



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



بحث تكميلي مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم فى ادارة الأعمال

بعنوان :

## أثر إستراتيجية التدريب على اداء العاملين

(دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم)

### impact of training strategy on the performance of employees

(An Applied Study on a Sample of Oil Companies in Khartoum)

إشراف الأستاذ :

عادل عيسى بدوى

إعداد الباحثة:

حنان محمد محمد سعيد

2019م - 1441هـ

# الآية

قال الله تعالى:

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

سورة البقرة - الآية (286)

# الإهداء

إلى من افتقده في مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا لأرتوى من حنانه... أبى  
إلى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف... أمى  
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله... إخوتي  
إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات... زملائي وزميلاتي

الباحثه

# الشكر والعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات واصلى واسلم على المبعوث رحمة للعالمين ومبشراً ونذيراً .  
أما بعد :

فأشكر الله كثيراً على عونه وتوفيقه ، ثم الشكر لذلك الصرح الشامخ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لما قدمته لي من علم استمد منه النور وما ستقدمه بإذن الله لكل ما من شأنه أن يساهم في بناء الوطن ورفاهيته والشكر لكلية الدراسات التجارية و كلية الدراسات العليا ومكتباتها العامرة بالكتب التي وفرت الكثير من الجهد والزمن .  
ثم اتقدم بخالص شكري وتقديري إلى أستاذي الفاضل سعادة الدكتور : **عادل عيسى بدوي** المشرف على هذا البحث على ما أولاه إليّ من جهد واهتمام ، وما قدمه من نصح وتوجيه وإرشاد خلال مراحل هذا البحث فقد كان لتوجيهه السديد الأثر الكبير في إظهار هذا العمل المتواضع بهذه الصورة .

كما أتقدم بالشكر و التقدير لوالدتي واخواني  
ولكافة أساتذتي الكرام أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات التجارية  
والشكر لكل من أسهم بجهد وفكره أو أشار برأي أو صوب خطأ ممن لا يتسع  
المجال لذكرهم جميعاً.  
جزاهم الله خيراً

الباحثة

**المستخلص:**

هدف هذا البحث الي التعرف علي اثر استراتيجية التدريب علي اداء العاملين، حيث تمثلت مشكلة البحث في ان عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على مواجهة التحديات

ومواكبة التطور، واخذ التدريب كإستراتيجية شاملة مخطط لها بشكل مسبق يعمل على تدنى الأداء، وانخفاض جودة العمل، وتبرز أهمية البحث العلمية في الخروج بالتوصيات والمقترحات اعتماداً على نتائج البحث والتي يؤمل ان تستفيد منها الشركات موضوع البحث، واستكمال الجهود العلمية المبذولة في دراسة وتطبيق إستراتيجية التدريب ،ام الأهمية العملية فتنتمثل في مساعدة الإدارة والعاملين في الشركات للمشاركة والإطلاع على نتائج البحث التي تساعدهم في التعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق إستراتيجية التدريب وتزويدهم بأهم المعوقات التي تواجه تطبيق إستراتيجية التدريب،ومساعدة الشركات على تحسين وتطوير أداء العاملين فيها، وذلك من خلال دراسة حالة عينة من شركات البترول بالخرطوم (النيل، بشائر،الوطنية)، اما عينة البحث فتكونت من (190) موظفاً يعملون في الشركات المشمولة بالبحث، وقد اعتمدت الباحثة علي مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتمت معالجة البيانات باستخدام وسائل الإحصاء الوصفي والاستدلالي، حيث تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)

وتوصل البحث الي عدد من النتائج ابرزها علي النحو الآتي:

وجود ارتباط طردي بين ابعاد إستراتيجية التدريب، واداء الموارد البشرية، وذلك من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.636) كما نجد قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.405)، هذه القيمة تدل على ان إستراتيجية التدريب تساهم بـ (41%) في اداء الموارد البشرية، وايضاً نجد أن الادارة العليا لشركات البترول في السودان لها القناعة التامة بتبني افكار ايجابية لاستراتيجيات التدريب واوصت الباحثة بضرورة ان تضع الادارة العليا بشركات البترول السودانية تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن اولوياتها وتوفير المزيد من البرامج التدريبية التي تساعد في تحسين وتطوير المهارات والقدرات لدى العاملين بقطاع البترول

## Abstract:

The aim of this research is to identify the impact of the training strategy on the performance of workers, where the problem of research is that the lack of qualified and trained human resources, ability to face the challenges, and taking training as a comprehensive strategy planned in advance, causes on minimize performance, and quality of work. The importance of scientific research in the coming out of the

recommendations and proposals based on the results of the research, which is hoped to benefit the companies in question, and to complete the scientific efforts in the study and implementation of the training strategy, while practical importance is to help management and employees of companies to participate and see the research results that help them identify On the strengths and weaknesses in the implementation of the training strategy and provide them with the most important obstacles facing the implementation of the training strategy, and help companies to improve and develop the performance of employees, through the case study of a sample of oil companies in Khartoum (Nile, Bashayer, Wataniya).The research sample consisted of (190) employees working for the companies mentioned above . The researcher relied on two main sources for collecting information and data, which were primary and secondary data. Data had processed using descriptive and inferential statistics, where simple linear regression analysis and multiple regression analysis were used.

The research had gotten a number of results, most notably as following:

There is a direct correlation between the dimensions of the training strategy and the performance of human resources, Through the correlation coefficient of (0.636) and the value of the determination coefficient of (0.405), this value indicates that the training strategy contributes (41%) to the performance of human resources. The senior management of the petroleum companies in Sudan is fully convinced to adopt positive ideas for training strategies. The researcher recommended that the high administrative of the Sudanese petroleum companies should put the application of training strategies among their priorities and provide more training programs in order to improve and develop Workers in the petroleum sector.

## فهرست المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
أ	الاية	
ب	الإهداء	
ج	الشكر والتقدير	
د	المستخلص	
هـ	Abstract	
و	فهرس المحتويات	
ز	قائمة الجداول	
ح	قائمة الاشكال	
<b>الفصل الأول: المقدمة</b>		
2	المقدمة	1-1
2	مشكلة البحث	2-1
3	أهمية البحث	3-1
3	أهداف البحث	4-1
4	هيكل البحث	5-1
4	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	6-1
5	الدراسات السابقة	7-1
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>		
	<b>إستراتيجية التدريب</b>	1-2
14	تمهيد	1-1-2
15	مفهوم التدريب	2-1-2
16	ماهية التدريب وأهميته	3-1-2
18	اهداف التدريب ومزاياه	4-1-2
21	إستراتيجية التدريب	5-1-2

24	خطوات اعداد استراتيجية التدريب	6-1-2
25	مراحل العملية التدريبية	7-1-2
47	تنوع البرامج التدريبية	8-1-2
59	دعم والتزام الإدارة العليا	9-1-2
60	مشاكل التدريب ومعوقاته	10-1-2
60	الآثار الناجمة عن عدم إجراء التدريب	11-1-2
	<b>أداء العاملين</b>	2-2
63	تمهيد	1-2-2
63	مفهوم الاداء الوظيفي	2-2-2
64	عناصر الاداء الوظيفي	3-2-2
65	معدلات الاداء الوظيفي	4-2-2
65	محددات اداء العاملين	5-2-2
66	اهمية قياس اداء العاملين	6-2-2
68	اهمية قياس الاداء	7-2-2
69	علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الاداء الأخرى	8-2-2
72	إستخدامات نتائج تقييم أداء العاملين	9-2-2
73	طرق تقييم الاداء	10-2-2
76	معايير وخطوات تقييم الأداء ومطلبات ضمان قياس الاداء	11-2-2
<b>الفصل الثالث: منهجية البحث</b>		
81	نظرية التبادل الاجتماعي	1-3
84	نموذج البحث	2-3
84	فرضيات البحث	3-3
85	حدود البحث	5-3
85	منهج البحث	6-3



85	مصادر جمع المعلومات	7-3
85	مجتمع وعينة البحث	8-3
86	أداة ومقاييس البحث	9-3
<b>الفصل الرابع: تحليل البيانات واستخلاص النتائج</b>		
88	تمهيد	1-4
88	عينة الدراسة	2-4
88	جمع البيانات	3-4
89	أداة الدراسة	4-4
91	تحليل البيانات	5-4
97	الاحصاء الوصفي	6-4
105	تحليل نتائج الفرضيات	7-4
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>		
116	النتائج	1-5
116	النتائج من واقع التحليل الوصفي	1-1-5
117	ملخص النتائج	2-1-5
117	مناقشة النتائج	3-1-5
119	التوصيات	2-5
119	التوصيات الخاصة	1-2-5
119	التوصيات العامة	2-2-5
120	محددات الدراسة	3-5
120	مقترحات لبحوث مستقبلية	4-5
<b>المصادر</b>		
122	القرا الكريم	
122	المراجع	

124	الدراسات السابقة	
<b>الملاحق</b>		
126	الاستبيان	
130	قائمة المحكمين	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	م
74	طريقة التوزيع الجبري	1-2-2
86	مصادر قياس متغيرات الدراسة	1-3
90	معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان	1-4
91	المتوسط المرجح لقياس ليكارت الخماسي	2-4
92	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق النوع	3-4
93	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	4-4
94	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	5-4
95	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي	6-4
96	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	7-4
97	تحليل ومناقشة عبارات المحور الاول : دعم والتزام الادارة العليا	8-4
99	تحليل ومناقشة عبارات المحور الثاني: تنوع البرامج التدريبية	9-4
101	تحليل ومناقشة نتائج عبارات المحور الثالث: مراحل العملية التدريبية	10-4
103	تحليل ومناقشة نتائج عبارات المحور الرابع: اداء الموارد البشرية	11-4
105	اختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test ) لاجابات أفراد عينة الدراسة دعم والتزام الادارة العليا	12-4
106	اختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test ) لاجابات أفراد عينة الدراسة تنوع البرامج التدريبية	13-4
107	اختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test ) لاجابات أفراد عينة الدراسة مراحل العملية التدريبية	14-4
108	اختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test ) لاجابات أفراد عينة الدراسة اداء الموارد البشرية	15-4
109	تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغير تطبيق استراتجية التدريب، اداء الموارد البشرية	16-4
111	تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغير دعم والتزام الادارة العليا و اداء الموارد البشرية	17-4
112	تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغير تنوع البرامج التدريبية و اداء الموارد البشرية	18-4
113	تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغير مراحل العملية التدريبية و اداء الموارد البشرية	19-4

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول	م
71	العلاقة بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي	2-2
84	نموذج الدراسة	1-2-3
92	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق النوع	1-4
93	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	2-4
94	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي	3-4
95	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي	4-4
96	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة	5-4

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: خطة البحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## 1-1 المقدمة:

يعتمد تطور الموارد البشرية علي تحديث اتجاهات ادارة الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات التي تحدث في منظمات الاعمال، وذلك من خلال تبني الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، ويعتبر تطبيق التخطيط الإستراتيجي بشكل سليم على وظائف إدارة الموارد البشرية أحد أهم هذه الاتجاهات. ترتبط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً مع بعضها البعض وتعتبر كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات مكملة للاستراتيجيات الأخرى التي تسعى إلى تحقيق متطلبات الخطة الاستراتيجية للمنظمة ككل وتُعد إستراتيجية التدريب من أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدورها المحوري في تطور موارد المنظمة البشرية واكسابها المعارف والمهارات الحديثة، ويقوم المدخل الإستراتيجي للتدريب على اجراء تحليل للفرص والتحديات في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية وعواملها المختلفة وتحديد نقاط القوة والضعف في هذه البيئات من حيث الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية ومن ثم تحديد احتياجات المنظمة التدريبية، وتتضمن استراتيجية التدريب تصميم وتنفيذ برامج وسياسات متعددة غايتها خلق موارد بشرية مدربة وعلى قدر عالي من الكفاءة . يتطلب تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة الى توفر عدة مقومات أهمها الأداء المرتفع للموارد البشرية والذي يتأثر بمجموعة من العوامل والتي تتمثل في الرواتب والاجور والمكافئات والحوافز والاستقرار الوظيفي وظروف العمل، وجاءت هذه الدراسة لقياس أثر تطبيق استراتيجية التدريب على اداء العاملين في شركات البترول المعنية بالبحث.

## 1-2 مشكلة البحث :

إن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة علي مواجهة كافة التحديات ومواكبة التطور، واخذ التدريب كاستراتيجية شاملة مخطط لها بشكل مسبق يعمل علي تدني الاداء المؤسسي وبالتالي انخفاض جودة العمل، وضعف قدرة المنظمات علي المنافسة عالمياً وإقليمياً. وتكمن مشكلة البحث في محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:  
"ما اثر تطبيق استراتيجية التدريب علي اداء العاملين في شركات البترول بالخرطوم؟".  
ومن هنا يحاول هذا البحث الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الأول:** مامستوى تطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) في شركات البترول بالخرطوم علي النحو التالي:

1. ما مستوى تطبيق دعم والتزام الإدارة العليا كأحد أبعاد إستراتيجية التدريب في شركات البترول بالخرطوم؟
2. ما مستوى تطبيق تنوع البرامج التدريبية كأحد أبعاد إستراتيجية التدريب في شركات البترول بالخرطوم؟
3. ما مستوى تطبيق مراحل العملية التدريبية كأحد أبعاد إستراتيجية التدريب في شركات البترول بالخرطوم؟

**السؤال الثاني:** مامستوي أداء العاملين في شركات البترول بالخرطوم؟.

### **1-3 أهمية البحث :**

تبرز أهمية الدراسة من الأهمية العلمية والعملية:

**الأهمية العلمية:** الخروج بالتوصيات والمقترحات اعتماداً على نتائج البحث والتي يؤمل ان تستفيد منها الشركات موضوع البحث، واستكمال الجهود العلمية المبذولة في دراسة وتطبيق استراتيجيات التدريب.

**الأهمية العملية:** مساعدة الإدارة والعاملين في الشركة للمشاركة والإطلاع على نتائج البحث التي تساعدهم في التعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق استراتيجيات التدريب وتزويدهم بأهم المعوقات التي تواجه تطبيق إستراتيجية التدريب، ومساعدة الشركة على تحسين وتطوير أداء العاملين فيها.

### **1-4 أهداف البحث :**

سعي البحث إلى تحقيق هدفه الرئيسي المتمثل في التعرف على أثر تطبيق إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات البترول المعنية بالبحث، وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

- أ. إلقاء الضوء على موضوعي التدريب كفلسفة إستراتيجية وأداء العاملين في شركات البترول.

ب. بيان إمكانية تطبيق إستراتيجية التدريب في شركات البترول بالخرطوم.

- ت. التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب في شركات البترول بالخرطوم.
- ث. التعرف على مستوى أداء العاملين في شركات البترول بالخرطوم.

## 5-1 هيكل البحث:

يشتمل البحث على خمسة فصول الفصل الاول الاطار العام للبحث ويشمل خطة البحث والدراسات السابقة ، الفصل الثاني الاطار النظري للبحث ويتكون من استراتيجيات التدريب ومفهوم اداء العاملين. الفصل الثالث منهجية البحث، الفصل الرابع تحليل البيانات وإستخلاص النتائج ،الفصل الخامس النتائج والتوصيات .

## 6-1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

لاغراض هذه الدراسة فقد تم تبني المعاني المفاهيمية والإجرائية،وكما تراها الدراسة لجميع المتغيرات المستقلة والتابعة والمستخدمه فيها.

**إستراتيجية التدريب:** مجموعة من الأنشطة التي تهدف الي تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخليا بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق اهداف الشركة الإستراتيجية وسوف يتم فحص هذا المتغير من خلال المتغيرات الآتية<sup>1</sup>:

-**دعم والتزام الادارة العليا:** يعتمد نجاح الشركات في تطبيق استراتيجياتية التدريب بشكل كبير علي دعم الادارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفه في كل أنشطة وعمليات واقسام الشركة، وقدرتها علي الإقناع والتأثير في الأفراد حول ضرورة واهمية التدريب.

- **البرامج التدريبية:** هي مجموعة من نشاطات الشركة والمخطط لها والمستمرة والهادفة الي تزويد المتدربين في الشركة لمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها بشكل ايجابي بناء .

-**مراحل العملية التدريبية:** المراحل والخطوات اللازمه لتطبيق العملية التدريبية

- **اداء العاملين:** هو مجموعة من السلوكيات والانشطة والواجبات التي يقوم بها الموظف،والتي ترتبط بطبيعة عمله ومنظّمته.

<sup>1</sup> العوادة، اثر استخدام استراتيجياتية التدريب علي اداء العاملين،مجلة المنارة للبحوث، الاردن، المجلد17 ، العدد5، 2011م



## الدراسات السابقة

نظراً لما للتدريب من أهمية ودور واضح في تنمية الموارد البشرية، وتطوير الأفراد العاملين بالمنظمات المختلفة سواء خاصة او عامة فقد اهتم الباحثون وقدموا ابحاثاً في مجال التدريب علي مختلف القطاعات التي تهتم بالتدريب والتطوير لأفرادها، وكان من هذه الدراسات مايلي:

### 1/أثر التدريب علي الأداء بالمؤسسات العامة، (احمد بشير، 2008م).

هدفت هذه الدراسة الي توضيح اثر التدريب علي اداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة وابرار عملية الإستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب، كما هدفت الي تشخيص المشكلة موضوع البحث(مشكلة التدريب) وذلك بتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة، وتحديد مواطن القوة والضعف فيها وذلك في اطار نموذج لتطوير الاداء التدريبي في المؤسسة.

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسه وجود اختلاف في المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وعن أساليب التدريب العصرية في المؤسسة، كما اظهرت الدراسة عدم وجود دورات تدريبية حسب الحاجة المطلوبة في المجال الفني والتقني والصيانه، اضافة الي قصر الدورات التدريبية من الناحية الزمنية، ووجود تعارض بين مواعيد اقامة الدورات التدريبية من الناحية الزمنية، ووجود تعارض بين مواعيد اقامه الدورات التدريبيه مع عمل المتدرب، بالاضافه الي عدم متابعة المتدربين بعد الإنتهاء من الدورة التدريبية.

اما اهم توصيات الدراسة فكانت تتمثل في وجوب اضافة الحوافز وذلك لزيادة اهتمام المتدربين بجدية التحصيل العلمي، كما اوصت الدراسة بأهمية مراجعه المناهج التدريبية الحالية بصفة مستمرة ويكون المعيار الاهم في إعداد وتصميم البرامج التدريبية هو مواكبتها لاساليب العصرية الحديثة، والاهتمام بمتابعة تقارير الأداء للمتدربين بعد تلقيهم الدورات التدريبية، وزيادة الدعم المالي لادارات التدريب في المؤسسة ككل بهدف توفير التجهيزات المناسبة التي تتطلبها الدورات التدريبية.

## **2/ أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي(احمد السامرائي،2010م)**

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي اثر استراتيجيات التدريب(المتدربون و رغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب وانواعها،الخدمات الادارية والإشرافية واثرها في نجاح البرنامج التدريبي) علي تطوير الموارد البشرية(تحقيق اهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية،الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة ان العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة علي التدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية كما تبين ان اهم المشكلات التي تواجه المدربين اثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب، كما بينت الدراسة ان الذكور يرون ان استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل اكبر في تطوير الموارد البشرية وقد يرجع ذلك الي اهتمام الذكور بشكل اكبر في الحصول علي مهارات ومعارف جديده في عملهم

اما اهم توصيات الدراسة فركزت علي ضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به في وزارة الكهرباء في العراق، وضرورة مواكبة أساليب العمل الحديثة وتطوير طرق العمل لتمكين العاملين من اداء العمل بشكل افضل، كما ان ضرورة ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل من اجل تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التدريب، مع ضرورة الإستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بالتدريب وتطوير الموارد البشرية.

## **3/ دراسة بعنوان (اثر تدريب القوي العاملة علي كفاءة الاداء دراسة حالة الخطوط الجوية السودانية 2004م)**

هدفت دراسة إيناس شرف الدين الى القاء الضوء علي العملية التدريبية ومحاولة دراسة الخطط التدريبية المتبعة واثرها علي الموظفين، حيث قامت الدراسة علي الفرضيات الاتية:  
ان التدريب يؤدي الي تقوية شعور الانتماء لدى الموظف بمكان العمل ويساهم في تقليل الاخطاء  
وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

- ان الموظفين يجدون ان التدريب يساعدهم علي تحسين مستوى ادائهم
- ان الموظفين يجدون ان التدريب سببا لزيادة قوة انتمائهم بالشركة وزيادة فرص الترقية
- وعلي ضوء ذلك النتائج لخصت الدراسة عدد من التوصيات منها:
- ضرورة وضع وصف وظيفي واضح لتسهيل الاستفادة منه في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- مواكبة التطور في مجال التدريب

#### **4/ دراسة(الخلواني،2005م) بعنوان اثر التدريب في تنمية الموارد البشرية ،دراسة تطبيقية بالجهاز الإداري بالدولة-الجمهورية اليمنية.**

هدفت هذه الدراسة الي محاولة ايجاد العلاقة بين التدريب ورفع كفاءة اداء الموارد البشرية في الجهاز الإداري اليمني وابعاح مدي اهتمام الدولة بتدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة من خلال سن القوانين والتشريعات وتخصيص الدعم اللازم لذلك وتقييم سياسة التدريب في منشآت الجهاز الإداري للدولة، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان التدريب اثر بصورة ايجابية في تنمية الموارد البشرية وان المتدربين بعد عودتهم من التدريب لايتقدمون براء يمكن الاستقاده منها في وزارتهم ، وان التدريب المنفذ لم ينم قدرات الإبداع والإبتكار وان بيئة العمل في الوزارات المبحوثة غالباً لاتشجع الموظفين علي نقل الخبرات والمهارات التي اكتسبوها من التدريب، واوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالتدريب في مواقع العمل ( اثناء العمل) علي مستوي كل وحدة ادارية، وذلك لما يتميز به هذا النوع من التدريب من الواقعية والتركيز علي الأداء بصورة مباشرة، وكما اوصت بضرورة ان لا يتم التدريب بمعزل عن باقي مكونات تنمية الموارد البشرية وان يتربط التدريب كنظام متكامل مع المكونات المرتكزة الي الفرد والعمل والتنظيم حتي يستطيع الإسهام في تحقيق اعلي درجة من التوافق بين اطراف علاقة العمل الثلاثة.

#### **5/ دراسة بعنوان ( اثرالتدريب في رفع كفاءة اداء العاملين بديوان الضرائب 2003م)**

هدفت الدراسة فادية محمد علي الي معرفة التطور الذي سيحدثه التدريب علي زيادة كفاءة الانتاجية واداء المنشأة. وهدفت ايضاً لتوضيح اهمية التدريب في رفع كفاءة اداء العاملين، تمثلت المشكلة في كيف يمكن ان يغير التدريب من اداء وسلوك الافراد في اتجاه تطور المنظمة.وتمثلت اهم الفرضيات في:

-ان هناك علاقة بين التأثير الذى سيحدثه التدريب علي النواتج التنظيمية او الادارية والتكاليف المنخفضة والانتاجية المعدلة.

-هناك علاقة بين المبادئ والمفاهيم التى يجب ان تكتسب من خلال برنامج التدريب واداء العاملين بالمنشأة.

-هناك علاقة بين التغيير الذى سيحدثه التدريب علي اداء المنشأة والنواتج السلوكية واتجاهات الافراد.

وتمثلت النتائج فى:

- هناك علاقة ايجابية بين التدريب ورفع كفاءة اداء العاملين فى المنشآت
- توصلت الدراسة الي ان التدريب يعتبر جزء من العمل لذا يتطلب ادارته بفعالية.
- توصلت الدراسة الي اهمية التدريب فى رفع كفاءة اداء العاملين فى المنشآت.
- واصت الدارسة بضرورة تبني برامج تدريبية حديثة لموكبة التطورات التى تحدث

## **6/ دراسة آل بشر(2003م) بعنوان: تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها علي اداء العاملين.**

هدفت هذه الدراسة الي تقييم برامج التدريب في شركة سابك السعودية لما للتدريب من آثار مهمة في عملية التنمية الشاملة، ومن اهم النتائج التي توصلت لها هي بروز قلة الخبرة لي المدربين والقائمين علي البرامج التدريبية، ونقص المعرفة بالاساليب العلمية الحديثة في اعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، كما تبين عدم وجود تخطيط علمي لعملية اختيار العاملين للترشيح للدورات التدريبية، والاعتماد علي اراء شخصية في اختيار المرشحين.

ومن اهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي ضرورة الاستمرار في عمل البرامج التدريبية لكونها فعالة بشكل كبير في رفع كفاءة العاملين في المنظمة، والعمل علي تطوير استراتيجية مبنية علي اسس علمية في عملية ترشيح المتدربين، وايجاد برامج تدريبية تتناسب مع الحاجات التدريبية.

## 7/ دراسة (نعمان، 2008م) بعنوان علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الإدارة

الوسطى، وهدفت الدراسة إلى:

التعرف على العلاقة بين تدريب العاملين في الإدارة الوسطى لجامعة تعز ومستوى أدائهم، حيث خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مراحل العملية التدريبية وبين أداء العاملين في جامعة تعز، وجاء مستوى مراحل العملية التدريبية من وجهة نظر المبحوثين بدرجة متوسطة، كما جاء مستوى أداء العاملين بدرجة متوسطة أيضاً، وعدم الإهتمام بالاساليب التدريبية الحديثة، والتركيز على الاساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية، واوصي الباحث على التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في الادارة الوسطى بمايتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة، والعمل على زيادة الاهتمام بتقويم العملية التدريبية حتى يتم تحقيق الاهداف المطلوبه من العملية التدريبية.

## 8/ دراسة (جواهر 2013م) بعنوان اثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على

اداء العاملين في شركة نفط الكويت

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على اثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على اداء العاملين في الشركة، وتوصلت الي عدد من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الاباعي(اساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) وعناصر استراتيجية التدريب(دعم والتزام الادارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوي مرتفع، ووجود اثر لعناصر استراتيجيه التدريب على تطوير اداء العاملين، وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدارسة قدمت مجموعة من التوصيات منها، التأكيد على الشركة بضرورة ان تركز أنشطة التدريب على النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وان توجد شركة النفط فريقاً متخصصاً ويتميز بروح المغامرة للبحث عن الافكار الجديده والتي قد تبدو مستغربة عند طرحها للمرة الأولى لمتابعة هذه الافكار للشركة سبق طرحها بالسوق حيث يمكن تسجيلها كبراءة اختراع للشركة.

## 9/ دراسة (القرالة2018م) بعنوان اثر تطبيق استراتيجية التدريب علي اداء العاملين

### في دائرة الارصاد الجوي

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي اثر تطبيق استراتيجية التدريب علي اداء العاملين بالدائرة، وتوصلت نتائج الدراسة الي وجود اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق استراتيجية التدريب بابعادها ( دعم الادارة العليا ومراحل العملية التدريبية) بمستوي متوسط، وجاء مستوي اداء الموارد البشرية مرتفعاً، واوصت الدراسة بضرورة توفير مزيد من الإهتمام والدعم من الادارة العليا لتبني استراتيجية واضحة للتدريب، وضرورة تنوع البرامج التدريبية المقدمة لمواردها البشرية.

## 10/ دراسة (الزهراني2012م) بعنوان واقع استراتيجية التدريب في المصارف التجارية

### السعودية واثرها علي الجدارات السلوكية للعاملين فيها

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي اثر استراتيجية التدريب في المصارف السعودية علي مستوي الجدارات السلوكية وتوصلت الي عده نتائج منها ان مستوي ممارسه المديرين في المصارف التجارية السعودية لانشطة التدريب ومراحل العملية التدريبية وذلك من مدخل استراتيجي كان متوسطاً نسبياً، ولهذه الممارسه اثر معنوي علي مستوي الجدارات السوكية للعاملين، وكذلك توصلت الي ان ضعف مشاركة مديري ادارة الموارد البشرية ومديري التدريب في اعداد وصياغة الاستراتيجيات علي مستوي المصرف وضعف ايمان الادارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب يمثلان ابرز معوقات تبني النهج الاستراتيجي في ممارسة وظيفة التدريب في المصارف التجارية السعودية.

مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تم تطبيقها داخل السودان وبقية الدراسات تمت خارج السودان. وايضاً تركز علي محاولة التعرف علي كيفية دعم والتزام الادارة العليا لاستراتيجية التدريب، وكيفية اختيار البرامج التدريبية وتنوعها بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة، وهل تتم هذه العملية بطريقة علمية ومدروسة وبشكل يتفق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية ام بطريقة تقليدية غير مخطط لها، وكذلك تبني مراحل العملية التدريبية وتحديد

الإحتياجات التدريبية، هل يتم أخذها بعين الاعتبار عند تحديد الاستراتيجية العامة للشركة، وهل يتم الرجوع الي تقارير الاداء للعاملين بالشركة عند تحديد الإحتياجات التدريبية.

# الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث



## المبحث الأول إستراتيجية التدريب

تناول المبحث الأول الآتى:

تمهيد

تحديد مفهوم التدريب

ماهية التدريب وأهميته

أهداف التدريب ومزاياه

استراتيجية التدريب

خطوات إعداد استراتيجية التدريب

مراحل العملية التدريبية

تنوع البرامج التدريبية

دعم وإلتزام الإدارة العليا

مشاكل التدريب ومعوقاته

الآثار الناجمة عن عدم إجراء التدريب

## 1/1/2 تمهيد:

ان الاهتمام بالعنصر البشرى منذ القرن العشرين يرجع اساساً الي اعتبار العنصر البشرى الذى يعتبره العاملون ورجال الادارة بمثابة العنصر الجوهرى فى نجاح اي مؤسسة والعامل الاساسى فى كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليها فى ظل تحديات التحول الاقتصادى التى يشهدها العالم وهذا مامكن عدة مؤسسات من ان تظهر كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة علي المستوى المحلى والعالمى. لذا يجب علي المؤسسات ان تطور العنصر البشرى وتنميه ليصبح الجوهر والمحور الاساسى الي تحقيق اهدافها حاضراً ومستقبلاً.

يعتبر الانسان المورد الحقيقى لأى مؤسسة او منظمة اعمال، فالإنسان بما يملكه من قدرات ومهارات ومايتمتع به من رغبة فى العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الانتاجية للمنشآت وبذا اصبح الإنسان مركز اهتمام المسؤولين فى الشركات من خلال العمل لتنمية الموارد البشرية الموجهة لديها وكذلك العمل علي المحافظة عليها. ويعتبر اهم عامل للنهوض بالعنصر البشرى وخياراً لرفع التحدى ومسايرة التقدم التكنولوجى وتعميم الثقافات المهنية الجديدة وذلك عبر الرفع من كفاءات العمال ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسات من تنمية قدراتهم والمحافظة علي جودة منتجاتها وخدماتها من جهة ومن جهة اخرى منح فرصاً قيمة للمستخدمين تمكن من تحسين مستواهم العلمى مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية.<sup>(1)</sup>

وقد اصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة فى اولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منها والنامية علي السواء باعتباره احد السبل المهمة لتكوين جهاز ادارى كفؤ، وسد العجز والقصور فى الكفاءات الادارية لتحمل أعباء التنمية الإقتصادية والاجتماعية فى هذه الدول. ويهدف التدريب الي تزويد المتدريب بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعية اعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل ايجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> احمدابراهيم ابو سن ادارة الموارد البشرية- الخرطوم مطابع العملة 2008، ص2-3  
<sup>2</sup>مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد مدخل كمى، جامعة جرش الأهلية، عمان، الاردن، الطبعة الثالثة 1419هـ-1998م، ص

وتكمن أهمية التدريب فى إنجاح العاملين لأداء وظائفهم بالشكل المرغوب فيه داخل المؤسسات وخاصة فى المجالات المرتبطة بالعمليات الفنية التى يحتاج إليها العامل لأداء مهامه لذلك ذهب بعض الباحثين إلى تعريف التدريب بأنه تخصص فرعى من تخصصات حقل الموارد البشرية الذى يهتم بتجديد وتطوير الكفاءات الرئيسية للقوى البشرية بالمعارف والمهارات والاتجاهات من خلال التدريب المخطط مما يساعد الافراد علي اداء وظائفهم الحالية والمستقبلية.

## 2/1/2 مفهوم التدريب:

نشاط التدريب يعد من الأنشطة الضرورية كونه نشاطاً يعود بالفائدة علي الفرد والمنظمة والمجتمع علي حد سواء .

وتتعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب، فهناك من يعده محاولة تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم علي الانجاز، او انه الجهود الادارية والتنظيمية التى تهدف الي تحسين قدرة الفرد العامل علي أداء عمل معين او القيام بدور محدد فى المنظمة التى يعمل بها.

ويقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة الى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التى تكسبه مهارة فى اداء العمل، او تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.فالتدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الانسانى وضرورة حتمية لكل فرد يريد ان يتخذ مكانة فى المجتمع،فهو عملية يحتمها هدف الحفاظ علي نجاح وديمومة المنظمة من خلال إعداد وتنمية الموارد البشرية.

كما انها تلازم الفرد فى حركته الرأسية(فى حالة الترقية) لمستوى وظيفى اعلي وكذلك حركته الافقية (عند التنقل الي وظيفة مختلفة) فى ذات المستوى منذ التحاقه بالعمل وحتى إقالته<sup>(1)</sup>.

وقد اسهم كثير من علماء الإدارة فى تعريف مفهوم التدريب وتحديدته وبالرغم من عدم الاختلاف حول ذلك ، ونظراً لأهمية لتدريب وارتباطه بإدارة الأفراد فى القطاعين العام والخاص تقتضى الإشارة الي بعض التعريفات...

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهبتي، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجى، عمان 1999م، ص 199-200

التدريب هو إجراء منظم يحصل الفرد من خلاله علي معلومات ومهارات بغرض معين ومحدد ويهدف الي احداث تغيير في سلوك الافراد المتدربين.

وفى تعرف آخر هو: مفهوم مركب من عدة عناصر تعنى فى جملتها تغييرا الى امر احسن او تطوير الشخص فى مجموعة معلوماته ومهاراته وقدراته وافكاره.

وبناء علي التعريفين السابقين يعرف التدريب علي انه عملية مستمرة ومخططة تهدف إلي مساعدة الفرد فى دراسة وتعلم كيف يؤدى الأعمال التى يقوم بها بكفاءة وفعالية، كما انه يمثل عملية إعداد للفرد حتى يتمكن من تأدية الاعمال التى يتوقع منه اداؤها مستقبلا.<sup>(1)</sup>

ويرى البعض انه نظام متكامل من المدخلات والعمليات والمخرجات المترابطة والمتداخلة، ويحتاج الى تغذية راجعة حتى تتم عملية المتابعة وتقويم عناصره المختلفة للحكم علي مدى كفاءة وفعالية هذا النشاط وبالتالي استخدام نتائج التقويم لتطوير العمليات التدريبية مستقبلاً ومعالجة اوجه القصور والضعف التى يظهرها التقويم اثناء التدريب.

### **3/1/2 ماهية التدريب واهميته:**

يعد التدريب نشاط مخطط يهدف الي تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التى تؤدى الى زيادة معدلات الاداء فى عملهم<sup>(2)</sup>

كما يعرف التدريب علي انه مجموعة الافعال التى تسمح لأعضاء المنشأة ان يكونوا فى حالة من الإستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية فى إطار منظماتهم وبيئتها.

القدرة علي اداء الوظيفة شئ مهم، ولقد كان هو الهدف من عملية الإختبار للموظف، ولكن لايكفى اذ يجب ان نعرف كيف يؤدى هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية فى اطار المناخ التنظيمى الموجود اى ان امتلاك المعرفة النظرية والعملية شرط ضرورى للنجاح ولكنها غير كافية اذ لابد ايضاً من توافر الرغبة فى العمل، فالإنسان لايعمل وحده انما يعمل مع آخرين ربما تتعارض اهدافهم او

<sup>1</sup> حامد التاج حامد الصافى، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي، 1996م، ص113

<sup>2</sup> صالح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 1999-2000م، ص 15

اغراضهم،ولابد ان يعرف كيف يعمل الجميع فى إطار التعاون وروح الجماعة.ويهدف التدريب الى تنمية النواحي التالية فى الفرد:

### **1/تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:**

- أ. معرفة تنظيم المنشأة وسياستها واهدافها.
- ب. المعرفة الفنية باساليب وادوات الانتاج.
- ج. تطوير إمكانية الافراد وقبول التكيف مع المتغيرات التى تحدث.
- د. المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- هـ. يساعد فى تحسين فهمهم للعمل واستيعاب دورهم<sup>(1)</sup>

### **2/ تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:**

- أ. المهارات اللازمة لاداء العمليات الفنية المختلفة.
- ب. المهارات القيادية والقدرة علي تحليل المشاكل.
- ج.المهارات فى التعبير وادارة الندوات والاجتماعات.
- د. القدرة علي تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.
- هـ.المهارات الإدارية فى التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.

### **3/ تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:**

- أ. الاتجاه لتفضيل العمل بالمنشأة.
- ب. الاتجاه لتأييد سياسات واهداف المنشأة.
- ج. تنمية الرغبة فى الدافع الي العمل.
- د. تنمية الاتجاه الي التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- هـ. تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز فى العمل<sup>(2)</sup>.

ولا يقتصر التدريب علي مجرد تلقى المعلومات مهما بلغت قيمتها واهميتها ، بل يجب ان يقترن هذا بالممارسة الفعلية لاساليب الاداء الجديدة، ومن ثم نستطيع ان نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير

<sup>1</sup>، ادارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفا للنشر،2000،ص15 محمد الباشا واخرون  
<sup>2</sup> مؤيد عيد سعيد السامرائى، ادارة الافراد مدخل تطبيقى، الطبعة الأولى 1990م، ص105

سلوك الافراد يجعلهم يستخدمون طرقاً واساليب مختلفة فى اداء اعمالهم اي يجعلهم يسلكون طريقاً يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتشمل التغيرات فى سلوك العاملين علي تغيير المعارف والمعلومات، وتغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات و تغيير المهارات والقدرات. وتكون محصلة هذا التغيير هو تحقيق نتائج ادارية للمنشأة مثل الإنتاجية المرتفعة، الاداء الافضل والنظام الإدارى الأحسن والتي تؤدى فى النهاية إلي تحقيق نتائج اقتصادية تتمثل فى التقليل من التكاليف والزيادة فى الأرباح<sup>(1)</sup>.

هناك العديد من المرتكزات الفكرية التي يقوم عليها التدريب بشكل عام :

1/ ان الحاجة التدريبية للمنظمات تعد من الحاجات الأساسية والمستمرة لتحسين الاداء وتطوير المهام التي تناط بالمنظمات.

2/ ان التدريب يعتبر وسيلة وليست غاية بذاته، اذ ان الغاية المتوخاة هو تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الاهداف.

3/ التدريب يعتبر استثماراً هادفاً فى تطوير وتحسين الكفاءة الإنتاجية وليس مصروفاً تتحمله المنظمة ولا يترتب عليه مردوداً معيناً.

4/ التدريب لا يشكل عصا سحرية فى مواجهة جميع المشكلات وقادراً علي المعالجة وانما يعتمد علي قدرة المتدربين باستيعاب الافاق للتدريب واستخدامها فى معالجة المشكلات.

5/ التدريب لا يقتصر علي مجرد القاء المحاضرات النظرية وانما يجب ان يقترن بالتدريب الفعلي، اذ ان الجوانب التطبيقية تمثل اهمية كبيرة فى المجال التدريبي.

6/ التدريب من الانشطة الاساسية التي تستند الي القواعد والاسس التي تعتمد علي التخطيط والإحصاء وتحليل البيانات وتقومها اضافة الي الاثر النفسي الذي يتركه المدرب فى نفوس المتدربين من الناحية العملية<sup>(2)</sup>.

## **4/1/2 اهداف التدريب ومزاياه:**

### **1/ زيادة الكفاية الإنتاجية:**

التدريب يؤدى الي التنمية فى مهارات الفرد مما يؤدى الي الزيادة فى حجم الإنتاج.

<sup>1</sup> صالح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص212

<sup>2</sup> صالح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص212-213

## 2/ رفع الروح المعنوية:

حصول الفرد علي المهارات التي تقابل طموحه تؤدي الي ثقة الشخص بنفسه ذلك يدفع الفرد لزيادة حجم الإنتاج وجودته<sup>(1)</sup>.

## 3/ تسهيل مهمة الإشراف:

العامل المدرب المتمكن من عمله لا يحتاج الي من يشرف عليه او يوجهه الي كيفية اداء واجباته.

## 4/ تخفيض حوادث العمل:

الحوادث التي تحصل نتيجة لقلة كفاية العاملين وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم في اداء وظائفهم وهذا يدعوا الي ضرورة التدريب، فالتدريب علي كيفية اداء الوظيفة يجعل الفرد قادرا علي معرفة كل مايتعلق بطبيعة العمل الذي يؤديه، وهذا يجعله اقدر علي حماية نفسه من اخطار الوظيفة التي يقوم بها.

## 5/ إنخفاض حالات الغياب ودوران العمل:

تزويد العاملين بقدر من التدريب وتمكينهم من القيام باعباء وظيفتهم بمستوى اعلي مما كان عليه الحال من قبل يجعل في نفوسهم الثقة ويعزز درجة انتمائهم للتنظيم فيؤدي ذلك الي انخفاض حالات الغياب، ودوران العمل كما يعمل علي تحسين العلاقات الإنسانية وربط الأفراد بالعمل.

## مزايا التدريب:

للتدريب مزايا سواء بالنسبة للفرد او بالنسبة للمنشأة ويمكن إجمال هذه المزايا في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

## 1/ المزايا التي تعود علي الفرد وهي:

أ. زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي الي رفع روحهم المعنوية، ومايترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المنشأة.

ب. تحسين مستويات اداء العاملين مما يؤدي الي رفع قيمتهم الوظيفية وبالتالي رفع الروح المعنوية.

<sup>1</sup> ،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، فرع الجنوب-ابها1962،ص 123-124،مجلة ام الكتاب حامد التاج حامد الصافي، ادارة الموارد البشرية"مدخل تطبيقي"

<sup>2</sup> صالح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره، ص 212-213

- ج. مساعدة الافراد علي تنمية مهارات الإتصال وفن التعامل مع الآخرين.
- د. مساعدة الافراد علي تنمية الذات وزيادة مستويات الثقة بالنفس.
- هـ. اكتساب خبرات جديدة تؤهلهم لحمل مسؤوليات اكبر فى العمل
- و. إتاحة الفرصة للترقى بما يجعلهم اكثر أماناً واستقرار فى العمل.
- ي. تزويدهم بالمعلومات وإعطائهم افكار متجددة فى مجال عملهم وكيفية تطبيقها بكفاءة عالية.
- ن. المساعدة علي ادارة الازمات والصراع وضغوط العمل ومن ثم الشعور بالإرتياح النفسي<sup>(1)</sup>.

## 2/ مزايا التدريب بالنسبة للمنشأة وهى:

- أ. مساعدة المنظمة علي تحقيق التميز علي منافسيها.
- ب. إعداد اجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية علي جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- ج. مواجهة التغيرات التى تحدث فى النظم الإقتصادية والإجتماعية ومواكبة التطور العلمى والتكنولوجى السائد فى المجتمعات الصناعية والتجارية<sup>(2)</sup>.
- وعليه يساهم التدريب بشكل فعال فى رفع مستوى اداء العاملين بالمنظمة وبالتالي زيادة الإنتاجية كما يحقق التدريب مجموعة من الفوائد اهمها:
- 1/ تحسين إتجاهات العاملين نحن المنظمة والعمل ورفع مستوى الاداء من خلال تخفيض الزمن اللازم لأداء الوظائف.
- 2/ سد النقص فى القوى العاملة فى بعض الوظائف لأن التدريب واعادة التدريب يؤهلان الفرد لشغل وظائف جديدة او اداء الوظائف الحالية بشكل افضل هذا ما يؤدي الى تخفيض الوقت اللازم لاداء العمل ومن ثم يساهم فى تخفيض العمالة المطلوبة.
- 3/ يساهم التدريب فى تخصيص عوائد إضافية للعاملين من اجل رفع معدل إنتاجهم وبالتالي زيادة المردود المتمثل فى الأجور والحوافز النقدية بالاضافة الى ان التدريب يساهم فى تحقيق النمو الوظيفى حيث يهيئ الفرصة لترقية الأفراد لوظائف ذات مسؤوليات اكبر.

<sup>1</sup> عبد العزيز علي حسن، الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع امنصورة 2009م، ص140

<sup>2</sup> عبد العزيز علي حسن، مرج سبق ذكره، ص 143



4/ يساعد التدريب المنشآت علي تبنى خطوط انتاجية جديدة او اجراء توسعات او القيام بتعديلات في نشاطها التسويقي نظرا لان التدريب يساهم في اكساب الموظفين الجدد والقدامى معرفة او مهارة جديدة تواكب متطلبات التغيير.

5/ تخفيض فترة التعليم اللازمة لإكساب العاملين الجدد المعارف والمهارات والجوانب السلوكية لإنجاز اعمالهم بمستوى الكفاءة المطلوبة.

6/ يؤدي التدريب الى زيادة احتمالات الإلتناء والولاء الوظيفي والرضا الوظيفي، مما يساهم في زيادة معدلات الاداء الوظيفي ويتمخض عنه تحقيق فعالية اداء المنظمة.

7/ إعداد بعض الإحتياجات من القوى العاملة والى قد يصعب تدبيرها في سوق العمل الخارجى<sup>(1)</sup>.

## 5/1/2 إستراتيجية التدريب:

ان المدخل الإستراتيجي لادارة التدريب يقوم علي اجراء تحليل للفرص والتهددات في بيئة الشركة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الإقتصادية او السياسية او التكنولوجية او الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الشركة الداخلية سواء العوامل البشرية او المادية او المعلوماتية، وكذلك تحديد الإحتياجات التدريبية لكل ادارات واقسام الشركة سواء في مركز الشركة او فروع الشركة في الداخل والخارج ان وجدت.

إن الشركات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة، وذلك من اجل المحافظة علي ميزاتها التنافسية، وهذا التغير يؤثر علي الإستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة او نشاط ومنها نشاط التدريب.

وفي السنوات الأخيرة، وفي ظل العولمة الإقتصادية وجدت بعض الشركات نفسها اقل قدرة علي المنافسة، مما اضطر بعضها الي الخروج من السوق والسيطرة عليها من قبل منظمات اخري، وفي اغلب الأحيان اضطرت الي تخفيض قوة العمل لديها، وهذا التغير في البيئة الخارجية شكل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الاسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة للشركة. الامر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في المستويات العليا في هذه الشركات الي النظر الي ادره الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً علي اهداف الشركة ورسالتها (Mission) بحيث تكون

<sup>1</sup> صالح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 212-213

قدرة علي مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة علي مكانتها التنافسية والجوده والفاعالية. وكما بينت احدي الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وان الشركات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون ادائها افضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير اداء افرادها العاملين<sup>1</sup> وتتضح الأهمية المتزايدة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديده، وفي الممارسات المختلفة نتيجة اسباب كثيرة كان اهمها الاثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب علي اداء الأفراد العاملين.

وتعرف استراتيجية التدريب بأنها عملية تهدف الي اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير اداء العاملين في الشركة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤي المستقبلية للمنظمة والاهداف التي يجب تحقيقها<sup>2</sup>

ويركز المدخل الأستراتيجي للموارد البشرية علي اعتبار ان الفرد هو اصل استثماري هام من اصول الشركة وادارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وان عملها لم يعد محصوراً فقط في ادارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ، وانما يجب ان يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة الشركة ويجب ان يفهم جميع العاملين في الشركة، وكذلك من لهم مصالح معها هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب ان يكون هناك استراتيجية واضحة لادارة الموارد البشرية في الشركة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويله المدى للشركة في مجالات ادارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومييه.<sup>3</sup>

حدد علي بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Innovation not limitation: Human resource Strategy & the impact on , (2000), S, A, and Marvin, Appleby<sup>1</sup> P554, 2000 ,No 415,vol.11,world class status. Total quality management

<sup>2</sup>The Strategic impact and Application of the business ,Rodney Mc Adam(2001), Denis Leonard<sup>2</sup> journal of European industrial ,Excellence Model: Implications for quality training and development p:4,issue 1 ,vol.26 ,training

<sup>3</sup>،ادارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرون، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ص14 المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح،(2005)

علي، عبد الوهاب، ادارة الأفراد منهج تحليلي، مكتبة عين شمس القاهرة، 2004<sup>4</sup>

1/ مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من اجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.

2/ التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين او المثبطة لروحهم المعنوية.

3/ اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.

4/ إعتناء سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال اسلوب جيد وفعال في الاختيار.

5/ اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.

6/ اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالشركة بحيث تكون استراتيجية التدريب الي يتم اتباعها منبثقة من الإستراتيجية الوظيفية لادارة الموارد البشرية وتحقيق اهدافها.<sup>1</sup>

ويشير(السالم، وصالح) الي ان المدخل الأستراتيجي لوظيفة التدريب يتضمن ركائز اساسية هي:

**1/ الإعتناء بأهمية تأثير البيئة الخارجية:** اذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص

والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الإقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الإعتناء بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

**2/ الإعتناء بأهمية المنافسة والطبية الحركية لسوق الموارد البشرية:** تتنافس الشركات

علي الحصول علي الافراد العاملين الكفؤين، اذ ان للقوي التنافسية في اغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر علي استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

**3/ التركيز علي تحقيق رسالة الشركة في الأمد البعيد:** اي لا بد ان تساهم استراتيجية

التدريب في تحقيق ماتتمني الشركة ان تكون عليه مستقبلاً. وتعرف رسالة الشركة علي انها الخصائص الفريدة التي تميز الشركة عن غيرها من الشركات المنافسة الأخرى.

**4/ التركيز علي وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها:** وتمثل الأهداف

الوسائل الوسيطة التي تحتاجها الشركة لكي تترجم رسالتها وغاياتها الي اجراءات عمل محددة

<sup>1</sup>،ادارة الأفراد "منهج تحليلي،مكتبة عين شمس ، القاهرة،ص245 علي، عبدالوهاب(2004)

وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه ادارة الشركة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

أ. هل تدرب الأفراد من اجل تحقيق اهداف الشركة فقط ام اهداف الافراد ايضاً

ب. ماهي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

ت. من المسؤول عن التدريب في الشركة؟<sup>1</sup>

## 5/ تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الإستراتيجيات الوظيفية:

من اجل ان تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد ان تتكامل مع الإستراتيجيات الأخرى لادارة الموارد البشرية في الشركة، فإذا انصبت استراتيجية الشركة علي النمو والسيطرة علي سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب ان تركز علي اكساب الافراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، اما اذا ركزت استراتيجية الشركة علي ان تقلص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية الشركة ان تقلص ببرامجها المقدمة للافراد العاملين في مجال هذه الانشطة.<sup>2</sup>

## 6/1/2 خطوات اعداد استراتيجية التدريب:

تسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الافراد من ذوي القدرات الإباعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت علي رفع مستوي الافراد من ذوي القدرات الابداعية المعتدلة الس مستوي مقبول من الابداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، اذ تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات الشركة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث النوع والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة.<sup>3</sup>

ويشير القطامين، الي ان عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:<sup>4</sup>

1/ تحليل استراتيجية الشركة وما تتضمنه من اهداف ومهام وسياسات وبرامج.

2/ تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الإقتصادية، والتطور

التكنولوجي، والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.

<sup>1</sup>، اداره الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ص 13-15 السالم، مؤيد، وصالح، عادل، (2002)

<sup>2</sup>، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية الشركة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية، مجلة ابحاث اليرموك، مجلد20، العدد4-أ

ص1975 ابو دولة، جمال، طمهاز، ورياض(2004)

<sup>3</sup>Do organizational factors support creativity and innovation in Poland ,John Blenkinsopp, Kasia Zdunczyk

p:25, issue1, Vol.10, firms? European journal of innovation management

<sup>4</sup> القطامين احمد، الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002م

3/ تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل ، وكفاءة القوي العاملة.

4/ اعداد وصياغة استراتيجية التدريب وماتتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.

5/ مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة<sup>1</sup>.

## 7/1/2 مراحل العملية التدريبية<sup>2</sup>:

تمر العملية التدريبية بعدة مراحل تتميز بأنها مترابطة مع بعضها البعض ومتسلسلة بشكل منطقي، حيث لا يمكن تجاوز اي مرحلة علي اخري من حيث التسلسل، وتتضمن العملية التدريبية المراحل التالية :

**أ/ مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية:** يؤمن تحديد الإحتياجات التدريبية للمنظمة معلومات وبيانات لضبط عملية التدريب، ويوفر للمنظمة نظام تحذير اولي لمشاكل الاداء، وتعرف الإحتياجات التدريبية بانها معلومات او اتجاهات او مهارات او قدرات سلوكية او فنية يراد تمتميتها او تغييرها او تعديلها، اما بسبب تغيرات تنظيمية او لاسباب تكنولوجية او انسانية او بسبب الترقية او التنقلات، او الي غير ذلك من الظروف التي تتطلب اعداداً ملائماً لمواجهتها.

**ب/ مرحلة تصميم البرامج التدريبية:** البرنامج التدريبي مجموعة من الخطوات التي تهدف الي تخطيط وتنظيم العملية التدريبية بشكل مبرمج لاشباع الحاجات التدريبية لكل فرد من افراد المنظمة، ولا بد خلال عملية تصميم البرامج التدريبية من تحديد عنوان البرنامج التدريبي بشكل دال علي الإحتياجات التدريبية، وتحديد اهداف البرنامج التدريبي، وتحديد نوع المهارات التي سوف يتم التدريب عليها، وتحديد موضوعات البرنامج التدريبي، كما يتوجب تحديد اسلوب التدريب الأكثر مواءمة، واختيار المدربين والمتدربين، وتحديد مكان ووقت تنفيذ البرنامج التدريبي، وفي النهاية لابد من فحص المصادقية، من خلال عرض البرنامج التدريبي قبل تطبيقه علي عينة صغيرة ممثلة للفئة المستهدفة.

<sup>1</sup>، الادارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، القطامين احمد، (2002)

<sup>2</sup> نجيب، سبع، اثر التدريب في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل ، فلسطين، 2017

**ج/ مرحلة تقييم البرامج التدريبية:** تسعى المنظمات والجهة المسؤولة عن التدريب الي معرفة نتيجة هذه البرامج من خلال تقييمها، وعرف السالم وصالح تقييم البرامج التدريبية<sup>1</sup> بانها الاجراءات التي تستخدمها الادارة من اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي احدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المتدربين الذين قامو بتنفيذ العمل التدريبي. تتم عملية تقييم البرامج التدريبية علي اربعة مراحل هي : التقييم قبل البدء بتنفيذ البرنامج التدريبي، والتقييم اثناء التدريب، والتقييم بعد الإنتهاء من التدريب مباشرة، واخيرا متابعة النتائج بعد التدريب بفترة زمنية معينة، وتوجد عدة طرق تستخدم في التقييم كالاستبانة، والاختبارات والمقابلات وتحليل المشكلات ومراجعته السجلات.

**المرحلة الأولى:تحديد الإحتياجات التدريبية:** تعرف بانها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها فى الفرد والمتعلقة بمعارفه،ومهاراته وخبراته وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى او لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية<sup>(2)</sup>.

هذا ويعرف البعض الاحتياج التدريبي بأنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب ان يكون. وللوصول الي تحديد الاحتياجات التدريبية فانه يجب ان نحدد السلوك او الاداء المراد تغييره او تطويره، والسلوك او الاداء المستهدف بعد التدريب،ويلاحظ ان الإختلاف او الفرق بين السلوك او الاداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الإحتياج التدريبي الذى نسعى للوصول اليه.وهناك من يعرف الإحتياجات التدريبية بانها جوانب النقص التى قد يتسم بها اداء العاملين فى منظمة ما-لاى سبب من الأسباب والتي يجب ان تتضمنها برامج التدريب المقدمة الي هؤلاء العاملين بما يعمل علي تحسين هذا الأداء.

ويمكن الخروج من المفاهيم المختلفه للإحتياجات التدريبية بالآتى:

أ. انها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينة-فنية او سلوكية يراد تنميتها او تغييرها او تعديلها.

<sup>1</sup> السالم، مؤيد، صالح، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002م  
<sup>2</sup> عبد الكريم درويش وليلي تكلا ، اصول الادارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية ،القاهرة 1980، ص603

- ب. انها تمثل نواحي ضعف او نقص فنية او انسانية، حالية او محتملة في قدرات العاملين او معلوماتهم او اتجاهاتهم او مشكلات محددة يراد حلها.
- ت. انها عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية او التكنولوجية او الإنسانية او بسبب الترقيات او التنقلات،التوسعات، عمليات التطوير او بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمرأ لمواجهةها.
- ث. انها توفر مايمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم الذاتى، فتحدد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره فى الوصول الي وضع افضل.
- ج. انها بوجه عام أهداف للتدريب تسعى المنظمة الي تحقيقها، فالتدريب لا يكون إلا اذا كانت هناك إحتياجات تدريبية.

وبما ان المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية،ولضمان تقديم هذه البرامج فى الوقت المناسب لذا يجب ان يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير. ومن اهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات.وتعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية،وذلك لان تحديد الإحتياجات التدريبية يتطلب مايلي:

1.تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.

1. يحدد للتدريب اهدافه بدقة، كما يتقرر فى ضوءه تصميم محتوى البرامج التدريبية، والوسائل المستخدمة فى التدريب واختيار المتدربين، وكذلك تقييم برامج التدريب.
2. يساهم فى تحديد المسافة بين المستوى الذى يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذى نأمل وصوله اليه عند نهايته، اذ ان تقدير الإحتياجات التدريبية وقياسها قياسا علميا هو الوسيلة المثلي لتحديد القدر المطلوب وتزويده للمتدربين كما وكيفا من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة الي إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.

2. يساعد فى تشخيص مشكلة ما، ويساعد على عملية التخطيط لحلها، وبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها<sup>(1)</sup>.

3. يسهم فى تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى اعلى منى انتاجية العمل التى يتم تحقيقها عن طريق التدريب.

اضافة الى ذلك فان المعلومات التى يتم الحصول عليها فى عملية تحديد الإحتياجات التدريبية يمكن ان تستخدم فى عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية. وعلى الرغم من كثرة الحديث عن الإحتياجات التدريبية ،فان ذلك لم يقابله القدر الذى يستحقه من الإهتماموالجدية فى التنفيذ، فعندما سئل كل من "بلاك وموتن" عن اهم القضايا الخلافية فى مجال تنمية الموارد البشرية اجابا الى ان الاستجابة الى الاحتياجات على اساس مجرد الإحساس والشعور وليس على اساس الاحتياجات الفعلية هى المشكلة الأولى التى تواجه المتخصصين فى مجال التدريب والتطوير. ولقد صاغ هوفمان ذلك بشكل قاطع عندما ذكر انه قد تم تصميم معظم البرامج التدريبية بدون تحديد للاحتياجات الفعلية<sup>(2)</sup>.

ان مشاركة المتدربين فى تحديد احتياجاتهم التدريبية يؤدى الى إقبالهم بحماس على حضور الدورات التدريبية وذلك لاتفاق احتياجاتهم التدريبية الحقيقية مع أهدافها ومضمونها كما ان تنبى المتدربين لأهداف الدورات التدريبية التى سيحضرونها واشتركهم فى تحديد احتياجاتهم التدريبية يسهم بالفعل فى القضاء على السلبيات التى قد تعترض طريقهم. هذا فضلا عن ان المتدربين الذين يشاركون فى تحديد احتياجاتهم التدريبية إنما يصبحون اكثر مقدرة على النقد الذاتى، ومعرفة لطاقاتهم المهنية.

### **أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية:**

ان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية:

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش وليلى تكلا، مرجع سبق ذكره، ص604  
<sup>2</sup> وليم تريسى، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد احمد الجبالي، مراجعة سعيد علي الشواف، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990م، ص81



أ/ يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية فى التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.

ب/ يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة منهم.

ت/ فى غياب تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال. ونظراً لكون عملية الاحتياجات التدريبية ليس عملاً سهلاً كما يظن البعض، فهو عمل منظم يكون فى العادة عبارة عن جهد تعاونى جماعى تسهم به كافة أجهزة المنظمة بهدف معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة ووضع قائم فعلا، ويكون هذا الجهد فى صورة برامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والتي تتبع من احتياجاتهم الفعلي فى الجوانب التي يشعرون بنقص فى معرفتها أو إتقانهم لها. فإنه قد يشترك فى تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقاً لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعاً للهدف العام المراد تحقيقه.

### مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات التالية الإسهام فى تحديد الاحتياجات التدريبية والجهات هم:

1. المتدرب لأنه الشخص الوحيد الذى يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.
2. الرئيس المباشر الذى يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية أيضاً اختصاصى التدريب وهو الشخص المتفرغ لشؤون التدريب الفنية والذى تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية.
3. الخبير المتخصص والمستشار وهو الشخص الذى ينتمى الى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة فى التدريب وتحديد الإحتياجات.
4. الإدارة العليا وذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله فى موقعه التابع لها.
5. مراكز التدريب المختصة وهى التى تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، والتي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر فى شؤون التدريب<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> عبدالهادى درة، التدريب مفهومه ومدخل نظمى له، رسالة المعلم، المجلد الثانى والثلاثون، العددان الأول والثانى، 1991م، ص8

ولكن لا يمكن لأى جهة من هذه الجهات تحديد الاحتياجات التدريبية دون وجود الطرف المباشر وهو المتدرب، وإلا أصبح هدف البرنامج التدريبي المبني علي هذا التحديد غير مفهوم، وأصبح محتوى البرامج لا يمس الحاجات الحقيقية بالصورة الكافية مما يفقد التدريب قيمته، ولا يمكن للقائمين عليه التأكيد فيما بعد عن مدى تحقيق اهدافه<sup>(1)</sup>.

### **اصناف الإحتياجات التدريبية:**

**هناك عدة طرق لتصنيف الاحتياجات التدريبية منها:**

1/ تصنيفها حسب الهدف، حيث تصنف الي الاتي:

أ/ احتياجات عادية لتحسين أداء الأفراد، مثل دورات المدرسين المعينين حديثاً فى أصول التدريس او فى الأساليب التربوية.

ب/ احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل مثل الدورات المتعلقة بكيفية استخدام نظام إدارى جيد او طريقة عمل جديدة.

ت/ احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة مثل دورات إعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة فنية، او تخصيص منح للراغبين فى العمل مستقبلا فى المنظمة او العاملين حالياً بهدف تأمين الحصول علي كوادر ماهرة مستقبلا حسب خطة الاحتياجات من الكوادر.

2/ تصنيفها حسب الفترة الزمنية، حيث تصنف الي الاتي:

أ/ احتياجات عاجلة (آنية - غير مخططة).

ب/ احتياجات قريبة المدى (مخططة).

ت/ احتياجات مستقبلية (تطويرية/ خطة بعيدة المدى).

3/ تصنيفها حسب حجم التدريب وكثافته، حيث تصنف الي الاتي:

أ/ احتياجات فردية.

ب/ احتياجات جماعية.

4/ تصنيفها حسب طريقة التدريب او اسلوبه، حيث تصنف الي الاتي:

<sup>1</sup>محمد حربي حسن واخرون، المدخل النظمى كاسلوب شامل لتحديد الإحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الأول، 1990م، ص77-78

أ/ احتياجات لتدريب عملي في الموقع/تطبيقي.

ب/ احتياجات لتدريب معرفي في قطاعات/ نظري.

### 5/ تصنيفها حسب مكان التدريب او جهته، حيث تصنف الي الاتي:

أ/ احتياجات تدريبية اثناء العمل، اعتماداً علي الخبرات الداخلية.

ب/ احتياجات تدريبية خارج العمل، اعتماداً علي مراكز وهيئات تدريبية او مؤسسات مماثلة.

### مستويات الإحتياجات التدريبية:

ويمكن النظر الي مستويات الأحتياجات التدريبية واصنافها من حيث:

أ/ **مستوى الأفراد:** وهذه هي نقطة البداية في عملية تحديد الإحتياجات، فلكل موظف حاجات

فريدة ترتبط بنوع وظيفته وطبيعتها، وخلفيته العلمية والثقافية، وخبراته العملية وشخصيته، وان

التركيز علي الإحتياجات التدريبية للأفراد يجعل من الممكن وضع برامج تدريبى يلبي تلك

الحاجات، كما يسهل تحقيق نتائج يأملها ويدركها الأفراد اصحاب العلاقة<sup>(1)</sup>.

ب/ **مستوى الجماعات:** وهنا تتعلق الحاجات بمجموعة من مديرين ومسؤولين او مشرفين لهم

حاجات تدريبية مشتركة.

ت/ **مستوى التنظيم:** ان الأفراد والجماعات الذين يعملون في تنظيم واحد، فان المنظمات قد

تجمع الحاجات الفردية وحاجات الجماعات وتصمم برامج تدريبية وفق الموارد المتاحة للتوفيق بين

حاجات الافراد والجماعات جهة، وحاجات التنظيم ككل من جهة اخرى.وكذلك فإن المسؤولين في

المنظمات قد يحددون الحاجات التدريبية لمعالجة مشكلات تتعلق بالتنظيم مثل ثقافة المنظمة، وقيم

العاملين فيها، وعلاقاتهم الإنسانية، واساليب الاتصالات واتخاذ القرار بها،وبالتالي يصممون برامج

تدريبية تعالج تلك المشكلات وينضم اليها عاملون في المنظمة ومن مستوي إدارى او عدة

مستويات.

ث/ **مستوى الوطن:** وهنا تجرى مسوحات عامة علي مستوى الوطن فتحدد الإحتياجات التدريبية

في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية. تمهيدا لوضع برامج تدريبية عامة للعاملين في تلك

<sup>1</sup> محمد حربي حسين واخرون، مرجع سبق ذكره، ص78

القطاعات، وقد يأخذ تحديد الإحتياجات التدريبية هنا شكل المديرين فى القطر او مديرى التسويق فى جميع الوزارات العامة<sup>(1)</sup>.

**ج/ مستوى الأقاليم:** وهنا يجرى تحديد الإحتياجات التدريبية لقطاع إنتاجى او مديرين من عدة اقطار يضمهم إقليم جغرافى واحد يجمع بين اقطاره خصائص ثقافية او سياسية او اقتصادية مشتركة.

### **د/ مستوى العالم (المستوى الدولي):**

نتيجة لتشابك العالم وترابط أجزائه بسبب ثورة المواصلات والاتصالات، ونشوء اسواق عالمية،فانه قد تحدد الإحتياجات لفئة معينة من المديرين او القطاعات الإنتاجية،او لمعالجة مشكلات ذات طابع دولي مثل الفقر او الإسكان او تلوث البيئة. وقد تسهم المنظمات الدولية إسهاما واضحا فى مثل تلك العملية<sup>(2)</sup>.

إن تناول الإحتياجات التدريبية أيا كانت مداخله،فانه ينصب على كيفية التوصل بصورة موضوعية ودقيقة الى حجم الإحتياجات التدريبية المطلوبة ونوعها.

### **مداخل تحديد الإحتياجات التدريبية:**

وتكاد تجمع ادبيات التدريب على ان مداخل تحديد الإحتياجات التدريبية ثلاثة هى:

#### **1/ مدخل تحليل المنظمة:** ويتضمن دراسة المنظمة ككل من حيث الجوانب التالية:

أ/ اهداف المنظمة ومواردها وأساليب العمل فيها.

ب/ تحليل الهيكل التنظيمى وسياسات المنظمة والقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة المتعلقة بالتدريب من حيث وضع التدريب الحالي فى كل قسم من أقسام المنظمة، وهنا تجرى دراسة فعاليات التدريب وانواعه، والمشكلات التدريبية والمواد المتاحة، والإحتياجات التدريبية المستقبلية،وما يتصل بذلك من قضايا.

ت/ دراسة وتحليل القوى العاملة.

ث/ تحليل مؤشرات العمل.

<sup>1</sup> د.كمال بونس، تحديد الإحتياجات التدريبية، ورقة مقدمة للمؤتمر العربى الاول للموارد البشرية- عمان الاردن 2006م، ص7

<sup>2</sup> عبدالهادى درة، مرجع سابق، ص28

**2/ مدخل تحليل الوظيفة:** ويجرى مدخل تحليل الوظيفة من دراسة وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة، وهنا تجرى مقارنة وصف الوظيفة بمواصفات شاغل الوظيفة واستنباط اهم المعارف والمهارات والكفايات والقدرات والصفات التي تنقص شاغلي الوظائف، كما قد تجرى مقارنة مواصفات الوظيفة المطلوبة بمواصفات الوظيفة الواقعية الحالية المتوفرة لدى شاغل وظائف معينة. وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لادائها<sup>(1)</sup>. والغرض من ذلك تحديد ما يجب ان يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة او المهمة من اجل الوصول الي الأهداف المرجوة. وبالإضافة الى ذلك يقوم المخطط للتدريب بتحليل مسؤوليات الوظيفة او العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالباً ما يأخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول علي مثل تلك المعلومات. ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب ان يدرّب عليه الموظف، وهذا يتطلب تحديد كل معايير الأداء والواجبات والمهام التي تتضمنها الوظيفة وطريقة أدائها بالإضافة الي المعارف والكفايات اللازمة لأدائها وبهذا فان برامج التدريب يمكن ان يقدم عائداً واستثماراً مناسباً إذا ارتبط مباشرة مع العمل لا مع شاغل الوظيفة.

أما طرق تحليل العمليات (الوظيفة) فإنها كثيرة، الأ انه يمكننا تقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية التحليل الي ثلاثة انواع:

أ/ معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة.

ب- معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة علي شاغل الوظيفة حتى يتمكن من ادائها.

ت/ معلومات تتعلق بالمهارات والكفايات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهمات بشكل كاف ومرضى<sup>(2)</sup>.

واخيراً فان العناصر الأساسية التي تشملها عملية التحليل (الوظائف) يمكن تلخيصها في الآتي:

1. اسم الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> عيد الهادي درة، مرجع سبق ذكره، ص28-29

<sup>2</sup> محمد فتاح باغى، التدريب بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى، السعودية، جامعة الملك سعود، 1990م، ص87

2. خلاصة الوظيفة، جملة او جملتين تعطى فكرة عامة عن الوظيفة.
  3. المهام المطلوبة، وهذه عادة تتطلب لائحة كاملة للمهام التي تشملها الوظيفة، مع الإشارة الى توزيع وقت الموظف بين هذه المهام.
  4. علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى فى الهيكل التنظيمى (ما فوقها وماحتها مباشرة)
  5. الإشراف ويقصد به العدد الذى يشرف عليهم شاغل الوظيفة واسماء وظائفهم.
- وتستخدم عدة بدائل لتحليل الوظيفة اهمها: المقابلة، والملاحظة، والاستبيان، وتحليل المشكلات وقد نستعين بالتحليل الوظيفى لتقدير الحاجة التدريبية، اي النظرة الي الوصف الوظيفى ومواصفات الوظيفة<sup>(1)</sup>.

**3/ مدخل تحليل الفرد:** ونحاول هنا ان نقيس أداء الفرد فى وظيفته، وتحديد المعارف والمهارات والإتجاهات اللازمة لتطوير ادئه، وينصب التحليل هنا علي العامل وليس علي الوظيفة. ونستخدم فى هذا المدخل اسلوب الملاحظة او المقابلة او تقارير تقييم الأداء، او توزيع قوائم رصد الإحتياجات التدريبية علي عدد الأفراد.

### **تحديد نوع الإحتياجات الضرورية للمتدرب:**

تختلف الإحتياجات التدريبية لكل تدريب، وهذه الإحتياجات هى بمثابة الأسباب التى تدعو الى تنظيم البرامج التدريبية باختلاف أشكالها فهناك برامج الإعداد، وبرامج التطوير والتجديد والتثقيف وغيرها. ويحتاج المتدربين عموما لكى يستفيدو من برامج التدريب الي:

### **1/ توفير مدربين اكفاء:**

ان المدرب الذى لايعرف أساليب التدريب، قد يكون معلم غير ناجح وذلك يرجع الي احد الأسباب التالية:

- أ- قد يتجاهل المدرب تدريس كل العملية، وذلك لأنها اصبحت من الثوابت لديه، ولكن المتدرب لا يعرف ذلك، علي المدرب إذن ربط جميع المعلومات الأساسية وتقديمها الي المتدرب.
- ب- قد يركز المدرب علي بعض الأمور التى يعتقد بأهميتها ويستغرق فيها وقتا طويلا<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> عبد البارى درة وزهير صباغ، ادارة القوى البشرية، منحنى نظمى، دار الندوة للنشر والتوزيع 1990م، ص20

<sup>2</sup> عبد البارى درة، مرجع سبق ذكره، ص21

ت-قد يكون المدرب غير صبور مع بعض المتدربين الذين لا يفهمون بسرعة،ومن ثم يعتقد ان هذا المتدرب بليد.

ث-قد يجد صعوبة فى التدريس واستخدام الكلمات المناسبة التى توصل المعنى.

ج-قد يكون المدرب عدائياً اتجاه المتدرب، وذلك بسبب عدم معرفته فى العلاقات الإنسانية،فالمدرّب الجيد يستطيع ان يكسب ثقة المتدربين وتعاونهم.

وهنا يجب ان يكون المدرب ملماً بأساليب التعليم إماماً تاماً، وذلك لإحداث الأثر المطلوب.ان هناك اعتبارات عديدة علي المدربين ان يضعوها فى اعتبارهم.فمثلاً الفروق الفردية بين المتدربين تؤثر بطريقة او باخرى علي نتائج التدريب، وينبغى ان يتم تعديل التدريب ليتلاءم مع مثل هذه الفروق،فالأفراد الكبار فى السن تكون سرعة الاستجابة لديهم ابطأ من غيرهم، وتنشأ عن هذه الفروق عامة الإختلاف فى القدرات العقلية والحركية<sup>(1)</sup>.

إن كبار السن يتذكرون بدرجة اقل ممن يصغرونهم سناً، وهذا متعلق بضعف ذاكرتهم قصيرة المدى، وهذا الضعف من شأنه ان يقلل من فرص التقدم فى التعلم أثناء عملية التدريب، خاصة فى مواقف مثل حل المشكلات، ولذلك من الملاحظ ان أداء كبار السن فى المهام التى تتكون من عدة خطوات يكون اقل من سرعة ولكن اكثر دقة<sup>(2)</sup>.

فالمدرّب الجيد هو الذى يكون علي قدر واسع من المعرفة بالنظريات النفسية الخاصة التى تفسر عمليات التعليم والتعلم والفروق الفردية بين الأفراد، بالإضافة الي إتقان مهارات استخدام معينات التدريب.

## 2/ توفير مكان ملائم:

ينبغى أن يتوفر فى مكان التدريب أثاث ملائم للمتدربين حيث يتاح لكل مشترك مقعد وطاولة اذ انه يحتاج لان يكتب او يقوم ببعض الأنشطة اليدوية.إن اي دورة بغض النظر عن عدد المشاركين قد تتطلب تقسيم المشتركين عدة الي مجموعات اصغر ولعب الدور قد يتطلب المحاكاة، حيث يشترك فريق يكون من فردين او ثلاثة افراد، اما المناقشات فقد تتطلب مجموعات فردية. لذلك يعتبر التأكد

1 هشام طلب، دليل التدريب القيادي، الطبعة 2، عمان المعهد العالمى للفكر الإنسانى 1995م، ص 306

2 هشام طالب، مرجع سبق ذكره، ص 306-307

من وجود المكان الملائم للتدريب امراً ضرورياً، وإذا كانت هناك قاعة كبيرة متاحة فكل من الأركان الأربعة للغرفة يمكن استخدامها لتخدم المجموعات الفرعية، لكن ينبغي تنظيم الطاولة والكراسي والشاشات والسبورات والأجهزة الأخرى وتنظيمها مسبقاً حتى نتلافى مضيعة الوقت. إن إزعاج إحدى المجموعات قد يؤثر علي الأخرى لذلك كان لابد من الإعداد لفصل الغرفة او لوجود الغرف المنفصلة.

ومن شروط نجاح البرامج التدريبية توفر الأماكن الملائمة لتنفيذ هذه البرامج وقد لا تتحقق الأهداف المقررة بسبب سوء اختيار مكان التدريب. وقد يؤثر مناخ التدريب مثل حجرة الدراسة وترتيبات التدريب خارج المبانى ومكان العمل وغير ذلك من المواقع، فى اختيار نوع النشاط. ويجب ان نتأكد من ان المناخ او بيئة التدريب مجهزة بشكل كاف، مثل وجود المعدات السمعية والبصرية، وكذلك الساحات المفتوحة للنشاط. وتكون اجراءات التنظيم والترتيب تحت هيمنة المدرب، مع توفير الأجهزة والآلات المساعدة عند الحاجة إليها.

### 3/ توافر حوافز للمتدربين:

ينبغي ان يوجد دافع عند العاملين لكى يقبلوا علي التدريب بدافع تحسين أدائهم وتطوير كفاءتهم. وتتكون الدوافع من عدة عوامل معقدة هي التى تبقى نشاط الفرد قوياً، هذا النشاط هو الذى يأخذ علي عاتقه تحقيق الأهداف الشخصية. ويوجد العديد من النظريات التى فسرت الدافعية مثل نظرية هرمية الحاجات لماسلو والتى تفترض وجود خمسة مستويات من الحاجات (الفسولوجية، والحاجة للأمن والانتماء والتقدير، والحاجة الي تحقيق الذات)، وتنشط الحاجات فى المستويات العليا كلما تم اشباع الحاجات فى المستويات الدنيا<sup>(1)</sup>.

وهناك نظرية هيرزبرج الذى ميز بين عاملين مؤثرين فى عملية الدافعية، وهى المحفزات وعوامل الإبقاء او الإدامة. وكل من العاملين يتضمن مجموعات مستقلة من المكونات، مجموعة المحفزات المرتبطة بالرضا عن العمل. اما مجموعات الإبقاء والإدامة فهى مرتبطة بعدم الرضا عن العمل. مكونات المحفزات تشبع الحاجات ذات المستوى الأعلى، الحاجة للتقدير وتحقيق الذات، بينما الإدامة تشبع الحاجات الدنيا مثل الحاجة إلي الأمن والانتماء.

<sup>1</sup> د. كمال يونس، مرجع سبق ذكره، ص 16



إن توفر الحوافز المادية والمعنوية من الأشياء الضرورية التي ينبغي ان تتوفر في اي برنامج تدريب، قد يكون الالتحاق بالبرنامج التدريبي نفسه حافز للتدريب، وقد يكون في شهادة الانتهاء من البرامج حافزا، وقد يكون في المكافأة او زيادة الراتب حافزا آخر، إن نوعية المتدربين انفسهم ايضا تستطيع ان تحدد نوعية الحوافز التي يمكن ان تمنح لهم، فالعمال في ادنى المستويات قد ترضيهم الحوافز المادية وتشبع حاجاتهم، بينما القيادات في المستويات العليا من التنظيمات قد يرضيهم مجرد الإلتحاق ببرنامج تدريبي يهدف الي إثراء معلوماتهم، لذلك كان من الضروري الاهتمام باختيار الحافز الملائم لكل فئة من المتدربين. وتأتى اهمية الحافز في انه احد الأسباب التي تساعد علي نجاح البرامج التدريبية وضمان استعادة المتدربين منه أقصى استفادة.

#### 4/ توفير وسائل النقل:

تصبح وسيلة النقل هامة بالنسبة للمتدربين إذا قدموا من مناطق بعيدة، وكان مكان التدريب غير مألوف بالنسبة لهم. إن الانتقال عادة مايكون مكلفا ويحتاج الي تنظيم خاص. وعندما يكون المتدربون من منطقة واحدة او مناطق متقاربة، فان اشتراكهم في وسيلة نقل واحدة يكون شيئا مفيداً، بالإضافة الي انه يزيد من نصيبهم في المخرجات التعليمية لأنهم يتقاسمون الأفكار والآراء في رحلة الذهاب والإياب.

إذا اردنا انتظام المتدربين في البرامج التدريبية، فلا بد من توفر وسائل النقل للمتدربين من مقر اعمالهم الي مراكز التدريب. ومن أسباب نجاح الدورات التدريبية التأكد من أنه لا توجد مشاكل قد تعوق المتدرب من الإنتظام اليومي في الدورات.

ومن هنا نرى ان تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الإحتياجات، ويساعد علي جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمتدربين، ويجعله نشاطا واقعا يوفر كثيرا من الجهود والنفقات. ولكي يحقق التدريب أهدافه يجب ان يعتمد علي نشاط او جهد مخطط هادف، يقوم علي الدراسة العملية والعلمية للكشف عن الاحتياجات التدريبية، حيث ان مشكلة التدريب إنما تتركز في كثير من الأحيان في عدم تحديد الإحتياجات الدقيقة التي تليها البرامج التدريبية، ومن ثم فان الجهد التدريبي يفقد هدفه الدقيق، وبالتالي يحدث التشتت والضياع.

ان فعالية تخطيط وتصميم وتنفيذ التدريب يعتمد اساساً علي فعالية تحديد الإحتياجات التدريبية، حيث ان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها تقديم النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج اليه ومستوى الأداء المطلوب ويترتب عليه ايضاً تقرير أهداف التدريب بدقة<sup>(1)</sup>.

### المرحلة الثانية:تصميم البرامج التدريبية

أن تصميم البرامج التدريبية ليس بالعملية السهلة لكونه يعتمد علي خبرة طويلة ومعرفة ودراسة كاملة بظروف العمل ومحيطه وبيئته ويعتبر اساس نجاح التدريب وان وضوح اهداف البرامج وجودة التصميم هي محدد نجاح البرامج التدريبية واتباع الأساليب العلمية والطرق والمناهج وأدوات القياس هي عناصر تكمل عملية تصميم البرامج التدريبية، وهو مهم لنجاح العملية التدريبية ويجب ان يستوفى العناصر التالية:

**1/ تحديد اهداف البرامج التدريبية:** ينبغى تحديد الأهداف بصورة واضحة ويجب تجنب الغموض بل يستوجب التحديد البين.

**2/ محتوى التدريب:** وفيه يتم تحديد الموضوعات التي يشملها البرنامج(منها ما يهدف الي زيادة المعرفة، ومنها ما يبنى المهارة او القدرة او يدفع المتدرب لتنمية اتجاهاته وميول إيجابية).

**3/ مواد التدريب:** وهو ما يقدمه المدربون طول مدة البرامج كما انه يكون مادة مرجعية للمتدرب.

**4/ وسائل التدريب:** هي الوسيط الذي يعين المدرب في نقل الرسالة التدريبية الي المتدرب.

**5/ اختيار المدربين:** المدرب يجب ان يكون ملم بالجوانب النظرية وتكون له تجربة عملية تمكنه من المزاولة بين النظرية والتدريب وفقاً للظروف والإمكانات المادية وقدرته في اختيار الأساليب التدريبية المناسبة.

**6/ مكان التدريب:** داخل المنظمة او خارجها

**7/ زمان التدريب:** الزمن الذي يتم فيه التدريب

**8/ ميزانية التدريب:** تكاليف التدريب

**9/ تقييم التدريب:** منها يحكم علي نجاح او فشل التدريب<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>د.كمال يونس، مرجع سبق ذكره، ص 17

<sup>2</sup> ابو العباس فضل المولي كجوك، ادارة الموارد البشرية، كلية المشرق للعلوم والتكنولوجيا، الطبعة الاولى 2009م، ص 229

## إعداد المادة التدريبية:

هي المواد ومفرداتها التي ستدرس او يدرّب عليها المتدربون ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية وحتى يكون المنهج التدريبي ناجح بحيث يحقق الأهداف المرجوة يجب ان يكون نابعاً من البيئة الواقعية ويقصد به إعداد كل المعلومات التي تخدم موضوع التدريب سواء كانت هذه المعلومات في صيغة مكتوبة او مرسومة او مصورة(شرائح، افلام)، تركز المادة التدريبية سواء كانت في شكل محاضرات او حالات او مواقف عملية علي موضوع التدريب وهي(المادة التدريبية) مرشد للمدرب خلال اللقاء التدريبي سواء اعدّها هو او آخر متخصص. ويجب ان تناسب مادة الدراسة والمادة العلمية او العملية في برامج التدريب والقدرات العلمية او الفنية للمدرب كذلك يجب ان تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المنشآت بمعنى اخر يجب مراعاة الحرص والدقة في تحديد مواد الدراسة او التدريب واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المنظمة او التي لا تؤدي الي تحقيق أهداف التدريب<sup>(1)</sup>.

## تحديد مكانة إقامة التدريب:

يكون قرار تحديد إقامة التدريب بثلاث خيارات هي:  
أ. إما في مكان الوظيفة.

ب. او في قاعة متخصصة للتدريب داخل المنظمة.  
ج. او في مكان خارج العمل<sup>(2)</sup>.

## ويمكن تقسيم التدريب لنوعين:

1/ تدريب جماعي يتم فيه تدريب مجموعة من الأفراد.  
2/تدريب فردي يدرّب فيه كل فرد علي حده.

## يحكم مكان التدريب اعتبارات متعددة منها:

أ. إمكانية المنشأة المادية والمالية.  
ب. طبيعة العمل.

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص104  
<sup>2</sup>وفيق حلمي، مؤتمر التدريب،دورة في الحد من البطالة، المجلة العلمية،كلية التجارة،جامعة اسيوط،العدد،32، 2003م

ج. طبيعة المادة التدريبية التي يراد إكسابها للمتدربين.

### تحديد فترة برامج التدريب:

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ اي برامج، تختلف المادة من برامج لآخر طبقاً لإعتبارات منها:

أ. طبيعة المادة التدريبية

ب. الأسلوب المستخدم فى التدريب

ج. الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنشأة للمتدربين.

د. تقسيم البرامج الي طويل الأجل وقصير الأجل.

وبشكل عام يمكن القول أنه يتعين إقامة التدريب فى الوقت المناسب وفى فترة تتناسب مع موضوع التدريب<sup>(1)</sup>.

### تنفيذ البرنامج:

هى مرحلة إخراج البرامج التدريبية الي حيز الوجود وهى مرحلة مهمة حيث ينعكس نجاحها وفشلها علي مرحلة تقييم البرامج التدريبية ويعتمد نجاحها علي عدة عوامل منها:

1. توقيت البرامج(التنسيق والتتابع الزمنى للموضوعات التدريبية).
2. قدرة المنسق والمدربين والظروف المادية وغير المادية التى تحيط بالبرامج.
3. بالنسبة للمرافق والتسهيلات التدريبية(اختيار المكان، تجهيز المطبوعات).

### توفير مستلزمات البرامج التدريبى:

ذلك بتوفير كافة الاحتياجات والإمكانات والوسائل اللازمة للتدريب ويشمل المعدات والوسائل السمعية والبصرية التى تتمثل فى مكبرات الصوت، الآت التسجيل، الآت العرض للشرائح والآت التسجيل البصرى، وهى تساعد فى المادة التى يعجز المدرب علي عرضها وهى تساهم فى ترسيخ المعانى وتساعد المتدربين علي إدراج واستيعاب الأفكار والمعلومات التى تمثل السلوك المستهدف.

<sup>1</sup> عمر وصفى عقيلي، إدارة الافراد، حلب، الطبعة الاولى، 1998م، ص317-319

والآلية الوصفية التي يتطلب استعمالها ايضاً المطبوعة والمذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج التي يتطلب التدريب استخدامها او الرجوع إليها او الاسترشاد بها. ايضاً من المستلزمات:

### **الدوائر التلفزيونية المغلقة:**

تستخدم في البرامج التدريبية التي تركز علي تطوير أنماط السلوك لدى المتدربين وتعتمد علي تصوير تفاعلاتهم وانفعالاتهم من خلال العمل الجماعي ثم إعادة عرض ماتم تصويره ليكشف كل منهم أسلوبه لتطويره وتعديله.

### **تحديد ميزانية التدريب:**

يقوم المخطط بإعداد ميزانية التدريب في ضوء تقدير التكاليف التدريبية، وتصنيفها الي أنواعها المختلفة استثمارية وتشغيلية مباشرة وغير مباشرة والتي يلزم إنفاقها للحصول علي العوائد المنتظرة من التدريب، ويجب ان تتسم ميزانية التدريب بالوضوح والمرونة والإقتصاد. وترفع الميزانية للإدارة العليا لإقرارها حتى يمكن تدبير الأموال اللازمة لها<sup>(1)</sup>.

### **متابعة البرنامج:**

- التأكد من البرامج ينفذ.
- طبقاً للخطة والمنهج المحدد.
- في حدود الخطة الزمنية.
- في حدود الميزانية.

### **المتدربون:**

يتطلب نجاح البرامج التدريبية ترشيح واختيار المتدربين علي أسس موضوعية مثل اختيار من يحتاجون للتدريب وتدريبهم علي العمل الذي يؤديه فعلاً كما ان تدريب غير المستعدين او الراغبين للتدريب يؤدي ذلك لإهدار جهود التدريب وتكاليف التدريب دون عائد.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، فلسطين، رام الله، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1981م، ص248

كما تؤدي اتجاهات بعض الرؤساء لترشيح أفراد سبق ان تلقوا نفس البرامج او أفراد يؤدون التخلص منهم بعض الوقت، كما يؤدي لإهدار الوقت. لذلك يجب ان تراعى المنشأة فى الذين ينصب عليهم التدريب الأتى:

1/ ان يكون المتدرب شاعراً بالمشكلة او الاحتياج للتدريب.

2/ ان يكون المتدرب مستعداً للتضحية بجزء من وقته وجهده.

3/ مراعاة المستوى العلمى مقارنة بشروط البرنامج.

4/ توفير الحد الأدنى من الخبرة المطلوبة للبرنامج<sup>(1)</sup>.

### اختيار المدربين المحاضرين:

يحتاج التدريب الى مدربين متمرسين فى مهارات التدريب والعمل الإدارى، وتحفيز المتدربين والتعامل مع فئاتهم ذات الخلفية الثقافية والنفسية المختلفة،ويمكن النظر لأصناف المدربين من خلال الأنواع التالية:

أ) **المدرّب المحاضر:** الذى ينقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرة حيث هو المتحدث الرئيسي والاتصال من طريق واحد.

ب) **المدرّب القائد من خلال ندوة او مناقشة:** وهو المدرّب الذى يوفق بين عمليات أحكام المعرفة والمناخ الودى ويقود الجلسات التدريبية نحو الأهداف المقررة بمهارة وفعالية.

ت) **المدرّب التطبيقى:** وهو المدرّب الذى يعتمد على نقل المعرفة وتزويد المشاركين بالمهارات من خلال التفاعل المشترك والحالات التدريبية التطبيقية وتمثيل لادوار بعيداً عن نمط المحاضرة والوعظ والإرشاد.

ث) **المدرّب النفسى:** وهو المدرّب الذى يوظف مهاراته المعرفية للتعرف علي خلفيات المتدربين وخبراتهم والتعامل معهم وفقاً للمواقف بمهارة حيث من الملاحظ ان المدربين قد يواجهون فئة من المشاركين فى البرامج قد يميلون الى محاولة احتكار المناقشة او اللجو إلي المجادلة او التردد فى المشاركة او الميل للحديث الجانبي مع زملائهم.

<sup>1</sup>نعمة شلبية الكعبي ومؤيد السامرانى، إدارة الأفراد(مدخل تطبيقى)،1990م، ص127

المدرّب الماهر يستطيع التعامل مع هذه الفئات وغيرها دون الاخلال بالجو التدريبي المريح للعملية التدريبية.

لا يكون الهدف نقل المعلومات من طرف لآخر فقط ولكن الهدف الأساسي هو إحداث تأثير معين فيمن يستقبل المعلومات لذلك يجب ان نتأكد من توصيل الرسالة التدريبية فالمدرّب جزء هام في العمل التدريبي لذلك يجب ان تتوفر فرضية الخصائص التالية:

1. المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يتولى التدريب فيها
2. توصيل المعانى والمفاهيم الى المتدربين من خلال الاستخدام السليم للغة ووضوحها فى التطبيق العملي.
3. تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتدربين الثقة بما يقدمه لهم من معلومات وكسب احترامهم<sup>(1)</sup>.

و من المهم مراعاة التسلسل المناسب لمكونات البرامج ولهيكّل البرامج المجمعّة حيث يبدأ بالأساسيات ويتدرج بالفروع والتخصصات.

حيث يتوقف تحديد مدة البرامج علي الأتى:

طبيعة البرامج(اساسي او مقدم) ومجال التدريب والمستوى الفنى والتنظيمى للمتدربين، والميزانية المخصصة للتدريب ومن الطبيعى ان التدريب المستعجل او السطحى لا يتيح اثراً ملموساً ويعد تبديداً للموارد.

وتتضمن الخريطة العامة لبرامج التدريب برامج التدريب النظرى وقد تضم اخرى للتدريب العملي ويمكن عرض البرامج الأساسية فيما يلي:

-**البرامج التوجيهي:** للموظفات والموظفين الجدد، التعرف بالمنظمة وتاريخها وأهدافها وسياساتها وقواعد الأداء والسلوك الواجبة.

- **برامج اللغات:** حيث يتطلب الأداء إجادة لغة اجنبية او اكثر.

<sup>1</sup> عقيلة محمد المبيضين، واسامة محمد جرادات، التدريب الإدارى الموجه بالاداء، معهد الإدارة العامة، 2001م، ص93

- برامج أساليب التعامل مع الجمهور: تقوم بعض الإدارات الحكومية في بعض البلدان بإتاحة الفرصة لموظفيها وموظفاتها للتعرف علي الأساليب المتميزة في خدمة العملاء التي تستحدثها(البنوك).

-برامج تدريب الرؤساء:(تخطيط- تنظيم- توجيه- رقابة) وتوفد بعض الرؤساء بها الي المنظمات الخاصة لفترات محددة لاكتساب الخبرة الإدارية والأفق التجارى المتقدم. كما تقوم بجلب مديرين زائرين من هذه المنظمات وترسل رؤسائها للمؤتمرات الإدارية المختلفة ليكونوا علي اتصال مستمر بأساليب الإدارة ويعودا بأفكار جديدة.

- برامج التدريب التحويلي: لاكساب المتدربين القدرات والمهارات الأساسية اللازمة لشغل وظيفة جديدة غير وظائفهم الأصلية مثل المحاسبة والتكاليف، شؤون العاملين، النواحي الفنية المتخصصة كما هو الحال فى المنظمات الصناعية، ويجب ان يصمم البرامج بالقدر الكافى من الاتساع والعمق علي ضوء المستوى التنظيمى والثقافى والعلمى والمهنى للمتدربين وطبيعة المهام التى سيمارسونها بعد التدريب<sup>(1)</sup>.

-برامج تطوير الأداء: تعمل المنشأة علي تحديد معدلات للاداء لكل عامل انتاج لانتاج محدد وفى نطاق كمية ونوعية بجودة محددة ورغبة من إدارة المنشأة فى تطبيق العوامل الإنسانية بطريقة تساعد علي رضى العامل، والإستفادة من مجهوده حيث تجد الإدارة نفسها امام التزام دائم بتدريب جميع العاملين علي وسائل رفع الكفاءة الإنتاجية بهدف زيادة المهارات الفنية وزيادة المعلومات حتى يتعرف العامل علي طريقة الأداء المثلي للعمل.

-برامج تدريب الإدارة والإشراف: يتوقف نجاح المنظمات الحديثة فى الوقت الحاضر علي استخدام جميع المستويات الإدارية(العليا والوسطى والدنيا) لمهارات الادارة بقيادة فرق العمل بما يضمن تحقيق الأهداف، وتهتم هذه البرامج بتدريب القادة فى المنظمات المختلفة علي مهارات الإشراف والمهارات الإدارية المختلفة ومن امثلة هذه البرامج برامج تدريب رجال الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى، مقال بعنوان التدريب سبيل المتدربين الى تنمية الموارد البشرية، معهد الإدارة-سلطنة عمان1988م، العدد33، ص81



-برامج العلاقات الإنسانية: تتجه التطبيقات الإدارية الحديثة الى العلاقات الإنسانية باعتبارها العامل المحدد الأساسي للكفاءة الإنتاجية فى المنظمات، وتهدف هذه البرامج الي محاولة معرفة متغيرات السلوك الإنسانى وتوجيهها لإشباع الحاجات النفسية.

### الإشراف الإدارى للبرنامج:

يجب توفر إشراف ادارى فنى متكامل بحيث يتم ضبط حضور وانصراف اعضاء البرامج وحصر الغياب والحضور، تحديد درجة كفاية وكفاءة وسائل الإيضاح ومدى كفاية المطبوعات والموارد التدريبية، قياس إنطباعات واتجاهات المتدربين أثناء التدريب وبعده<sup>(1)</sup>.

### عوامل نجاح البرامج التدريبى:

يعتمد نجاح البرامج التدريبى علي الدقة فى تحديد الإحتياجات التدريبية ومن هذه العوامل:

1. مدى تناسب البرامج التدريبى مع متطلبات العمل: بمعنى ان يهدف البرامج التدريبى الي معالجة مشاكل يواجهها المتدربون فى حياتهم العملية اي تتناسب مع ما يحتاجونه من متطلبات ومؤهلات لأداء الاعمال المكلفين بها<sup>(2)</sup>.
2. يجب ان يتصف البرامج التدريبى بالمرونة: بمعنى ان يكون قابل للتعديل والمرونة المطلوب توفرها بحيث تنصب علي ضرورة عدم إحداث تغيرات مفاجئة فى طرق الأداء فى الأجل القصير وتتضمن تعاون الأفراد المتدربين مع ادارة البرنامج التدريبى بقدر ماتتوفر فرص نجاح اكبر للبرامج<sup>(3)</sup>.

### الخطوات اللازمة لتقييم البرنامج التدريبى:

1. قياس ردود فعل المتدربين ووجهات نظرهم فى كل مايتعلق بالبرامج التدريبى وتقديرهم للقيمة المستفادة منه.
2. قياس التعلم من جانب المدربين والمتدربين:وهذا يتم عن طريق أثر البرامج علي اداء المتدربين وعملهم.

<sup>1</sup> مصطفى سيد مصطفى، مرجع سابق ذكره، ص81

<sup>2</sup> صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، طرابلس، منشورات الجامعة العربية، 1994م ، ص227

<sup>3</sup> شوقى حسين عبدالله، سياسات الأفراد، القاهرة، دار النهضة العربية، 1978م، ص184

3. سلوك العمل ويتم ذلك عادة بعد فترة رجوع المتدربين الى اماكن عملهم ، ويهدف الي قياس الي اى مدى التعلم من البرامج تحول الي موقف العمل.
4. التنظيم حيث يمكن من خلاله قياس معرفة مستوى الميزانية ذلك من خلال الوقت المستغرق فى تنفيذ العمليات، فاقد المواد، معدلات الغياب، ومعدلات دوران العمل كذلك اثره علي الأرباح ومعدلات التوسع والنمو<sup>(1)</sup>.

### المرحلة الثالثة:تقويم البرامج التدريبية

يهدف التدريب فى مجمله لرفع كفاءة وقدرات الأداء للأفراد وتنمية اتجاهاتهم وميولهم فى جوانب معينة لذلك فمن الأهمية التعرف علي مدى نجاح البرامج التدريبية وتشمل عملية تقويم البرامج التدريبية ثلاث مراحل هى:

1. اثناء تنفيذ البرامج بهدف التعرف علي ملائمة تصميم البرامج وتحقيق الأهداف وبذلك تتم المراجعة والتعديل وفق الظروف العملية للتنفيذ.
2. التقويم بعد انتهاء البرامج التدريبى ويتم ذلك فى غالب الأحيان وفق استمارة استقصاء توزع علي المدربين فى نهاية البرامج بهدف التعرف علي شعورهم ورأيهم فى الطريقة التى تم بها تنفيذ البرامج، والفائدة التى جنوها من المعرفة والمهارات والاتجاهات،وصلة الموضوعات التى قدمت بطبيعة وظائفهم واقتراحاتهم لتطوير وتحسين مثل هذا البرامج التدريبى.
3. متابعة نتائج التدريب وتبنى علي الإتصال بالمتدربين ورؤساءهم بعد فترة زمنية من انقضاء البرامج التدريبى للتعرف علي أثر البرامج التدريبى من ناحية عملية مباشرة فى ادائهم لمهامهم واختصاصاتهم الوظيفية وفى سلوكهم مع رؤساءهم وزملائهم ومرؤوساهم.

نخلص مما سبق ان تصميم البرامج التدريبية فى اطارها العام لاتخرج عن نمط غيرها من البرامج من حيث عناصرها، إلا ان التدريب نظام متكامل يركز علي ربط التدريب بالأداء من خلال

<sup>1</sup>ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة-جامعة القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع،1994م، ص 317 مصطفى مصطفى كامل، ا

المراحل السابقة لتنفيذ البرامج وعملية التقييم التي تركز علي التعرف علي نتائج عملية التدريب للموظف وبيئة العمل والمنظمة وبالتالي توفير المعلومات لإدارة التدريب وادارات المنظمة عن مدى فعالية التدريب وما إذا كان يستحق التكلفة التي تنفق عليه، فالتدريب الموجه بالأداء يتميز بأنه تدريب عملي يتطلب التهيئة في كل المراحل والخطوات التخطيطية والتنفيذية والتقييمية، ونخلص من هذه النتيجة ان التحول نحو تبني هذا النمط التدريبي يتطلب مايلي:

1. توفير البنية الأساسية والبيانات الضرورية لغايات التحليل الإداري وتقييم الأداء المؤسسي والوظيفي.

2. مشاركة جميع الأطراف في تصميم البرامج التدريبية وهذا يعنى مشاركة المتدربين المتخصصين في تقييم الأداء الوظيفي والمؤسسي، وتحديد الإحتياجات التدريبية لتسهيل عملية ترجمة هذه الإحتياجات الي أهداف تدريبية ادائية.

3. توفير معايير للأداء الوظيفي ومقاييس لتقييم الأداء وبالتالي تقييم فعالية التدريب وأثره علي المنظمة.

4. تعاون مراكز التدريب من إدارات الموارد البشرية وإدارة التطوير الإداري في المنظمات لتوفير المعلومات وتسهيل عمليات المتابعة والتقييم التي يتطلبها هذا النمط من التدريب.

5. المشاركة والتنسيق بين ومع الإدارات المختلفة والمديرين التنفيذيين والمشرفين او الإدارة الوسطى وإدارة التدريب والمدربين ومشرفي البرامج التدريبية ومقيميها قبل التدريب وفي أثناءه وبعده.

-توفير المحللين الإداريين الكفاء والمدربين التخصصيين القادرين علي ربط التدريب بإحتياجات الأداء<sup>(1)</sup>.

## 8/1/2 تنوع البرامج التدريبية:

تتعدد انواع التدريب وتختلف ولكن يمكن ان نقسم التدريب الى انواع وذلك وفقاً للاعتبارات التالية:

أ. مرحلة التوظيف

<sup>1</sup> عقيلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، مرجع سابق ذكره، ص 97

ب. نوع الوظائف

ج. المكان

**اولاً: التدريب حسب مرحلة التوظيف التي تتضمن:**

### **1/ توجيه الموظف الجديد:**

يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عمله الجديد. اذ تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد فى الايام والاسباب الاولي من عمله علي ادائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة.

وتختلف المؤسسات فى طريقة تصميم برامج تقديم الموظفين الجدد فى العمل، فالبعض يعتمد علي اسلوب المحاضرات والبعض الاخر علي يعتمد علي اسلوب مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد علي تقديم كتيبات مطبوعة تتضمن كل المعلومات الهامة.

### **2/ التدريب اثناء العمل:**

يتم التدريب فى مكان العمل عن طريق المشرف او احد العاملين القدامى والذي يكون مسؤولاً عن تدريب وتعليم العاملين. ومن مزايا هذه الطريقة انها تمد العاملين بالخبرة المباشرة تحت ظروف العمل العادية الا انه من العيوب المتوقعة لهذه الطريقة ان المشرف قد يركز علي الامور المتعلقة بالانتاج دون التركيز علي التدريب وعلي اداء العمل بطريقة تحقق الأمن والفعالية العظمى لهذا الاداء. ومع ذلك فإنه يمكن استخدام مثل هذه الطريقة ايضاً كفرصة لبناء علاقة قوية مع العاملين وذلك من خلال التدريب لمدة كافية علي اداء العمل وتصحيح اخطاء المتدرب التي تحدث بين الحين والآخر<sup>(1)</sup>.

### **3/ التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارات:**

اذ يقدم هذا النوع من التدريب لما تتقادم معارف ومهارات العاملين وخصوصاً عند ما تدخل اساليب عمل وتكنولوجيا وانظمة جديدة وهذا مايستدعى تقديم تدريب مناسب فمثلا عندما تدخل نظم المعلومات الحديثة وانظمة الكمبيوتر فى اعمال المشتريات والحسابات والمبيعات فيحتاج القائمين

<sup>1</sup> امين الساعاتى، مرجع سبق ذكره، ص 15

علي هذه الاعمال الى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من اداء هذه الاعمال عن طريق إستعمال الأنظمة الحديثة

#### **4/ التدريب بغرض الترقية والنقل:**

فمع حدوث ترقية او نقل الى منصب آخر يكون هناك احتمال كبير في اختلاف المهارات والمعارف الحالية للموظف عن المعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى إليها، وهذا الإختلاف او الفرق يستلزم عملية التدريب من أجل سد تلك الثغرة.

#### **5/ التدريب للتهيئة للتقاعد:**

في المنظمات الراقية تتم عملية تهيئة العمال المحالين الى التقاعد فبدلاً من ان يشعر الفرد فجأة انه اصبح غير نافع في هذه الحياة بعد احالته الى التقاعد يتم تدريبه علي البحث عن طرق جديدة للعمل او طرق للإستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات اخرى غير الوظيفة وكذلك مساعدته علي السيطرة علي الضغوط والتوترات الناجمة عن إحالته الى التقاعد<sup>(1)</sup>.

### **ثانياً: انواع التدريب حسب نوع الوظائف:**

#### **1/ التدريب المهني والفني:**

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والمكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية وزمن امثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والصيانة واللحام وغيرها... وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التدريب المهني والفني وفيها تقوم الشركات او نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال(عادة صغار السن) وعادة ماتتعهد الشركة بتوظيفهم بعد نجاحهم<sup>(2)</sup>.

#### **2/ التدريب التخصصي:**

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات علي وظائف اعلي من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الاعمال المحاسبية والشترية والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة والكمبيوتر.

<sup>1</sup> مهدي حسن زوليف، مرجع سبق ذكره، ص172-173

<sup>2</sup> امين الساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص116

### 3/ التدريب الإدارى:

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية النيا (اي الإشرافى) او الوسطى او العليا وهى معارف تشتمل علي العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة والتحفيز والتنسيق والاتصال<sup>(1)</sup>.

#### ثالثاً: انواع التدريب حسب مكانها:

##### 1/ التدريب داخل الشركة:

قد ترغب الشركة فى عقد برامجها داخل الشركة سواء بمدربين من داخل او خارج الشركة وبالتالي يكون علي الشركة تصميم البرامج او دعوة المدربين للمساهمة فى تصميم البرامج ثم الإشراف علي تنفيذها.

ويقوم هذا النوع من التدريب علي فكرة قديمة الا وهى (فكرة التلمذة المهنية) التى تعنى اساسا ان يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التى تبين له اسلوب العمل من رئيسه الذى يتولاه بالرعاية خلال الفترة الاولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وافضل اسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفى.

##### 2/التدريب خارج الشركة:

تفضل الشركات ان تنقل كل او جزء من نشاطها التدريبى خارج الشركة ذاتها وذلك اذا كانت الخبرة التدريبية وادوات التدريب المتاحة بشكل افضل خارج الشركة ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: المحاضرات والحلقات الدراسية والمؤتمرا والمناقشات الجامعية والحوار المفتوح ودراسة الحالة وتمثيل الأدوار والمباريات الإدارية والزيارات الميدانية، وللمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز المؤسسات علي عدة اختبارات وعوامل يجب عليها مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبى الملائم ومن اهم هذه الإعتبارات نجد:

أ. مدى ملائمة الأسلوب التدريبى للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.

ب.طبيعية المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.

<sup>1</sup> وفاق حلمى اغا، مؤتمر التدريب ودوره فى الحد من البطالة، كلية التجارة، جامعة اسبوط العدد2002، ص32، ص 228

ج. إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.

د. نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.

هـ. مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.

و. درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.

ن. عدد المشاركين في البرنامج التدريبي فكلما كان عدد المشاركين قليلاً كلما يمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة<sup>(1)</sup>.

### طريقة التدريب اثناء العمل Job Instruction :

تعد هذه الطريقة التدريبية جزءاً من برنامج التدريب الصناعي تتضمن هذه الطريقة ثلاث خطوات هي:

أ/ إعداد المتدرب وذلك بتوجيهه في برنامج توجيهي وإرشادي حول العمل وما يتعلق به من إجراءات.

ب/ تقديم محاضرات نظرية للمتدربين حول نظام وضوابط العمل والظروف التي يؤدي فيها دعامة المعلومات الأساسية حول أجزاء العمل والمهام الرئيسية والثانوية فيه.

ج/ تهيئة الفرصة للمتدرب في تجريب وممارسة العمل فعلياً وذلك لفعل المعارف النظرية التي تعلمها الي الواقع الفعلي ويتم تعيين شخص (مشرف) لمساعدته اذا تطلب الأمر واذا طلب المتدرب مساعدته<sup>(2)</sup>.

### تدوير العمل:

وفقاً لهذا الأسلوب تتم عملية نقل الأفراد العاملين داخل المنظمة من قسم الى اخر او من عمل الي اخر، وعملية النقل هذه يصحبها تدريب وتوجيه من قبل مدرب لتعريف الفرد العامل الجديد المنقول اليه.

<sup>1</sup> مؤيد عبد السعيد السمراني، إدارة الأفراد، مدخل تطبيقى المعاهد الفنية ، الطبعة الاولى 1990م، ص120

<sup>2</sup> علي حسين علي وسهيلة محمد عباس، ص115

ان هذا الأسلوب يعكس الأفراد مجالاً للتوسع بالأعمال المختلفة في المنظمة ويساعد المنظمة في الحالات الإستثنائية لغياب الأفراد العاملين او احتمال تعطيل العمل لأسباب تتعلق بنقص الأفراد العاملين<sup>(1)</sup>.

### **التدريب في بيئة مماثلة للعمل Vestibule Training :**

يتم بموجب هذا النوع من التدريب تهيئة مكان مجهز بكافة انواع المستلزمات والمعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي ، اي نماذج المكائن والآلات والمعدات التي يستخدمها العامل في العمل. هذه الطريقة تهيئ للفرد العامل نقل ماتعمله في بيئة التدريب الي بيئة العمل.

### **التدريب العملي Coaching :**

يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتدرب ويشجعه علي القيام بالأداء، ويلاحظ ان هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول علي نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر بإستخدام مثل هذا الأسلوب علي الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.

### **تمثيل الأدوار Role Playing :**

يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها ثم يعطى المدرب مجموعة المتدربين مثالاً عملياً علي ان يقوموا بتنفيذه، وهذه الطريقة ماهي إلا محاولة لتقليد الواقع وذلك بأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين علي مواجهتها. وتتاسب هذه الطريقة حالات معينة مثل كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن اشهر نماذج تمثيل الأدوار التدريب علي إدارة المقابلات الشخصية والتدريب علي البيع والتدريب علي حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

### **دراسات الحالات Case Studies :**

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ويقوم الدارسون بتناول ابعادها من حيث المشاكل وابعادها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة وتشير البحوث الي ان الإستفادة محددة من دراسة الحالات حيث انها لا تتاسب بعض الدارسين كما ان

<sup>1</sup> علي حسين مرجع سبق ذكره، ص116



البعض يتقاعس فى تحضيرها بصورة سالفة للمحاضرة، وعلى هذا لا يجب الإعتماد عليها بصورة أساسية وإنما بصورة مكملّة<sup>(1)</sup>.

### **البريد الوارد In Basket :**

فى محاولة اخرى لإبراز الواقع وللحكم بصورة واقعية على المتدرب يتم اعطاء مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التى تشابه تلك التى ترد فى البريد اليومى وعلى الدارس (الذى يكون فى الغالب من الطبقة الإدارية) ان يحدد انسب تصرف يراه فى كل بند من بنود البريد الوارد ويلاحظ ان هنالك حدوداً لفعالية هذا الأسلوب ومنها ان الاشخاص والمنظمات المذكورة فى التمرين وهمية كما ان العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة<sup>(2)</sup>.

### **الوقائع الحرجة Critical Incident :**

لملاقاة عدم واقعية بعض الأساليب السابقة يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (وقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التدريب وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريب بالواقعة والممارسة. وعلى المدرب ان ينتقى الوقت المناسب اثناء عرضه لموضوع الدراسة لى يعرض احدى الوقائع الحرجة او لى يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع<sup>(3)</sup>.

### **المباريات الإدارية Business Games :**

يشابه هذا الأسلوب اسلوب دراسة الحالات إلا ان المباراة ماهى إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة ويطلب من الدارسين ان يقوموا بأدوار معينة فى المباراة ويتصرفوا ويتخذوا قرارات فى ضوء ما يحتاج لهم من معلومات فقد تؤخذ حالة احدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية والمشاكل التسويقية من تسعير و منافذ بيع ومنتجات وبرامج ترويج وإعلان والجوانب

<sup>1</sup> 342 احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، 2005م، ص

<sup>2</sup> احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص343

<sup>3</sup> بحث فى مؤتمر الحد من البطالة فى التدريب ودوره- كلية التجارة جامعة اسبوط 2002م

الإنتاجية من جداول إنتاج وخطوط إنتاج وصيانة وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختيار وتعيين وتدريب واجور وحوافز والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف ومصادر التمويل وغيرها من البيانات ويلاحظ ان محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالبا) حل وغتخاذ قرارات بشأن احد الجوانب ينتج تأثير يمس الجوانب الأخرى. وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد علي إكساب المديرين مهارة النظر الي الامور بصورة شمولية،ويمكن في كثير من الاحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف احدى الشركات<sup>(1)</sup>.

### **المناقشة الجماعية Group Discussion :**

عندما يريد المدرب ان يثير روح المشاركة والتعاونيين الدارسين، يمكن ان يسعى الي تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة وهذا الأسلوب يساعد افراد الجماعة الواحدة علي تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين مجموعة او حيصلة من الأفكار والإقتراحات والحلول،ويمكن للمناقشات الجماعية ان تعود بفائدة عالية لو روعى فيها تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبراتهم علي ان تكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات، وان تكون الجماعات صغيرة نسبيا(4-6 اشخاص) ويلعب المدرب دورا رئيسيا في تخلص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها.

### **تدريب الحساسية Sensitivity Training :**

تهدف هذه الوسيلة الي تنمية روح الإعتماد علي الذات والتبصير بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، تبدأ بتكوين جماعة تدريب من حوالي 15-20 فرد على ان لا يكون هناك قائد محدد، ولا مشكلة محددة بصورة سالفة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاكلهم ويؤدي تدريب الحساسية الي التقارب بين افراد الجماعة وفهم مشاعرهم ومشاكلهم،والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول الطبيعية للجماعة او تغيير طبيعة وسلوك الجماعة حتى يمكن تبني حلول تساعد في النهوض بالجماعة وسيساعد هذا الأسلوب عند رغبة المشروع في إشاعة روح التعاون والتمهيد لعميات التغيير في الأنظمة والتنظيم<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص344

<sup>2</sup> السيد عليوة، تحديد الإحتياجات التدريبية، ايتراك للنشر، ص 75

## نماذج السلوك Behavior Modeling :

هذا الأسلوب يعتمد علي نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية للأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين فى الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية.

فيقوم بالأداء الفعلي وبدور الفرد النموذجي المشرف المباشر للدارسين او مشرف ذو نفوذ وثقة عالية. ويطلب من الدارسين ان يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوصيات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارسين بنفس الأداء النموذجي، ويصاحب هذا الأسلوب استخدام الأقلام او شرائط الفيديو فى عرض الأداء النموذجي للمشرف وفى عرض وشرح خطوات الأداء. ومع تكرار عرض الفيلم، وطلب المشرف من الدارسين ان يتذكر محتويات الفيلم، وان يقوم بتقليد الأداء يمكن اكتساب الدارس المهارات الجديدة، ثم تثبيتها وايضا نقلها للممارسة الفعلية<sup>(1)</sup>.

## العصف الذهني Brainstorming :

يعتمد هذا الأسلوب علي قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين ان يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد فى التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب علي العرض السريع للأفكار والآراء ذلك يساعد علي ان يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم علي المشاركة كما ان وابل الآراء الغزيرة كفيل بتغطية جوانب الموضوع او المشاركة التي اثارها المدرب مما العرض علي المدرب ويشجع الثقة فى نفس الدارسين ويحمسهم للتدريب<sup>(2)</sup>.

## المحاضرات Lectures :

يعد اسلوب المحاضرات من الأساليب الزائدة فى مجال التدريب وهو يقوم علي نقل المعلومات والأفكار والآراء فى شتى الموضوعات الى مجموعة افراد. ويعتمد هذا الأسلوب فى نجاحه علي قدرة المحاضر وكفايته فى نقل المعلومات المطلوبة ومدى إلمامه بكل جوانب الموضوع المطروح للدراسة، وقدرته علي التأثير فى الدارسين وجذب إنتباههم طول الفترة التي يقضيها بينهم ، ويتميز

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص345

<sup>2</sup> احمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 345

اسلوب المحاضرات بميزات مساعدة علي إنتشاره وإستخدامه في مجال التدريب، ومن اهم تلك المميزات:

- أ/ إتاحة الفرصة لعدد كبير من المتدربين في وقت واحد وهذا يساعد علي خض التكلفة.
- ب/ إمكان عرض المعلومات في تسلسل منطقي وبطريقة مرتبة ومتكاملة وبدون مقاطعة الدارسين كما يحدث غالبا في بعض طرق التدريب الأخرى.
- ج/ المعلومات التي ينقلها المحاضر للدارسين تكون ذات قيمة علمية عالية او تم اعدادها وتحضيرها من خلال مجهود مشترك بين المحاضر والمصادر العلمية التي يستخدمها في الحصول علي تلك المعلومات.
- د/ الاستفادة من خبرة المحاضر وإلمامه بموضوع المحاضرة<sup>(1)</sup>.

### عيوب المحاضرة:

- 1/ إن اسلوب المحاضرة يعد من الأساليب ذات الإتصال من خلال قناة واحدة فالقناة الاتصالية في هذه الحالة تتمثل في إتجاه الإتصال من المحاضر الى المتدرب وبالتالي ان من الصعوبة بمكان التعرف عليه. تظهر للاعداد الضخمة المتدربة Feed Back رجع الصدى وفقا لهذا الاسلوب فضلا عن الخجل الذي يصيب بعض المتدربين في الإستفسار عن بعض التساؤلات التي تدور في اذهانهم خوفاً من عدم موضوعية الأسئلة، الأمر الذي يعطى إنطباعا غير طيب عند بقية زملائه المتدربين من قبل هذا الفرد.
- 2/ ان الأسلوب يلقي العبء الكامل علي المحاضر دون مشاركة من جانب المتدربين، الأمر الذي يجعله في حالة ملل.
- 3/ يعتمد أسلوب المحاضرة علي إلقاء المعلومات المختلفة نظرياً وقد يتحقق ذلك بدرجة عالية من الكفاءة، إلا انه من الملاحظ عمليا ان هذا الأسلوب لا يرتبط بواقع التطبيق والتنفيذ الفعلي.اي ان عرض المعلومات يتم نظريا لا عمليا تطبيقيا.
- 4/ ان أسلوب المحاضرة يعتمد إعتمادا كاملاً علي المحاضرة وبالتالي فان عدم كفاءة المحاضر تؤدي الى فشل البرنامج التدريبي بالكامل<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> حامد التاج حامد الصافي،مرجع سبق ذكره، ص 141-143

## طريقة الفرق الطائرة:

وتسمى احيانا بطريقة العمل الدورى وهى طريقة خاصة بفئة معينة من العاملين تنتظرهم مراكز عليا تتطلب منهم سبق الإطلاع العام علي امور المنظمة المختلفة. ولهذا يهتم المنهج التدريبى لهذه الطريقة كشفا عاما لكافة أنشطة المنظمة ليطلع عليها المتدرب وبصورة خاطفة دون التركيز الي ان يستقر هذا المتدرب فى عمله الأصلي مزود بفكرة عامة عن كافة نشاطات المؤسسة. ان هذه الطريقة قد لا تنفع لتدريب ذوى الإختصاص ولكنها قد تكون مفيدة لتهيئة رجال الإدارة لمواقع هامة فى الهيكل التنظيمى<sup>(2)</sup>.

## المؤتمرات والندوات Conferences and Seminars:

اسلوب المؤتمرات يكاد لا يختلف عن اسلوب الندوات فيما يتعلق باغراض التدريب وكلا الأسلوبين يصلح لتدريب رجال الإدارة العليا إذ يقتضى الامر ان يكون الأفراد المشاركون فى التدريب عن طريق المؤتمرات او الندوات علي مستوى معين من التعليم ولديهم خبرة كافية ومهارات إدارية تمكنهم من المشاركة الفعلية فى الندوة والإستفادة من آراء وتجارب الآخرين<sup>(3)</sup>.

## أ/ المؤتمرات Conferences:

يتبع اسلوب المحاضرات عادة لمعالجة قضايا قد تتخذ صفة العمومية فيشترك عدد من المتخصصين بموضوعات لهم بها إهتمام مشترك لهدف دراستها وبلورتها فى شكل مقترحات وتوصيات يفيد منها المجتمع عامة او قطاع محدد فى المجتمع.

ولأغراض الدراسة فإن المؤتمرات المعنية هنا هى تلك التى تنظم لتدريب فئة معينة من العاملين فيجتمع عدد من المتدربين لدراسة قضية او مشكلة معينة، ويبدأ المؤتمر بتحديد أبعاد وعناصر المشكلة، ثم يفتح باب الحوار وتتاح الفرصة امام الأعضاء للمشاركة بالرأى وإبداء وجهات النظر فى القضية المطروحة ثم مناقشة هذه الآراء وبلورتها فى شكل مقترحات وتوصيات الي لجنة مختارة من بين الأعضاء تقوم بصياغة ماتوصل إليه المؤتمر وإعداده فى شكل تقرير او توصيات ختامية للموافقة عليها وإتخاذ القرارات اللازمة علي أساسها.

<sup>1</sup> نبيل الحسين النجار ومدحت مصطفى راغب، مرجع سابق، ص382-383

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلق، مرجع سبق ذكره، ص108

<sup>3</sup> حامد التاج حامد الصافى، مرجع سبق ذكره، ص 145

ويفضل فى أسلوب المؤتمرات ان يكون عدد الأفراد المشاركين قليلا حتى يتاح للجميع فرصة الإشتراك فى النقاش والإستفادة ممايدلي به بقية الأعضاء من آراء ووجهات نظر حول القضية المعروضة للدراسة. كما يجب ان يتوفر لدى أعضاء المؤتمر الرغبة والمشاركة الفعلية فى المؤتمر بتقديم اوراق عمل معدة لهذا الغرض او تحديد محاور للنقاش مدروسة وموجهة للهدف نفسه. ويتولي رئيس المؤتمر شخصا او من خلال لجنة يكلفها مهمة الإعداد والتخطيط للمؤتمر فيحدد الموعد والفترة الزمنية لإنعقاد المؤتمر كما يتم تحديد موضوع الدراسة وتنظيمها فى شكل محاور للنقاش او اوراق عمل يكلف بها بعض اعضاء المؤتمر ويتولي رئيس المؤتمر فى العادة إدارة تنظيم النقاش بحيث تتاح الفرصة لكل الأعضاء للمشاركة بما لديهم من آراء ومقترحات حول الموضوع المطروح<sup>(1)</sup>.

### ب/الندوات Seminars:

فى هذا الأسلوب يقسم أعضاء التدريب الى مجموعات صغيرة يخصص لكل مجموعة موضوع معين مرتبط بالقضية الأساسية موضوع الندوة وتقوم كل مجموعة بدراسة مفصلة للموضوع الذى خصص لها وحصر وجهات النظر التى برزت من خلال الدراسة فى تقرير شامل لعرضه على مجموعة المتدربين وهذا الامر لدى كل المجموعة. ويقوم مدير الندوة بعرض التقارير التى تسلمها من المجموعات الصغيرة على جميع اعضاء الندوة لمناقشتها وتبادل الرأى حولها ثم الإتفاق على رأى موحد فى القضية المعروضة بصفة عامة. ومن فوائد هذا الأسلوب انه ينمى لدى الفرد كثيرا من المهارات الذاتية فى مجال المناقشة وابداء الرأى والإستفادة من خبرات واء الآخرين واحترام وجهات النظر الاخرى ولتحقيق هذه المزايا يشترط ان يكون افراد المجموعة متجانسين وفى وضع متقارب من حيث الخيرة والمستوى الإجتماعى والوظيفى.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطانى ومؤيد عبد الحسين الفضل، ادارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجى متكامل، الوراء للنشر والتوزيع2006، ص292

## 9/1/2 دعم والتزام الإدارة العليا:

إن دعم التدريب والالتزام به من قبل الإدارة العليا يعتبر مهماً وحاسماً في جهود المنظمة التدريبية والتطويرية، فتقع المسؤولية في التدريب علي عاتق المدير المختص كونه الأقر علي تلمس مواطن القوة والضعف في أداء العاملين، كما انه الأكثر إطلاعاً علي الجوانب التي تحتاج الي تقوية وتدعيم ربما يكفل رفع كفاءة أداء العاملين بالعمل، وعن طريق التقسائير التي يعدها المديرين التنفيذيين عن كفاءة العاملين يمكن معرفة مجموعات العاملين التي تحتاج الي تدريب وتطوير.

وهناك من يعتبر ان مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا وادارة الموارد البشرية، فإن ادارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن ايضاح الصورة لاداء للعاملين امام الإدارة العليا التي بدورها تحدد الحاجة الفعلية للتدريب، كما ان ادارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن تخطيط البرامج التدريبية والإشراف علي تنفيذها ومراجعة تقييم النتائج، ومن ثم اعداد التقارير النهائية التي تطلع عليها الإدارة العليا في المنظمة.

ويقع علي الإدارة العليا الجانب الأكبر من مسؤولية التدريب باعتبارها الجهة المسؤولة عن تطوير المنظمة ككل وعن الاهداف العامة التي يمكن تحقيقها من خلال امتلاك موارد بشرية مؤهلة وذات أداء عالي للاعمال المناط بها.

الي جانب ذلك فان الفرد العامل في المنظمة يتحمل مسؤولية تنمية وتطوير نفسه من خلال التطوير الذاتي، يدخل هذا النوع من التدريب في مجال التدريب في مجال التدريب غير الرسمي والذي يعود بالفائدة ليس للمنظمة فقط وانما للفرد ذاته ايضاً، فعن طريق زيادة الثقافة والمعارف العامة والتخصصية يتمكن الفرد من ذاته جنى نتائج هذا التطوير التي تتمثل في زيادة التعويض، والترقية الوظيفية او لضمان الحصول علي فرصة عمل في منظمة اخرى عندما تتغير ظروف المنظمة التي يعمل فيها.

وعلي ضوء ذلك يتضح ان مسؤولية التدريب مسؤولية مشتركة مابين الإدارة الوظيفية في المنظمة وادارة الموارد البشرية والفرد العامل والتي لايمكن ان تنجز بشكل كفاء اذا لم تلقى الدعم من قبل الإدارة العليا للمنظمة<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> خالد عبدالرحيم الهيبي، ادارة الموارد البشرية، عمان 1999م ، ص204

## 10/1/2 مشاكل التدريب ومعوقاته: من اهم المشاكل التي تواجه البرامج التدريبية مايلى:

1. **إفتقار القادة والرؤساء الي الوعى بأهمية التدريب** وعدم إيمانهم برسالته، وكذلك

افتقار العاملين الي الفهم السليم للتدريب ودوره فى تطويرهم وتنميتهم وفتح مجالات ترقى أمامهم.

2. **ضمو ميزات التدريب** اذا ان التدريب كمنشاط حيوى لازم للمجتمع يلزمه الكثير من

الإستثمارات، ونرى الدولة المتقدمة تقدم إستثمارات ملموسة فى مجال التدريب إيماناً منها من ان التدريب عبارة عن استثمار له عائد يتمثل فى ارتفاع فى كفاءة المنظمة وكفاءة العاملين بها ومن ثم الإرتقاء بالانتاج وتقليل التكلفة.

3. **نقص المدربين الأكفاء** ان المدربين هم عصب التدريب، وعلي قدر مايبذلونه من

جهد فى اعداد جيل واعى من المدربين الأكفاء فى مختلف التخصصات علي قدر ماينطلق التدريب فى يسر وسهولة لتأدية رسالته.

4. **نقص الأماكن الصحية للتدريب والمكتبات** يحتاج التدريب الى قاعات مجهزة

بالمعينات السماعية والبصرية، وكذلك المعارض التي تعرض فيها الأدوات المساعدة والتي تساعد المتدربين علي إستيعاب التدريب والتعرف علي أهمية ادوات الإدارة الحديثة التي تستعمل فى خدمة العمليات الإدارية.

وتؤدى المكتبات المتخصصة فى الموضوعات التي تعالج شتى مجالات الإدارة العامة وإدارة الاعمال وغيرها من الموضوعات المساعدة دوراً هاماً فى مساندة التدريب وتقديم الخبرات الحديثة للمتدربين<sup>(1)</sup>.

## 11/1/2 الآثار الناجمة عن عدم إجراء التدريب:

ينجم عن عدم اجراء التدريب والتأهيل فى المؤسسات مجموعة من الآثار(النتائج السلبية) التي يمكن إيجازها بما يلي:

1. زمن اطول للوصول الي مستوى العمل الجيد.

<sup>11</sup> راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 1999-2000م، ص179



2. الحاجة الأكثر الي الإشراف والرقابة.
3. نسبة متدنية من معدلات الإنتاج.
4. مخاطر اكثر للحوادث والاصابات المهنية.
5. كميات اكبر من المنتجات ذات النوعية الرديئة او الأخطاء فى تنفيذ المهام.
6. تكلفة صيانة اكثر للآلات والتجهيزات نتيجة للأخطاء.
7. ارتفاع تكاليف المنتج- الخدمة المتقدمة.
8. حالات من عدم الرضا نتيجة لقلة الخبرة وإطالة تنفيذ العمل وتدنى الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> منصور فهمى، ادارة القوى البشرية فى الصناعة، القاهرة، 1980م، ص4

## المبحث الثاني أداء العاملين

تناول هذا المبحث الآتي:

تمهيد

مفهوم الأداء الوظيفي

عناصر ومحددات أداء العاملين

أهمية قياس أداء العاملين

أهداف قياس أداء العاملين

علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى

طرق تقويم أداء العاملين واستخدامات نتائج التقويم

معايير وخطوات تقييم الأداء ومتطلبات ضمان قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

## 1/2/2 مقدمة:

يعد الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل المنظرين والدارسين في المجالات الإدارية، إذ انه الوسيلة الوحيدة لتحقيق اهداف العمل بالمنظمات ، فضلاً عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضارى والإقتصادى للدول المتقدمة والنامية علي حد سواء، لذا فإن غالبية المسؤولية الإداريين بمختلف مستوياتهم يركزون علي البحث في اداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه للتعرف علي حقيقة الأداء، وواجه القصور والخلل فيه والسعى الي تصحيحه، مما يساعد علي تحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

وسوف يتناول الباحث في هذا البعد من الإطار النظرى عناصر هي: مفهوم الأداء، وعناصره، ومعدلاته، وطرق تحسينه، وأساليب قياسه.

## 2/2/2 مفهوم الأداء الوظيفى:

يحتل الأداء الوظيفى مكانة خاصة فى اي منظمة باعتباره الناتج النهائى لمحصلة جميع الأنشطة بها، ولأهمية الأداء فقد تعددت مفاهيمه وتعريفاته، ويشير مفهوم الأداء فى اللغة الي "عمل او تنفيذ او إنجاز" والأداء هو الفعل المبذول او النشاط الذى تم انجازه، فالأداء ونتاج جهد معين قام ببذله فرد لأنجاز عمل معين، والأداء الوظيفى يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب<sup>(1)</sup>

كما عرف كل من توفيق وياغى الأداء بأنه: مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول الى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينة بأقل تكلفة وجهد جسمانى وعقلي، وبسرعة واتقان وفى زمن اقل<sup>(2)</sup>

من التعريفات السابقة يمكن القول ان الأداء يعبر عن قدرة الموظف المدرب المؤهل الكفاء للقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة خير قيام، وبأقصر وقت واقل تكلفة ممكنة، لتحقيق اقصى درجة من الإنتاج فى ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل.

<sup>1</sup> الودنانى، محمد عوض، اثر الحوافز فى فعالية الأداء والرضاء الوظيفى، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض(1990) ص48

<sup>2</sup> توفيق محمد ومحمد عبدالفتاح ياغى، قياس الاداء الإدارى للمديرين السعوديين فى قطاع الخدمة المدنية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 3، العدد 11،(1999م)، ص20

### 3/2/2 عناصر الأداء الوظيفي:

توجد اربعة عناصر تتكامل فيما بينها لتحديد طبيعة وحجم ونوعية الأداء الوظيفي ومايتضمنه من مهارات وقدرات، وتلك العناصر هي<sup>(1)</sup>

#### (أ) المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المهارة المهنية، والمعرفة الفنية، والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها وكيفية أدائها.

#### (ب) نوعية العمل:

وتشمل الدقة والنظام من الإتقان والبراعة والتمكن الفنى، والقدرة علي تنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء.

#### (ج) كمية العمل:

وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج، مع الأخذ فى الإعتبار ظروف العمل المتاحة.

#### (د) المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفانى والجدية فى العمل، والقدرة علي تحمل المسؤولية وإنجاز

الأعمال فى مواعيدها، والمواظبة وتقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة والإشراف والتوجيه.

وفى الأداء الوظيفي، كما توجد ثلاث عوامل تساهم وتؤثر فى مستوى الأداء فان بعضاً منها يخضع لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وتبرز أهمية هذه العوامل علي وجه الخصوص فيما يلي:<sup>(2)</sup>

(أ)الموظف:يؤثر الموظف علي الأداء بما يملكه من معارف ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

1

<sup>2</sup>،ص121 ناصر ، عيسى، وجمال غطاس، الدليل العلمى لإعداد وصف الوظائف، دمشق، دار ناصر وغطاس وشركاهم للنشر(1998م)

**(ب) الوظيفة:** وتؤثر الوظيفة علي الأداء من خلال ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل يشبع حاجات ورغبات القائمين عليها، ويحتوي هذا العمل علي عنصر التغذية الإستراتيجية كجزء منه.

**(ج) الموقف:** ويقصد بذلك ما تتصف به البيئة التنظيمية من مناخ عمل، وإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، وغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى والتي يكون لها تأثير علي اداء الوظيفة.

### 4/2/2 معدلات الأداء الوظيفي:

ان عمية الحكم علي الأداء او تقييمه تتطلب وصفاً دقيقاً لمعدلاته، ولا يتم ذلك إلا من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس علي ضوءها النتائج المحققة، لذا يعد معدل الأداء اداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة او طريقة او اجراء يستخدم لأداء نشاط معين، ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول الي حكم سليم على مدى كفايته<sup>(1)</sup>.

يشير الأداء الي درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الي الطاقة المبذولة، اما الأداء فيقاس علي اساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>2</sup>

### 5/2/2 محددات اداء العاملين:

ان الأداء يمكن النظر اليه علي انها نتائج للعلاقة المتداخلة بين محدداته والتي تتمثل في<sup>3</sup>:  
**اولاً: الجهد** ويشير الي الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لاداء مهمته.  
**ثانياً: القدرات** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لاداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

البسامي، عبدالرحمن محمد، تقويم القيادات الإدارية لاداء الوظيفي بالكليات العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية نايف<sup>1</sup>

العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004م ، ص32

2 اسماعيل، نور، (2005) واقع التدريب الاداري في الاردن في القطاعين العام والخاص، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه اليرموك

3 بوشليق امين، مرجع سبق ذكره، ص 7

**ثالثاً: ادراك الدور (المهمة)** يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد من الإتقان في كل محددات الأداء، بمعنى ان الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لايفهمون ادوارهم فإن ادائهم لن يكون مقبولاً من وجهه نظر الآخرين وبالتالي عملهم لن يكون موجها في الطريق الصحيح، نفس الشيء اذا كان الفرد ينقصه الجهد اللازم للأعمال.

## 6/2/2 اهمية قياس اداء العاملين

يمثل قياس الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية ادائه لوظيفته، كما انه يمثل عمل خطة لتحسين وتطوير ادائه، وعندما يطبق قياس تقييم الاداء بصورة جيدة وصحيحة، فانه لا يوضح للفرد مستوى ادائه الحالي فقط، وانما يكون له انعكاسات إيجابية علي ادائهم المستقبلي المتوقع.

كما ان قياس الأداء يمكن ان يكون اداة يمكن استخدامها في تحسين الكفاءة في وحدة العمل، وهذه الأداة تعتبر نافعة للعاملين بما تقدمه من مؤشر حول ما هو متوقع من اداء لهم. وتمثل تغذية راجعة عما قامو به من عمل، والهدف الأساسي لقياس الأداء هو توفير معلومات عن الأداء المتوقع، وبالتالي فان عملية تقييم الأداء تعمل علي تقليص الفجوة بين مستويات الأداء الحالية ومستويات الأداء المطلوبة، والتي تتلاءم مع اهداف الشركة وتطلعاتها نحو الأفضل وتحقيق التميز في مجال العمل الذي تمارسها من الشركات.

ان علي ادارة الموارد البشرية السعي الي تحقيق اهدافها بأعلي كفاءة ممكنه، وتعتبر سياسات الاختيار والتعيين والاجور والحوافز وإعداد فئة القادة المدربين مهمات اساسية تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق اهدافها، الا ان تطبيق هذه المهام لايعتبر كافياً في حد ذاته للتأكد من ان الأفراد سوف يؤدون اعمالهم بالكفاءة المطلوبة، لذا يظهر ضرورة تقييم اداء العاملين لمحاولة الحكم علي اسهام كل فرد في العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

كما ان تقييم الأداء يحقق اعلي درجات التواصل بين اطراف العملية التقييمية، وما يحققه ذلك من زيادة فعالية عملية الإدارة بوجه عام والإشراف والوجيه بشكل خاص، وذلك بان يكون الطلب من

<sup>1</sup> عيد المحسن، توفيق(2006)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء سته سيجما وبطاقة الاداء المتوازن، دار الفكر العربي، مصر، ص54

قبل الإدارة للمقيمين بمتابعة اداء مرؤوسيهم باستمرار وجمع المعلومات عنهم، وثم تقييمهم للأفراد العاملين ويتم اعطاء الإدارة للنصح والتوجيه لمرؤوسيهم من خلال ما توافر من معلومات عن اداء العاملين، وهذا يحقق اعلي درجات الإلتحاق والإسجام في الإتجاهات المتكونة لدي الأفراد في الشركة ككل حول تقييم الأداء.

إن عملية قياس الأداء توفر للإدارة معلومات في غاية الأهمية عن المنظمات بشكل عام، وخاصة الجزء الذي يخص الموارد البشرية، حيث تبين مستويات اداء الأفراد واسباب ارتفاعها او انخفاضها كما نقل وجهة نظرهم الي رؤسائهم وتحدد مدي تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم، وماهي المشاكل التي تعترضهم وماهو رأيهم بالسبل التي تؤدي الي التغلب علي تلك المشاكل.

كما تعتبر عملية قياس أداء العاملين مهمة لان نتائجها ضرورية للقرارات التالية، والشركة تنفذها لأغراض خاصة بأفراد محددين، او لرصد حالة القوي العاملة فيها، وفي ضوء نضج ممارساتها الإدارية، فالنتائج تستخدم للقرارات التالية:<sup>1</sup>

1/ الترقية والنقل.

2/ تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية.

3/ تحديد الإحتياجات التدريبية.

4/ الإنضباط والمعاقبة.

5/ تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالاداء والسلوك المهم للمنظمة.

وتري الباحثة ان نجاح عملية التقييم يتوقف علي مقدرة الإدارة علي فهم المعلومات الواردة في تقارير التقييم وقدرتها علي تحليلها والاستفادة منها، وهذا يمكن من اكتشاف نقاط القوة في هذه التقارير، مثل ارتفاع مستوى اداء العامل وميله الي التعاون مع زملائه واحترامه للآراء الواردة في التقارير، كذلك يمكن الإدارة من الوقوف علي نقاط الضعف الواردة فيها كإخفاض مستوى اداء العامل وعدم حرصه علي التطور وعدم تعاونه مع زملائه ورؤسائه... الخ، وبالتالي يتم العمل علي تحديد اسباب الضعف وتحليلها بغية كشف سبل العلاج وتخطي هذه المعوقات في المستقبل.

<sup>1</sup> برونوطي، 2007م، ص379

## 7/2/2 اهداف قياس الأداء :

ان عملية تقييم الأداء تعتبر من السياسات الإدارية الهامة التي لا يمكن للادارة الاستغناء عنها، وذلك نظراً للمعلومات التي توفرها عن الأداء الحالي للأفراد وعن اماكن القصور والقوة في الأداء، وبالتالي العمل علي معالجة نقاط القصور وتدعيم نقاط القوة، بالإضافة الي دورها في تطوير وتحسين اداء الفرد والإرتقاء به نحو الأفضل، هذا ويمكن ان نحدد مدي أهمية هذه العملية من خلال استعراض المزايا التي تحققها وهي:<sup>1</sup>

**1/ رفع الروح المعنوية للأفراد:** ان قيام تقييم سليم وموضوعي للاداء يعمل علي اعطاء كل موظف حقه وعلي معاجة نقاط الضعف التي تكتنف اداءه، ويؤدي الي رفع الروح المعنوية للموظفين خاصة عندما يشعر هؤلاء ان جهودهم لاتذهب سدي، وانها موضع تقدير من قبل رؤسائهم، كما ان شعورهم بان اعطاء المكافآت والقيام بعمليات الترقية يعتمد علي تقييم عادل بعيد عن المحاباة والمحسوبية، ويقوم علي اساس الكفاءة سيؤدي الي زياده ثقتهم برؤسائهم وخلق جو من الألفة والمحبة اثناء تأدية العمل.

**2/ إشعار الموظف بالمسؤولية:** عندما يشعر الموظف ان قيامه بمهامه الموكلة اليه علي اكمل وجه سيجلب له الفائدة والتقدير نتيجة موضوعية عملية التقييم وسيزيد من فرص ترقيته الي وظائف ذات مستويات إدارية اعلي سوف يزيد حس المسؤولية لديه وسيجعله يبذل اعلي طاقاته وقدراته لإتمام عمله بالشكل الذي يرضي رؤسائه في العمل.

**3/ تقييم سياسات الإختيار والتعيين:**تساعد عملية تقييم الأداء في التعرف علي مستوي الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في الشركة، وتحديد مستوياتهم العلمية والفنية ومدي اندماجهم في العمل، وهذا يساعد في الحكم علي مدي نجاح سياسات الإختيار والتعيين او فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للشركة.

**4/ تطوير الرقابة علي الأداء:** ان قيام الإدارة بتقييم الأداء يتطلب منها ان تقوم بمراقبة الأفراد وملاحظة ادائهم بشكل دائم ومستمر حتي تتمكن من الاعتماد علي معايير موضوعية وصحيحة عند اعطاء الأحكام علي هؤلاء الأفراد.

<sup>1</sup> عيد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص58



**5/ الموضوعية وتحديد المكافآت التشجيعية:** ان قيام نظام تقييم وفق اسس سليمة وعادلة يخلق شعوراً لدى الأفراد بأنهم تمت معاملتهم بصورة واحدة دون تحيز، وبالتالي فان هذا يولد انطباعاً لديهم بان مايستحقونه من مكافآت تشجيعية وحوافز هو مناسب لادائهم وكفاءتهم، لان النظام العادل لتقييم الأداء يكافئ كل موظف علي اساس مقدرته وجهده وكفاءته في اداء العمل، وليس علي اساس المصلح الشخصية التي تجعل بعض الموظفين ينالون تقييماً اعلي ممايستحقون وعلي حساب زملائهم الذي يبذلون جهودا ص اعلي ويحصلون علي تقييم اقل.

**6/ تنمية كفاءة الرؤساء والعاملين:** ان قيام الرؤساء بتقييم مرؤوسيهم يتطلب منهم بذل جهود كبيرة من ملاحظة المرؤوسين اثناء العمل الي جمع البيانات المطلوبة عنهم ودراستها وتحليلها ودراسة السلوك الناجم منهم ، ولاشك ان هذه الأمور تزيد من قدرة الرؤساء علي التفكير المنطقي وإعطاء القرارات السليمة، كما يساعد القويم علي تعريف كل فرد بمستوي ادائه واهليته في مجال عمله وتحديد الثغرات ونقاط الضعف التي تعتري هذا الأداء بما يساعده علي تلافيها مستقبلاً.

**7/ تحديد الإحتياجات التدريبية:** ان تقييم الأداء لابد من ان يظهر بعض نقاط الخلل والضعف في أداء بعض الوظائف وبالتالي فان هذا يوجه البرامج التدريبية للعمل علي تلافي هذا الضعف عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لذلك، بالاضافة الي ان عملية تقييم الاداء تقسح المجال لتقييم البرامج التدريبية من اجل الوقوف علي مدي فعاليتها وتحديد الثغرات التي تقع فيها ومن ثم اعادة تنظيمها بما يتوافق مع احتياجات الشركة.

**8/ تخفيض معدل دوران العمل:** ان وجود نظام تقييم عادل وموضوعي سوف يزيد ثقة الأفراد بان جهودهم واعمالهم المتميزة ستكون موضع تقدير من قبل الإدارة لانها تعامل كل فرد حسب مقدرته وجهده، وهذا سيؤدي الي تمسك هؤلاء الأفراد بعملهم وتخفيض معدل دورانه.

## **8/2/2 علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الاداء الأخرى<sup>1</sup>:**

من المعروف أن هناك ثلاث مستويات متدرجة للأداء يمكن توضيحها بما يلي:

1. احمد يونس، تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن، (الأردن : جامعة اليرموك ، رسالة ماجستير غير منشورة، 1998م).

## المستوى الأول: تقييم الأداء العام:

ويهدف إلى تقييم الاداء العام للدولة أو اي قطاع من القطاعات الإنتاجية أو الخدماتية الأخرى، فتقييم خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة لمعرفة المطلوب منها وتحديد نقاط القوة والضعف بها يعتبر مثلاً لمستوى الأداء العام ، كما أن تقييم أداء القطاع الخدماتي في الدولة يعتبر مثلاً آخر .

## المستوى الثاني: تقييم الأداء المؤسسي:

والذي يتضمن تقييم أداء الوزارات والدوائر والبلديات والمؤسسات والشركات ، ويتم ذلك من خلال استحداث مجموعة من معايير الأداء وقياس مستوى الانجاز الفعلي في ضوء تلك المعايير المعدة للأداء المطلوب.

## المستوى الثالث: تقييم الأداء الفردي:

حيث يتضمن ذلك كل فرد من العاملين في أي دائرة أو مؤسسة وذلك من خلال وضع بعض الأسس والمعايير لتقييم الأداء الفردي والمنبثقة من تحليل الوظائف التي يقوم بها العاملين ، ويعتبر هذا التقييم حجر الأساس لتقييم الأداء ككل.

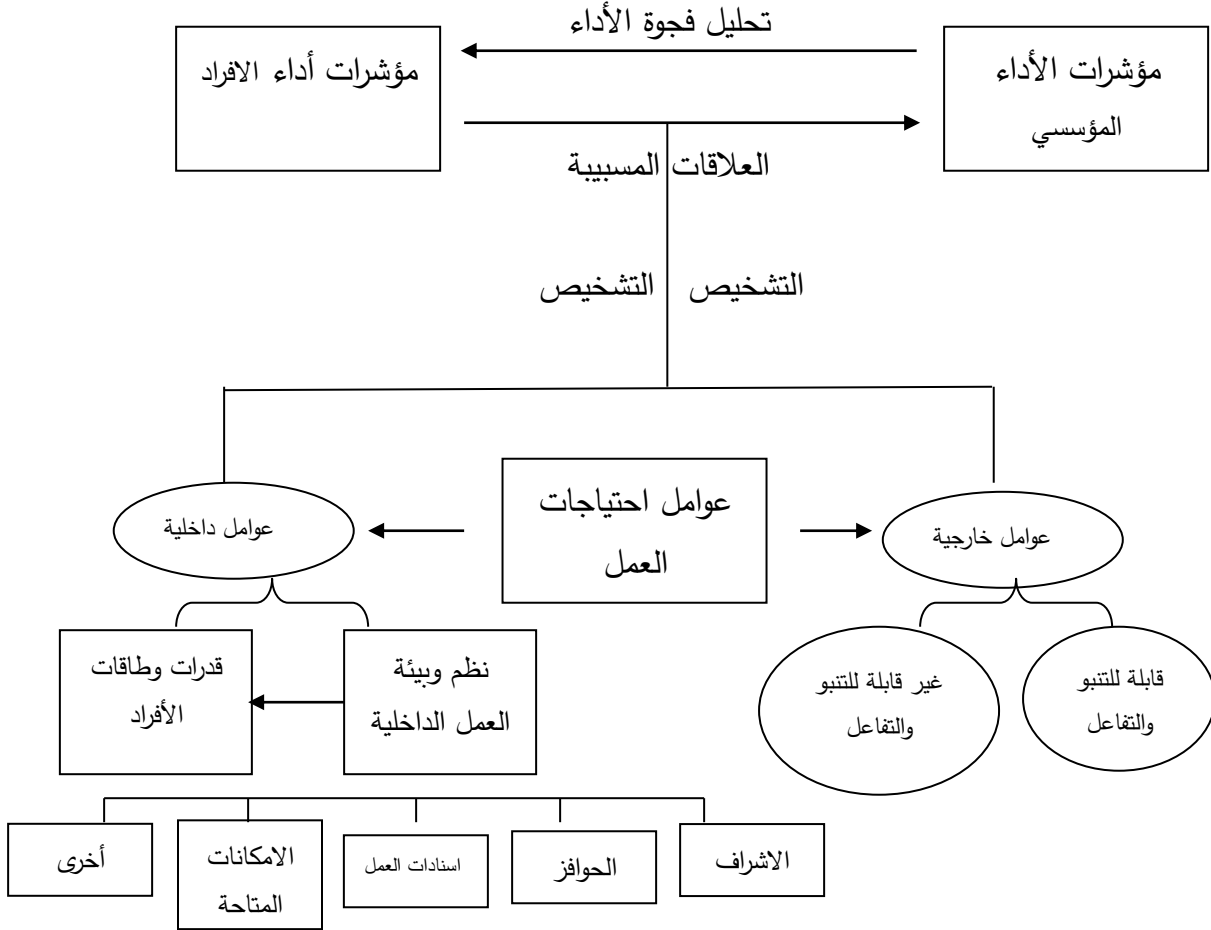
من الملاحظ من خلال تعريف المستويات الثلاثة السابقة بأنها تتأثر وتتوثر فيما بينها فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية تقييم الاداء كمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء للفرد والمؤسسة والقطاع العام، كما أنها تعتبر عمليات متكاملة ، ذلك أن تقييم أداء الدولة يتطلب تقييم تختلف فيما بينها في الأسس التي يتم تحديدها في كل مستوى لتقييم الأداء من خلالها. ويشكل مستوى تقييم الأداء المؤسسي "حلقة الوصل" التي تربط بين ادنى مستوى وهو الفرد واعلاها وهي الدولة ، فالأداء المؤسسي يعتمد بصورة اساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمنظمة، إذ لا يعقل أن تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون أن يتوافر لها أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية. وبنفس المنطق فإن نجاح المؤسسات تعتمد بصورة رئيسية على توافر استراتيجية محددة المعالم يتم صياغتها على مستوى الحكومة لتحقيق الأهداف العامة.

نظراً لأهمية العلاقة بين مستوى الأداء المؤسسي والفردي ، يمكن توضيح تلك العلاقة

من الشكل رقم (2-2) والذي يوضح:

1. طبيعة العلاقة بين المستوى الأداء الفردي والمؤسسي.
2. تشخيص الاسباب المؤدية إلى حدوث فجوة بين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.

الشكل رقم (2-2) : العلاقة بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي



المصدر: احمد يونس، تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن، (الأردن : جامعة اليرموك ، رسالة ماجستير غير منشورة، 1998م، ص63).

يتضح من الشكل السابق ان هنالك سببية بين الأداء والمؤسسي والأداء الفردي بمعنى أنه في حالة توفر المناخ الفعال للأفراد فإن ادائهم العالي ينعكس على الأداء المؤسسي ، وأنه في حالة وجود فجوة في الأداء فلا بد من تشخيصها بصورة عملية ، والتشخيص عادة ما يوضح أثر العوامل التالية على الأداء .

1. **العوامل الخارجية** : وهي عوامل بيئية تؤثر على الأداء للأفراد والمؤسسات على حدٍ مما تنقسم إلى عوامل قابلة للتنبؤ غير قابلة للتنبؤ.

2. **العوامل الداخلية**: وهي تلك التي تتعلق بقدرات ورغبات وطاقات الأفراد من جهة وعوامل مرتبطة بالتنظيم الداخلي من جهة أخرى والتي تشمل على نظام الإشراف والحوافز وتخصيص الوظائف للأفراد بصورة مناسبة.

### 9/2/2 إستخدامات نتائج قياس أداء العاملين<sup>1</sup>:

1. اكتشاف الحاجة للتدريب حيث أن نتائج التقييم توضح نقاط الضعف في أداء العاملين نقاط الضعف هذه يفترض أن تتخذ أساساً في صياغة وتحديد المواضيع التدريبية بغية العمل على إزالة تلك النقاط كما أن نتائج التقييم تحدد الأفراد الذين ينبغي أن يدرّبوا وبذا تظهر العلاقة واضحة بين النظامين الفرعيين التقييم والتدريب ضمن النظام الأوسع نظام إدارة الأفراد.

2. تحديد التعديلات اللازمة على نظام الرواتب والأجور الحالي ... حيث أن مفردات نظام الرواتب والأجور يتم تحديدها بموجب تحديدات المهام والمسؤوليات ودرجات الصعوبة بالنسبة لمختلف الوظائف... لذا فإن التغييرات التي تطرأ على تلك المهام والمسؤوليات والصعوبات المتضمنة في الوظيفة على مر الزمن لابد من أن يؤخذ الحساب لها وحيث أن نتائج تقييم يمكن أن تظهر هذه التغييرات لذلك فإنها يمكن أن تساعد في إعادة تحقيق العدالة في سياسات الرواتب والأجور وهكذا تبرز علاقة وثيقة بين نظامين فرعيين داخل نظام إدارة أفراد هي نظام تقييم الأداء نظام الرواتب والأجور.

3. كذلك يمكن القول بأن نتائج القياس ينبغي أن تؤخذ كمؤشرات أساسية في تحديد المحفزات الإيجابية والسلبية بهدف ترسيخ الأداء المتميز والإيجابي وبهدف إضعاف وإزالة الممارسات غير الإيجابية في الجهاز الإداري المعني.

<sup>1</sup> عاصم الأعرجي، مرجع سبق ذكره ، ص 192 – 194.

4. بجانب ما تقدم فإن نتائج قياس الأداء يمكن أن تستخدم في التنبؤ عن أحجام ونوعيات الإنتاج الخدمي والسلعي المستقبلي في الجهاز الإداري وبالتالي بلورة الخطط اللازمة في ضوء تلك التنبؤات.

5. يمكن أن تفيد نتائج قياس الأداء في إعطاء مؤشرات واقعية عن حالات وجود فائض أو وجود نقص في القوى العاملة في جهاز إداري معين وبالتالي اتخاذ ما يلزم بصدد ذلك أما بواسطة النظم الفرعية الخاصة بالإستقطاب والتعيين للعمل على سد النواقص من القوى العاملة وعن طريق نظم تشذيب القوى العاملة للعمل على ترويج حالات الإحالة على التقاعد المبكر والإعتيادي وحالات النقل الجهاز الإداري لتخفيض الجهاز الإداري المعني من الفائض من القوى العاملة.

### 10/2/2 طرق تقويم الأداء:

هنالك العديد من طرق تقويم أداء المستخدمة في العالم وأهم هذه الطرق ما يلي<sup>1</sup>:

#### طريقة ميزات القياس المتدرج:

يعتبر هذا النوع من أقدم أشكال التقويم الأداء المستخدمة حيث يقوم المشرف بتقويم أداء موظفيه باستخدام ميزات متدرج من مرتفع إلى منخفض أو أكثر إلى قليل أو من إيجابي إلى سلبي. أو بالأرقام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو سبعة أو بتقديرات من ممتاز إلى جيد ثم مرضي ثم لا بأس ثم غير مرض.

ويعاب هذا النوع من القياس أنه يتسم كثيراً بالذاتية والموضوعية الأمر الذي ينبغي معه عدم الاعتماد على نتائجه أو اتخاذ أي قرار إداري بناء عليه وتتمثل الذاتية والتحيز هذا القياس بالأخطاء التالية:

أ. تأثير الهالة.

ب. التساهل أو التشدد.

ت. النزعة المركزية.

ث. الإحساس بجماعة معينة.

<sup>1</sup> ناصر محمد العديل ، مرجع سبق ذكره، ص 503 - 505 - 506.

## طريقة تسجيل الحوادث الهامة:

يعتبر هذا النوع من التقويم أكثر تقويمات الأداء وإجهاداً للمشرف والمدير.

## طريقة ترتيب الموظفين:

هي أسلوب يتم فيه ترتيب الموظفين إبتداءً أحسن موظف إلى أضعف موظف وذلك حسب مزاياهم العامة في العمل وهذه الطريقة لا تخلو من التحيز الشخصي.

## طريقة التوزيع الجبري:

يقوم المشرف من خلال هذه الطريقة بوضع كل موظفيه في واحدة من المجموعات أو الزمن بناء على تقسيم نسبي تحدده الإدارة العامة للمشرف ويمكن تقسيم الموظفين على ضوء هذه الطريقة إلى:

ممتاز (10%) جيد (20%) مرض (40%) لا بأس (20%) غير مرضي (10%) وعلى هذا الأساس لابد من أن يقيم المشرف موظفيه ولا يخرج عن هذا التقييم ومن عيوب هذه الطريقة أنه يمكن ظلم العديد من الموظفين المجددين (الجديدين) الذين لا يكون لديهم مكان من مجموعة ما (تقدير ممتاز مثلاً) فيتم وضعها في مجموعة (قل منها) تقدير (جيد) ويمثل الجدول هذه الطريقة كلوز.

## جدول (1/2) يوضح طريقة التوزيع الجبري

ممتاز (10%)	جيد (20%)	مرض (40%)	لا بأس (20%)	غير مرضي (10%)
1	2	7	15	19
2	4	8	16	20
	5	9	17	
	6	10	18	
		11		

## طريقة الإدارة بالأهداف:

تستخدم هذه الطريقة لتقويم أداء الموظف وذلك بالإتفاق بين الموظف والمشرف على مجموعة من الأهداف المهنية التي ينبغي للموظف تحقيقها في فترة زمنية محددة قادمة ويقاس أداء الموظف بعد ذلك بناء على نسبة تحقيق هذه الأهداف.

أوركلن ستايل عدواً من طرق تقويم الأداء العاملين المستعملة في الأجهزة الإدارية المعاصرة<sup>1</sup>:

### تقارير الإنجاز:

ربما تعتبر مراجعة تقارير الإنجاز الفروض موقعة الوظيفي ومقارنة ذلك لإنجاز نوعاً وكماً بالهدف الموضوع لذلك المركز الوظيفي أسرع وأسهل طريق لتقويم أدائه.

ويمكن أن يتم ذلك على أساس مرحلي ودوري ولكن مثل هذه الطريقة في التقويم قد لا تكون فعالة في التعرف على سمات ومميزات الفرد ذاته وتقييمها أيضاً طبقاً لمتطلبات الموقف لذلك برزت طرق أخرى بديلة في هذا المجال.

### مقياس مقارنة الفرد بالفرد:

تقوم هذه الطريقة على تشخيص السمات والنشاطات الرئيسية المراد تقويمها في الجهاز الإداري المقصود ومن ثم العمل على تقويم كل سمة أو نشاط بصورة منفردة وكما يلي ويتم اختيار ثلاث موظفين يقومون بين هذا وذلك ومن ثم تجمع وتوحد النتائج التقويم بالنسبة لكل فرد من الأفراد العاملين في الجهاز الإداري المعني.

### التقارير الوظيفية:

يتم التقويم في هذه الحالة عن طريق كتابة تقرير من قبل المقوم من الفرد العامل المقصود ويصف فيها بجمل واضحة طبيعية أداء وسمات ذلك الفرد.

وبالطبع في ما ورد أعلاه لا يمثل كافة طرق تقويم الأداء المستخدمة في الأجهزة الإدارية كما أنه لا يمثل نهاية المطاف لما يمكن أن يتبع في تقويم أداء العاملين وهذا يعني أن طرق جديدة يمكن أن تستحدث كما أن الطرق أعلاه يمكن أن تبلور طبقاً لظروف العمل والواقع الفعلي الذي يراد تقويمه ولكن في كل الأحوال يفترض ربط نتائج التقويم بصورة مباشرة بالهدف

<sup>1</sup> عاصم الأعرجي، مرجع سبق ذكره، ص 195 – 196.

الذي يسعى الجهاز الإداري المقصود إلى تنفيذه كما ينبغي مراعاة عامل الكلفة والوقت الذي يتطلبه استعمال طريقة التقويم المختارة ومدى توفر الامكانيات المادية والتقنية اللازمة لذلك هذا كله إضافة إلى مراعاة عامل الموضوعية والدقة في التقويم لكل ما تقدم يلاحظ وجود تفاوت واضح بين طرق تقويم المتبعة في مختلف الأجهزة الإدارية من مختلف الدول.

## **11/2/2 معايير وخطوات تقويم الأداء ومتطلبات ضمان قياس الأداء والعوامل**

**المؤثرة فيه:**

### **معايير تقويم اداء العاملين:<sup>1</sup>**

- 1/ الجودة:** تمثل جودة الاداء مدي مطابقة اداء العامل لما هو منتظر منه(مستوي اداء العامل)، وتتعكس ايضاً الي مدي تلبية رغبات العملاء.
- 2/ الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية او حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب ان تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل.
- 3/ الوقت:** يمثل الوقت احد اهم موارد المؤسسة(الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت)، ومايميزه انه غير متجدد وغير قابل للتعويض ممايتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتي يتم استغلاله احسن استغلال.
- 4/ الاجراءات:** هي خطوات اداء العامل الضرورية للنشاط او المهمة، لذلك يجب الإتفاق علي الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

### **خطوات تحسين اداء العاملين:<sup>2</sup>**

**اولاً: تحليل الأداء:** ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل :

- 1/ الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية واهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> رجم خالد واخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية،معهد التكنولوجيا،جامعه قاصدي مرباح،الجزائر،2016-2017م، ص 51  
<sup>2</sup> بوشليق امين، مرجع سبق ذكره، ص 7



**2/ الوضع الحالي(الفعلي):** يصف مستوى اداء العمل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

**ثانياً: البحث عن جذور المسببات:** يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عاده ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف الي معالجة الأغراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي الي نتائج افضل، لذا فان تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

**ثالثاً: اختيار وسيلة التدخل او المعالجة:** يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن ان تكون عدة طرق مع ملاحظة انه لا يمكن تطبيق اكثر من طريقة في الوقت نفسه، بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها، مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

**رابعاً: تطبيق وسيلة او طريقة المعالجة:** بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها موضع التنفيذ.

**خامساً: مراقبة وتقييم الاداء:** يجب ان تكون هذه العملية مستمرة لان بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، ويجب ان تكون هناك وسائل تركز علي قياس المتغير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء، وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول علي المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة اخري.

## **متطلبات ضمان مقاييس الأداء<sup>1</sup>:**

### **1.النبات :**

ويعني المدى الذي تخلو فيه مجموعة من القياسات من التباين نتيجة خطأ عشوائي أو المدى الذي يكون فيه التباين بين مجموعة القياسات نتيجة لمصادر منتظمة.

### **2.الصدق:**

<sup>1</sup> ناصر محمد العديل، مرجع سبق ذكره، ص 509.

ويعني الاهتمام بكون المقاييس ممثلاً للأداء في محتواه وتتمثل ضرورة تقدير صدق محتوى مقاييس الأداء في أن البيانات أداء ليست سوى عينات من مجمع أكبر بكثير.

هنالك العديد من المتطلبات التي يجب توافرها لضمان جودة مقاييس الأداء نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

### 3. التميز:

بمعنى قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء ويمكن للمقياس الجيد من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد وتتوقف القدرة على التميز على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضاً.

### 3. يسر الاستخدام:

سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس كلها أمور يجب أن يحقق منها مصمم المقياس ضماناً لعدم الإهمال والاستيفاء الشكلي وإجراءات القياس في الحالات التي تطلب وقتاً وجهداً كبير من جانب المديرين أو المشرفين. ويجب أن يتم تقييم أداء العامل بعد فترة زمنية محددة مناسبة ليثبت قدراته وكفاءته في أداء مهام وظيفته.

### العوامل المؤثرة في قياس الأداء<sup>2</sup>:

يرى لاندوفار (1938م) أن هناك مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في قياس أداء العمل وتنتج هذا التفاعل خصائص الفرد مع خصائص الموقف حيث يؤدي هذا التفاعل إلى أداء الفرد للعمل.

وتتمثل خصائص الفرد في القدرة (العوامل الذهنية والجسمية والاجتماعية والعاطفية والخبرة العلمية السابقة والتعليم والدافعية ومستوى الجهد الذي يبذله الفرد) وتصور الفرد لدوره ومعتقدات الفرد بالنسبة لما يكون أداء فعلاً لوظيفته).

<sup>1</sup> ناصر محمد العديل ، مرجع سبق ذكره، ص 509.

<sup>2</sup> حياة عثمان محمد علي أبو راس، مرجع سبق ذكره ، ص 123 – 124.

وتتمثل خصائص الموقف في جميع العوامل التي تتعلق بجوانب العمل باستثناء الفرد الذي نحن  
بصدده قياس أدائه وتشتمل هذه الخصائص المشرف والزملاء وتصميم العمل ونظم لمكافئة الهيكل  
التنظيمي والسياسات المنظمة وغيرها.

# الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

## مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية ، وعلى نظرية التبادل الاجتماعي وعلى نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة .

### 1/3 نظرية التبادل الاجتماعي :

#### الملامح الأساسية لنظرية التبادل الاجتماعي<sup>1</sup> :

ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي كاحدى الاتجاهات النظرية التي تبلورت في اوائل الستينات من القرن العشرين ، نتيجة لما نشأ من رأي حول اخفاق البنائية الوظيفية في تطوير نظرية تعكس الواقع الامبريقي ، وتفسر السلوك الانساني في مستوياته المختلفة . فجاءت المحاولة الاولى لتعمد تفسير السلوك بناء على عوامل نفسية بحتة ، ترتبط في بعض مضمونها بعوامل بيولوجية . اما المحاولات اللاحقة فقد حاولت تجاوز اختزال السلوك الانساني برد العوامل النفسية بادخال ارتباط السلوك بالبناء الاجتماعي والثقافي . وبارغم من هذا التباين بين اصحاب التبادلية، الا انه يمكن الاستفادة من الجانبين : الاول، في دراسة عملية التفاعل ، وما يمكن ان تتضمن من تاثيرات متبادلة بين طرفي التفاعل . واما الجانب الثاني فترتكز اهميته في امكانية الانتقال من مستويات التفاعل الاولى الى بحث مستويات التنظيمات معقدة التركيب والمستوى المجتمعي . استفاد اصحاب الاتجاه وخاصة في بدايته من مصادر معرفية متعددة ، ومن اهمها: بعض افكار افتراضيات مفكري الاقتصاد السياسي الكلاسيكي ، بما في هذا مبدأ النفعية ، وكتابات الانثروبولوجيين ، وبشكل خاص الافكار التي جاءت في المدرسة السلوكية ، ويرجع جذور هذا الفكر الى الاتجاهات الفكرية في علم الاقتصاد وعلم النفس<sup>2</sup>.

#### مفاهيم نظرية التبادل الاجتماعي :

1. السلوك الانساني : الذي يتكون من النشاط والتفاعل والعاطفة يقوم بها الفرد وهو يختلف عن

السلوك الحيواني لانه يملك ارثاً اجتماعياً وثقافة شاملة وقدرة عقلية عالية.

2. المكافآت الاجتماعية :اي ثمن قيام الفرد بعمل يطلب المجتمع القيام منه فهي محفز بقدر

ماهي هدف للحصول عليه

<sup>1</sup> عثمان، نظريات في علم الاجتماع، ص72، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق، 2010م  
<sup>2</sup> عمر خليل، النظرية الاجتماعية المعاصرة، ص72، الرياض، دار الزهراء للنشر، 2013م

3. المنفعة : أي قدرة النشاط الانساني على تقديم منفعة للاخرين وامكانية تبادلة بنشاط انساني اخر .
4. الكلفة الاجتماعية :أي كمية النشاط الذي يستوجب من الفرد القيام به لقاء حصوله على منفعة مرتقبة او متوقعة .
5. المصالح أي الطموحات الذاتية ، مادية او معنوية ، التي يستوجب علي الفرد تحقيقها .
6. التبادل أي تقديم نشاط اجتماعي من قبل الطرف الاول المشترك في عملية المبادلة الى الطرف الثاني لقاء حصول الاول على نشاط سابق في الثاني .
7. المنافسة أي التسابق في الحصول على اكبر عدد ممكن من النشاطات الاجتماعية باقل كفاءة واعلى قيمة في عملية المبادلة .
8. الاستثمار الاجتماعي : أي تنمية المناشط الاجتماعية لصالح ممارسه<sup>1</sup>

### طرق البحث في نظرية التبادل :

هناك ثلاث طرق بحث لهذه النظرية وهي :

- الطريقة الاولى :الملاحظة المباشرة : أي مراقبة سلوك اعضاء عملية التبادل الاجتماعي بشكل مباشر دون وجود واسطة وتسجيلها بدقة حسب برنامج متضمن اهدافاً واضحة .
- الطريقة الثانية :المختبرات النفسية : المتكونة من اجهزة الكترونية وكهربائية لرصد سلوك اعضاء الجماعة التجريبية الخاضعة للمراقبة المباشرة .
- الطريقة الثالثة :ملاحظة سلوك طيور الحمام الذي قام بها (جورج هومنز): حيث بدأ بتقديم حبوب الطعام للحمام كمحفز للسلوك الغريزي لها من اجل معرفة رغبتها في الطعام (كمكافأة) وعلاقة ذلك باندفاعها في ممارسة سلوك اخر ومعاقبته بواسطة حرمانها من تقديم هذه الحبوب عند عدم استجابتها لبعض متطلبات تجربته .ومن هذه التجربة ساق (هومنز) فرضيات نظرية التبادل الاجتماعي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عمر ، مرجع سبق ذكره،ص73

<sup>2</sup> عمر ، مرجع سبق ذكره، ص74

## القضايا الرئيسية للنظرية التبادلية :

1. يطلع البشر في علاقتهم الاجتماعية الي تجنب السلوك المكلف الذي لا يعود بالفائدة عليهم ويتاسس التبادل وفقاً لذلك على اساس حساب التكلفة والعائد .
2. السلوك البشري يتم من خلال المقارنة بين البدائل المختلفة تبعاً لمبدأ التكلفة والعائد ومن ثم الحياة الاجتماعية تعد سلسلة مختلفة من الاختيارات ويفهم التفاعل بين الناس تبعاً لذلك على اساس التبادل الذي يكون محدداً في العلاقات التجارية وغير واضح الحدود في علاقات الصداقة .

التبادل لا يقتصر على الجانب الاقتصادي فقط وانما يرتبط بالجوانب النفسية والاجتماعية فتفسير الحياة وفق سلسلة من التبادل تزيد وتنقص من مخزون الافراد او الجماعات من القوة ويتم التبادل وفق قيم المجتمع ومعاييره فينتج عنه ما يطلق عليه التبادلية المعممة . وتعني ان الفرد عندما يقدم على مساعدة الاخرين يامل في ان يحصل على مثلها عندما يحتاجها وهي نظرية تقوم على تفسير السلوك التفاعلي بين الافراد وكذلك تفسير عمليات الجماعة<sup>1</sup> .

نظرية التبادل الإجتماعي تقوم على تفسير السلوك التفاعلي بين الأفراد وعمليات الجماعة، وتبادل المنفعة ، فهي اتبنت علي ان الإنسان كائن اجتماعي يشارك حاجاته داخل المؤسسة مع زملائه، وتم ربطها باستراتيجية التدريب لان التدريب قائم علي تبادل المنفعة، ومن هنا تم تطوير نموذج البحث

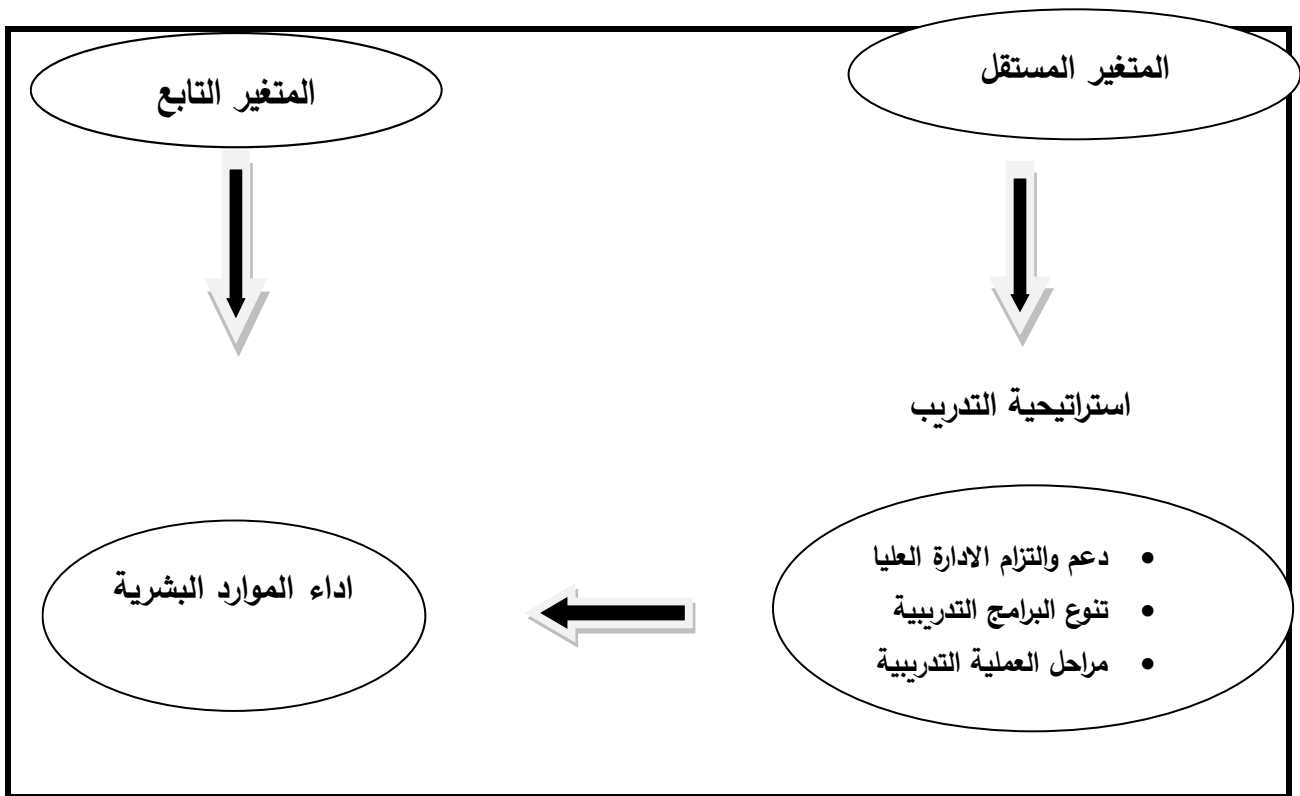
<sup>1</sup> عبدالعزيز علي، نظريات علم الاجتماع، الرياض، ص 74

## 2/3 نموذج البحث:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول الي اهدافها المحددة يوضح النموذج التالي دراسة علاقة متغيرات الدراسة، ويوضح الشكل (1/2/3) هذه العلاقة.

### الشكل (1/2/3)

#### نموذج البحث



المصدر: دراسات سابقة

## 3/3 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إستراتيجية التدريب واداء الموارد البشرية  
الفرضيات الفرعية :

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين محور دعم والتزام الادارة العليا و اداء الموارد البشرية

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين محور تنوع البرامج التدريبية و اداء الموارد البشرية



الفرضية الثالثة توجد علاقة بين محور مراحل العملية التدريبية و اداء الموارد البشرية

### **منهجية البحث**

#### **4/3 حدود البحث :**

المكانية:شركات البترول بالسودان (شركة النيل للبترول، شركة الوطنية للبترول، شركة بشائر للبترول

#### **5/3 منهج البحث:**

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي وتبرز اهمية في البحوث العلمية ليس في مجرد انه يصف الاشياء الظاهرة بل هو اسلوب فعال في جميع البيانات والمعلومات وبيان الفرق والامكانيات التي تساعد في تطوير الوضع الى ما هو افضل . ويهدف المنهج الوصفي الى وصف العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (استراتيجية التدريب) كمتغير مستقل، (اداء العاملين) كمتغير تابع . حيث لا يقتصر هذا المنهج على الظاهرة وانما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل الى وصف دقيق للظاهرة او المشكلة ونتائجها .

#### **7/3 مصادر جمع المعلومات :**

استخدم الباحث العديد من المصادر التي دعمت هذه الدراسة هادفة الى تحقيق أهداف هذا البحث.

#### **اولاً: المصادر الثانوية :**

- أ. الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية المحلية العربية.
- ب. الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- ت. الإنترنت.

#### **ثانياً: المصادر الأولية :**

يعتمد الباحث على الإستبانة كمصدر للبيانات الأولية.

#### **8/3 مجتمع وعينة البحث :**

يتكون مجتمع الدراسة من عينة العاملين في شركات البترول بالسودان موضوع البحث .

## عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث من الموظفين والعاملين بقطاع البترول بالسودان وذلك باستخدام العينة غير الاحتمالية (اسلوب العينة الحصصية) لأنها تتناسب مجتمع البحث ولأنها تتيح للباحث جمع المعلومات من افراد المجتمع الموجودين (سيكاران 2006) حيث تم توزيع 210 استبانة على ثلاث شركات بترول، وردت منها 190 استبانة.

## 9/3 أداة ومقاييس البحث:

### قياس متغيرات البحث:

يحتوي هذا الجزء على مصادر قياس متغيرات البحث ويتم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتتكون الإستبانة من قسمين:  
القسم الأول:

يتعلق بالبيانات الشخصية مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والتخصص.

### القسم الثاني :

يتعلق بقياس متغيرات البحث وقد تم قياس هذا المتغيرات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي وبحيث يشير الرقم (1) اوافق بشدة والرقم (2) اوافق والرقم (3) محايد والرقم (4) لا اوافق والرقم (5) لا اوافق بشدة.

### والجدول (1/3) اعلاه يوضح مصادر قياس متغيرات الدراسة:

المصدر	ابعاد (المتغير المستقل) استراتيجية التدريب
دراسة جواهر العبيدي، 2013م . دراسة عبدالمنعم القرالة 2018	1. دعم وإلتزام الإدارة العليا
دراسة السامرائي، 2010م، دراسة جواهر العبيدي، 2013م .	2. تنوع البرامج التدريبية
دراسة عبدالمنعم القرالة، 2018م دراسة الزهراني، 2012م دراسة نعمان، 2008م	3. مراحل العملية التدريبية
المصدر	(المتغير التابع)
دراسة جواهر العبيدي، 2013م.	1. اداء العاملين

# الفصل الرابع

تحليل البيانات واستخلاص النتائج

## 1/4 تمهيد:

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ البحث، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع وعينة البحث وطريقة إعداد أدواتها وبيان الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة لاختبار فرضيات البحث وصولاً إلى تحليل البيانات والتحقق من فرضيات البحث. يقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى تعميم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع البحث من عينة من العاملين بشركات البترول محل البحث.

## 2/4 عينة البحث :

تم تحديد عينة البحث بمواصفاتها العلمية التي تحقق أغراض البحث من ذوي الاختصاص من مدير ، نائب مدير ، مساعد مدير ، رئيس قسم ، موظف ، وأخرى لتحقيق أغراض البحث (اثر تطبيق استراتيجية التدريب علي اداء العاملين).

## 3/4 جمع البيانات :

تم توزيع عدد (210) استمارة على العينة المحددة مسبقاً والمستهدفة للتحقق من فرضيات البحث وتم جمع عدد (190) استمارة لتحليلها، أي بنسبة (90%). للخروج بنتائج دقيقة وتعميمها على مجتمع البحث، حرص الباحث على تنوع عينة البحث من حيث شمولها على الآتي:

1. الافراد حسب النوع ( ذكر ، انثى )
2. الافراد من مختلف الاعمار (أقل من 30 سنة، من 30 سنة وأقل من 45 سنة، من 46 وأقل من 55 سنة، من 55 سنة فأكثر)
3. الافراد من مختلف المؤهلات العلمية (بكالوريوس ، دبلوم عالي ، ماجستير ، دكتوراه).
4. الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 وأقل من 10 سنوات، من 10 سنوات وأقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).
5. الافراد من مختلف المستويات الوظيفية (مديرعام ، نائب مدير ، مديروحدة ، رئيس قسم ، موظف ، اخرى)
- 6.

## 4/4 أداة البحث:

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات اللازمة عن الظاهرة موضوع البحث، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث حيث تتمثل مزايا الاستبانة في الآتي:

1. يمكن تطبيقها للحصول على معلومات من عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
3. سهولة وضع أسئلة الاستبانة وترميم ألفاظها وأسئلتها.
4. توفر الاستبانة الوقت للمبحوث وتعطيه فرصة للتفكير.
5. يشعر المبحوثين في الاستبانة بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

### ثبات وصدق أداة البحث:

#### الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيّة أسئلة الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح، قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال البحث، وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

#### الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار ان يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، ويعني الثبات انه أيضا إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها، يكون الاختبار ثابتاً تماماً، كما يعرف أيضا بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

من أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.
  2. طريقة ألفا - كرونباخ .
  3. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.
- أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجات الصدق لدى المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين.

## تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية :

تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (10) أفراد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث متفقة في خواصها مع عينة البحث وذلك لحساب معامل الثبات، ولتحديد درجة استجابة المبحوثين للاستبيان والتعرف على الأسئلة الغامضة وإتاحة الاختبار المبدئي للفرضيات، وإيضاح بعض مشاكل التصميم والمنهجية.

وأجري اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت النتيجة (0.98) وهو يعني أن هنالك ثبات في البيانات كما مبين في الجدول (1/4) أدناه :

### جدول رقم (1/4)

#### معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان.

الرقم	المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	الثبات
1.	المحور الأول	5	0.906	0.952
2.	المحور الثاني	5	0.909	0.954
3.	المحور الثالث	5	0.906	0.952
4	المحور الرابع	5	0.855	0.925
	إجمالي الاستبانة	20	0.955	0.977

المصدر: إعداد الباحث، 2019م.

يوضح الجدول السابق أن معامل كرونباخ لكل عبارات الاستبيان = 0.977 وهو مرتفع وموجب الإشارة لعبارات الاستبيان، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات وهذا يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الأشكال البيانية.
- التوزيع التكراري للإجابات.
- النسب المئوية.
- معادلة كرونباخ الفا - لحساب معامل الثبات.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- اختبار (t) للاثبات صحة الفرضيات.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
- تحليل التباين (اختبار f).

#### 5/4 تحليل البيانات:

بعد جمع الاستمارات من المبحوثين تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وهو اختصار للعبارة Statistic Package for Social Sciences وتعني الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج. كما ان SPSS من أكثر البرامج الإحصائية استخداما لإجراء التحليلات الإحصائية من قبل الطلاب والباحثين في مختلف المجالات التربوية والاجتماعية والفنية والهندسية والزراعية والطبية والمحاسبية في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتوصيف البيانات وتحليلها وإعداد التقديرات والتنبؤات المستقبلية.

ولدراسة هذا البحث والذي يسعى للوقوف على معرفة إستراتيجية التدريب واثرها علي اداء الموارد البشرية ، المكون من:

**القسم الأول:** البيانات الأساسية أو العوامل الديموغرافية مثل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** فرضيات الدراسة بعباراتها والمصممة من خمس أوزان هي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وتقارن هذه الأوزان بالمتوسط المرجح لقياس ليكارت الخماسي كما في الجدول التالي :

#### جدول رقم (2/4)

##### المتوسط المرجح لقياس ليكارت الخماسي.

المتوسط المرجح	مستوى الموافقة
من 1 الى 1.79	لا اوافق بشدة
من 1.80 الى 2.59	لا اوافق
من 2.60 الى 3.39	محايد
من 3.40 الى 4.19	اوافق
من 4.20 الى 5	اوافق بشدة

المصدر: مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي ، عز عبدالفتاح ، 2008م

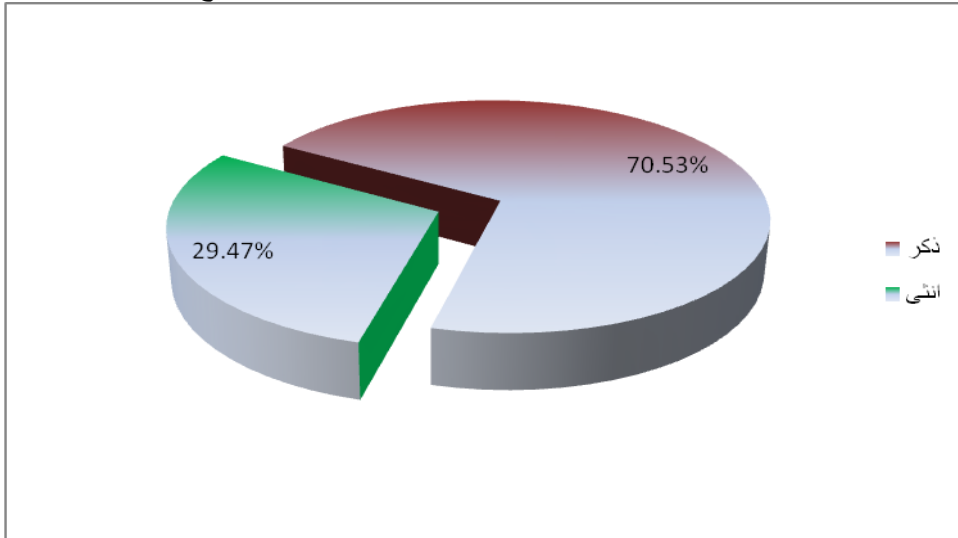
أولاً: البيانات الشخصية:  
1. النوع:

الجدول رقم (3/4)  
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفق النوع:

النسبة المئوية	العدد	المؤهل المهني
70.5%	134	ذكر
29.5%	56	انثى
%100	190	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

الشكل البياني رقم (1/4)  
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفق النوع:



المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2019م.

يبين الجدول رقم (3/4) والشكل رقم (1/4) نجد ان (134) مبحوث وبنسبة (70.5%) من النوع ذكور ، بينما (56) من افراد العينة المبحوث من الاناث وبنسبة (29.5%)، اي ان معظم المبحوثين من الذكور.



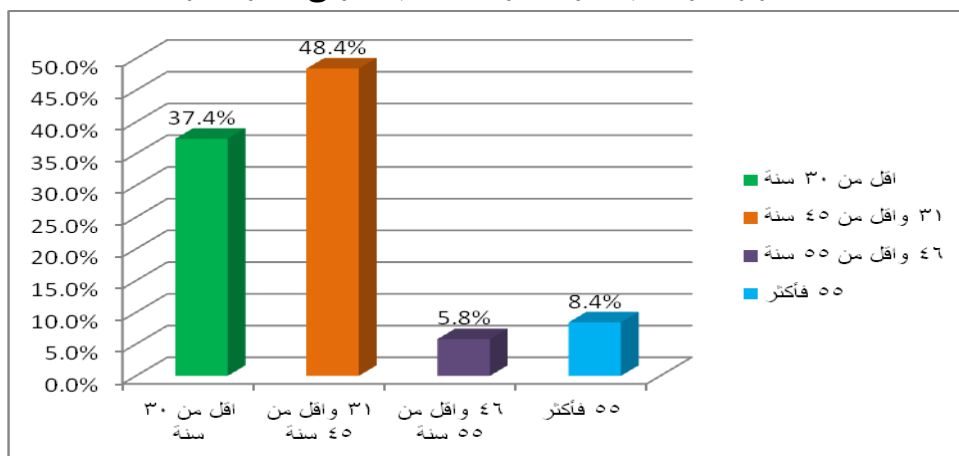
## 2.العمر:

الجدول رقم (4/4)  
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	71	37.4%
31 و اقل من 45 سنة	92	48.4%
46 و اقل من 55 سنة	11	5.8%
55 سنة فأكثر	16	8.4%
المجموع	190	%100

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

الشكل البياني رقم (2/4)  
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفق متغير العمر:



المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

يوضح الجدول رقم (4/4) والشكل رقم (2/4) ان توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير العمر: الفئة العمرية (من 31 سنة و اقل من 45 سنة) بلغ عددهم (92) مبحوث وبنسبة بلغت (48.4%) والفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بلغ عددهم (71) مبحوث وبنسبة بلغت (37.4%) والفئة العمرية (من 46 سنة و اقل من 55 سنة) بلغ عددهم (11) مبحوث وبنسبة (5.8%)، بينما يوجد في الفئة العمرية (من 55 سنة فأكثر) مبحوثين بلغ عددهم (16) مبحوث وبنسبة (8.4%).

### 3. المؤهل العلمي:

#### الجدول رقم (5/4)

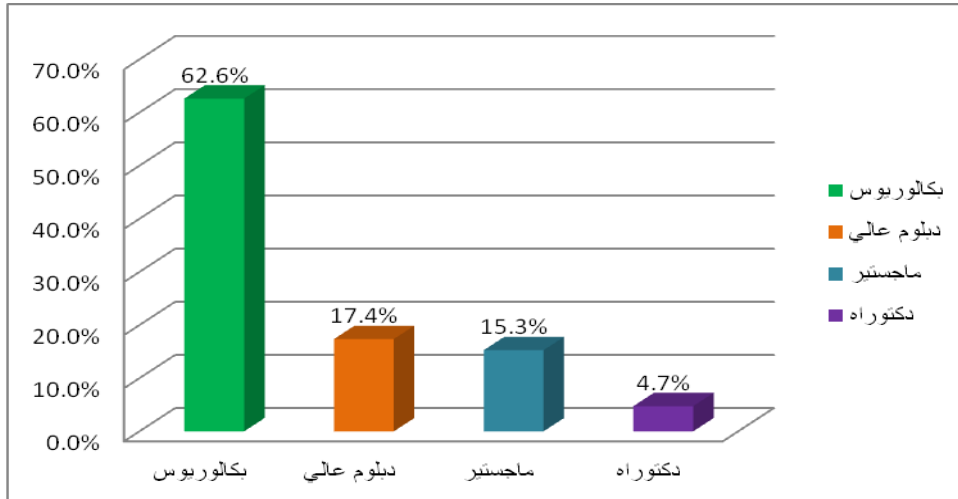
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفق المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
62.6%	119	بكالوريوس
17.4%	33	دبلوم عالي
15.3%	29	ماجستير
4.7%	9	دكتوراه
%100	190	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

#### الشكل البياني رقم (3/4)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفق المؤهل العلمي:



المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

يوضح الجدول رقم (5/4) والشكل رقم (3/4) ان توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي: حيث نجد ان اللذين يحملون مؤهل علمي بكالوريوس عددهم (119) مبحوث وبنسبة بلغت (62.6%) ، بينما نجد حملة الدبلوم العالي (33) مبحوث وبنسبة (17.4%)، كما نجد ان (29) مبحوث وبنسبة (15.3%) من حملة المؤهل العلمي (ماجستير) من العينة المبحوثة، واخيراً نجد حملة المؤهل العلمي (دكتوراه) بلغ (9) مبحوث وبنسبة (4.7%).

#### 4. المسمى الوظيفي:

##### الجدول رقم (6/4)

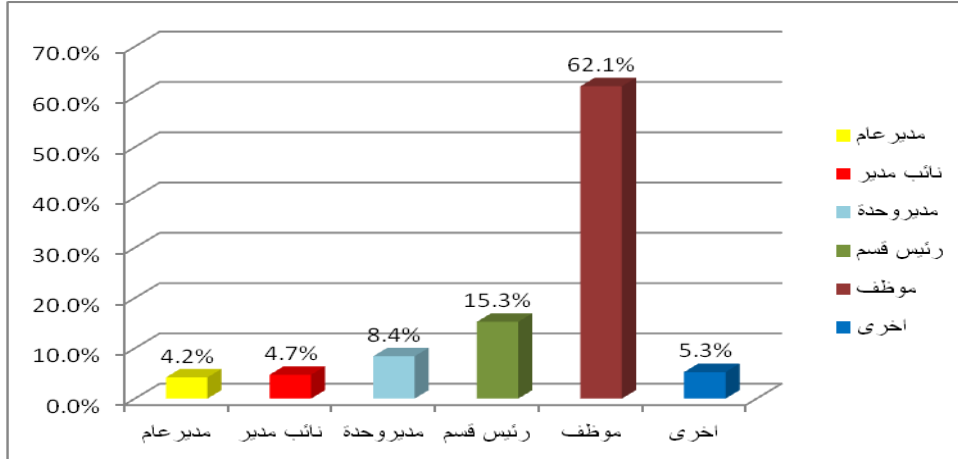
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفق المسمى الوظيفي:

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدير عام	8	4.2%
نائب مدير	9	4.7%
مدير وحدة	16	8.4%
رئيس قسم	29	15.3%
موظف	118	62.1%
اخرى	10	5.3%
المجموع	210	%100

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

##### الشكل البياني رقم (4/4)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفق المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

من الجدول رقم (6/4) والشكل رقم (4/4) يلاحظ ان توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث نجد ان (118) مبحوث موظفين وبنسبة (62.1%)، كما هناك عدد (29) مبحوث رئيس قسم وبنسبة (15.3%)، في حين بلغ عدد (16) مبحوث مدير وبنسبة (8.4%)، و (10) مبحوث وظائف اخرى وبنسبة (5.3%)، بينما هناك عدد (9) مبحوث نائب مدير وبنسبة (4.7%)، واخيراً هناك عدد (8) مبحوث بوظيفة مدير عام وبنسبة (4.2%) من العينة المبحوثة.

## 5. سنوات الخبرة:

### الجدول رقم (7/4)

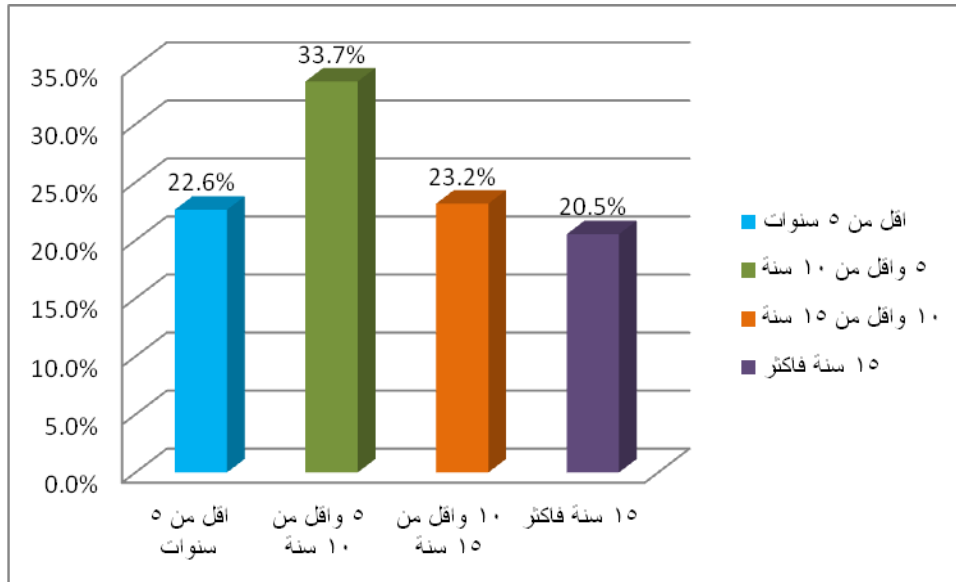
التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفق سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	43	22.6%
5 وأقل من 10 سنة	64	33.7%
10 وأقل من 15 سنة	44	23.2%
15 سنة فأكثر	39	20.5%
المجموع	190	%100

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

### الشكل البياني رقم (5/4)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفق سنوات الخبرة:



المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2019م.

من الجدول رقم (7/4) والشكل رقم (5/4) يتبين ان توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات خبرة كالآتي:

(64) مبحوث خبرتهم (من 5 الى 10 سنة) وبنسبة (33.7%)، و ان عدد (44) مبحوث وبنسبة (23.2%) خبرتهم (10 وأقل من 15 سنة) ، في حين بلغ (43) مبحوث وبنسبة (22.6%) خبرتهم (أقل من 5 سنوات) من عينة الدراسة المبحوثة، و أخيراً الافراد الفئة (15 سنة فأكثر) على التوالي حيث بلغ العدد (39) فرد وبنسبة (20.5%) ، نجد ان معظم افراد العينة خبرتهم (5 وأقل من 10 سنة) فهذا يعني ان ارائهم تكون سليمة وتخدم اغراض البحث.

## 4/ 6: الإحصاء الوصفي:

### 1/ 6/4 التحليل الوصفي لعينة البحث الميدانية:

لتطبيق أداة الدراسة لجأ الباحث بعد تحكيم الاستبانة إلى توزيعها على عينة البحث المقررة. بعد استلام استمارات الاستبانة من أفراد عينة البحث وقد تم تفريغ البيانات في الجداول توطئة إدخالها في البرامج الإحصائي (spss)، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1،2،3،4،5) على الترتيب. وفيما يلي الجداول والرسومات التكرارات البيانية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة البحث.

### تحليل ومناقشة المتغير الاول: إستراتيجية التدريب

#### 1. تحليل ومناقشة عبارات المحور الاول : دعم والتزام الادارة العليا:

يهدف هذا المحور لمعرفة دعم والتزام الادارة العليا. ولاختبار هذا المحور لابد من بيان اتجاه اراء افراد عينة البحث لكل عبارة من عباراته .

### جدول رقم (8/4)

#### التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارة المحور الأول

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
اوافق	.990	3.81	46 24.2%	91 47.9%	27 14.2%	23 12.1%	3 1.6%	لدي الادارة العليا القناعة التامة بتبني افكار ايجابية لاستراتيجيات التدريب
اوافق	.959	3.64	28 14.7%	99 52.1%	32 16.8%	28 14.7%	3 1.6%	تهتم الادارة العليا باستراتيجيات التدريب اثناء تصميم الخطة الاستراتيجية للشركة
اوافق	1.031	3.56	33 17.4%	82 43.2%	37 19.5%	35 18.4%	3 1.6%	يعد تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن اولويات الادارة العليا
اوافق	1.034	3.36	24 12.6%	73 38.4%	44 23.2%	46 24.2%	3 1.6%	تسعى الادارة العليا لايجاد طرق واساليب جديدة تؤدي لتطبيق استراتيجيات التدريب
اوافق	1.092	3.61	42 22.1%	77 40.5%	27 14.2%	42 22.1%	2 1.1%	لدي الشركة قسم متخصص في تطبيق استراتيجيات التدريب
اوافق	.871	3.60	173 18.2%	422 44.4%	167 17.6%	174 18.3%	14 1.5%	دعم والتزام الادارة العليا

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

يتبين من الجدول رقم (8/4) الخاص بنتائج المحور الاول مايلي :

1. العبارة الأولى القائلة " لذي الادارة العليا القناعة التامة بتبني افكار ايجابية لاستراتيجيات التدريب" نجد أن (47.9%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (24.2%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، وكما ان (14.2%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (12.1%) من افراد العينة لا يوافقون، كما ان (1.6%) من افراد العينة لا يوافقون بشدة.

2. العبارة الثانية: تهتم الادارة العليا باستراتيجيات التدريب اثناء تصميم الخطة الاستراتيجية للشركة" نجد ان (52.1%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة الثانية، و (14.7%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، و كما ان (16.8%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (14.7%) من افراد العينة لا يوافقون كما ان (1.6%) من افراد العينة لا يوافقون بشدة.

3. العبارة الثالثة: يعد تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن اولويات الادارة العليا" نجد أن (43.2%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (17.4%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة الثالثة، و كما ان (19.5%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (18.4%) من افراد العينة لا يوافقون، كما ان (1.6%) من افراد العينة لا يوافقون بشدة.

4. العبارة الرابعة التي تنص على " تسعى الادارة العليا لاجاد طرق واساليب جديدة تؤدي لتطبيق استراتيجيات التدريب" نجد أن (38.4%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (12.6%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، و كما ان (23.2%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (24.2%) من افراد العينة لا يوافقون من العينة المبحوثة، كما ان (1.6%) من افراد العينة لا يوافقون بشدة.

5. العبارة الخامسة: " لذي الشركة قسم متخصص في تطبيق استراتيجيات التدريب" نجد أن (40.5%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (22.1%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، و كما ان (14.2%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (22.1%) من افراد العينة لا يوافقون من العينة المبحوثة، كما ان (1.1%) من افراد العينة لا يوافقون بشدة.

كما يتبين من الجدول اعلاه الخاص بنتائج المحور الاول (دعم والتزام الادارة العليا) نجد أنه حصل على وسط حسابي(3.60) أي وافق حسب مقياس ليكارت الخماسي . اي ان غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء بعبارات المحور الاول من المتغير الاول دعم والتزام الادارة العليا .

## 2. تحليل ومناقشة عبارات المحور الثاني: تنوع البرامج التدريبية

يهدف هذا المحور معرفة تنوع البرامج التدريبية. ولاختبار هذا المحور لابد من بيان اتجاه اراء افراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات هذا المحور.

### جدول رقم (9/4)

#### التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثاني

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
اوافق	1.097	3.61	44	71	34	38	3	تخطط الشركة للبرامج التدريبية بشكل مسبق
			23.2%	37.4%	17.9%	20.0%	1.6%	
اوافق	.987	3.63	26	109	17	35	3	توفر الشركة برامج تدريبية مختلفة علي مدار العام
			13.7%	57.4%	8.9%	18.4%	1.6%	
محايد	1.077	3.32	27	65	42	53	3	يوجد في الشركة برامج تساعد علي رفع جودة التدريب
			14.2%	34.2%	22.1%	27.9%	1.6%	
اوافق	.979	3.45	21	86	43	37	3	توفر الشركة مجموعة برامج تدريبية تساعد في تحسين وتطوير المهارات والقدرات
			11.1%	45.3%	22.6%	19.5%	1.6%	
اوافق	1.043	3.49	30	78	41	37	4	تهتم الشركة بتنوع اساليب التدريب المقدمة
			15.8%	41.1%	21.6%	19.5%	2.1%	
اوافق	.889	3.50	148	409	177	200	16	تنوع البرامج التدريبية
			15.6%	43.1%	18.6%	21.1%	1.7%	

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

يتبين من الجدول رقم (9/4) الخاص بنتائج المحور الثاني مايلي :

1. العبارة الأولى القائلة " تخطط الشركة للبرامج التدريبية بشكل مسبق" نجد أن (37.4%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (23.2%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، وكما ان (17.9%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (20%) من افراد العينة لا يوافقون، كما ان (1.6%) من افراد العينة لا يوافقون بشدة.

2. العبارة الثانية: توفر الشركة برامج تدريبية مختلفة علي مدار العام" نجد ان (57.4%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (13.7%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، و كما

ان (8.9%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (18.4%) من افراد العينة لا يوافقون، كما ان (1.6%) من افراد العينة لا يوافقون بشدة.

3. العبارة الثالثة: يوجد في الشركة برامج تساعد علي رفع جودة التدريب" نجد أن (34.2%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (14.2%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، و كما ان (22.1%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (27.9%) من افراد العينة لا يوافقون، كما ان (1.6%) لا يوافقون بشدة.

4. العبارة الرابعة التي تنص على " توفر الشركة مجموعة برامج تدريبية تساعد في تحسين وتطوير المهارات والقدرات" نجد أن (45.3%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (11.1%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، و كما ان (22.6%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (19.5%) من افراد العينة لا يوافقون من العينة المبحوثة ، بينما ان (1.6%) لا يوافقون بشدة.

5. العبارة الخامسة: " تهتم الشركة بتنوع اساليب التدريب المقدمة" نجد أن (41.1%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (15.8%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، و كما ان (21.6%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (19.5%) من افراد العينة لا يوافقون من العينة المبحوثة، بينما ان (2.1%) لا يوافقون بشدة.

كما يتبين من الجدول اعلاه الخاص بنتائج المحور الاول (تنوع البرامج التدريبية) نجد أنه حصل على وسط حسابي (3.50) أي اوافق حسب مقياس ليكارت الخماسي . اي ان غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء بعبارات المحور الثاني من المتغير الاول تنوع البرامج التدريبية.



### 3. تحليل ومناقشة نتائج عبارات المحور الثالث: مراحل العملية التدريبية

يهدف هذا المحور لمعرفة مراحل العملية التدريبية ، ولاختبار هذا البعد لابد من بيان اتجاه اراء افراد عينة البحث لكل عبارة من عباراته.

#### جدول رقم (10/4)

#### التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارة المحور الثالث

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
اوافق	1.073	3.51	33 17.4%	79 41.6%	34 17.9%	40 21.1%	4 2.1%	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للاداء
اوافق	1.017	3.36	17 8.9%	88 46.3%	36 18.9%	44 23.2%	5 2.6%	يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على اهداف واضحة ومكتوبة
اوافق	1.101	3.39	30 15.8%	71 37.4%	37 19.5%	47 24.7%	5 2.6%	يتم اختيار المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم
اوافق	1.071	3.57	37 19.5%	79 41.6%	32 16.8%	39 20.5%	3 1.6%	يتم اختيار المدربين الاكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية
اوافق	1.082	3.53	32 16.8%	87 45.8%	26 13.7%	40 21.1%	5 2.6%	يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب
اوافق	.911	3.47	149 15.7%	404 42.5%	165 17.4%	210 22.1%	22 2.3%	مراحل العملية التدريبية

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

يتبين من الجدول رقم (10/4) الخاص بنتائج المحور الثالث مايلي :

1. العبارة الأولى القائلة " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للاداء " نجد أن (41.6%) من العينة يوافقون بشدة على ما جاء بالعبارة، و (17.4%) يوافقون على ما جاء في العبارة، و كما ان (17.9%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (21.1%) من افراد العينة لا يوافقون، في حين يوجد (2.1%) من افراد العينة لا يوافقون بشدة.
2. العبارة الثانية: يتم تصميم البرامج التدريبية بناء على اهداف واضحة ومكتوبة" نجد ان (46.3%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (8.9%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، و كما ان (18.9%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (23.2%) من افراد العينة لا يوافقون في حين يوجد (2.6%) من افراد العينة لا يوافقون بشدة.

3. العبارة الثالثة: يتم اختيار المتدربين بناء على التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم" نجد أن (37.4%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (15.8%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، و كما ان (19.5%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (24.7%) من افراد العينة لا يوافقون، في حين (2.6%) لا يوافقون بشدة.

4. العبارة الرابعة التي تنص على " يتم اختيار المدربين الاكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية" نجد أن (41.6%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (19.5%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، و كما ان (16.8%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (20.5%) من افراد العينة لا يوافقون من العينة المبحوثة في حين (1.6%) لا يوافقون بشدة.

5. العبارة الخامسة يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب" نجد أن (45.8%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (16.8%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، وكما ان (13.7%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (21.1%) من افراد العينة لا يوافقون من العينة المبحوثة، في حين (2.6%) لا يوافقون بشدة.

كما يتبين من الجدول اعلاه الخاص بنتائج المحور الاول (مراحل العملية التدريبية) نجد أنه حصل على وسط حسابي (3.47) أي اوافق حسب مقياس ليكارت الخماسي . اي ان غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء بعبارات المحور الثالث من المتغير الاول مراحل العملية التدريبية.

#### 4. تحليل ومناقشة نتائج عبارات المحور الرابع: اداء العاملين

يهدف هذا المحور لمعرفة اداء العاملين ولاختبار هذا المحور لآبد من بيان اتجاه اراء افراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات هذا المتغير .

#### جدول رقم (11/4)

#### التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة البحث لعبارة المحور الرابع

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
وافق	.873	3.78	35 18.4%	99 52.1%	37 19.5%	18 9.5%	1 0.5%	يمتلك العاملين في الشركة المعارف والمهارات الأساسية الضرورية لانجاز العمل
وافق	.907	3.52	18 9.5%	93 48.9%	55 28.9%	18 9.5%	6 3.2%	يتمتع العاملين في الشركة بمهارة التواصل الجيد مع الرؤساء والمرؤسين
وافق	.892	3.72	31 16.3%	98 51.6%	40 21.1%	19 10.0%	2 1.1%	يمتاز العاملين في الشركة بالقدرة على حل مشاكل العمل وتحمل ضغوطه
وافق	.826	3.74	30 15.8%	95 50.0%	51 26.8%	13 6.8%	1 0.5%	يلتزم العاملين في الشركة بتطبيق الانظمة والتعليمات المتعلقة باخلاقيات العمل
وافق	1.032	3.86	54 28.4%	82 43.2%	35 18.4%	11 5.8%	8 4.2%	يلتزم العاملين في الشركة باوقات الدوام (الحضور والانصراف)
وافق	.723	3.72	168 17.7%	467 49.2%	218 22.9%	79 8.3%	18 1.9%	<b>اداء الموارد البشرية</b>

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2019م

يتبين من الجدول رقم (11/4) الخاص بنتائج المحور الرابع مايلي :

1. العبارة الأولى القائلة " يمتلك العاملين في الشركة المعارف والمهارات الأساسية الضرورية لانجاز العمل" نجد أن (52.1%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (18.4%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، و كما ان (19.5%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (9.5%) من افراد العينة لا يوافقون، في حين يوجد (0.5%) من افراد العينة لا يوافقون بشدة.
2. العبارة الثانية: يتمتع العاملين في الشركة بمهارة التواصل الجيد مع الرؤساء والمرؤسين" نجد ان (48.9%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة الثانية، و (9.5%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، و كما ان (28.9%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (9.5%) من افراد العينة لا يوافقون ، في حين (3.2%) لا يوافقون بشدة.

3. العبارة الثالثة: يمتاز العاملون في الشركة بالقدرة على حل مشاكل العمل وتحمل ضغوطه" نجد أن (51.6%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (16.3%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة الثالثة، و كما ان (21.1%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (10.0%) من افراد العينة لا يوافقون، في حين (1.1%) لا يوافقون بشدة.

4. العبارة الرابعة التي تنص على " يلتزم العاملون في الشركة بتطبيق الانظمة والتعليمات المتعلقة باخلاقيات العمل" نجد أن (50%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (15.8%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، و كما ان (26.8%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (6.8%) من افراد العينة لا يوافقون من العينة المبحوثة، في حين (0.5%) لا يوافقون بشدة.

5. العبارة الخامسة: " يلتزم العاملون في الشركة باوقات الدوام (الحضور والانصراف)" نجد أن (43.2%) من العينة يوافقون على ما جاء بالعبارة، و (28.4%) يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة، و كما ان (18.4%) محايدون عن ذلك، بينما يوجد (5.8%) من افراد العينة لا يوافقون من العينة المبحوثة، في حين (4.21%) لا يوافقون بشدة.

كما يتبين من الجدول اعلاه الخاص بنتائج المحور الثاني (اداء الموارد البشرية) نجد أنه حصل على وسط حسابي (3.72) أي اوافق حسب مقياس ليكارت الخماسي . اي ان غالبية المبحوثين يوافقون على ما جاء بعبارات المتغير الثاني اداء الموارد البشرية.

#### 7-4 تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات

##### 1/7/2 تحليل ومناقشة نتائج المحور الاول : دعم والتزام الادارة العليا

يهدف هذا المحور لمعرفة دعم والتزام الادارة العليا ولاختبار هذا المحور لابد من بيان اتجاه اراء افراد عينة البحث لكل عبارة ، واستخدم اختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test ) لاجابات أفراد عينة الدراسة لبعدهم دعم والتزام الادارة العليا.

#### جدول رقم (12/4)

##### اختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test ) لاجابات أفراد عينة البحث دعم والتزام الادارة

##### العليا

م	العبارة	ت . المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الاهمية النسبية	القرار
1	لدي الادارة العليا القناعة التامة بتبني افكار ايجابية لاستراتيجيات التدريب	11.287	189	.000	76.2%	دالة احصائياً
2	تهتم الادارة العليا باستراتيجيات التدريب اثناء تصميم الخطة الاستراتيجية للشركة	9.150	189	.000	72.7%	دالة احصائياً
3	يعد تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن اولويات الادارة العليا	7.532	189	.000	71.3%	دالة احصائياً
4	تسعي الادارة العليا لايجاد طرق واساليب جديدة تؤدي لتطبيق استراتيجيات التدريب	4.843	189	.000	67.3%	دالة احصائياً
5	لدي الشركة قسم متخصص في تطبيق استراتيجيات التدريب	7.640	189	.000	72.1%	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح للباحث من الجدول (12/4) أن جميع القيم الإحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين أي توجد دلالة إحصائية في توزيع إستجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) ، وبصورة عامة نستنتج أن معظم أفراد العينة موافقين على عبارات المحور الاول دعم والتزام الادارة العليا.

فانه يشير إلى : وجود فروق دالة احصائيا في اجابات المبحوثين حول دعم والتزام الادارة العليا.

## 2/7/2 تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني : تنوع البرامج التدريبية

يهدف هذا المحور لمعرفة تنوع البرامج التدريبية ولاختبار هذا المحور لابد من بيان اتجاه اراء افراد عينة البحث لكل عبارة ، واستخدم اختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test ) لاجابات أفراد عينة البحث تنوع البرامج التدريبية.

### جدول رقم (13/4)

اختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test ) لاجابات أفراد عينة البحث تنوع البرامج التدريبية

م	العبارة	ت . المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الاهمية النسبية	القرار
1	تخطط الشركة للبرامج التدريبية بشكل مسبق	7.606	189	.000	72.1%	دالة احصائياً
2	توفر الشركة برامج تدريبية مختلفة علي مدار العام	8.818	189	.000	72.6%	دالة احصائياً
3	يوجد في الشركة برامج تساعد علي رفع جودة التدريب	4.043	189	.000	66.3%	دالة احصائياً
4	توفر الشركة مجموعة برامج تدريبية تساعد في تحسين وتطوير المهارات والقدرات	6.302	189	.000	68.9%	دالة احصائياً
5	تهتم الشركة بتنوع اساليب التدريب المقدمة	6.471	189	.000	69.8%	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م  
يتضح للباحث من الجدول (13/4) أن جميع القيم الإحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين أي توجد دلالة إحصائية في توزيع إستجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) ، وبصورة عامة نستنتج أن معظم أفراد العينة موافقين على عبارات المحور الثاني تنوع البرامج التدريبية .

فان ذلك يشير إلى : وجود فروق دالة احصائيا في اجابات المبحوثين حول

محور تنوع البرامج التدريبية.

### 3/7/2 تحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث : مراحل العملية التدريبية

يهدف هذا المحور لمعرفة مراحل العملية التدريبية ولاختبار هذا المحور لابد من بيان اتجاه اراء افراد عينة البحث لكل عبارة ، واستخدم اختبار العينة الواحدة ( One-Sample Test ) لاجابات أفراد عينة الدراسة مراحل العملية التدريبية.

#### جدول رقم (14/4)

اختبار العينة الواحدة ( One-Sample Test ) لاجابات أفراد عينة البحث مراحل العملية التدريبية

م	العبارة	ت . المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الاهمية النسبية	القرار
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للاداء	6.560	189	.000	70.2%	دالة احصائياً
2	يتم تصميم البرامج التدريبية بناء علي اهداف واضحة ومكتوبة	4.849	189	.000	67.2%	دالة احصائياً
3	يتم اختيار المتدربين بناء علي التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم	4.875	189	.000	67.8%	دالة احصائياً
4	يتم اختيار المدربين الاكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية	7.319	189	.000	71.4%	دالة احصائياً
5	يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب	6.771	189	.000	70.6%	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح للباحث من الجدول (14/4) أن جميع القيم الإحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين أي توجد دلالة إحصائية في توزيع إستجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة على عبارات المحور الثالث مراحل العملية التدريبية.

فان ذلك يشير إلى : وجود فروق دالة احصائيا في اجابات المبحوثين حول محور مراحل العملية التدريبية.

## 4/7/2 تحليل ومناقشة نتائج المحور الرابع : اداء العاملين

يهدف هذا المحور لمعرفة اداء العاملين واختبار هذا المحور لابد من بيان اتجاه اراء افراد عينة البحث لكل عبارة ، واستخدم اختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test ) لاجابات أفراد العينة لمحور اداء العاملين.

### جدول رقم (15/4)

#### اختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test ) لاجابات أفراد عينة البحث اداء العاملين

م	العبارة	ت . المحسوبة	درجات الحرية	المعنوية	الاهمية النسبية	القرار
1	يمتلك العاملون في الشركة المعارف والمهارات الاساسية الضرورية لانجاز العمل	12.377	189	.000	75.7%	دالة احصائياً
2	يتمتع العاملون في الشركة بمهارة التواصل الجيد مع الرؤساء والمرؤسين	7.920	189	.000	70.4%	دالة احصائياً
3	يمتاز العاملون في الشركة بالقدرة علي حل مشاكل العمل وتحمل ضغوطه	11.149	189	.000	74.4%	دالة احصائياً
4	يلتزم العاملون في الشركة بتطبيق الانظمة والتعليمات المتعلقة باخلاقيات العمل	12.301	189	.000	74.7%	دالة احصائياً
5	يلتزم العاملون في الشركة باوقات الدوام (الحضور والانصراف )	11.462	189	.000	77.2%	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح للباحث من الجدول (15/4) أن جميع القيم الإحتمالية (الدلالة الإحصائية) المقابلة لقيمة ت المحسوبة لدلالة الفروق أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين أي توجد دلالة إحصائية في توزيع إستجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) ، وبصورة عامة نستنتج أن معظم أفراد العينة محايدون على عبارات المحور الرابع اداء العاملين.

فان ذلك يشير إلى : وجود فروق دالة احصائيا في اجابات المبحوثين حول محور اداء

العاملين.



## 8-4 اختبار الفرضيات

### 1-8-4 تحليل الانحدار الخطي:

ويعتبر الانحدار الخطي من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دالية، يسمى أحد المتغيرات متغير مستقل (Independent Variable) او متغيرات مستقلة في حالة النموذج المتعدد وهو المتسبب في تغير المتغير التابع (dependent Variable) ويتم تمثيل هذه العلاقة بمعادلة خط المستقيم وعند تطبيقه تم التوصل الى النتائج التالية .

1/تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات (تطبيق استراتيجية التدريب، اداء العاملين):

### جدول رقم (16/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين متغير تطبيق استراتيجية التدريب،

اداء العاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	.000	9.443	1.784	$\hat{B}_0$
معنوية	.000	6.556	.513	$\hat{B}_1$
معنوية	.048	-1.987	-.192	$B_2$
معنوية	.011	2.554	.226	$B_3$
			.636a	معامل الارتباط (R)
			.405	معامل التحديد ( $R^2$ )
			42.118	أختبار (F)
			$\hat{y} = (1.784) + .513X_1 - .192X_2 + .226X_3$	

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2019م

يتضح من الجدول رقم (16/4)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين ابعاد استراتيجية التدريب، كمتغير مستقل و اداء العاملين كمتغير تابع، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط المتعدد التي بلغت (0.636).

2. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.405)، هذه القيمة تدل على ان استراتيجية التدريب كمتغير مستقل تساهم بـ (41%) في اداء العاملين (المتغير التابع).

3. بعد استخدام اختبار تحليل التباين وجد ان نموذج الانحدار الخطي المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (42.118) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).

4. نجد ان ثابت نموذج الانحدار تساوي (1.784) وهي قيمة اداء العاملين عندما تكون ابعاد تطبيق استراتيجية التدريب مساوية للصفر (انعدام ابعاد تطبيق استراتيجية التدريب).

- في حين نجد قيمة معلمة دعم والتزام الادارة العليا تساوي (0.513) وقيمتها المصاحبة تساوي (0.000) وهي اقل من القيمة العرفية (0.05) وهذا يعني وجود علاقة دالة احصائياً بين دعم والتزام الادارة العليا و اداء العاملين

- في حين نجد قيمة معلمة تنوع البرامج التدريبية تساوي (0.192 -) وقيمتها المصاحبة تساوي (0.048) وهي اقل من القيمة العرفية (0.05) وهذا يعني وجود علاقة دالة احصائياً بين تنوع البرامج التدريبية و اداء العاملين في النموذج المتعدد للانحدار.

- في حين نجد قيمة معلمة مراحل العملية التدريبية تساوي (0.226) وقيمتها المصاحبة تساوي (0.011) وهي اقل من القيمة العرفية (0.05) وهذا يعني وجود علاقة دالة احصائياً بين مراحل العملية التدريبية و اداء العاملين

مما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الرئيسية والتي نصت على أن: " هناك علاقة بين ابعاد تطبيق استراتيجية التدريب و اداء العاملين قد تحققت.

**2/ تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين (دعم والتزام الادارة العليا و اداء العاملين):**

تهدف هذه العلاقة لمعرفة ماذا كان دعم والتزام الادارة العليا لها تأثير اداء العاملين ويتم ذلك باجراء انحدار بسيط بين المتغيرين اعلاه.

جدول رقم (17/4)

## نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغير دعم والتزام الادارة العليا و

### اداء العاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	.000	11.845	2.358	$\hat{B}_0$
معنوية	.000	7.059	.380	$\hat{B}_1$
			.458a	معامل الارتباط (R)
			.210	معامل التحديد ( $R^2$ )
النموذج معنوي			49.826	أختبار (F)
$\hat{y} = (2.358) + 0.380X$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2019م

### يتضح من الجدول رقم (17/4)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي ضعيف جداً بين دعم والتزام الادارة العليا كمتغير مستقل و اداء العاملين كمتغير تابع، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط البسيط التي بلغت (0.458).
2. بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.210)، هذه القيمة تدل على ان دعم والتزام الادارة العليا كمتغير مستقل يساهم بـ (21%) في اداء العاملين (المتغير التابع).
3. بعد استخدام اختبار تحليل التباين وجد ان نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (49.826) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. نجد ان ثابت نموذج الانحدار تساوي (2.358) وهي قيمة اداء الموارد البشرية عندما تكون دعم والتزام الادارة العليا مساوية للصفر في حين نجد قيمة معلمة دعم والتزام الادارة العليا تساوي (.380) وقيمتها المصاحبة تساوي (0.000) وهي اقل من القيمة العرفية (0.05) وهذا يعني وجود علاقة دالة احصائياً بين دعم والتزام الادارة العليا واداء العاملين.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم والتزام الاداره العليا واداء العاملين قد تحققت.

3/: تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين (تنوع البرامج التدريبية ، اداء العاملين):  
تهدف هذه العلاقة لمعرفة ماذا كان تنوع البرامج التدريبية له تأثير اداء العاملين ويتم ذلك باجراء انحدار بسيط بين المتغيرين اعلاه.

### جدول رقم (18/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغير تنوع البرامج  
التدريبية و اداء العاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية(Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	.000	12.536	2.348	$\hat{B}_0$
معنوية	.000	7.583	.394	$\hat{B}_1$
			.484a	معامل الارتباط ( R )
			.234	معامل التحديد ( R <sup>2</sup> )
			57.498	أختبار ( F )
النموذج معنوي				
$\hat{y} = (2.348) + 0.394X$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2019م

### يتضح من الجدول رقم (18/4)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي متوسط بين تنوع البرامج التدريبية كمتغير مستقل و اداء العاملين كمتغير تابع، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط البسيط التي بلغت (0.484).
2. بلغت قيمة معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) (0.234)، هذه القيمة تدل على ان تنوع البرامج التدريبية كمتغير مستقل يساهم ب (23%) في اداء العاملين(المتغير التابع).
3. بعد استخدام اختبار تحليل التباين وجد ان نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار ( F ) (57.498) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. نجد ان قيمة ثابت نموذج الانحدار تساوي (2.348) وهي قيمة اداء العاملين عندما تكون تنوع البرامج التدريبية مساوية للصفر في حين نجد قيمة معلمة تنوع البرامج التدريبية تساوي (0.394) وقيمتها المصاحبة تساوي (0.000) وهي اقل من القيمة

العرفية (0.05) وهذا يعني وجود علاقة دالة احصائياً بين تنوع البرامج التدريبية و  
اداء العاملين.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أنه: " توجد علاقة ذات  
دلالة احصائية بين تنوع البرامج التدريبية واداء العاملين قد تحققت .

4/ تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين (مراحل العملية التدريبية ، اداء العاملين):  
تهدف هذه العلاقة لمعرفة ماذا كان مراحل العملية التدريبية لها تأثير علي اداء العاملين ويتم  
ذلك باجراء انحدار خطي بسيط بين المتغيرين اعلاه.

### جدول رقم (19/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغير مراحل العملية

التدريبية و اداء العاملين

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	أختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	.000	12.978	2.318	$\hat{B}_0$
معنوية	.000	8.139	.405	$\hat{B}_1$
			.510a	معامل الارتباط ( R )
			.261	معامل التحديد ( R <sup>2</sup> )
النموذج معنوي			66.235	أختبار ( F )
$\hat{y} = (2.318) + .405X$				

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2019م

### يتضح من الجدول رقم (19/4)

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين مراحل العملية التدريبية كمتغير مستقل  
و اداء العاملين كمتغير تابع، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط البسيط التي  
بلغت (0.510).

2. بلغت قيمة معامل التحديد ( R<sup>2</sup> ) (0.261)، هذه القيمة تدل على ان مراحل العملية  
التدريبية كمتغير مستقل يساهم بـ (26%) في اداء العاملين (المتغير التابع).

3. بعد استخدام اختبار تحليل التباين وجد ان نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (66.235) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. نجد ان ثابت نموذج الانحدار تساوي (2.318) وهي قيمة اداء العاملين عندما تكون مراحل العملية التدريبية مساوية للصفر في حين نجد قيمة معلمة ا مراحل العملية التدريبية تساوي (0.405) وقيمتها المصاحبة تساوي (0.000) وهي اقل من القيمة العرفية (0.05) وهذا يعني وجود علاقة دالة احصائياً بين مراحل العملية التدريبية و اداء العاملين.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مراحل العملية التدريبية واداء العاملين قد تحققت.

# الفصل الخامس

أولاً: مناقشة النتائج

ثانياً: التوصيات

## 5-1 : النتائج

يحتوي هذا الفصل على ملخص من نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والاتفاق، وأوجه القصور في هذه الدراسة، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية، ثم يختم بملخص الدراسة

### 5-1-1 النتائج من واقع التحليل الوصفي:

1. الادارة العليا لشركات البترول في السودان لها القناعة التامة بتبني افكار ايجابية لاستراتيجيات التدريب.
2. شركات البترول في السودان لديها اقسام متخصصة في تطبيق استراتيجيات التدريب.
3. تخطط الشركات في قطاع البترول للبرامج التدريبية بشكل مسبق.
4. توفر معظم الشركات بقطاع البترول في السودان برامج تدريبية مختلفة علي مدار العام.
5. تهتم الشركات بتنوع اساليب التدريب المقدمة.
6. تتبع الشركات سياسة تقييم فعالية الدورات التدريبية بعد انتهاء التدريب.
7. يتم اختيار المتدربين في قطاع البترول بناء علي التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم.
8. يتم اختيار المدربين الاكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية.
9. يلتزم العاملين في شركات البترول باوقات الدوام (الحضور والانصراف).
10. يمتلك العاملين في الشركات المعارف والمهارات الاساسية الضرورية لانجاز العمل.
11. يمتاز العاملين في الشركات بالقدرة علي حل مشاكل العمل وتحمل ضغوطه.



## 5-1-2 ملخص النتائج:

بعد دراسة الجانب النظري، والدراسة الميدانية، توصلت الباحثة إلى العديد من نتائج التالية أثبتت صحة جميع الفرضيات أهمها:

1. هناك علاقة بين ابعاد تطبيق استراتيجية التدريب تتمثل في (مراحل العملية التدريبية) و اداء العاملين

أ.توجد علاقة بين دعم والتزام الادارة العليا و اداء العاملين

ب.توجد علاقة بين تنوع البرامج التدريبية و اداء العاملين

ج. توجد علاقة بين مراحل العملية التدريبية و اداء العاملين

## 5-1-3 مناقشة النتائج:

للخروج بنتائج تبين اتجاه اراء افراد عينة البحث لكل المحاور ، تم استخدم مقاييس الاحصاءات الوصفية واختبار العينة الواحدة ( One- Sample Test ) ، ولقياس نوعية العلاقة بين متغيرات البحث واثبات الفرضيات تم استخدام نموذج الانحدار الخطي بنوعيه البسيط والمتعدد والذي يستخدم في كثير من الدراسات التي تكون فيها العلاقة بين أكثر من متغيرين هي علاقة اعتماد (انحدار) ويعتبر الانحدار الخطي من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دالية، يسمى أحد المتغيرات متغير مستقل (Independent Variable) وهو المتسبب في تغير المتغير التابع ( dependent Variable ) ويتم تمثيل هذه العلاقة بمعادلة خط المستقيم وعند تطبيقه تم التوصل الى النتائج التالية .

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردية بين ابعاد استراتيجية التدريب، و اداء العاملين ، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط البسيط التي بلغت (0.636) بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) ( 0.405)، هذه القيمة تدل على ان استراتيجية التدريب كمتغير مستقل تساهم ب (41%) في اداء العاملين، مما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الرئيسية الناتجة من تطبيق الانحدار الخطي المتعدد والتي نصت على أن: " هناك علاقة ذات دلالة بين ابعاد تطبيق استراتيجية التدريب و اداء العاملين.

2. نجد ان هناك ارتباط طردي بين دعم والتزام الادارة العليا و اداء العاملين ، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط البسيط التي بلغت (0.458)، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.210)، هذه القيمة تدل على ان دعم والتزام الادارة العليا يساهم بـ (21%) في اداء العاملين وان ما تبقى يعود الى عوامل اخرى غير مضمنه في نموذج الانحدار الخطي البسيط مما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الفرعية الاولى والتي نصت الى ( توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم والتزام الاداره العليا واداء العاملين) قد تحققت، حيث نجد ان هذه النتيجة اتفقت مع دراسة القراله (2018م) والتي توصلت الي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين دعم والتزام الادارة العليا واداء العاملين ،كما نجد ان دراسة العبيدي (2013م) اظهرت وجود اثر لعناصر استراتيجيه التدريب (دعم والتزام الادارة العليا) علي تطوير اداء العاملين .

3. اشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغير تنوع البرامج التدريبية و اداء العاملين وجود ارتباط طردي بين تنوع البرامج التدريبية و اداء العاملين ، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط البسيط التي بلغت (0.484) ، في حين اشار معامل التحديد الى ان تنوع البرامج التدريبية تساهم بـ (23%) في اداء العاملين و مما تقدم يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تنوع البرامج التدريبية واداء العاملين قد تحققت، في حين نجد ان دراسة العبيدي (2013م) توصلت وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تنوع البرامج التدريبية واداء الموارد البشرية.

4. نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغير مراحل العملية التدريبية و اداء العاملين أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين مراحل العملية التدريبية واداء العاملين ، وذلك من خلال قيمة معامل الارتباط البسيط التي بلغت (0.510)، كما نجد ان مراحل العملية التدريبية تساهم بـ (26%) في اداء العاملين حسب اشارة معامل التحديد وان (74%) تعود الى عوامل اخرى غير متضمنه في نموذج الانحدار الخطي البسيط، حيث نجد ان هذه النتيجة اتفقت مع دراسة الزهراني (2012م) التي اظهرت نتائج دراسته ان تبني مراحل العملية التدريبية لها اثر معنوي على مستوى الجدارات السلوكية كما اتفقت ايضاً مع دراسة نعمان،(2008م) التي اظهرت نتائجها وجود علاقة ايجابية بين مراحل العملية التدريبية واداء العاملين، في حين نجد ان دراسة

القراله (2018م) توصلت وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مراحل العملية التدريبية واداء الموارد البشرية.

5. اظهرت الدراسة ان مستوى اداء العاملين حصل على وسط حسابي (3.72) مرتفعاً اي اوافق ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( العبيدي،2013م) والتي اظهرت ان مستوى اداء العاملين جاء مرتفعاً، وهذا يدل على الموارد البشرية في الشركات موضوع الدراسة تمتلك مهارات اساسية لانجاز العمل ، ويلتزم العاملين باوقات الدوام ولديها الاستعداد الكافي لتطبيق الانظمة والتعليمات المتعلقة باخلاقيات العمل.

من خلال كل ما تقدم في هذه الدراسة، يظهر بصورة واضحة وجلية ان تطبيق ابعاد استراتيجية التدريب في قطاع البترول بالسودان موجود بمعدل متوسط، وذلك من خلال النتائج التي اسفر عنها البحث ، وهو ما يمكن أن يأخذ قطاع البترول بالسودان بعين الاعتبار وتهتم به بجدية خاصة في ظل وضعها الراهن، من خلال مفهوم استراتيجية التدريب في أدائها كضرورة عملية. ثم ينتشر هذا المفهوم مع مرور الزمن ليصبح كثافة وفلسفة تميز مؤسساتنا السودانية لكي نصبح ضمن المؤسسات المتقدمة

## 5-2 : التوصيات

### 5-2-1 التوصيات الخاصة بقطاع شركات البترول بالسودان:

1. ان تعزز الادارة العليا بشركات البترول تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن اولوياتها.
2. ان تسعى الادارة العليا لايجاد طرق واساليب جديدة تؤدي لتطبيق استراتيجيات التدريب.
3. توفير المزيد من البرامج التدريبية التي تساعد في تحسين وتطوير المهارات والقدرات لدى العاملين بقطاع البترول.
4. على واضعي الخطط الاستراتيجية تصميم البرامج التدريبية بناء علي اهداف واضحة ومكتوبة.

### 5-2-2 التوصيات العامة

1. وجود فريقاً متخصصاً ويتميز بروح المغامرة للبحث عن الأفكار الجديدة والتي قد تبدو مستغربة عند طرحها للمرة الأولى لمتابعة هذه الأفكار لمنظمات الأعمال السابق في طرحها بالسوق حيث يمكن تسجيلها كبراءة اختراع عند المنظمة.

2. قيام الشركات بالحد من المعوقات والعقبات التي تواجهها عند تبني استراتيجية فعالة للتدريب، وذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة لاستراتيجية التدريب، وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في انظمتها وقوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة وفعالة للتدريب .

3. ان تركز أنشطة التدريب علي النهج الاستراتيجي والذي يتطلب الاخذ بعين الاعتبار كافة العوامل في البيئة الداخلية والخارجية والاستجابة لهذه المتغيرات، وبناء هذا النشاط بصورة متكاملة وشاملة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

### 3-5 محددات الدراسة:

جاء تكوين مجتمع عينه كان مكون من ثلاث شركات فقط مما توجد صعوبه في تعميم نتائج هذه الدراسه علي قطاع شركات البترول الأخرى .

تناولت هذه الدراسة استراتيجية التدريب من خلال ثلاثة أبعاد هي (دعم والتزام الإدارة العليا،تنوع البرامج التدريبية ،مراحل العملية التدريبية) وهذه الأبعاد قد لا تمثل كل أبعاد استراتيجية التدريب المختلفة التي تم التركيز عليها في اغلب الدراسات السابقة.تناولت الدراسة اداء العاملين فقط دون ان تكون هنالك اي ابعاد له

### 4-5 مقترحات لبحوث مستقبلية:

1. إجراء مزيد من الدراسات تتعلق باستراتيجية التدريب مع إضافة متغيرات تعدل العلاقة.
2. إجراء مزيد من دراسات مقارنة فيما يتعلق باستراتيجية التدريب بين شركات البترول الوطنية والعالمية.
3. إجراء نفس الدراسة على قطاعات مختلفة بين استراتيجية التدريب واداء العاملين.
4. دراسة استراتيجية التدريب بأبعاد أخرى وتأثيرها في اداء العاملين لقطاعات أعمال أخرى لم يتسنى للباحث دراستها من خلال معايير أخرى.

# المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

اولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

1. ابو دولة، جمال، طمهاز، ورياض، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية الشركة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية،مجلة ابحات اليرموك،مجلد20، العدد4-أ،2004م .
2. ابوالعباس فضل المولي كجوك، ادارة الموارد البشرية، كلية المشرق للعلوم والتكنولوجيا، الطبعة الاولى2009م.
3. احمد سيد مصطفى، مقال بعنوان التدريب سبيل المتدربين الى تنمية الموارد البشرية، معهد الإدارة-سلطنة عمان1988م، العدد33.
4. احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر،2005م.
5. احمد يونس، تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن، (الأردن : جامعة اليرموك ، رسالة ماجستير غير منشورة، 1998م).
6. احمدابراهيم ابو سن ادارة الموارد البشرية- الخرطوم مطابع العملة 2008م.
7. جمال الدين محمد المرسي،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية(المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادى والعشرون)، الدار الجامعية،2003م.
8. حامد التاج حامد الصافى، ادارة الموارد البشرية"مدخل تطبيقي"، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية، فرع الجنوب-ابها1962م.
9. حامد التاج حامد الصافى، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي،1996م.
10. خالد عبد الرحيم الهبتي، ادراة الموارد البشرية، مدخل استراتيجى،عمان 1999م.
11. د.كمال يونس، تحديد الإحتياجات التدريبية، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الاول للموارد البشرية- عمان الاردن2006م .
12. السالم، مؤيد،وصالح،عادل، اداره الموارد البشرية: مدخل استراتيجى،إربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع 2002م.
13. صالح عبد الباقي،ادارة الموارد البشرية،الدار الجامعية1999-2000م .
14. عبد العزيز علي حسن، الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع امنصورة2009م.

15. عبد الكريم درويش وليلي تكلا ، اصول الادارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية ،القاهرة 1980م.
16. عبد المحسن، توفيق(2006)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة  
سيجما وبطاقة الاداء المتوازن، دار الفكر العربي، مصر،
17. عبدالحميد عبد الفتاح، ادارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي  
والعشرون، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المغربي، 2005م.
18. عبدالهادى درة، التدريب مفهومه ومدخل نظمي له، رسالة المعلم،المجلد الثانى  
والثلاثون، العددان الأول والثانى، 1991م .
19. علي، عبدالوهاب، ادارة الأفراد "منهج تحليلي،مكتبة عين شمس ، القاهرة،  
2004م.
20. عمر وصفى عقيلي، إدارة الافراد، حلب، الطبعة الاولى، 1998م.
21. القطامين احمد ، الادارة الاستراتيجية:حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي  
للنشر والتوزيع، 2002م.
22. محمد الباشا وآخرون، ادارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفا للنشر، 2000.
23. محمد حربي حسن واخرون، المدخل النظمى كأسلوب شامل لتحديد الإحتياجات  
التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الأول، 1990م.
24. محمد فتاح ياغى، التدريب بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى،السعودية،  
جامعة الملك سعود، 1990م .
25. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، فلسطين،رام الله، دار الشروق للنشر  
والتوزيع،الطبعة الأولى، 1981م.
26. مهدي حسن زويلف،ادارة الافراد مدخل كمي، جامعة جرش الأهلية،عمان  
،الاردن،الطبعة الثالثة 1419هـ-1998م .
27. مؤيد عبد السعيد السمرانى،ادارة الافراد،مدخل تطبيقي المعاهد الفنية ، الطبعة  
الاولي 1990م.
28. مؤيد عيد سعيد السامراني، ادارة الافراد مدخل تطبيقي،الطبعة الأولى 1990م.
29. نجيب، سبع، اثر التدريب في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة الإقتصادية،رسالة  
ماجستير غير منشورة،جامعه الخليل ، فلسطين، 2017م
30. نعمة شلبية الكعبي ومؤيد السامراني، إدارة الأفراد(مدخل تطبيقي)، 1990م.

31. هشام طلب، دليل التدريب القيادي، الطبعة 2، عمان المعهد العالمي للفكر الإنساني 1995م.
32. وفيق حلمي، مؤتمر التدريب، دورة في الحد من البطالة، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة اسيوط، العدد، 32، 2003.
33. وليم تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد احمد الجبالي، مراجعة سعيد علي الشواف، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990م.
34. يوسف حجيم الطائى ومؤيد عبد الحسين الفضل، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجى متكامل، الوراء للنشر والتوزيع 2006م .

### ثالثاً: المراجع الانجليزية

1. Appleby, A, and Marvin, Innovation not limitation: Human resource Strategy & the impact on world class status. Total quality management, vol.11, No 415 ,2000.
2. Denis Leonard, Rodney Mc Adam The Strategic impact and Application of the business Excellence Model: Implications for quality training and development, journal of European industrial training ,vol.26 ,issue 2001
3. Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do organizational factors support creativity and innovation in Poland firms? European journal of innovation management, Vol.10, issue1, 2007.

### رابعاً: الدراسات السابقة :

1. احمد بن بشير ، أثر التدريب علي الأداء بالمؤسسات العامة، (جامعة النيلين 2009م) .
2. احمد هشام السامراني، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي (الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010م)
3. إيناس شرف الدين، بعنوان اثر تدريب القوي العاملة علي كفاءة الاداء، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2004م)
4. محمد عبدالولي الخولاني، بعنوان اثر التدريب في تنمية الموارد البشرية، (جامعة النيلين 2005م)



5. فادية محمد علي، بعنوان اثر التدريب فى رفع كفاءة اداء العاملين(جامعة النيلين 2003م).
6. صالح آل بشر، بعنوان: تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها علي اداء العاملين (جامعة آل البيت، الاردن، 2003م).
7. عائدة عبدالعزيز نعمان، علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الإدارة الوسطى،(جامعة الشرق الأوسط، 2008م)
8. جواهر عبدالهادي العبيدي، بعنوان اثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب علي اداء العاملين(جامعة الشرق الأوسط، 2013م)
9. عبدالمنعم موسي القرالة، بعنوان اثر تطبيق استراتيجية التدريب علي اداء الموارد البشرية (جامعة الحسين بن طلال، 2018م).
10. عبدالله بن عطية الزهراني، بعنوان واقع استراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وأثرها علي الجدارات السلوكية للعاملين فيها(جامعة الملك سعود 2012م)

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا - كلية الدراسات التجارية

..... المستجيب /المستجيبة

الموقر

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : استبيان

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة بعنوان :

( اثر تطبيق استراتيجية التدريب علي اداء الموارد البشرية )

دراسة تطبيقية علي شركات البترول بالخرطوم

يهدف هذا الاستبيان الي التعرف علي اثر تطبيق استراتيجية التدريب علي اداء الموارد البشرية، للحصول على درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال، حتى يحقق البحث اهدافه أرجو من سيادتكم قراءة هذه الإستبانة المرفقة بتمعن ورؤية ومن ثم الإجابة على كافة بنودها بدقة و موضوعية لما له من تاثير على نتائج الدراسة بوضع علامة ( √ ) امام الخيار الذي ترونه مناسب ، كما تؤكد لكم الباحثة ان كافة المعلومات التي تدلون بها سوف تكون سرية ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاملكم معنا ..

الباحثة: حنان محمد محمد

سعيد

Email:

[hananmms181@gmail.com](mailto:hananmms181@gmail.com)

القسم الاول: المعلومات الشخصية والمهنية:

الرجاء وضع علامة (√) امام العبارة التي تناسب خياركم:

1. الجنس:

انثى

ذكر

العمر:

31 واصل من 45

اقل من 30 سنة

55 فأكثر

46 واصل من 55

2. المؤهل العلمي:

ماجستير

دبلوم عالي

بكالور

دكتوراه

3. مسمي الوظيفة :

مدير وحدة

نائب مدير

مدير عام

أخري

موظف

رئيس قسم

5. سنوات الخبرة في العمل :

من 11- 15

من 6- 10

أقل من 5 سنوات

15 فأكثر

أولاً : استراتيجية التدريب :

تحتوي علي ثلاثة ابعاد هي ( دعم الادارة العليا ، تنوع البرامج التدريبية ، مراحل العملية التدريبية )

أ / البعد الاول : دعم والتزام الادارة العليا

مستوى الموافقة					دعم والتزام الادارة العليا	
لاأوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
					لدي الادارة العليا القناعة التامة بتبني افكار ايجابية لاستراتيجيات التدريب	1
					تهتم الادارة العليا باستراتيجيات التدريب اثناء تصميم الخطة الاستراتيجية للشركة	2
					يعد تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن اولويات الادارة العليا	3
					تسعي الادارة العليا لايجاد طرق واساليب جديدة تؤدي لتطبيق استراتيجيات التدريب	4
					لدي الشركة قسم متخصص في تطبيق استراتيجيات التدريب	5

ب / البعد الثاني : تنوع البرامج التدريبية :

مستوى الموافقة					تنوع البرامج التدريبية	
لاأوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
					تخطط الشركة للبرامج التدريبية بشكل مسبق	1
					توفر الشركة برامج تدريبية مختلفة علي مدار العام	2
					يوجد في الشركة برامج تساعد علي رفع جودة التدريب	3
					توفر الشركة مجموعة برامج تدريبية تساعد في تحسين وتطوير المهارات والقدرات	4
					تهتم الشركة بتنوع اساليب التدريب المقدمة	5

ج / البعد الثالث : مراحل العملية التدريبية :

مستوى الموافقة					مراحل العملية التدريبية	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال التقييم الدوري للاداء	1
					يتم تصميم البرامج التدريبية بناء علي اهداف واضحة ومكتوبة	2
					يتم اختيار المتدربين بناء علي التحديد المسبق للمهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم	3
					يتم اختيار المدربين الاكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية	4
					يتم تقييم فعالية الدورة التدريبية بعد انتهاء التدريب	5

ثانياً : اداء الموارد البشرية :

مستوى الموافقة					اداء الموارد البشرية	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
					يملك العاملون في الشركة المعارف والمهارات الاساسية الضرورية لانجاز العمل	1
					يتمتع العاملون في الشركة بمهارة التواصل الجيد مع الرؤساء والمرؤسين	2
					يمتاز العاملون في الشركة بالقدرة علي حل مشاكل العمل وتحمل ضغوطه	3
					يلتزم العاملون في الشركة بتطبيق الانظمة والتعليمات المتعلقة باخلاقيات العمل	4
					يلتزم العاملون في الشركة باوقات الدوام (الحضور والانصراف )	5

قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	أ.د علي عبد الله الحاكم	1
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	د. الطاهر احمد محمد	2
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	د. عبد السلام ادم حامد	3