيات فلو كان التدريب مثلا على نمط الاشراف يكون هناك مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور لشخص يلعب دور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهم وفقا لمقتضيات دوره وهناك فريق آخر من المتدربين وازالة سؤ الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض .

4/ المباريات الادارية :

يجتاز هذا الاسلوب الحالة بحيث يتم تطوير نظام يتم من خلاله بعد توزيع الادوار على المتدربين ووضع قواعد لهذه الادوار بحيث يتم وضع نقاط او علامات او حواجز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات اطراف العملية التدريبية مما يشعر المتدرب وكافة معنى بدا يجري بحيث يتخذ مثلا قرارات ويترتب على ذلك ربح او خسارة وفقا للقواعد و القرارات .

من مزايا هذه الطريقة :

- تمكن المشاركين من التفكير في التقدير للبيئة .
- محاكاة المراحل المختلفة لآخر القرار .
- مقارنة مختلفة للبدائل و الاختبارات .

5/ التمرير على الاعمال :

ويقصد بها تنقل الافراد من وظيفة الى اخرى بهدف توسع دائرة معارفه وقدراته وتنويعها حيث يمكن تقنين المتروभव كمساعدة لمختلف الرؤساء و الموزعين في السلطة الهرمية .

6/ اسلوب المحاضر :

نعني نقل المضمون الفكري بسرعة وتركيزه على هذا الاسلوب الكلاسيكي للتكوين حيث يمكن تعريفها بأنها عملية توصيل المعلومات و البيانات من المحاضرة الى الدارسين بشكل يتم اعداده مسبقاً.

7/ التلمذة الصناعية :

تهدف الى اعداد افراد من مستويات اعلى من المهارة كما يزيد فيها عنصر التعليم على اسلوب التدريب اثناء العمل ومراكز التدريب الملحقة بالمؤسسة في غالب الامر يتضمن برامج التلمذة الصناعية .

وقد اصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم و التشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك لوضع حد للاستقلال الذي يمارسه اصحاب الحرف للافراد حديثي السن فنظمت للاجور وساعات العمل وحددت الاعمال التي يستغلها المتدرب .

8/ برامج اعادة التدريب :

وفقا لهذا الاسلوب تنظم بعض البرامج التدريبية لمواجهة التطورات التكنولوجية وبصفة خاصة الآلية واذا فقد بعض العاملين اعمالهم واصبح من الضروري اعادة تدريبهم على اعمال اخرى وتوزيعهم عليها .

المبحث الثالث

اجراءات العملية التدريبية

اولاً: التخطيط للعملية التدريبية¹⁷

تتضمن مرحلة التخطيط للعملية التدريبية ما يلي :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية
2. تحويل الاحتياجات التدريبية الى اهداف
3. تحديد الاولويات و الاسبقيات

1/ تحديد الاحتياجات التدريبية :

وتتضمن هذه المرحلة تحديد ما يحتاجه المتدرب فى العملية التدريبية .

2/ تحويل الحاجات التدريبية الى اهداف :

لقد عرفت الاهداف فى التدريب انها تشكل الفرق بين ما تمتلكه من مهارات فعلا وما تريد ان تمتلكه ، فالاهداف عموما تتعلق بالوصول الى غايات او نتائج لذلك فان تحويل الحاجات التدريبية الى اهداف يعد امرا فى غاية الاهمية اذ ان الوصول الى نهايات و النتائج بقى تلبية تلك الحاجات واشباعها ومن ثم تحقيق الاهداف من التدريب .

3/ تحويل الاولويات و الاسبقيات :

بعد ان يتم تحديد الحاجة التدريبية يتعرف المسؤول عن التدريب على الافراد الذين يحتاجون الى التدريب ووظائفهم ومواقعهم فى العمل وتحديد نوع المعارف والمهارات و الاتجاهات المطلوبة ولتحديد الاسبقيات و الاولويات فى العملية التدريبية هناك عوامل عدة تؤخذ بعين الاعتبار مثل : طبيعة الحاجات التدريبية .

¹⁷ أ.د. محمد عبد الفتاح الصيرفي ،

ثانياً: تنفيذ العملية التدريبية¹⁸:

قبل تنفيذ العملية التدريبية لابد من تصميم البرنامج التدريبي من المبادئ الأساسية في عملية تصميم البرامج التدريبية :

- ان التدريب يعتمد الى حد كبير على التحفيز و الدافعية للمتدربين .
- ان التدريب يعتمد على فاعلية المتدرب .
- ان التدريب يعتمد على القدرة و القابلية على التعلم ويتحدد بعوامل مثل العمل و الذكاء للمتدرب .
- ان التدريب يعتمد على الخبرات السابقة للمتدرب .
- ان كفاية التدريب تعتمد على التعزيز الرابعة اذ ان معرفة النتائج تؤدي الى زيادة التعلم .

اما الفعاليات الفرعية لتصميم البرنامج التنفيذي في عملية التدريب فهي :

1/ صياغة اهداف البرنامج التدريبي :

يحدد المسئول من عملية التدريب الهدف من البرنامج التدريبي الذي يريد ان يقيمه وذلك لبيان حجم ونوع المعارف و المهارات و الاتجاهات التي سيتعرض لها المشاركون في البرنامج التدريبي ومن الضروري لوضع البرنامج ان يراعي ما يلي :

1. ان تكون الاهداف محددة وواضحة ودقيقة
2. ان تكون منسجمة مع الاهداف العامة للتدريب
3. ان تكون ذات قيمة اي تعالج مشكلات حقيقية في العمل
4. ان تكون قابلة للقياس

ايضا تحديد مفردات البرنامج التدريبي من ضروريات تنفيذ البرنامج التدريبي.

بعد صياغة اهداف البرنامج يتم تحديد مفرداته لكي تتم عملية التحديد بشكل سليم بنفي لمصمم البرنامج ان يطلع على الحاجات التدريبية ويراعي ضرورة مفردات البرنامج ذات العلاقة المباشرة بطبيعة الفئة المستهدفة ثم يقوم المصمم بتحديد النتائج المنطقية لهذه الموضوعات و الترابط بينها وتحديد مدى العمق و الافادة في تناول كل موضوع .

¹⁸ المرجع السابق

وان موضوعات البرامج تصنف بشكل عام حيث اهميتها الى ثلاثة مجموعات :

1. موضوعات يتعين معرفتها

2. موضوعات ينبغي معرفتها .

3. موضوعات يستحسن معرفتها .

وبعد صياغة اهداف البرنامج التدريبي لابد من تهيئة مواد البرنامج التدريبي وهي :

اوراق العمل و التمارين التدريبية الحالات الدراسية و البحوث ومستخلصات البحوث التي يمكن ان

تفرض او توزع على المشاركين في البرامج قبل بدء جلسة التدريب او بعد الانتهاء منها .

واخيرا تأتي الاساليب التدريبية :

تعد الاساليب التدريبية التي يتبعها المدرب لتقديم العملية التدريبية من اهم وسائل التي تعينه على

اكمال عملية التدريب لذلك لابد للمدرب ان يكون ملم بجميع الاساليب التدريبية ليتمكن من اختيار

الوسيلة المناسبة للموقف التدريبي.

ثالثاً: البيئة العلمية التدريبية :

تشمل البيئة العلمية التدريبية بنية داخلية وخارجية تشمل البيئة الداخلية :

1. حاجات الافراد

2. حاجات المنظمة

3. نظريات العلوم السلوكية و التعلم الحديث

4. الموارد المتاحة

5. تصور متخذي القرارات في المنطقة التدريبية ودرجة تحملهم لبيئة التدريب الخارجة فتشمل

الابحاث الآتية :

1/ البعد المجتمعي :

ويمكن حصره في النظام الاقتصادي و السياسي و القانوني و المستوى الحضاري ونظام

تنمية الموارد البشرية .

2/ البعد التنظيمي :

ويتعلق البعد بالمنظمات العديدة القائمة التي تخدم المجتمع كالمؤسسات وغيرها وتقوم هذه المنظمات بادوار مهمة من ابرزها تلبية حاجات الافراد ومن الادوار الاخرى التي تقدمها المنظمات توظيف موارد بشرية متخصصة لتحقيق اهداف المنظمة و البيئة الخارجية بعد كل هذه الخطوات يصبح البرنامج التدريبي جاهزا للتنفيذ وهكذا يأتي دور ادارة البرنامج للقيام بسلسلة من الفعاليات التي تهدف الى توفير المستلزمات و الامكانيات اللازمة لاهمية البيئة التدريبية وهي :

1. تحديد مكان تنفيذ البرنامج
2. اختيار المدربين و المحاضرين
3. تهيئة المواد التدريبية (معينات ووسائل ، تقنيات ، قرطاسيات)
4. الحصول على الموافقة للزيارات الميدانية من الجهات المعنية
5. حجز قاعة التدريب وتهيئة مستلزماتها

واثناء التنفيذ يجب مراعاة الآتي :

1. استقبال المشاركين و المدربين
2. افتتاح البرنامج و عرض موضوعاته و مناقشته
3. تعريف المشاركين بالمدربين
4. متابعة دوام المشاركين
5. تهيئة مستلزمات الزيارات الميدانية ان وجدت
6. تنمية العلاقات الاجتماعية بين المدربين من خلال تشجيعهم على اقامة النشاطات الاجتماعية
7. توزيع استمارات التقويم اليومي و الذاتي
8. اعداد الشهادات باسماء المشاركين وتوزيعها في اليوم الاخير للبرنامج .

رابعاً : قياس العائد من العملية التدريبية :

وهي المعلومات عن اداء العقلي او النتائج التي تحققت الانشطة المختلفة وتقوم بدور الرقابة وقياس العائد من العملية التدريبية الذي يكون عادة على صورة اكتساب المتدربين للمعلومات و المهارات و الاتجاهات وفق رؤية تطويرية معاصرة ، مما يؤدي الى تحسين كفاءة الاداء ورفع مستوياته ، المدخلات و العمليات من المخرجات ويستفيد منها المتدربون للحفاظ على مستويات الاداء المختلفة و المخطط لها في المنظمة من ناحية ومعالجة المشكلات وحلها ، تعديل الانشطة وتكيفها بما يتلائم مع الظروف المتغيرة من ناحية اخرى .

شكل رقم (2)

نموذج للتدريب المنتظم¹⁹



¹⁹ المرجع التدريبي الاداري ، ا.د. محمد عبدالفتاح الصيرفي ، ص 108

تقييم التدريب :

اهم المجالات التي يمكن التدخل من خلالها لتقييم النشاط التدريبي المؤسسة هي :

تقييم فعالية التدريب :

يقوم التقييم كأى وظيفة او مهمة ادارية ، ويدخل ضمن مسئولية مدير التدريب الى جانب التخطيط للبرامج التدريبية وتوفير احتياجات التغيير ومتطلباته والتحقق من انه يسير فى الطريق الصحيح وسيعطي النتائج المطلوبة يتفق الكثير من الكتاب ان عملية تقييم التدريب لا تمارس على اساس علمي ، حيث انه فى حالات عديدة يقتصر الامر على طرح اسئلة على المتدربين بنهاية فترة اتدريب مباشرة وهذا النوع من التقييم لا يأخذ بعين الاعتبار الفترة العادية للمحاكاة وناه تتم خارج اطار العمل ويرع (J.C Pierre) انه يجب ان نحدد ماذا نريد تقييمه ؟ هل يتعلق الامر بالتكوين ام المحتوى او طرق التكوين او مستوى اشباع المتكون او مستوى المعارف المكتبية او التغيير المسجل فى سلوك المتدرب قبل وبعد التدريب²⁰.

معوقات التدريب

توجد معوقات كثيرة تختلف حسب المؤسسات اهمها :

اولاً: ان اول معوقات التدريب هو الاهتمام السطحي بعملية التدريب وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من ثم تدريبهم خلال السنة او بمقارنة ما تفق على التدريب في هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية واعتبار الزيادة فى النفقات دليل على النجاح فى العملية التدريبية ، هذا الى جانب النظرة السطحية اليه باعتباره تقليدا يميز المؤسسات بعضها عن البعض لذلك نجد بعض المؤسسات تقبل على الانشطة التدريبية دون التفكير فى جدواها و اهميتها واثرها على الكفاءة ويرى على السلمي من خلال تجربته الشخصية ان هناك عملاء دائمين لبرامج التدريب المختلفة التى تنظمها مراكز التدريب فيقول لنا اننا نرى نفس الوجوه غالبا وان اختلفت اسما وعناوين البرامج .

²⁰ تدريب الموارد البشرية ، ص 235

وهو شيء يؤدي الي انفصال التدريب عن ظروف وطبيعة العمل بالمؤسسة كما لا يتم تدريب منهم في حاجة ماسة الى التدريب وبالتالي يعود المتدرب لممارسة عمله كما كان يمارسه في السابق وان لم تتخفض الكفاءة فإنها لا ترتفع .

ثانياً: العمل في ترجمة المعرفة المكتبية خلال عملية التدريب الى عمل فعلي بمعنى عدم مقدرة تطبيق ما كسبه الفرد خلال العملية التدريبية على عمله في المؤسسة ، وقد يرجع ذلك الى المتدرب نفسه نتيجة لعدم مقدرته على تطبيق ما تدرب عليه ، او يرجع السبب الى وجود مناخ العمل غير المساعد فلا يتيح للعامل فرصة التجديد والتطوير في اساليب العمل (علاقات العمل – الاتصالات – نظام المكافآت – جمود نظام الترقية) وقد يرجع السبب ايضا الى معارضة بعض المسؤولين خاصة في المستويات الهرمية العليا لفكرة التدريب وعدم ايمانهم بأهميتها .

ثالثاً: انخفاض كفاءة المشرفين على مراكز التدريب

رابعاً: ينظر البعض للتدريب على انه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل في ان بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر و القلق لحضور الدورات التدريبية ، كما ان هناك من يرى ان التدريب هو عملية التخلص من بعض العناصر المشاكسة و الفوضوية ولو لبعض الوقت وبالتالي اصبح اداة للعقاب .

خامساً: هناك من ينظر للتدريب على انه عنصر نفقة لا يبررها عائد²¹.

مقاييس تقييم فعالية البرنامج التدريبي

هنالك اربعة مستويات من مقاييس تقويم فعالية البرنامج التدريبي هي :

1/ رد فعل المشاركين في البرنامج التدريبي:

بعد انتهاء التدريب حيث يتم توزيع استمارات استبيان تتضمن اسئلة حول البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتدربين وطرق تدريب واسلوب التدريب ودرجة التفاعل بين المدرب و المتدرب ودرجة ملاءمة فترة التدريب وموقعه و المستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية .

²¹ المرجع السابق ، ص 261-262

2/ تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم فى البرامج التدريبية :

وهذات يتم من خلال اجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هه الاختبارات تحريرية تتضمن اسئلة حول الموضوعات التى تم تقديمها فى البرنامج ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوي وفق نتائج الاختبارات .

3/ استخدام المهارات الجديدة و المعارف التى تم اكتسابها:

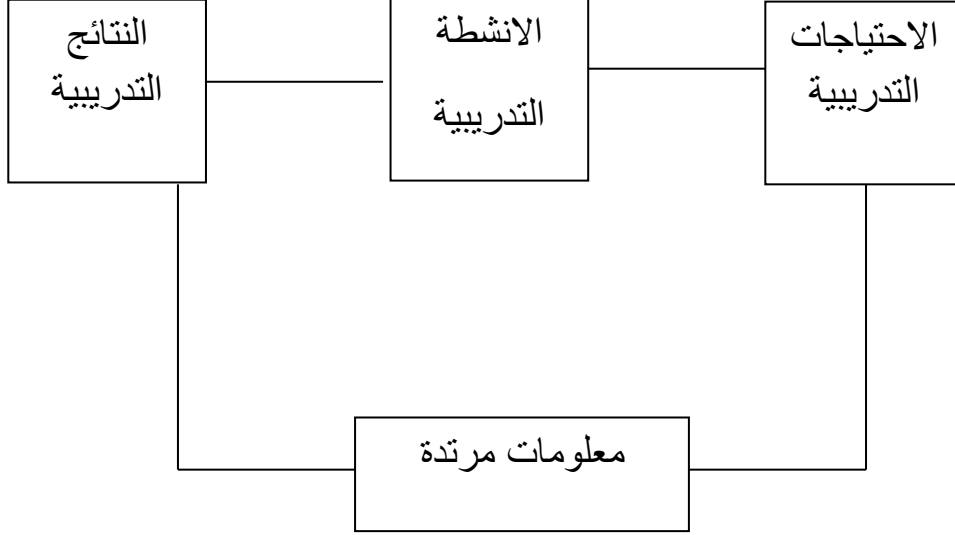
وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل بعد التدريب اذ يتم فقياس اداء المتدربين بعد ممارسة العمل ويقارن بما كان عليه اداء المتدرب قبل التدريب وبعده ويسمى هذا المقياس بمقياس مقارنة الاداء السابق و اللاحق .

4/ العوائد الاجمالية المحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياساً بالتكاليف:

اي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب ، ان هذا المعيار ذو اهمية بمقارنة تكاليف البرامج المختلفة وتحديد الحصص النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وادائه وتقويمه وكذلك كلفة الرقابة و السيطرة على البرنامج .

شكل رقم (3)

تصور النظام التدريبي المتكامل²²



²² د. منير نوري و د. فريد كورتل ، مكتبة الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

الفصل الثالث

الفصل الثالث

المبحث الاول

الاداء مفهومه وتعريفه :

اصل كلمة اداء لا تيني بمعنى تأدية عمل (performance "to perform") اي انجاز نشاط معين وتنفيذ مهامه [هو العمل الذي يؤديه الفرد مدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه لتوقعات المطلوبة منه²³] ، وهو ايضا القيام بأعباء وظيفية من مسؤوليات وواجبات وفق العمل المفروض اداؤه من الموظف الكفاء المدرب .

الاداء يعتبر من اهم عناصر نجاح اي منظمة ، فهو مرتبط بمدى كفاءة وفعالية اداء موردها البشري فهو من اهم اهداف المدراء لذلك هنالك دوما تقييم للاداء لمعرفة نقاط الضعف و القوة فى انجاز الاعمال و الاختيار و التعيين و الاجور و الترقية و التحفيز، لقد حظي موضوع الاداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوث مستمرة عن الحلول المتعلقة بالاداء الوظيفي ، اذ يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق اهداف العمل فضلا عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري و الاقتصادي لجميع الدول على حد سواء النامية و المتقدمة وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق اعادة تصميم هياكلها لاشراك العاملين فيها ووسائل حديثة مثل حلقات الجودة و العصف الذهني وغيرها من المعينات تهدف جميعها لتحسين الاداء الوظيفي .

يتضمن مفهوم الاداء بعدين اساسيين هما : الكفاءة و الفعالية .

اولاً: الكفاءة :

تعرف بأنها انجاز الاعمال بالطريقة الصحيحة وهي بذلك تشير الى الطريقة الاقتصادية التى يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالاهداف . ويمثل الى حد بعيد بيئة المخرجات للمدخلات.

²³ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، د. سامح عبد المطلب ، مكتبة الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

ثانياً: الفعالية :

تهتم بقياس بعض الاهداف الواضحة او غير الواضحة اي نسبة درجة التحقق الفعلي لاهداف مخططة في المجالات الرئيسية مثل الانتاج²⁴].

عناصر الاداء :

لابد لاي عمل او اداء عناصر تبين وتشرح نوعية العمل ، فهناك ثلاثة عناصر اساسية وهي:

1. نوعية العمل :

وتشمل الدقة و النظام و القدرة على تنظيم العمل و التحرر من الازعاج .

2. كمية العمل :

وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز .

3. المثابرة و الوثوق :

يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل وتحمل المسؤولية وانجاز الاعمال في وقتها المحدد.

مستوى الاداء :

عرف بورتر ولولر (Porter & Lorler) الاداء :

- الجهد المبذول الذي يعكس درجة حماس الفرد لاداء العمل .
- قدرة الفرد وخبراته السابقة وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول .
- ادراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات و انطباعاته عن السلوك و النشاطات التي يتكون منها عمله و الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة .

ويمكن تعريف مستوى الاداء بالمعادلة التالية :

$$\text{مستوى الاداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

²⁴ نفس المرجع السابق

انواع ومعايير الاداء :

يتطلب تصنيف الاداء تحديد انواعه واختيار المعيار الدقيق و العملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف هذه الانواع و المعايير و التي يتم على اساسها تصنيف الاداء وهي :

اولاً: معيار الشمولية :

وينقسم الى :

أ. الاداء الكلي :

وهو يجسد الانجازات و الوظائف و الانظمة الفرعية للمنظمة فلا يمكن نسب انجاز معين لعنصر معين دون ذكر مساهمة باقي العناصر .

ب. الاداء الجزئي :

وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره الى عدة انواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة حيث يمكن ان ينقسم حسب الوظائف الى ، اداء وظيفة مالية ، وظيفة فنية الخ

ثانياً: معيار الطبيعة

يتم تصنيف الاداء الى اقتصادي ، اجتماعي قانوني و تقني ... الخ

ثالثاً: معيار الاجل :

ينقسم الاداء حسب هذا المعيار الى طويل ، ومتوسط ، قصير الاجل .

وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد مواعيدها مسبقاً الا بصفة تقريبية .

المبحث الثاني

العوامل المؤثرة على الاداء :

ان العنصر البشري له دوره الهام و الرئيسي فى التأثير على الكفاءة الانتاجية ، ان الاداء المرضي للافراد فى اي مستوي اداري سوى ادارة عليا او مدراء تنفيذيين -، او رؤساء اقسام او اي هيئة مهنية اخرى مثل المهندسين الكيميائيين و العلماء وغيرهم لهم دور حيوي فى رفع الكفاءة الانتاجية الكلية ، فمنها تعاضم دور الآلات الاتوماتيكية فالانتاجية هنا تعتمد بدرجة كبيرة على مستوي اداء الفرد للعمل اكثر من اداء الآلات و المعدات ، واذا كان اداء الفرد هو محصلة استخدام التسهيلات البشرية لذلك فإن هذا الاداء انما يتوقف على عاملين اساسين هما :

- أ. القدرة على العمل .
- ب. الحفز على العمل .

وبمعنى ادق : اداء العمل = القدرة × الحفز على العمل

حيث يتفاعلان معا فى تحديد مستوى الاداء ، بمعنى ان تأثير عامل القدرة على مستوى الاداء يتوقف على درجة حفز الفرد على العمل وبالعكس فان حفز الفرد على العمل يؤثر على الاداء بتفاعله مع مستوى القدرة على القيام بالعمل .

- أ. القدرة على العمل :

ان مصدر القدرة على العمل هي المعرفة و المهارة ، فالمعرفة تتأثر بالتعليم و الخبرة والتدريب ، اما المهارة فتتأثر بالقدرات و الصفات الذاتية للفرد وهي صفات وقدرات موروثه او طبيعية مثل الصفات الجسمانية ، قوة الجسم ، قوة الصبر ، حساسية بعض اطراف الجسم مثل الايدي مما يكون له اثر على الاداء الفرد عن طريق التعليم و الخبرة و التدريب .

- ب. الحفز على العمل :

يعتبر الحفز على العمل من الامور الهامة فى ادارة الافراد ، لما يتضمنه من تأثير على سلوك الفرد يدفعه الى تصرف و سلوك قد ينعكس على الكفاءة الانتاجية .

و الفكرة من الدافعية و الحفز سلوك الفرد او تصرفه و الذي يكون عادماً استجابة لبعض المؤثرات داخلية او خارجية تتمثل فى البيئة المحيطة والتي تقترب بحالة من عدم التوازن داخل الفرد ، وهذا السلوك موجه نحو هدف او حافظ معين ويتحقق الهدف يكون الفرد قد استفاد وحالة التوازن التي تؤثر فى سلوكه وتصرفه .

ومما سبق يتضح ان حفز الفرد على العمل يعتمد على ثلاثة محددات :

1. الظروف المادية للعمل

2. حاجات الفرد

3. الظروف الاجتماعية للعمل²⁵ .

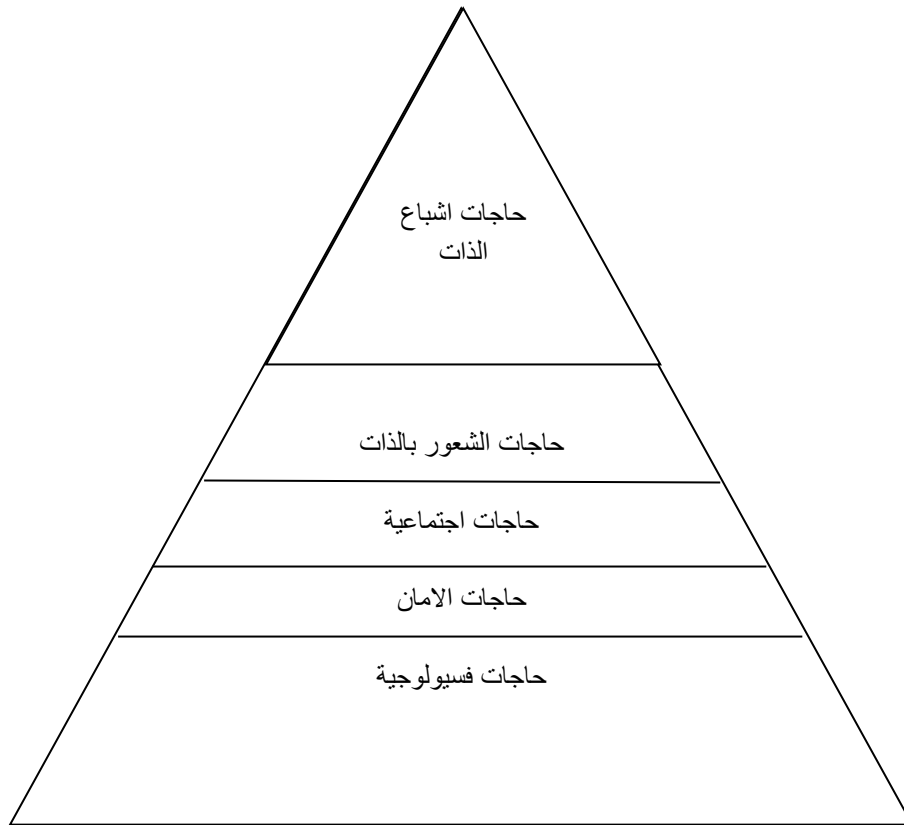
1/ الظروف المادية للعمل :

ان ظروف العمل المادية و التي تتمثل فى الضوضاء ، الاضاءة ، فترات الراحة ، الرطوبة ، النظافة وغيرها من العوامل التي تؤثر على مستوى اداء الفرد و كفاءته فى عمله . هذا وقد ركزت تجارب شركة هارثورن على هذا المجال ولكنها لم تستطيع اى علاقة بين الظروف المادية و الانتاج ، لذلك اعيد ترجمة هذه الدراسات و التجارب نحو مجالات الظروف الاجتماعية مثل اتجاهات المجموعة و تفاعلات الفرد . وقد اثبتت هذه التجارب ان هناك زيادة مستمرة فى الانتاجية بغض النظر عن التغيير فى الظروف المادية للعمل ، بالنسبة لدرجة تأثير العوامل المادية على الكفاءة الانتاجية ، نجد ان هنالك حد ادنى من ظروف العمل لايد من توافرها قبل ان يبدأ العامل فى الانتاج وبعد هذا الحد تزداد الكفاءة الانتاجية للعامل ، بتحسين هذه الظروف (علاقة طردية) اي ان تصل الى مستوى معين بعده تصبح العلاقة بين مستوى ظروف العمل المادية و الكفاءة الانتاجية ضئيلة جدا او قد يكون منعدماً . بحيث يصبح ادخال اى تحسينات او اضافات جديدة على هذه الظروف لا تؤثر على الكفاءة الانتاجية . وفى هذه الحالة يجب على الادارة ان تبحث عن وسائل اخرى غير ظروف العمل المادية لرفع الكفاءة الانتاجية.

²⁵ استراتيجية ادارة الموارد البشرية ، د. سامح عبد المطلب عامر، ص 143-249

2/ حاجات الفرد :

بالرغم من ان الافراد قد يكونون غير مهتمين بالانواع المختلفة و المستويات المختلفة للحاجات الا ان حاجاتهم يمكن ان تصنف الى ثلاثة مجموعات . الحاجات الفسيولوجية و الحاجات الاجتماعية ثم حاجات الشعور بالذات هذا وقد ماسلو نظريته عن الدوافع الانسانية و التي توضح الحاجات في خمس فئات كما يوضحها الشكل (4)²⁶ .



²⁶ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، د. سامح عبد المطلب عامر ، مكتبة الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، ص 245

3/ الظروف الاجتماعية للعمل :

ان الظروف المادية للعمل تؤثر على حفز الافراد وان كانت هذه الاهمية عادة اقل من اهمية الظروف الاجتماعية . فبالرغم من التغييرات في اداء الفرد قد تحسن في القدرة على العمل او من قوى خارجية من العوامل المؤثرة على الحاجات سابقة الذكر²⁷.

التنظيم الرسمي وغير الرسمي :

اولاً : التنظيم الرسمي :

عبارة عن مجموعة العلاقات المنطقية الرسمية التي تربط بين وظائف التنظيم المختلفة و التي تحكمها قواعد وسياسات المنطقة . هذا بحكم التنظيم الرسمي مجموعة من الاعتبارات مثل مبدأ وحدة الهدف ، مبدأ التوازن التنظيمي ، مبدأ تقييم العمل .

فالتنظيم الرسمي له دور واضح في التأثير على الكفاءة الانتاجية من خلال تأثيره على الرغبة في العمل ويأتي ذلك من خلال وسائل عدة منها :

1. مدى انعكاسه لاهداف المشروع المختلفة .
2. مدى تطبيق مبدأ نطاق الرقابة "الاشراف الامثل" و الذي يتأثر بنوع واهمية النشاط الذي يتم الاشراف عليه بطبيعة الاعمال ، قدرة المرؤسين .
3. مدى تطبيق اسلوب الامر في التنظيم .
4. اتباع الاساليب العملية في تفويض السلطة .
5. تحديد سلطات ومسئوليات الافراد تحديدا واضحا ودقيقا بحيث يمنع التداخل و التعارض بينهم.
6. مدى تحقيق التجانس و التناسق ف العمل اي تقييم اوجه النشاط المتشابهه ببعضها بصفة مباشرة .

²⁷ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، د. سامح عبد المطلب عامر ، مكتبة الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، ص 247-249

7. مدى وجود نظام اتصالات فعال يربط بين المستويات الادارية المختلفة بما يحقق الترابط والتعاون بين جميع الافراد فى المنظمة .

8. مدى وضوح العلاقات التنظيمية المختلفة "السلطة التنفيذية / الاستشارية الوظيفية"

ثانياً: التنظيم غير الرسمي :

يتمثل فى هيكل العلاقات الاجتماعية بين الافراد من اجل اشباع رغباتهم وله اثر جوهري على الظروف الاجتماعية للعمل ويكون له الاثر التنظيم الرسمي من خلال التأثير على القادة او المشرفين وعلى الافراد الذين يكونون الجماعات ،فالفرد يستطيع ان ينتمي الى مجموعات عدة فتلك تختص بعمل وظيفة عامة واخرى تجمع بين الذين لديهم شعور المحبة و الاخاء و جماعة ثالثة يكون مجالها تحقيق فائدة اقتصادية هامة للعاملين ... الخ، ويتأثر العمل داخل الجماعة غير الرسمية بمجموعة من الاعتبارات منها حجم الجماعة ودرجة تماسكها و الاهداف التى تسعى اليها .

حجم جماعة العمل :

هناك ارتباط عكسي بين جماعة العمل و الانتاجية ورضا الفرد عن العمل وسبب ذلك قد يرجع الى العلاقات المبدئية من الارجح ان تتطور فى مجموعات مفيدة منها مجموعات كبيرة قد يرجع الى حقيقة ان العامل فى المجموعة الصغيرة يكون لديه معرفة واسعة بالعلاقات بين الجهد و الدخل وبالتالي يزيد اهتمامه وحفزه للعمل .

تماسك جماعة العمل :

ان مجموعة العمل المتماسكة هي التى يكون اعضاؤها مرتبطين ارتباطاً قوياً بمبادئ اهداف الجماعة وانها تلك الصفة تشير الى فريق عمل قوي يحقق اكبر اشباع اجتماعي من العمل ويتمتع بروح معنوية عالية وانخفاض دوران العمل و التغيب المتكرر عن دوام العمل ، عن تلك المجموعات التى تفتقر الى مثل هذا التماسك و الترابط²⁸.

²⁸ المرجع السابق ، ص 247-249

من الوسائل التي تبين الخلل او الضغوط في الاداء

التحليل البيئي للبتين الداخلية و الخارجية Swot:

التحليل البيئي هو تقييم الآثار الممكنة و المحتملة للقوى الخارجية وتنظيم الشروط اللازمة للبقاء و استراتيجيات النمو ، كما تحدد الاتجاهات في مجال التسويق او القوى الخارجية التي قد تؤثر على نجاح او فشل منتج معين و المنافسين ، القانون و العوامل البيئية لاجراء التحليل البيئي :

1. نواحي القوة Strength:

هي موارد او مهارات قد تمتلكها المنظمة في مواجه المنافسين ويطلق على نواحي القوة مفهوم "القدرة المميزة" حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافس في السوق .

2. نواحي الضعف Weakness:

هو قصور او قيد في المهارات و القدرات و الذي يحد من الاداء الفعال بشكل مؤثر .

3. الفرص Opportunities:

هي موقف مفصل او مرغوب في بيئة المنظمة وتعتبر اتجاهات التغيير هي التي تكشف احتياجات غير المتبعة للعملاء

4. التهديدات و المخاطر Threat:

هو اتجاه غير مرغوب او غير مفصل في بيئة المنظمة الخارجية ، ان فهم الغرض او المخاطر التي تواجه المنظمة يساعد في تحديد البدائل الموضوعية للاختيار الاستراتيجي والتعرف على افضل قطاعات السوق ،تقييم نواحي القوة و الضعف في الواقع العملي يتم من خلال تصنيف المعايير التي تستخدم للتقييم بواسطة المدراء الى ثلاثة معايير رئيسية :

1. معيار تاريخي : يشمل الخبرة التاريخية للمنشأة و المقارنة بين حداث الاعمال والاستراتيجية.

2. معيار تنافسي :ويشمل المنافسة المباشرة وغير المباشرة بين المنشأة و المنشآت الأخرى .

3. المعيار الوصفي :اداء الخبراء و المستشارين في فهم ثقافة :الادوات ، القواعد المرتبطة والميول²⁹ .

²⁹ ادارة الموارد البشرية و الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة ، د. عطا الله محمد تيسير و د. غالب محمود سنجق ، مكتبة الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، ص 56-57

المبحث الثالث

مفهوم تقييم اداء العاملين واهميته :

اولاً: مفهوم تقييم اداء العاملين :

[يقصد بتقييم اداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة اليهم وتحقيقهم للاهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم فى العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الاجور³⁰، كما يمكن تعريفه بأنه محاولة لتحليل اداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او فكرية او سلوكية ، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف ومحاولة تعزيز الاولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان اساسي لتحقيق فاعلية المنظمة³¹ ، كما يعرف بأنه ذلك الاجراء الذي يهدف الى تقييم منجزات الافراد عن طريق وسيلة موضوعية ، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته اثناء العمل على مقدار التحسن الذي طرأ على اسلوبه فى اداء العمل³² ، كما يعنى تقييم اداء العامل تحديد مستوى كفاءة هذا الاداء فى محاولة للوصول الى تحديد مدى مساهمته فى انجاز الاعمال الموكلة اليه او من المحتمل ان توكل اليه فى المستقبل ، وكذلك سلوكه وتصرفاته فى محيط العمل و المتعلقة به وكذلك قدراته وامكانياته الذاتية خلال فترة زمنية³³ ، ويقصد بتقييم اداء العاملين كذلك دراسة و تحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم فى القيام بأعمالهم الحالية ، وايضا للحكم على امكانيات النمو و التقدم للفرد فى المستقبل ، وتحمله لمسؤوليات اكبر او ترقيته لوظيفة اخرى³⁴].

³⁰ كيف تقييم اداء الشركات و العاملين ، زهير ثابت ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2006 ، ص 87

³¹ ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح ، عالم الكتب الحديث ، اربد ، الاردن ، 2002 ،

ص 102

³² ادارة الافراد ، مهدي حسن ازويلف ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان الاردن ، 2007 ، ص 188

³³ محاضرات في مقياس ادارة الموارد البشرية ، علي عبد الله ، السنة الاولى ماجستير ، فرع ادارة الاعمال ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2006-2007 .

³⁴ الجوانب العلمية و التطبيقية فى ادارة الموارد البشرية فى المنظمة ، صلاح الدين محمد عيد الباقي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001 ، ص 257.

منقول من رسالة ماجستير منشورة تحت عنوان "دور ادارة الموارد البشرية فى التأثير على الاداء " اعداد الطالب/ باباه ولد سيدنا - جامعة الجزائر 2015 ، ص 74

ثانياً: أهمية تقييم اداء العاملين :

من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الاداء انم يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وانظمتها اذ قد يترتب عليه اعادة النظر في هذه الامور اكتشاف اخطاء قد تكون السبب في ضعف نتائج تقييم اداء الافراد .

[تبدي كل المنظمات تقريبا اهمية قصوى لعملية تقييم اداء العاملين ، فمن خلالها يمكن للمنظمة :

- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين ، وان المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم احد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقية او تعويضه او انتهاء خدمته .
- تحديد الافراد المتميزين ووضعهم في الصورة امام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم الى مراكز وظيفية اعلى .
- معرفة مستوى الاداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه و تطوير ادائه وتحسين انتاجيته وذلك بالاتفاق مع رئيسه³⁵ .

اضافة الى نظام تقييم الاداء يمكن ان يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في ادائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل ، وايضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة و التي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الادارة وبالتالي العمل على تجنبها اضافة الى انه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لان شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله اكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية .

اهداف تقييم الاداء و استخداماته :

اولاً: اهداف تقييم الاداء :

تحقق عملية تقييم الاداء اهدافاً عديدة وذلك وفق مستويات هي : المنظمة ، المديرين ، المرؤسين ، وذلك وفقاً لما يلي :

³⁵ منقول من رسالة ماجستير منشورة تحت عنوان "دور ادارة الموارد البشرية في التأثير على الاداء " اعداد الطالب/ باباه ولد سيدنا - جامعة الجزائر 2015 ، ص 74

1. على مستوى المنظمة :

[- ايجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.

- رفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

- تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية لان نتائج هذ العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.^[36]

2. على مستوى المديرين :

[ان مواجهة المدير او المشرف للفرد العامل للحكم على ادائه لا تعتبر عملية سهلة وانما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين الى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقييم سليم وموضوعي لاداء تابعيهم ، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب اليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.^[37]

3. على مستوى الفرد :

[ان زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبدولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم اكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم الى العمل باجتهاد وجدية واخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليتهم معنوياً ومكافأتهم مالياً.^[38]

الطرق الموضوعية لتقييم الاداء :

1. طريقة التوزيع الاجباري :

يقوم المقوم بكتابة اسم كل مورد من الموارد البشرية محل التقييم على بطاقة ثم يوزع هذه البطاقات على مجموعة "او فئات" وذلك بعد مقارنة اداء بعضهم ببعض وفرز وتصنيف هذه

³⁶ منقول من رسالة ماجستير منشورة تحت عنوان "دور ادارة الموارد البشرية فى التأثير على الاداء " اعداد الطالب/ باباه ولد سيدنا - جامعة الجزائر 2015 ، ص75

³⁷ المرجع السابق ، ص 76

³⁸ المرجع السابق ، ص 76

المجموعات "الفئات" او اعطاؤها نسبة مئوية محددة تبين ما تمثله هذه المجموعة من اجمالي الموارد البشرية محل التقييم كما يلي³⁹:

الطريقة الموضوعية لتقييم الاداء (1)

المجموعة / الفئة	التقدير	النسبة المئوية	الجهة الممثلة
الاولى	ممتاز	10%	الموارد البشرية محل التقييم
الثانية	جيد جدا	30%	الموارد البشرية محل التقييم
الثالثة	جيد	20%	الموارد البشرية محل التقييم
الرابعة	مقبول	30%	الموارد البشرية محل التقييم
الخامسة	ضعيف	10%	الموارد البشرية محل التقييم

2. طريقة قوائم المراجعة :

بموجب هذه الطريقة يتم اعداد قائمة تحتوى على عدد من الاسئلة تتعلق بسلوك الفرد فى الاداء وذلك بالتعاون بين ادارة الموارد البشرية و الرؤساء المباشرين ، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين فى العمل و الصفات الواجب توافرها فيهم ويتم وضعها فى قائمة وعلى ادارة الافراد ان تحدد اهمية كل عنصر فى تأثيره على الاداء للوظيفة ، ويتم وضع كل عنصر او صفة امامه حسب اهميته⁴⁰ ،ويطلب من المقيم الاجابة بنعم او لا او وضع علامة امام كل عبارة او سؤال حسب ما يراه يتفق مع رأيه الشخصي نحو تصرفات الفرد وسلوكه وادائه لوظيفته بغية تحديد تلك الصفات التى تتوافر فى اداء الفرد وبعد استيفاء هذه القائمة تقوم ادارة الافراد بتحديد وزن او قيمة الاجابات بموجب دليل خاص من اجل الوصول الى الترتيب النهائي لاداء الفرد وهذا يعنى ان المدير المباشر لا يلعب دور لقيم وانما يقوم بدور المراسل الذي يتولى تبليغ الادارة عن اداء الفرد بإجاباته على العبارات او الاسئلة فى القائمة المعدة لغرض التقييم .

³⁹ ادارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة و الالفية الثالثة ، د. عطا الله محمد و د. غالب محمود سنجق ، مكتبة

الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، ص 258

⁴⁰ ادارة الموارد البشرية ، احمد ماهر ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 303

الاطءاء المألوفة فى تقويم الاداء :

بعء اسءراض النماء المعة لتقويم الاداء ومناقشءها وءعريفها وءءليل المءلوماء الوارءة بها واءلان النءاءء بأن ءور ءوضيح الاطءاء المألوفة الءى ءءرا ما يقء فيها المقيمون و الءى يجب ءفاءبها بقءر الامكان ، ويمءن اءمالها فيما يلي :

1/ ءءشءرء فى تقويم اءاء العاملين :

يقوم بعض المراقبين لاسباب ربما ءكون ءاوءة ءءلق بمءءءءاءءهم وسلوكهم فى الءياة باءطاء ءرءاء ءءءنية لمن ىءولون تقويم اءاءهم من العاملين وءذا ءقويم المءءف بحق العاملين ، ربما يؤءى الى ءءببء همهم وءءل روءهم المءنوءة وءلق ءو من ءءوئر و النفور و العءاء بينهم وبين ءذا النمء المءءءر من القاءة الاءاريين مما ىءرءب عليه اسوأ الآءار عن مسءقبل ءلك المئشاءة الاءارية .

2/ ءءسائل فى تقويم اءاء العاملين :

ءبءا لءذا ءءوءبه يقوم بعض المراقبين بءقويم اءاءمرؤوسبهم بءرءبقة عشوائبة فىها ءءبر من ءءسائل و المءاملاء وءءببء الخواطر بوضع ءءءبراء عالية لا ءءفق مع اءاءهم الفءلى فى الوءائف الءى ىءءءءمونها مما يعطى انءباءعاء زائفة عن القءراء و المهاراء الءى ىءءمون بها مما ىؤءر سلابا على نظام ءءرءبة⁴¹ .

3/ ءءوسء فى تقويم الاءاء للعاملين :

ءبءا لءذا ءءوءبه فإن بعض المشرفين ىمبلون نحو اعطاء ءءءبراء ءءوسءة ءون الاءءمام بأبرز العناصر الءى ءءمءع بكفاءاء عالية او بءلك الءى ءعانى من ضعف وعهءز واءء فى اءاء الوءائف . و السبب فى ءذا ءقويم ءءوسءب ىرءع الى ءءرة عءء الافراء المرءء ءقويم اءاءهم او قلة المءلوماء الءى ءصف مسءوى اءاءهم او عءم كفاءة المشرفين او عءم اءمانهم بضرورة عملبة ءقوبم.

⁴¹ اءارة الموارء البشربة ، ء. البروفبسر اءمء ابراهبم ابوسن ، 2007 الخرءوم ، مءءبة ءءرساءاء ءءاربة بءامعة السوءان للعلوم و ءءءلوءبءا ، ص 199

4/ الاعتماد على الانطباع الشخصي فى تقويم اداء العاملين :

بعض المشرفين يميلون نحو تقويم مرؤسيهم بناء على افتراضات خاطئة و انطباعات شخصية زائفة تتعلق بالمظهر وطريقة الحديث و السلوك في مواجهة حادث عرضي ، في حيث ان التقييم الموضوعي لابد ان يكون مرتكزا على حقائق بينه وان يكون شاملاً ودقيقاً وبعيدا بقدر الامكان عن نزوات بعض المشرفين و آدائهم المفرقة فى الذاتية⁴² .

5/ التحيز للذات فى تقويم اداء العاملين :

بعض المشرفين يميلون الى ادخال بعض العناصر غير الموضوعية فى عمليات التقييم كأن يرتكزوا فى تقييمهم على بعض العوامل السياسية او الاقتصادية او الاجتماعية او العنصرية او الايدلوجية او خلافه مما لا يمت بصلة مباشرة الى موضوع النشاط الفعلي للعاملين بالمنشأة المعينة وفي مثل هذه الاحوال يكون التقييم متحيزاً وفي بعض الاحيان كيدياً مدمراً للروح المعنوية وكفاءة الاداء للعاملين بتلك المنشأة الادارية .

6/ استمارات التقييم المستخدمة غير فعالة :

من الاخطاء المألوفة ايضاً ان نجد المنظمة تستخدم استمارة واحدة لتقييم جميع انواع العاملين على اختلاف مسمياتهم ووظائفهم وهذا خطأ شنيع لان الصفات التى تقيمها فى الاداري فى مستويات الادارة العليا تختلف بالضرورة عن الصفات التى تقيمها فى الموظف الجديد ، كما ان الصفات التى تريد ان تقيمها فى فئة المهندسين مثلاً قد تختلف عن تلك التى تريد تقيمها فى فئة المحاسبين .

ومن اللازم ان تنتبه ادارة الموارد البشرية الى هذا الامر فتستخدم استمارات عدة تحمل صفات مختلفة للفئات الوظيفية المختلفة وكمثال للاستمارات التى تستخدم لعدة فئات من العاملين انظر الملحق رقم (2) الذى يحتوي الاستمارة المستخدمة حالياً فى الخدمة المدنية بالسودان⁴³ .

⁴² المصدر السابق ، ص 200

⁴³ المصدر السابق ، ص 201

تحليل نتائج تقويم اداء العاملين

يهدف هذا الاجراء الى تحديد مدى صحة النتائج التي توصل اليها المقيمون ومدى سلامتها وصلاحياتها للحكم على قرارات العاملين وملاءمتهم للقيام بالاعباء الوظيفية التي اوكلت اليهم .

ويمكن تقدير مدى صحة النتائج التي توصل اليها المقيمون عن طريق المقارنة بين نتائج التقويم التي توصل اليها احد المقيمين لنفس الموظفين في فترتين متقاربتين فإذا كانت نتائج التقويم مطابقة او شبه مطابقة حكم بصحة عملية التقييم و الا اصبح على الجهات المسؤولة اعادة النظر في المسألة واخضاعها للدراسة مرة اخرى .

كما يمكن ان يكلف اكثر من مشرف بإجراء عملية التقييم لنفس الموظفين ثم تتم مراجعة النتائج التي توصل اليها كل منهم فإذا كانت متماثلة او شبه متماثلة حكم بصحة عمليات التقويم او حكم بعدم مطابقتها للواقع .

كما يمكن ان تتم عملية تحليل النتائج التقييم و التأكد من صحتها عن طريق المعلومات الواردة في سجلات الانتاج وكشوفات النشاط اليومي ودفاتر الحضور و الغياب و الانصراف وعدد نوعية الاجازات الاستثنائية التي يأخذها الموظف المعني بعملية التقييم⁴⁴.

⁴⁴ المصدر السابق ، ص 202

الفصل الرابع

المبحث الاول

الدراسة الميدانية

نبذة تعريفية

- شركة بوهيات المهندس
- السودان - الخرطوم
- يقع الشركة بمدينة ادرمان المنطقة الصناعية
- صندوق بريد : 3086
- الهاتف: شركة بوهيات المهندس 249155240444
- فاكس : 249155277702
- البريد الالكتروني: info@elmohandispaints.com

تاريخ الشركة

تأسس شركة بوهيات المهندس فى العام 1999م برأس مال وطنى وعلى ايدي سودانية فى مساحة محدودة وبطاقة انتاجية بسيطة وعدد قليل من العاملين لا يتعدون 50 الخمسون ومن ثم انطلقت مسيرته نحو التطور و الانتشار و التوسع افقيا ورأسيا بجلب احدث الآليات و المعدات وتوظيف الكادر البشري المؤهل وتزويده بالتقنيات وتدريبه عليها بغرض التحسين المستمر وذلك بعمل البرامج و الخطط التدريبية السنوية وجلب الخبراء و المستشارين المحليين و الاجانب لكي يستنى الاستفادة القصوى من خبراتهم وصولاً الى اعلى معدلات الانتاج و الجودة و التى تطبق عليها المواصفات و المعايير العالمية ولذلك اعتمد نظام ادارة الجودة حسب المواصفة العالمية حتى اثمر ذلك بحصول الشركة على شهادة الايزو منذ العام 2004م ومحافظ عليها حتى تاريخه وذلك بمراجعتها سنويا من قبل الشركة المانحة وسياسة ذلك ما يلي :

الرؤية و الرسالة و الاهداف و قيم العمل

الرؤية :

ان يكون شركة بوهيات المهندس اكبر شركة للبوھيات فى السودان .

توجد بشركة بھيات المھندس قسم خاص بتدريب وتأھيل العاملين بالشركة يقوم بتزويد العاملين بالخبرات العلمية و العملية وفقا لاساليب العالمية المتبعة فى مجال تدريب الموارد يشرف على هذا القسم نخبة من الديرين فى المجال كما تهتم الشركة بعملية التدريب وتقييم العائد من التدريب و الاستعانة بالملفات الخاصة بالعملية التدريبية ضمن الوثائق الفعالة نظام الترقية و التعيين فى تحديد الاحتياجات التدريبية ضمن الخطة القادمة .

الرسالة :

- تقديم بوهيات مائية وصناعية وطلاءات وعوازل ذات جودة عالية واسعار منافسة .
- تحقيق مستويات متصاعدة من رضا العملاء و المتعاملين مع الشركة عن منتجات وخدماته.
- تحقيق مستويات متصاعدة من الجودة و التجديد و الابتكار فى منتجات وخدمات الشركة .

- تحقيق مستويات متصاعدة من الفاعلية و الكفاءة فى العمليات الانتاجية .
- توفير بيئة عمل تتسم بأعلى مستويات التقنية تساعد على استقطاب و الحفاظ على موارد بشرية عالية التدريب .
- تحقيق اعلى مستويات صحة البيئة و الحد من التلوث فى كافة مرافق الانتاج و التخزين .
- العمل على تطوير وتحسين طرق واساليب صناعة البوهيات للوصول لاقصى درجات الكفاءة و الفعالية فى اداء الشركة .

قيم العمل :

- الالتزام تجاه الشركة :
نقوم بالمحافظة على اصول وممتلكات ومرافق الشركة ونسعى الى كل ما يحقق مصلحته ونتجنب كل مايؤدى الى الاضرار به .
- خدمة العملاء :
نسعى جميعا لتقديم منتجات وخدمات تتجاوز توقعات عملائنا و المتعاملين معنا من داخل الشركة وخارجه .
- الايثار :
نؤثر بعضنا على بعض فى جميع المجالات سواء كانت تشغيلية او اجتماعية لترتفع لدينا روح الاسرة الواحدة المتناغمة و المترابطة .
- تطوير الذات :
نقوم بنقل المعارف و التجارب فيما بيننا لنعزز فى داخلنا الرغبة فى تطوير الذات من خلال الخبرات .
- الاتقان :
نسعى لتحقيق اعلى درجات تجويد العمل ضمانا لجودة المنتج وصولاً لتحقيق العمل بأقل التكاليف مستخدمين احدث التقنيات .
- المصداقية :
نتعامل بصدق وشفافية فيما بيننا ومع عملائنا ونوفي بالالتزامات التى تعهدنا بها فى اوقانها.

• روح الفريق :

نعمل بروح الفريق الواحد و المنافسة الشريفة و الابداع و التميز فى الاداء.

الاهداف :

تسعى شركة بوهيات المهندس لتحقيق الاهداف التالية :

- صناعة الطلاءات المائية و الزيتية و الصناعية و المعاجين و الغراء و الفلنكوت و طليات الحوائط و المذيبات و بوهيات الهمرفنش ومنتجات القليز و الفالفت .
- تصميم و تطوير المنتجات الجديدة التى يحتاجها السوق و اعداد مواصفاتها و تجربتها و تسعيرها تمهيدا لإنزالها تجارياً .
- تلبية احتياجات الاسواق المحلية و المجاورة من المنتجات التى ينتجها الشركة و التوسع فى تغطية كافة المناطق بها .
- تطوير و تحسين طرق تصنيع صناعة البوهيات مساهمة فى التنمية الصناعية الشاملة فى السودان .
- تطوير و تحسين مهارات و قدرات العاملين فى الشركة مساهمة فى تنمية الكوادر البشرية العاملة فى المجال الصناعي فى السودان .
- تحقيق معدلات متصاعدة من العائد على الاستثمار و الربحية ضمانا لتحقيق اعلى الفوائد للمساهمين تأكيداً للاستمرارية و التوسع التطوير .
- المساهمة فى التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و فى دفع عجلة الصناعة فى البلاد تزامنا مع الطفرة التى حققها الشركة فى الانتاج كماً و نوعاً و ادخال منتجات جديدة بعد انشاء ادارة متخصصة فى البحث و التطوير صحب ذلك اتساع الرقعة الجغرافية للشركة و زيادة السعة التخزينية بإضافة مخازن للخام و المنتج يراعى فيها التصميم المثالي و اتباع طرق التخزين السليم حت اصبحت تمتد فى مساحة تقدر بحوالي 12000 اثني عشر الالاف متر مربع ويتم توزيع المنتج عبر المركز الرئيسي للمبيعات بالخرطوم شارع الغابة بواسطة 17 سبعة عشر وكيل بيع بالعاصمة الخرطوم و بحري و امدرمان و ايضا عدد 11 احدى عشر وكيل بيع بالولايات بالمدن الآتية :

مدني ، الحصاحيصا ، كوستي ، الابيض ، القصارف ، كسلا ، بورتسودان عطبرة ، دنقلا، الدمازين ، نيالا .

وحتى تصل الخدمة للعميل بالصورة المثلى ثم فتح مراكز مزج الالوان وتزويدها بماكينات الخلط بالكمبيوتر و التي تلبي الطلب و الدقة و السرعة الفائقة ، وايضا تمت اضافة اعداد مقدره الى الاسطول العامل في نقل وتوزيع المنتج الى العملاء وفروع الشركة بمدن الولايات المختلفة وما تم اضافته عدد 20 عشرون مركبة تتراوح حمولتها ما بين 8-12 طن .

بيئة العمل في شركة بوهيات المهندس

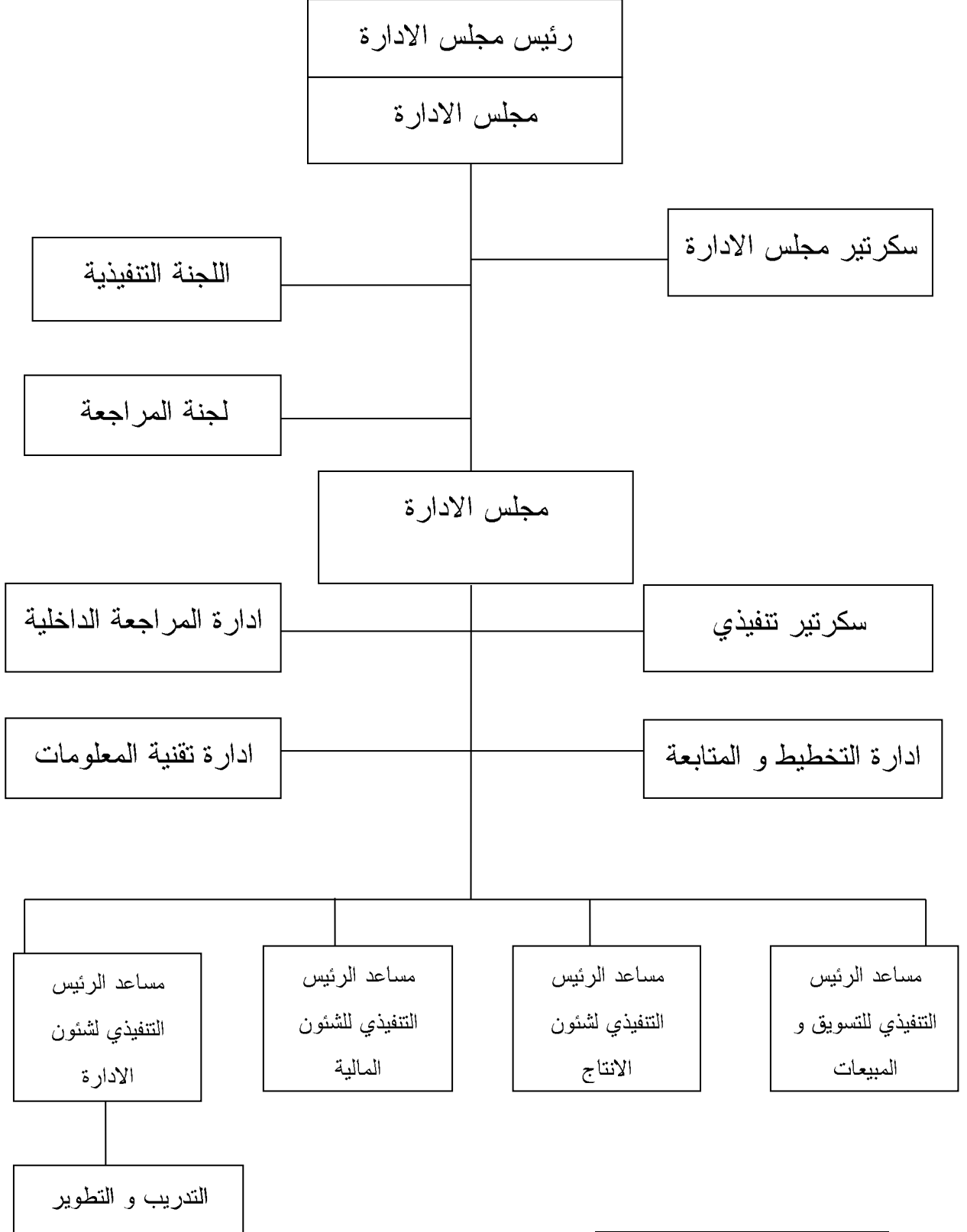
تسعي ادارة الشركة دوما للاهتمام ببيئة العمل و المحيط الخارجي حيث تجهيز المكاتب واماكن العمل لكي يؤدي العمل بصورة مريحة و آمنة مراعي فيه سبل السلامة و الصحة المهنية ، تهوية وتكييف ومخارج طوارئ ومعدات اطفاء وفي المحيط الخارجي الاهتمام بجمع النفايات و التخلص منها بالتنسيق مع الجهة المختصة وايضا زراعة وتشجير امام الشركة للحد من تصاعد وانتشار الغبار حتي يتم ضمان استمرار العملية الانتاجية بدون توقف او انقطاع حرصت الادارة على قيام وحدات انتاجية ومصانع تغذي الشركة بالعبوات ومواد التغليف مثل شركة عزة للعبوات مواد التغليف وايضا شركة المهندس للكرتون و الورق المقوى الذي يمد الشركة باحتياجه ويرفد مجموعة من المصانع الاخرى وشركة الكمي كوت الذي ينتج العوازل مثل الفلنكوت و الغراء ويجري العمل الان بمشروع مجمع عروس الرمال الصناعي بحري و الذي يحوي شركة الطلاءات والمعاجين و الدهانات بانواعها وايضا مصانع التبيئة و التغليف .

التدريب في شركة بوهيات المهندس :

تعمل ادارة التدريب و التأهيل في شركة بوهيات بالإعداد الجيد للدورات التدريبية فتحرص الشركة على وجود كفاءات وخبرات من المختصين في اعداد الدورات التدريبية وتهيئة الظروف و البيئة التدريبية وتحرص ادارة الموارد البشرية علي وضع خطة سنوية للتدريب و التأهيل كما تخصص الشركة ميزانية للعملية التدريبية .

شكل رقم (5)

45 الهيكل الاداري لشركة بوهيات المهندس



45 المصدر : ملفات الشركة

المبحث الثاني

تحليل البيانات

تمهيد :

يتناول الباحث في هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، وطريقة إعداد أدواتها.

حيث قام الباحث بتوزيع عدد (80) استبانة على المستهدفين بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. احتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة، حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شملها على الآتي:

1- الافراد من مختلف الفئات العمرية.

2- الافراد من مختلف سنوات الخبرة.

3- الأفراد من مختلف المؤهلات الوظيفية.

4- الافراد من مختلف عدد الدورات التدريبية.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (33) عبارة، طُلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إستجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الثلاثي المتدرج الذي يتكون من ثلاث مستويات (وافق، محايد، لا اوافق).

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان ، تم استخدام البرنامج الاحصائي **SPSS** و الذي يشير اختصارا الى الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences**.

الاساليب الاحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة ، تم إستخدام الاساليب الاحصائية الاتية :

1- الاشكال البيانية .

2- التوزيع التكراري للاجابات.

3- النسب المئوية.

4- الوسيط.

5- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات.

أداة الدراسة

إعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أن للاستبانة مزايا منها:

1- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

2- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3- سهولة وضع أسئلة الاستبانة وترسيم ألفاظها وعباراتها.

4- توفر الاستبانة وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

القسم الاول : وصف البيانات العامة:

1- العمر:

يوضح الجدول (2) والشكل (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق العمر

الجدول (2)

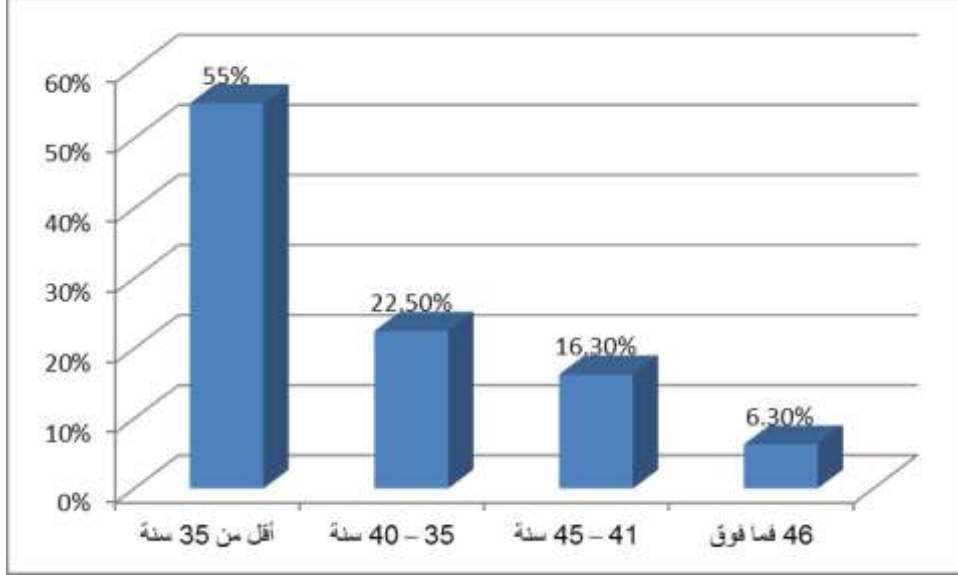
التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسه وفق العمر

النسبة المئوية	العدد	الفئات العمرية
55%	44	أقل من 35 سنة
22.5%	18	35 - 40 سنة
16.3%	13	41 - 45 سنة
6.3%	5	46 فما فوق
100%	80	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م.

الشكل (1)

التوزيع التكراري لأفراد عينه الدراسه وفق العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول (1) والشكل (1) أن الفئة العمرية لغالبية أفراد عينة البحث () سنة حيث بلغ عددهم (44) فرداً ما نسبته (55%)، يليهم الذين أعمارهم في الفئة العمرية () سنة حيث بلغ عددهم (18) فرداً بنسبة (22.5%)، يليهم الذين أعمارهم في الفئة العمرية () سنة حيث بلغ عددهم (13) أفراد بنسبة (16.3%)، فيما لم تحتوي علي الأفراد الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة.

2- الخبرة:

يوضح الجدول (3) والشكل (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الخبرة

الجدول (3)

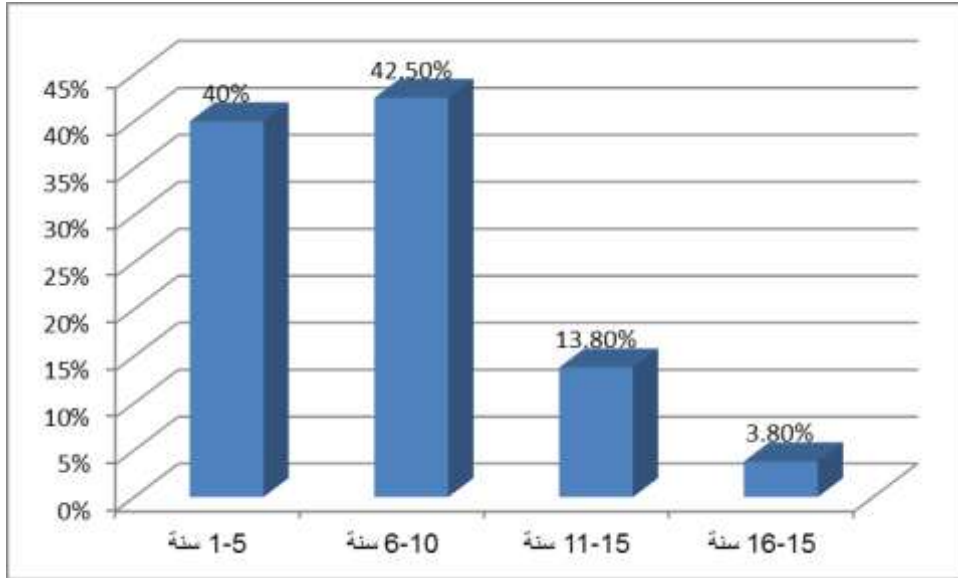
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
5-1 سنة	32	40%
6-10 سنة	34	42.5%
11-15 سنة	11	13.8%
15-16 سنة	3	3.8%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م.

الشكل (2)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول (2) والشكل (2) أن سنوات الخبرة لغالبية أفراد عينة الدراسة () حيث بلغ عددهم (34) فرداً بنسبة (42.5%)، يليهم الذين سنوات خبرتهم () حيث بلغ عددهم (32) فرداً بنسبة (40%)، يليهم الذين سنوات خبرتهم () حيث بلغ عددهم (11) فرداً بنسبة (13.8%).

3- المؤهل الوظيفي :

يوضح الجدول (4) والشكل (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل الوظيفي

الجدول (4)

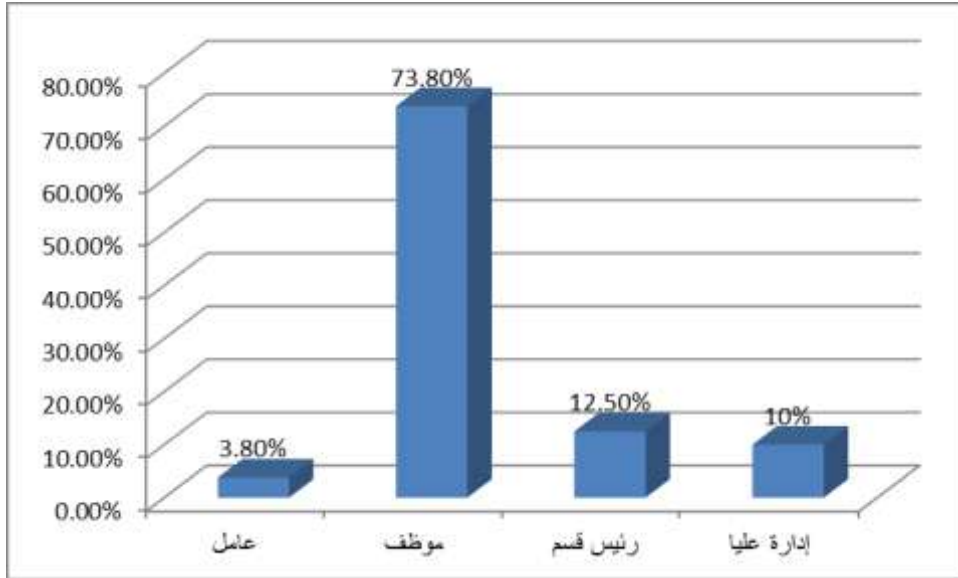
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل الوظيفي

المؤهل الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
عامل	3	3.8%
موظف	59	73.8%
رئيس قسم	10	12.5%
إدارة عليا	8	10%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م.

الشكل (3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول (3) والشكل (3) أن غالبية أفراد عينة البحث مؤهلهم الوظيفي (موظف) حيث بلغ عددهم (59) فرداً بنسبة (73.8%)، يليهم الذين مؤهلهم الوظيفي (رئيس قسم) بعدد (10) أفراد بنسبة (12.5%)، فيما بلغ عدد الذين مؤهلهم الوظيفي (إدارة عليا) (8) أفراد بنسبة (10%).

4- الدورات التدريبية :

يوضح الجدول (5) والشكل (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الدورات

التدريبية

الجدول (5)

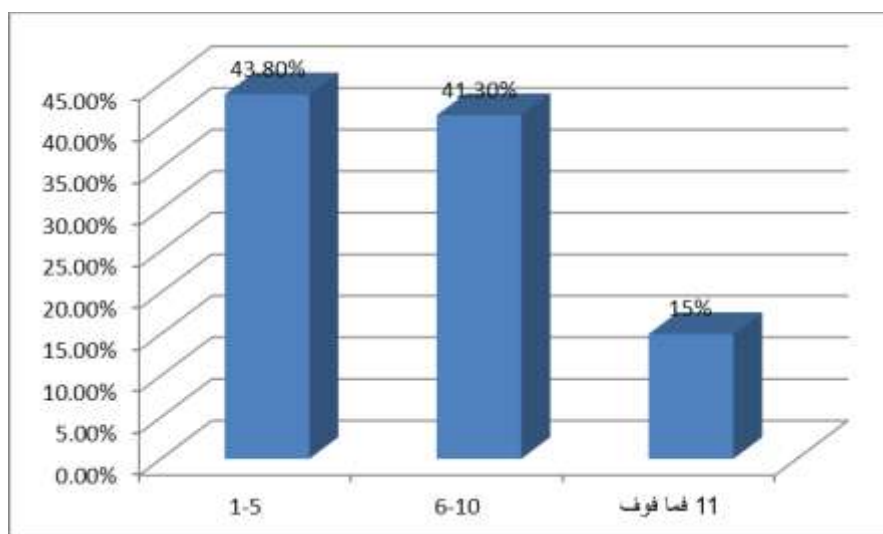
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية
5-1	35	43.8%
10-6	33	41.3%
11 فما فوق	12	15%
المجموع	80	100%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م.

الشكل (4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الدورات التدريبية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول (4) والشكل (4) أن عدد الدورات التدريبية لغالبية أفراد عينة البحث هي

(5-1) حيث بلغ عددهم (35) فرداً ما نسبته (43.8%)، يليهم الذين عدد الدورات التدريبية لهم

(10-6) بعدد (33) فرداً بنسبة (41.3%)، فيما بلغ الذين عدد الدورات التدريبية لهم (11) فما

فوق (12) فرداً ما نسبته (15%).

ثبات وصدق أداة الدراسة:

الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

$$\text{الصدق} = \text{الثبات}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ. وكانت النتيجة كما في الجدول الآتي:

الجدول (6)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الإستبيان

المحور	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
جميع العبارات	0.93	0.96

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS, 2018م

يتضح من نتائج الجدول (6) أن معاملي الثبات والصدق لإجابات أفراد الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بفرضيات الدراسة تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

إختبار صحة فرضيات الدراسة

للاجابة على تساولات الدراسة و التحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان و التي تبين آراء عينة الدراسة ، حيث تم إعطاء الدرجة (3) كوزن لكل إجابة " اوافق "، و الدرجة (2) كوزن لكل إجابة " محايد" ، و الدرجة (1) لكل إجابة " لا اوافق". ولمعرفة إتجاه الإستجابة فإنه يتم حساب الوسيط. إن كل ما سبق ذكره و حسب متطلبات التحليل الاحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية الى متغيرات كمية ، و بعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية .

1- عرض و مناقشة نتائج المحور الأول :

" التخطيط للتدريب "

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الأول:

الجدول (7)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

ت	العبارة	التكرار والنسبة %		
		اوافق	محايد	لا اوافق
1	الأسلوب المتبع في تحديد الإحتياجات التدريبية حسب احتياجات العمل	68 %85	9 %11.3	3 %3.8
2	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء	56 %70	18 %22.5	6 %7.5
3	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي	47 %58.8	28 %35	5 %6.3
4	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة	43 %53.8	31 %38.8	6 %7.5
5	الأسلوب المتبع في تحديد الإحتياجات التدريبية حسب الأولويات	53 %66.3	20 %25	7 %8.8

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م

لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات المحور الأول ، الجدول (7) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات :

الجدول (8)

ت	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية sig	الوسيط	تفسير اتجاه المبحوثين
1	الأسلوب المتبع في تحديد الإحتياجات التدريبية حسب احتياجات العمل	96.8	0.000	3	وافق
2	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للأداء	51.1	0.000	3	وافق
3	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي	33.2	0.000	3	وافق
4	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة	26.7	0.000	3	وافق
5	الأسلوب المتبع في تحديد الإحتياجات التدريبية حسب الأولويات	42.2	0.000	3	وافق
	جميع العبارات	315.5	0.000	3	وافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (96.8) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (51.1) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (33.2) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (26.7) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (42.2) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- ولقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بجميع عبارات المحور الاول (315.5)، و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين علي المحور الأول.

مما تقدم نستنتج أن محور الدراسة الاول قد تحقق ولصالح الموافقين.

2- عرض و مناقشة نتائج المحور الثاني:
" تنفيذ التدريب "

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الثاني:

الجدول (9)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

ت	العبرة	التكرار والنسبة %		
		لا اوافق	محايد	اوافق
1	التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل	5 %6.3	17 %21.3	58 %72.5
2	تصميم الدورات التدريبية على أهداف واضحة ومكتوبة	3 %3.8	24 %30	53 %66.3
3	يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل بالشركة	4 %5	26 %32.5	50 %62.5
4	يتم تقديم مادة التدريب وفقاً لأسلوب المحاضرة وحلقات النقاش	5 %6.3	33 %41.3	42 %52.5
5	يتم تقديم مادة التدريب وفقاً لأسلوب التجربة العلمية	1 %1.3	23 %28.8	56 %70
6	يتم الإستعانة بموظفين ذوي خبرة عالية في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية في إدارة الموارد البشرية	5 %6.3	26 %32.5	49 %61.3
7	يتم تقديم مادة التدريب وفقاً لأسلوب المؤتمرات	5 %6.3	27 %33.8	48 %60
8	يتم تقديم مادة التدري وفقاً لأسلوب المبادرات الإدارية	6 %7.5	27 %33.8	47 %58.8
9	التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل	4 %5	29 %36.3	47 %58.8
10	تصميم الدورات التدريبية على أهداف واضحة ومكتوبة	4 %5	27 %33.8	49 %61.3
11	يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل بالشركة	13 %16.3	24 %30	43 %53.8
12	يتم تقديم مادة التدريب وفقاً لأسلوب المحاضرة وحلقات النقاش	9 %11.3	27 %33.8	44 %55

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م

لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات المحور الثاني ، الجدول (9) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات :

الجدول (10)

ت	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية sig	الوسيط	تفسير إتجاه المبحوثين
1	التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل	57.9	0.000	3	وافق
2	تصميم الدورات التدريبية على أهداف واضحة ومكتوبة	47.3	0.000	3	وافق
3	يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل بالشركة	39.7	0.000	3	وافق
4	يتم تقديم مادة التدريب وفقاً لأسلوب المحاضرة وحلقات النقاش	27.9	0.000	3	وافق
5	يتم تقديم مادة التدريب وفقاً لأسلوب التجربة العلمية	57.5	0.000	3	وافق
6	يتم الإستعانة بموظفين ذوي خبرة عالية في مجال تحديد الإحتياجات التدريبية في إدارة الموارد البشرية	36.3	0.000	3	وافق
7	يتم تقديم مادة التدريب وفقاً لأسلوب المؤتمرات	34.7	0.000	3	وافق
8	يتم تقديم مادة التدري وفقاً لأسلوب المبادرات الإدارية	31.5	0.000	3	وافق
9	التوقيت الزمني للدورة لا يتعارض مع الدوام الرسمي للعمل	35.0	0.000	3	وافق
10	تصميم الدورات التدريبية على أهداف واضحة ومكتوبة	38.0	0.000	3	وافق
11	يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل بالشركة	17.3	0.000	3	وافق
12	يتم تقديم مادة التدريب وفقاً لأسلوب المحاضرة وحلقات النقاش	23.0	0.000	3	وافق
	جميع العبارات	323.4	0.000	3	وافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالاتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (57.9) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (47.3) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي

المعنوية (5%) و عليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (39.7) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) و عليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (27.9) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) و عليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (57.5) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) و عليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (36.3) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) و عليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (34.7) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) و عليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (31.5) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) و عليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة (35.0) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة العاشرة (38.0) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الحادية عشر (17.3) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية عشر (23.0) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة ، ولقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بجميع عبارات المحور الثاني(323.4)، و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين علي المحور الثاني.
- مما تقدم نستنتج أن محور الدراسة الثاني قد تحقق ولصالح الموافقين.

3- عرض و مناقشة نتائج المحور الثالث:

" بيئة للتدريب "

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الثالث:

الجدول (11)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

ت	العبرة	التكرار والنسبة %		
		اوافق	محايد	لا اوافق
1	تقيم الشركة دورات تدريبية داخل الشركة	60 %75	17 %21.3	3 %3.8
2	تراعي الشركة تطلعات العاملين التدريبية	48 %60	29 %36.3	3 %3.8
3	تشجع الشركة العاملين ذو الكفاءة العالية بإرسالهم للتدريب خارج القطر لكسب الخبرات العلمية	53 %66.3	19 %23.8	8 %10

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م

لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات المحور الثالث ، الجدول (11) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات :

الجدول (12)

ت	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية sig	الوسيط	تفسير إتجاه المبحوثين
1	تقيم الشركة دورات تدريبية داخل الشركة	66.2	0.000	3	اوافق
2	تراعي الشركة تطلعات العاملين التدريبية	38.3	0.000	3	اوافق
3	تشجع الشركة العاملين ذو الكفاءة العالية بإرسالهم للتدريب خارج القطر لكسب الخبرات العلمية	41.3	0.000	3	اوافق
	جميع العبارات	98.1	0.000	3	اوافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (66.2) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (38.3) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (41.3) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة. ولقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بجميع عبارات المحور الثالث (98.1)، و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين علي المحور الثالث. مما تقدم نستنتج أن محور الدراسة الثالث قد تحقق ولصالح الموافقين.

4- عرض و مناقشة نتائج المحور الرابع:

" قياس العائد من التدريب "

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الرابع:

الجدول (13)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع

ت	العبرة	التكرار والنسبة %		
		لا اوافق	محايد	اوافق
1	الدورات التدريبية تعزز من كفاءة المتدربين في الشركة بهيأة المهندس	1	25	54
		%1.3	%31.3	%67.5
2	تؤدي الدورات التدريبية الى زيادة كفاءة العاملين في أداء الأعمال	2	19	59
		%2.5	%23.8	%73.8
3	تمثل المادة التدريبية العملية احدى العوامل المؤثرة في فاعلية الدورة التدريبية	2	29	49
		%2.5	%36.3	%61.3
4	تتطابق أهداف العملية التدريبية مع الأهداف التي ترمي الى شركة بهيأة المهندس	2	26	52
		%2.5	%32.5	%65
5	يتم تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على اداء المتدربين	3	20	57
		%3.8	%25	%71.3
6	يتم تقييم المتدرب اثناء ادائه للعمل للوقوف على مدى اتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية	2	24	54
		%2.5	%30	%67.5
7	يستخدم أسلوب مقارنة اداء المتدرب قبل وبعد العملية التدريبية لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات	4	26	50
		%5	%32.5	%62.5
8	يتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التدريبية بصورة دورية	2	18	60
		%2.5	%22.5	%75

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م

لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات المحور الرابع ، الجدول (13) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات :

الجدول (14)

ت	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية sig	الوسيط	تفسير إتجاه المبحوثين
1	الدورات التدريبية تعزز من كفاءة المتدربين في الشركة بهيأة المهندس	52.8	0.000	3	وافق
2	تؤدي الدورات التدريبية الى زيادة كفاءة العاملين في أداء الأعمال	64.2	0.000	3	وافق
3	تمثل المادة التدريبية العملية احدى العوامل المؤثرة في فاعلية الدورة التدريبية	41.7	0.000	3	وافق
4	تتطابق أهداف العملية التدريبية مع الأهداف التي ترمي الى شركة بهيأة المهندس	46.9	0.000	3	وافق
5	يتم تقييم نتائج الدورات التدريبية من خلال انعكاسها على اداء المتدربين	57.2	0.000	3	وافق
6	يتم تقييم المتدرب اثناء اداائه للعمل للوقوف على مدى اتقانه واكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية	51.1	0.000	3	وافق
7	يستخدم أسلوب مقارنة اداء المتدرب قبل وبعد العملية التدريبية لملاحظة التغيرات في المعلومات والمهارات	39.7	0.000	3	وافق
8	يتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التدريبية بصورة دورية	67.3	0.000	3	وافق
	جميع العبارات	186.3	0.000	3	وافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (52.8) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (64.2) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (41.7) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (46.9) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (57.2) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (51.1) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (39.7) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (67.3) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- ولقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بجميع عبارات المحور الرابع (186.3)، و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة

الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين علي المحور الرابع.

مما تقدم نستنتج أن محور الدراسة الرابع قد تحقق ولصالح الموافقين.

5- عرض و مناقشة نتائج المحور الخامس : " مقاييس الأداء ومحددات الأداء "

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الخامس:

الجدول (15)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس

ت	العبارة	التكرار والنسبة %		
		لا اوافق	محايد	اوافق
1	الإلتحاق بالتدريب زاد من ثقة الموظفين في إنجاز مهامهم	2	16	62
		%2.5	%20	%77.5
2	التدريب رفع مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين	2	26	52
		%2.5	%32.5	%65
3	التدريب ساعد الموظفين على تقديم اراء علمية يمكن تطبيقها لتجويد الأداء	3	22	55
		%3.8	%27.5	%68.8
4	التدريب عزز من القدرات القيادية للموظفين	4	17	59
		%5	%21.3	%73.8
5	التدريب رفع مستوى أداء الموظفين من ما انعكس على العائد المادي لدى الشركة	4	12	64
		%5	%15	%80

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م

لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات المحور الخامس ، الجدول (15) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات :

الجدول (16)

ت	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية sig	الوسيط	تفسير إتجاه المبحوثين
1	الإلتحاق بالتدريب زاد من ثقة الموظفين في إنجاز مهامهم	73.9	0.000	3	وافق
2	التدريب رفع مستوى المعارف والمهارات لدى الموظفين	46.9	0.000	3	وافق
3	التدريب ساعد الموظفين على تقديم اراء علمية يمكن تطبيقها لتجويد الأداء	51.9	0.000	3	وافق
4	التدريب عزز من القدرات القيادية للموظفين	62.0	0.000	3	وافق
5	التدريب رفع مستوى أداء الموظفين من ما انعكس على العائد المادي لدى الشركة	79.6	0.000	3	وافق
	جميع العبارات	78.9	0.000	3	وافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2018م

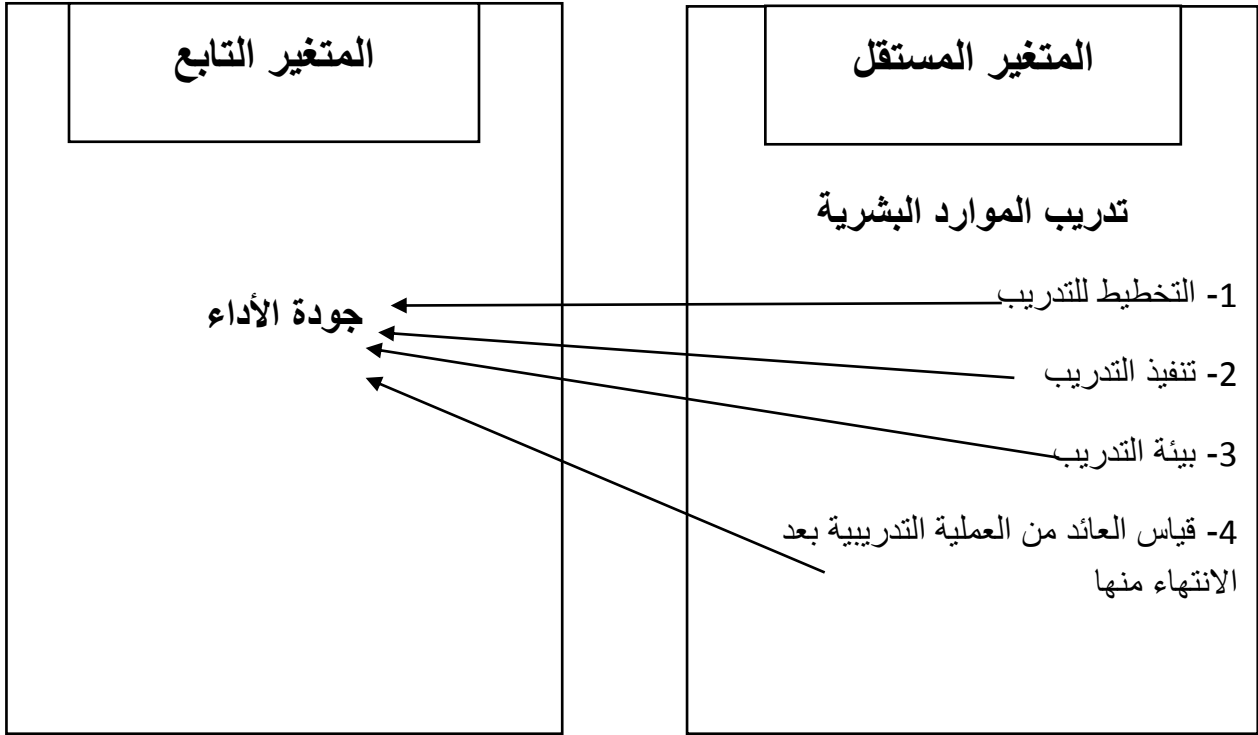
يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (73.9) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (46.9) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (51.9) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (61.9) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (79.6) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- ولقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بجميع عبارات المحور الخامس (78.9)، و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين علي المحور الخامس.

مما تقدم نستنتج أن محور الدراسة الخامس قد تحقق ولصالح الموافقين.

فرضيات الدراسة :



تحليل الفرضيات :

القيمة الاحتمالية (sig=0.000<0.05)		جودة الأداء			المجموع الكلي	
		لا اوافق	محايد	اوافق		
التخطيط للتدريب	لا اوافق	العدد %	1 1.3%	2 2.5%	0 0.0%	3 3.8%
	محايد	العدد %	1 1.3%	7 8.8%	16 20.0%	24 30.0%
	اوافق	العدد %	0 0.0%	4 5.0%	49 61.3%	53 66.3%
المجموع الكلي		العدد %	2 2.5%	13 16.3%	65 81.3%	80 100.0%

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط للتدريب و جودة الأداء (sig=0.000<0.05).

القيمة الاحتمالية (sig=0.007<0.05)		جودة الأداء			المجموع الكلي	
		لا اوافق	محايد	اوافق		
تنفيذ التدريب	لا اوافق	العدد %	0 0.0%	1 1.3%	0 0.0%	1 1.3%
	محايد	العدد %	1 1.3%	8 10.0%	15 18.8%	24 30.0%
	اوافق	العدد %	1 1.3%	4 5.0%	50 62.5%	55 68.8%
المجموع الكلي		العدد %	2 2.5%	13 16.3%	65 81.3%	80 100.0%

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ التدريب و جودة الأداء (sig=0.007<0.05).

القيمة الاحتمالية (sig=0.025<0.05)		جودة الأداء			المجموع الكلي	
		لا اوافق	محايد	اوافق		
بيئة التدريب	لا اوافق	العدد %	0 0.0%	0 0.0%	1 1.3%	1 1.3%
	محايد	العدد %	1 1.3%	9 11.3%	15 18.8%	25 31.3%
	اوافق	العدد %	1 1.3%	4 5.0%	49 61.3%	54 67.5%
المجموع الكلي		العدد %	2 2.5%	13 16.3%	65 81.3%	80 100.0%

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة التدريب و جودة الأداء (sig=0.025<0.05).

القيمة الاحتمالية (sig=0.000<0.05)		جودة الأداء			المجموع الكلي	
		لا اوافق	محايد	اوافق		
قياس العائد من التدريب	لا اوافق	العدد %	0 0.0%	1 1.3%	0 0.0%	1 1.3%
	محايد	العدد %	1 1.3%	8 10.0%	5 6.3%	14 17.5%
	اوافق	العدد %	1 1.3%	4 5.0%	60 75.0%	65 81.3%
المجموع الكلي		العدد %	2 2.5%	13 16.3%	65 81.3%	80 100.0%

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس العائد من التدريب و جودة الأداء (sig=0.000<0.05).

المبحث الثالث

نتائج الدراسة :

اثبتت الدراسة النتائج الآتية :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية ايجابية بين عناصر العملية التدريبية (التخطيط ، التنفيذ ، بيئة العملية التدريبية ، قياس العائد من العملية التدريبية و جودة الاداء)

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط للتدريب و جودة الأداء (sig=0.000<0.05).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ التدريب و جودة الأداء (sig=0.007<0.05).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة التدريب و جودة الأداء (sig=0.025<0.05).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قياس العائد من التدريب و جودة الأداء (sig=0.000<0.05).

التوصيات :

من خلال دراسة تحليل النتائج نوصي شركة بوهيات المهندس بالاتي :

1. زيادة الاهتمام بتخطيط العملية التدريبية .
2. زيادة الاهتمام بقياس العائد من العملية التدريبية .
وذلك نسبة لانخفاض نتائج هذين المحورين

الخاتمة :

ان الاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية فى المؤسسات المعاصرة نابع عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري فى صنع التقدم و تحقيق الانجازات العلمية و التقنية و الانتاجية التى غيرت ملامح الحياة لذلك تتعامل ادارة المؤسسة مع الانسان باعتباره المورد الاكثر قدرة و الاعلى قيمة .

ان نجاح اي مؤسسة مرتبطة بالدرجة الاولى بموردها البشري فإذا كان العنصر البشري فى المؤسسة يمتاز بالتدريب و الكفاءة فيما ذلك استغلال فعال لباقي الموارد من آلات و اجهزة و معدات وغيرها فيرتفع معدل الاداء وبالتالي جودة الخدمات و المنتجات المقدمة من قبل تلك المؤسسة .

المصادر المراجع :

1/ القرآن الكريم:

الآية 105 من سورة التوبة

2/ التدريب و التطوير مدخل علمي لفعالية الافراد و المنظمات ، د. علي محمد عبد الوهاب ، مكتبة الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .

3/ ادارة الموارد البشرية ، د. منير نوري و د. فريد كورتل ، مكتبة الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .

4/ ادارة الموارد البشرية ، د. احمد ماهر ، مكتبة الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

5/ ادارة الموارد البشرية و الاتجهات الحديثة و تحديات الالفية الثالثة ، عطا الله محمد تيسير ود. غالب محمود سنجك ، مكتبة الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

6/ استراتيجية ادارة الموارد البشرية ، د. سامح عبد المنطلب عامر ، مكتبة الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .

7/ ادارة و تقييم الاداء الوظيفي بيتن النظرية و التطبيق ، ابراهيم محمد المحاسنة ، مكتبة الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

8/ استراتيجية ادارة الافراد و تخطيط الموارد البشرية ، د. منصور عيسى ، مكتبة مركز الجودة الشاملة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .

9/ ادارة الموارد البشرية ، بروفييسور احمد ابراهيم ابو سن ، مكتبة الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .

10/ التدريب الاداري ، أ.د. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مكتبة الدراسات التجارية ،
جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا .

المصادر الالكترونية :

1. PDF created with pdf factory pretrial version
www.pdfactory.com
2. Trial version of pdf document convertal V2.1.

قائمة بأسماء المحكمين للاستبيان :

1. د. عبد المنطلب ابراهيم عبد الرسول ، ادارة الجودة الشاملة و الامتياز ، جامعة

السودان للعلوم و التكنولوجيا .

2. د. احمد موسى اسماعيل مدير الجود و التطوير ، جامعة السودان المفتوحة .

3. د. نعمات العاقب ناصر ، ادارة الجودة و التطوير ، جامعة السودان المفتوحة .