

g

(قُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
اِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية ١٠٥

الإهداء

إلي أمي وروح أبي الطاهرة
إلي زوجتي وأبنائي وأخواني وأخواتي
إلي كل أفراد أسرتي
إلي أولئك الذين أحبهم
كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي ومعاناتي هذا
البحث المتواضع

شكر و عرفان

نحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره علي عونته أن وفقني في إنجاز ما أصبو إليه ليبري هذا البحث النور محققا الأمال والطموحات . ومن بعده بكل فخر واعتزاز أتقدم بوافر الشكر والتقدير للأستاذ الإنسان / فيصل جاد الحكيم المشرف علي إعداد هذا البحث، لقد بذل جهد مقدرًا وكبيرًا في الإشراف والتوجيه والإرشاد ولم يبخل قط بعلمه وكان متابعًا في كل كبير وصغير مما كان لذلك الأثر الكبير في إخراج البحث بالصورة المطلوبة ، نسأل الله الكريم له التوفيق والسداد وأن يظل دومًا في خدمة العلم والعباد.

كما وانتهز هذه الفرصة أن أشكر أسرة منظمة رعاية الطفولة البريطانية - السودان إدارة وموظفين علي توفير المعلومات الخاصة بالبحث بالإضافة إلي التشجيع المستمر للولوج في هذا المجال.

وأسجل شكري وتقديري إلي كل أساتذتي وزملائي في جامعة السودان لتعاونهم وتشجيعهم المستمر ، وشكري العميق إلي الأخ د. أبكر إبراهيم وزملاءه بأكاديمية السودان للعلوم الإدارية علي مساهماتهم في تقديم المعلومات والنصح والتي أسهمت في زيادة قيمة نتائج البحث.

وشكري العميق لكل أفراد أسرتي علي الصبر وتوفير البيئة الملائمة والتي ساعد ذلك في الماضي قدما لتحقيق هذا الإنجاز. وأخيرًا أشكر كل فرد ساهم بفكره أو جهده أو وقته في إخراج هذا البحث إلي النور.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي أهمية وأثر التدريب علي تحسين أداء الأفراد و إنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية. وقد تم إجراء الدراسة في منظمة رعاية الطفولة البريطانية - السودان والذي يضم عدد خمسة مكاتب في كل من الفاشر، الضعين ، الفولة ، بحر الغزال (واو) بما فيها الخرطوم ، وأن عدد الموظفين الكلي في المنظمة يقدر بحوالي ٢١٢ فرد .

قامت الدراسة علي عينة طبقية تم اختيارها بطريقة عشوائية ، العينة تتكون من ٨٢ فرد من أفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب والموظفين في المستويات الإدارية الوسطي والدنيا. لقد تم تصميم نوعين من الاستبيانات أحدهما يحتوي علي عدد من الأسئلة خاص بأفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن التدريب والأخرى خاص بالموظفين في المستويات الإدارية الوسطي والدنيا.

وقد تم الافتراض بأن هنالك علاقة إيجابية بين إيمان وقناعة المنظمة بأهمية التدريب وتحسين أداء الأفراد وإنجاز الأعمال وأن تدريب القوي البشرية يسهم مساهمة إيجابية في زيادة ورفع كفاءة العاملين وتخفيض تكاليف العمل والأخطاء. وأيضا أن قسم التدريب من خلال البرامج التدريبية التي تعد وتنفذ وفق الخطط والبرامج له مساهمة واضحة في تنمية مهارات الموارد البشرية.

وتشير نتائج الدراسة إلي أن غالبية عينة الدراسة وخاصة أفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب تنظر إلي سياسات التدريب في المنظمة بأنها مهمة جدا ، وتري أن نجاح أي منظمة وسمعتها يعتمد علي مدي اهتمام المنظمة بها. كما تنظر الإدارة إلي البرامج التدريبية التي تعد وتقدم للعاملين بأنها مهمة جدا تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة المهارات وتحسين الأداء وأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف المنظمة. كما أن غالبيتهم تري أن الإنفاق في برامج التدريب يعد استثمار طويل الأجل إلا أن مشكلة التمويل تعد من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات في تنفيذ برامج التدريب.

وتشير نتائج الدراسة أيضا أن أغلب أفراد العينة تتفق بأن هنالك تحسن واضح في أداء الأفراد وإنجازهم للأعمال بعد حضورهم الدورات التدريبية، غير أن الإدارة تري أن التحسن الذي يطرأ للعاملين بعد التدريب تحسن جزئي. كما يري أغلب أفراد العينة المبحوثة أن التدريب يساهم في حماية موارد المنظمة وتخفيض التكاليف الإدارية وانخفاض الأخطاء المهنية

والإدارية، وأنه الوسيلة الوحيدة لتحسين أداء الأفراد في المنظمات، وأن غالبيتهم تري أن التدريب يهدف إلي رفع كفاءة العاملين من أجل تحسين الأداء وإنجاز الأعمال، مما يستنتج من ذلك وجود علاقة إيجابية بين تدريب القوي البشرية وكفاءة العاملين.

وأخيرا أكدت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة قد نالوا دورات تدريبية في نفس مجال العمل ، غير أن الغالبية تري أن مدة الدورات التدريبية غير كافية.

تتلخص أهم توصيات الدراسة في اهتمام المنظمات بتدريب الموارد البشرية ومتابعة وتقييم أداء الأفراد قبل وبعد التدريب عن طريق تصميم نظام خاص يمكن الإدارة من التعرف علي مستويات أداء الأفراد وكيف يمكن علاج المشاكل المرتبطة بالأداء وتفعيل أساليب التدريب أثناء الخدمة ، حيث أن ذلك يوفر كثير من المال والجهد والوقت، وذلك بتأهيل مدربين داخل المنظمة والاستفادة منهم في تقديم البرامج التدريبية.

Abstract

This study investigates importance and effect of the training on improving the individuals' performance and achieving tasks in the non-governmental organizations. The study has been conducted in Save the Children (UK) Sudan, which has five offices in Edaien, El Fasher, Al Fulla, Bahr El Gahazal and Khartoum and the total number of study population is estimated to 212 individuals'.

The study is based on a stratified sample selection. The sample consisting of 82 individuals' from the higher administration and those responsible for the training programs and staff from the low and middle administration levels. Two types of questionnaires have been designed. The first questionnaire inducing several questions intended for the individuals' from the higher administration and those responsible for the training programs, while the second questionnaire is intended for the individual from low and middle administration levels.

It has been hypothesized that there is a positive relationship between belief of the organization about importance of the training and improvement of the individuals' performance and achievement of the tasks. Moreover, training of the manpower contributes positively in promoting the workers' performance and reducing cost of the work and errors. The training section, which prepares and executes the training programs according to the plans and programs, has explicit contribution in promoting skills of the human resources.

The study findings indicate that most individuals of the study population, particularly, staff from the higher administration and those responsible for the training programs see training policies in the organization as very important and consider success and reputation of any organization depend on importance it places on them. Further, the administration views the training programs prepared and offered to the staff as very essential and contribute to promoting the job performance and improving skills and they are closely related with achievement of objectives of the organization. Most of the staff see that money spent on the training programs is long-term investment, but financing is one of the problems that face the organization to carry out the training programs.

The study findings also indicate that most of the study population agree that there is clear improvement in the individuals' performance and their achievement of the tasks following attendance of the training sessions, however, the administration views improvement in the worker' performance after the training sessions as being partial one. Moreover, most of the study population see that training assisting in protecting the resources of the organization, reducing the managerial cost and minimizing the professional and managerial errors, as well as consider training as the sole means of promoting the individuals' performance in the organization. Most of the individuals' also see that training aims to promote the workers' performance in terms of improving it and to achieve the tasks which result in a positive relationship between training of the manpower and the workers performance.

Finally, the study findings have confirmed that most of the study populations have attended training session in the same field of their work, but they consider these training sessions are not sufficient.

The study has come out with vital recommendations manifested in: organizations place importance on training of the human resources, follow-up and evaluation of the individuals' performance before and after training by designing a special system which enables the administration to investigate levels of the individuals' performance and how to solve the problems related to performance and activating methods of the in-service training by saving money, effort, and time and by training trainers in the organization to assume tasks of the training programmes.

مقدمة

تمهيد:

إن المنظمات التي تعمل في مجال الاستثمار أو الخدمات تواجه بضعف مستمر في مستويات أداءها وفشل البعض الآخر لعدم تمكنها من منافسة مثيلاتها من منظمات الأعمال ، ويرجع ذلك ألي أن كثير من المنظمات لم تعير اهتماما بتدريب وتنمية الموارد البشرية والتي تمثل القلب النابض لنجاح المنظمات في ظل البيئات الغير مستقرة .

في العصر الحالي بدأت المنظمات في العالم يتزايد اهتمامها بعمليات التدريب نتيجة للتطور الذي طرأ في التكنولوجيا وثورة المعلومات والتجارة العالمية. وليس الغرض من التدريب هو إرضاء المدرب أو الإيفاء بوظيفة التدريب بل هو تزويد المتدربين بالفرصة لتحسين مهاراتهم لفائدة المنظمة (وبالنسبة للمنظمة إذا استفاد الفرد أيضا فإن ذلك يعد مكسب إضافي) .

إن العالم تجتاحه الآن ما يمكن أن نسميه بثورة تدريبيه تتمثل في التغير في توجه التدريب وفلسفته وأنواعه وأساليبه، وفي اهتمام المؤسسات به، وفي عدد البرامج التي تعقد ، والمشاركين الذين ينضمون إليه.

أن التدريب أصبح ضرورة لازمة لنجاح المنظمات ووظيفة أساسية من وظائف إدارة القوي البشرية ، وأن معيار نجاح أي منظمة وسمعتها تقاس في الدرجة الأولى على مدى اهتمامها بسياسات التدريب وتنمية الموارد البشرية وذلك من أجل تطوير وتأهيل قدرات العاملين ومن ثم إنجاز الأعمال بالكفاءة لتحقيق النمو والاستقرار لبلوغ أهدافها .

ولأهمية التدريب ودورها العظيم في تنمية الموارد البشرية وباعتراف المنظمات به، قد شجع ذلك أعداد كبيرة لا يستهان بها من المؤسسات تخصصت في مجال التدريب في الداخل والخارج لتقديم مختلف البرامج

والدورات التدريبية للمنظمات حسب الحاجة ، هذا بالإضافة إلي ظهور عدد كبير من المعاهد والمراكز التدريبية وفي ازدياد أعداد المتدربين .

يمكن القول إن نمو التنظيم وتطوره لا يتم بالتوسع الأفقي للإنتاج فقط عن طريق زيادة الموارد المالية وحشد تقنية عالية من الآلات بل هنالك طريق آخر مكمل لهذا، ألا وهو التوسع الرأسي للإنتاج، وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير القوي البشرية الجيدة الصالحة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب، لتكون قادرة علي الإنتاج الجيد من حيث الكمية والنوعية.

ولقد إهتمت المنظمات في السودان بالتدريب، حيث تم إنشاء عدد كبير من المعاهد والمراكز التدريبية المتخصصة علي سبيل المثال أكاديمية السودان للعلوم الإدارية ، مركز تطوير الإدارة ، المعهد القومي للتأهيل الكتابي والخ ...

خطة البحث

مشكلة البحث:

إن كثير من المنظمات بسبب عدم اهتمامها بالتدريب بدأت تعاني من التدهور والضعف المستمر مما انعكس ذلك سلبا على مستويات إنجاز الأعمال وأداء الأنشطة . وعليه فإن على المنظمات إن أرادت الحفاظ على بقائها وتحقيق أهدافها لابد لها من انتهاج إستراتيجيات التدريب لتأهيل وتطوير قدرات العاملين لمواكبة التطور المستمر في التكنولوجيا . ولأهمية التدريب كوظيفة من وظائف الإدارة يجب على المنظمة توفير الموارد المالية والإمكانات الأخرى وسوف يتم إبراز ذلك من خلال البحث.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الآتي:

١. يكسب التدريب والتنمية العاملين معارف ومهارات واتجاهات ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يطور أدوارهم ، ومهاراتهم في العمل ، ويرفع من إنتاجيتهم وبالتالي إنتاجية المنشأة ككل.
٢. اهتمام المنظمات والمؤسسات بالتدريب وتنمية الموارد البشرية في ظل العولمة وثورة التكنولوجيا ، وأن بقاء المنظمات واستمرارها مرهون بتدريب مواردها البشرية للوصول للمعايير الدولية للجودة الشاملة والتي لا يمكن تحقيقها إلا بالإيمان بسياسات التدريب .
٣. التدريب بوصفه جهداً منظماً مخططاً يتركز على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للأفراد والجماعات، وهذا في الواقع تحسين للأداء العام في التنظيم أو المؤسسة، ورفع للفعالية الكلية للمنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على بلوغ أهدافها، ومن ناحية ثانية، فإن ارتفاع إنتاجية المؤسسات بسبب جهود التدريب وأنشطته سيرفع الإنتاجية الكلية للمجتمع، مما ينعكس إيجابياً على ازدياد الدخل وارتفاع مستوى المعيشة .
٤. تدريب العاملين في المنظمة من القضايا الأساسية للتوجيه ، لان المنهج التنظيمي المستخدم في عملية التعليم والتدريب يعتبر من الأمور البالغة الأهمية في نظام إدارة الجودة الشاملة . ولن هذه العملية لا تتركز فقط في زيادة المعرفة بأداء الأعمال والفاعليات ذات الصلة بالجودة والاستخدام الفاعل لأدوات الجودة ورفع مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على أداء وإنجاز الأعمال بل بإعداد وتقديم البرامج التدريبية ذات الصلة بمجال الأعمال للعاملين في المنشآت.
٥. عن طريق التدريب يمكن تخفيض النفقات ، فزيادة المهارة والكفاءة في العمل تؤدي إلي الإقلال من نسبة الأخطاء مما يؤدي إلي الإقلال من تكاليف العمل.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلي:

- إبراز دور التدريب في زيادة المهارات والمعارف للقوي البشرية العاملة في المنظمات وتأثير ذلك على تطوير الأداء وتحسين مستوى أداء الأفراد وإنجاز الأعمال بالكفاءة المطلوبة .
- زيادة اهتمام المنظمات بأهمية التدريب وجعلها أحد السياسات الرئيسية الواجب انتهاجها .
- زيادة أو رفع إنتاجية المنظمة والحفاظ على بقاءها .
- تطوير وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين بالمنظمة .
- تشجيع المنظمات لا نشاء مراكز خاصة بها لتدريب العاملين .
- تحقيق الجودة في الأداء والإنتاج من أجل الوصول إلي المعايير الدولية للجودة الشاملة .
- إثراء المكتبة السودانية بالدراسات الخاصة بالتدريب .

أسئلة البحث:

هنالك عدد من الأسئلة يمكن الإجابة عليها من خلال البحث:

١. ما هو التدريب وماذا يعنى للمنظمات ؟
٢. ما هي أهداف التدريب وما أهميته؟
٣. ما الدور الذي يلعبه التدريب في حياة وبقاء المنظمات؟
٤. هل يساهم التدريب في تحقيق أهداف المنظمات؟
٥. ما أثر التدريب في منظمة رعاية الطفولة البريطانية؟
٦. ما أثر التدريب على الموارد البشرية؟
٧. لماذا لم تهتم بعض المنظمات بسياسات التدريب والتنمية البشرية؟

فرضيات البحث:

١. إيمان وقناعة المنظمة بأهمية التدريب وتنمية الموارد البشرية له أثر إيجابي في التحسين النوعي للأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة .

٢. هنالك علاقة إيجابية بين تدريب القوي البشرية وكفاءة العاملين .
٣. يساهم قسم التدريب في المنظمة مساهمة فعالة في تدريب وتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال البرامج التدريبية التي تعد وتنفذ وفق خطط تدريبية مبرمجة ومدروسة .
٤. تدريب وتنمية الموارد البشرية يؤدي إلي تخفيض تكاليف العمل والأخطاء.

منهج وحدود البحث:

اعتمد الباحث على استخدام المنهج الإحصائي التحليلي والاستقرائي ، بالإضافة إلي المنهج الوصفي ودراسة الحالة من خلال دراسة حالة منظمة رعاية الطفولة البريطانية، وسيتم إجراء الدراسة عن طريق تصميم استبيانات تقدم لأفراد الإدارة العليا و المسئولين عن برامج التدريب في المنظمة بالإضافة إلي إعداد استقصاءات خاصة بالموظفين والعاملين و تحليلها للتحقق من الفرضيات والإجابة على التساؤلات المتعلقة بالبحث.

أسلوب وأدوات البحث:

- يشتمل البحث علي نوعين من الدراسة :
- أ. الدراسة النظرية وتتم من خلال القراءات النظرية لما ورد في :
 - المراجع العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوع البحث .
 - المقالات المنشورة في الدوريات المتعلقة بموضوع البحث.
 - الرسائل والأبحاث العلمية.
 - دراسة بعض السجلات والتقارير والنشرات.

ب . الدراسة الميدانية ويتم من خلال :

- إعداد استبيانات لأفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب.
- استبيانات تم تقديمها إلي كل العاملين والموظفين في الإدارة الوسطي والدنيا.
- المقابلة والمشاهدة.

وتتم الدراستين النظرية والميدانية بهدف إثبات صحة أو خطأ الفروض التي يقوم عليها البحث.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في منظمة رعاية الطفولة البريطانية - السودان والذي يضم كل العاملين في المكاتب التابعة لها في كل من الفاشر ، الضعين ، واو ، الفولة. ويقدر عددهم ب ٢١٢ شخص بما فيهم أفراد الإدارة العليا.

وقد اشتمل مجتمع الدراسة علي فئتين :

الأولي : أفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب وعددهم ١٢ يمثلون ٦% من جملة مجتمع البحث.

الثانية : الموظفين والعاملين في المستويات الإدارية الوسطي والدنيا وعددهم ٢٠٠ شخص يمثلون ٩٤% من جملة مجتمع البحث.