



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا



كلية الدراسات العليا

أثر التدريب في زيادة الإنتاجية في صناعة التشييد

بولاية الخرطوم

The Impact of Training on Productivity in the  
Construction Industry in Khartoum State

بحث مقدم للإستيفاء الجزئي لنيل درجة الماجستير في الهندسة المدنية تخصص

(إدارة تشييد)

اعداد الدراسة : عائشة إبراهيم حسن

إشراف د. أسامة محمد احمد آدم

مارس 2017م

# الآية

قال الله تعالى:

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا

يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾

صدق الله العظيم

وسورة النمر الآية (9)

# الإهداء

إلى من جرع الكأس فأرغماً ليستقيني قطرة حبة  
إلى من علبه أدامه ليقدّم لنا لحظة سعادة  
إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمنحني طريق العلم  
إلى القلب الكبير يا من أحمل اسمك بكل فخر **(والدي العزيز)**  
إلى بسم الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائنا سر نجاحي  
إلى معني الحب وإلى معني الحزن  
إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل  
إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله **أمي الغالية**  
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله  
إلى من أفخر به واعتز بوجوده  
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة **إخوتي**  
إلى من كانوا ملاذي وملجئي  
إلى من تذوقته معهم أجمل اللحظات  
إلى من سألتهم ..... وأتمنى أن يفتقدوني  
إلى من جعلهم الله إخوتي بالله ..... **و من أحببتهم بالله أصدقاءنا في الجامعة**  
إلى من يجمع بين سعادتي وحزني  
إلى الشموع المتقدة دوما والتي لا تنطفئ حتى تنير الدرب إلى الخير **اساتذتي الأجلاء**  
إلى من لم أعرفهم ..... ولن يعرفوني

# الشكر والتقدير

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

بعد إتمام هذا العمل أتوجه بالشكر العميق

لكل من ساهم بتقديم الدعم العلمي والمعنوي في هذا البحث

وأخص بالشكر

د. أسامة محمد احمد آدم

مشرف البحث علي ما قدمه من جهد وارشاد والمساعدة لإخراج

هذا البحث

وأخيرا الشكر لكل من كان له الاثر طيب في إخراج هذا البحث

وكل من تعاون معي

والشكر من قبل ومن بعد

لله رب العالمين

## مستخلص

تناول البحث اثر تدريب الموارد البشرية في زيادة الانتاجية في صناعة التشييد وتنميتها، ودور العنصر البشري كمحرك أساسي لموارد المنظمة وخاصة عندما يتمتع بنوعية مهارية وقدرات معرفية تتناسب مع طبيعة عمل المنظمة.

كما تطرق البحث للتدريب باعتباره عملية ذات تأثير فعال على مردودية العنصر البشري وضرورتها للمحافظة على قوة العمل ذات الكفاءة العالية وذلك برفع مستوى المهارات والمساعدة على غرس الثقة في نفوس العاملين تحسين جودة العمل.

هدفت البحث للتعرف على أوجه القصور و الضعف في البرامج التدريبية القائمة وتأثيراتها السلبية على أداء العاملين،.

تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي الذي يعتمد علي دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع لغرض الوصول الي نتائج الدراسة وذلك عن طريق تصميم استبيان وجمع البيانات عن طريق اختيار مجتمع البحث من عينة عشوائية شملت 100 مفرد واستهدفت الدراسة العاملين بشركات صناعة التشييد في ولاية الخرطوم فئات عمال ومهندسين.

تم تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، واختبار مربع كأي للاستقلالية ودرجة الحرية . لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

من اهم النتائج التي توصل لها الباحث ان هناك ضعف وقصور في برامج التدريب المتبعة في مؤسسات التشييد، وان الدورات التدريبية الموجهة للعاملين والمهندسين بالمؤسسات أحد أهم العناصر الاساسية لزيادة الانتاجية، والتدريب من أهم العوامل التي تساعد في انجاز الاعمال في الزمن المحدد، و يؤدي الي زيادة الجودة الاعمال المنجزة ويحسن جودة المنتج النهائي،التدريب من اهم العوامل التي تساعد في تخفيض معدلات الحوادث في مواقع العمل،و التدريب من العوامل المساعدة لتحقيق الاستقرار الوظيفي.

تلخصت اهم توصيات الدراسة في الاهتمام بتدريب الموارد البشرية الذي

ينعكس ايجابا علي رفع مستوي الاداء وتنمية مهاراتهم وقدراتهم،والادارة والمسؤولين ايضا تحتاج الي تدريب وتطوير وليس العمالة فقط لان لهم تأثير علي نجاح المؤسسة،وزيادة اهتمام الشركات العاملة في صناعة التشييد بتدريب العاملين ووضع خطة واضحة للتدريب ومتابعتها.

## **Abstract**

Find dealt with the impact of the training of human resources in increasing productivity in the Construction industry and development, and the role of the human element as a key driver of the resources of the organization, especially when it has the quality of skill and knowledge capabilities commensurate with the nature of the organization's work.

Search for training also dealt with as an effective impact on the profitability of the human element and Dharoritha to maintain a high-efficiency process of the labor force and so Perfa skill level and helping to instill confidence in the hearts of workers to improve the quality of work. Find aimed to identify the shortcomings and weaknesses of the existing training programs and their negative effects on the performance of employees.

Was used descriptive analytical method which is based on the study of fact or phenomenon as it is in fact for the purpose of access to the results of the study, by the design of the questionnaire and collect data by selecting Find a community of a random sample of 100 single study targeted workers companies Industry Construction in Khartoum state of workers and engineers.

Statistical data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Statistical Package for Social Sciences, and the chi square test of independence chi-square test for independence and the degree of freedom to test the validity of hypotheses. the most important findings of a researcher that there are weaknesses and deficiencies in the training programs followed in our institutions productivity, and destined for workers and engineers institutions, one of the most essential elements to increase productivity, and training of the most important factors that help to get things done on time, training courses, and lead to an increase quality work performed and improves final product quality, training of the most important factors that help in reducing accident rates in the workplace, and training of the factors helping to achieve job stability.

And summed up the most important recommendations of the study attention to the training of human resources is reflected positively on the level of performance and development of their skills and abilities, and the administration also officials need to train and develop, not just employment because they have influence on the success of the enterprise, and increased interest in working in the Construction industry companies to train employees and develop a clear plan for training and follow-up.

## الفهرس

| رقم الصفحة                          | الموضوع                               |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| i                                   | الاية                                 |
| ii                                  | الإهداء                               |
| iii                                 | الشكر والتقدير                        |
| iv                                  | المستخلص                              |
| v                                   | Abstract                              |
| vi                                  | الفهرس                                |
| IX                                  | فهرس الاشكال                          |
| X                                   | فهرس الجداول                          |
| <b>الباب الأول - المقدمة</b>        |                                       |
| 1                                   | 1-1 عام                               |
| 2                                   | 2-1 مشكلة البحث                       |
| 2                                   | 3-1 أهمية البحث                       |
| 3                                   | 4-1 فرضيات البحث                      |
| 3                                   | 5-1 أهداف البحث                       |
| 3                                   | 6-1 منهجية البحث                      |
| 4                                   | 7-1 هيكلية البحث                      |
| <b>الباب الثاني - الإطار النظري</b> |                                       |
| 5                                   | 1-2 صناعة التشييد                     |
| 6                                   | 2-2 التدريب                           |
| 7                                   | 2-2-1 أهمية التدريب                   |
| 9                                   | 2-2-2 أهمية التدريب للمنظمة           |
| 9                                   | 2-2-3 أهمية التدريب للعاملين          |
| 10                                  | 2-2-4 فوائد التدريب                   |
| 11                                  | 2-2-5 أنماط التدريب                   |
| 11                                  | 2-2-6 أنواع التدريب                   |
| 14                                  | 2-2-7 المبادئ الأساسية للتدريب الفعال |
| 16                                  | 2-2-8 عناصر عملية التدريب             |

|                                              |                                                          |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 20                                           | 9-2-2 مراحل العملية التدريبية                            |
| 25                                           | 10-2-2 معايير تقوم مدى فاعلية البرنامج التدريبي للعاملين |
| 26                                           | 11-2-2 اساليب التدريب                                    |
| 27                                           | 12-2-2 التدريب والتعليم                                  |
| 28                                           | 3-2 الإنتاجية                                            |
| 28                                           | 1-3-2 تعريف الانتاجية                                    |
| 30                                           | 2-3-2 الإنتاجية والإنتاج                                 |
| 30                                           | 3-3-2 الكفاءة الإنتاجية                                  |
| 31                                           | 4-3-2 العوامل المؤثرة على الانتاجية                      |
| 32                                           | 5-3-2 العلاقة بين الانتاجية والتدريب                     |
| 32                                           | 1-5-3-2 علاقة التدريب بالانتاجية                         |
| 33                                           | 2-5-3-2 محددات الاداء                                    |
| 34                                           | 3-5-3-2 علاقة التدريب بمعدات الأداء                      |
| <b>الباب الثالث - منهجية البحث</b>           |                                                          |
| 36                                           | 1-3 عام                                                  |
| 36                                           | 2-3 منهج البحث                                           |
| 36                                           | 3-3 مجتمع وعينة الدراسة                                  |
| 37                                           | 3-4 تصميم الاستبيان                                      |
| 40                                           | 5-3 اختبار درجة مصداقية البيانات                         |
| 42                                           | 6-3 تحليل البيانات                                       |
| <b>الباب الرابع. تحليل النتائج والمناقشة</b> |                                                          |
| 43                                           | 1-4 تحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة                   |
| 45                                           | 2-4 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية             |
| <b>الباب الخامس الخلاصة والتوصيات</b>        |                                                          |
| 62                                           | 1-5 الخلاصة                                              |
| 63                                           | 2-5 التوصيات                                             |
| 63                                           | 1-2-5 توصيات نابعة من الدراسة                            |
| 63                                           | 2-2-5 التوصيات للبحوث المستقبلية                         |

|    |          |
|----|----------|
| 64 | المراجع  |
| 66 | الملحقات |

## فهرس الاشكال

| رقم الصفحة | الموضوع                                |
|------------|----------------------------------------|
| 6          | شكل رقم 1-2 تعريف التدريب              |
| 37         | شكل 1-3 يوضح أسئلة عامة                |
| 37         | شكل 2-3 يوضح اسئلة حول الفرضية الاولى  |
| 38         | شكل 3-3 يوضح اسئلة حول الفرضية الثانية |
| 38         | شكل 4-3 يوضح اسئلة حول الفرضية الثالثة |
| 39         | شكل 5-3 يوضح اسئلة حول الفرضية الرابعة |
| 39         | شكل 6-3 يوضح اسئلة حول الفرضية الخامسة |
| 40         | شكل 7-3 يوضح اسئلة حول الفرضية السادسة |
| 45         | شكل 1-4 يوضح العمر                     |
| 46         | شكل رقم 2-4 المؤهل التعليمي            |
| 47         | شكل 3-4 يوضح سنوات الخبرة              |
| 48         | شكل 4-4 يوضح تخصص المؤسسة              |

## فهرس الجداول

| رقم الصفحة | الموضوع                                                                                                                                   |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21         | جدول 1-2 مراحل العملية التدريبية                                                                                                          |
| 44         | جدول رقم 1-4 معامل المصادقية ألفا كرنباخ والثبات لعبارات الاستبانة                                                                        |
| 45         | الجدول رقم 2-4 يوضح العمر                                                                                                                 |
| 46         | الجدول 3-4 يوضح المؤهل التعليمي                                                                                                           |
| 47         | الجدول 4-4 يوضح سنوات الخبرة                                                                                                              |
| 48         | جدول 5-4 يوضح تخصص المؤسسة                                                                                                                |
| 49         | جدول 6-4 يوضح دراسة العلاقة بين العمر والخبرة                                                                                             |
| 49         | الجدول 7-4 يوضح العلاقة بين المؤهل * الخبرة                                                                                               |
| 50         | جدول 8-4 يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية التي تنص على: تحديد مدى الضعف والقصور في برامج التدريب المتبعة في مؤسساتنا الإنتاجية |
| 51         | جدول 9-4 يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية التي تنص على: دراسة العلاقة بين التدريب و زيادة الانتاجية.                           |
| 52         | جدول 10-4 يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية التي تنص على: هل التدريب يؤدي الي زيادة الجودة للاعمال المنجزة                      |
| 53         | جدول 11-4 يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية التي تنص على: دراسة العلاقة بين التدريب وانجاز الاعمال في الوقت المحدد لها.         |
| 54         | جدول 12-4 يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية معرفة العلاقة بين التدريب وخفض نسبة الحوادث في مواقع العمل.                         |
| 55         | جدول 13-4 يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية التي تنص على: معرفة هل التدريب يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي .                   |
| 56         | الجدول 14-4 يوضح اختبار مربع كاي للفرضية التي تنص على: تحديد مدى الضعف والقصور في برامج التدريب المتبعة في مؤسساتنا الإنتاجية             |
| 57         | جدول 15-4 يوضح اختبار مربع كاي للفرضية التي تنص على : دراسة العلاقة بين التدريب و زيادة الانتاجية                                         |
| 58         | جدول 16-4 يوضح اختبار مربع كاي للفرضية التي تنص على: التدريب هل يؤدي الي زيادة الجودة للاعمال المنجزة                                     |

## تابع فهرس الجداول

|    |                                                                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 59 | جدول 4-17 يوضح اختبار مربع كاي للفرضية التي تنص على: دراسة العلاقة بين التدريب وانجاز الاعمال في الوقت المحدد لها. |
| 60 | جدول 4-18 يوضح اختبار مربع كاي للفرضية التي تنص على معرفة العلاقة بين التدريب وخفض نسبة الحوادث في مواقع           |
| 61 | جدول 4-19 يوضح اختبار مربع كاي للفرضية التي تنص على معرفة هل التدريب يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي.             |

## الباب الاول

### 1- المقدمة

#### 1-1 عام:

تعتبر صناعة التشييد من أكثر الصناعات التي تواجه تغييرات كبيرة في فترات زمنية قصيرة، نظرا لطبيعتها الفريدة والمتمثلة في تعدد أطرافها من مقاولين ومالكين وموردين ومقاولي باطن إضافة للإستشاريين، فنظرا للتغييرات والتحديات المتجددة التي تواجه هذه الصناعة فإن الشركات العاملة في هذا الحقل تحاول جاهدة مواكبة هذه التغيرات للبقاء في سوق العمل والنمو وزيادة الحجم لتكون في المضاف، هذا يتطلب منها أن تكون قادرة على إكتساب وجمع وإستغلال المعلومات عبر عدة قنوات أهمها تدريب الكادر البشري.

يعد موضوع تدريب الموارد البشرية وتنميتها من الموضوعات المهمة لأي منظمة حيث أنَّ العنصر البشري هو المحرك الأساسي لموارد المنظمة وخاصة عندما يتمتع بنوعية مهارية وقدرات معرفية تتناسب مع طبيعة عمل المنظمة، والتدريب عملية ذات تأثير فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية حيث يرفع من مستوى المهارات ويساعد على غرس الثقة في نفوس العاملين ويحسن جودة العمل.

ويعتبر التدريب احد اهم اليات أو التقنيات العاملة على اعداد الموارد البشرية القادره علي استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشامله من اجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية وزيادة الإنتاجية.

والمنظمات التي لا تولي أهمية لموضوع التدريب أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التدريب ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة والتي تتطلب من المنظمة إعادة نظر بالتركيبة المهارية والمعرفية وقدرات مواردها البشرية لتتناسب المتطلبات البيئية الجديدة.

## 1-2 مشكلة البحث:

تتبع مشكلة البحث من أنّ هناك ضعف وقصور في برامج التدريب المتبعة في المؤسسات الإنتاجية، فالتطورات والتغيرات التكنولوجية المتجددة والمتسارعة تحتم على المنظمات متابعتها وإعداد برامج تدريبية تتناسب مع حجم المشروع المطلوب تنفيذه.

فحسب الواقع الملموس فإن شركات التشييد السوداني تعاني من قصور في جانب التدريب، كذلك عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة والقادرة على التكيف مع كافة المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية مما يؤدي الى ضعف قدرة تلك شركات علي المنافسة والتدهور.

## 1-3 أهمية البحث:

من المعروف ان التدريب يقوم بتحسين أداء الموظف، وينعكس ذلك في زيادة حجم إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وأقصر وقت. كذلك يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار استعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المنظمات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة. أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المنظمات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث.

الموظف المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، مما يقلل التدريب الحاجة إلى الإشراف، وبذلك يوفر وقت الإدارة العليا، ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة. وهذا نقيض حال العامل غير المتدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن استغلالها في نشاطات أخرى.

كذلك يعمل التدريب علي خفض نسبة حوادث العمل فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل وبين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجها. يعتمد تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، على مدى تدريب موظفيها، فالموظف المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته، إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى،

وهكذا يتم تحفيز العمال لرضائهم عن المنظمة وشعورهم بأنهم جزء منها، فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى منظمة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن منظماتهم في أوساط المجتمع.

#### **4-1 فرضيات البحث:**

1. هناك ضعف وقصور في برامج التدريب المتبعة في المؤسسات الإنتاجية.
2. التدريب المستمر يؤدي الي زيادة الانتاجية.
3. يؤدي التدريب الي انجاز الاعمال في الوقت المحدد لها.
4. التدريب يؤدي الي زيادة الجودة للاعمال المنجزة.
5. يساعد التدريب في خفض نسبة الحوادث في مواقع العمل.
6. التدريب يساهم التدريب في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

#### **5 - 1 أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى التعرف على واقع العملية التدريبية في منظمات الإنتاج وهل تهتم هذه المنظمات بتنمية وتطوير كوادرها البشرية بإلقاء الضوء على النقاط التالية:

1. التعرف على أوجه القصور والضعف في البرامج التدريبية القائمة وتأثيراتها السلبية على أداء العاملين.
2. تطوير الكفاءة والانتاجية وتحقيق الجودة.
3. التعرف على قناعات القائمين على أهمية التدريب.
4. التعرف على مدى متابعة إدارة المنظمات للتغيرات التكنولوجية عند الإعداد للبرامج التدريبية.
5. المساهمة في التوصل للإستقرار الوظيفي في مؤسسات التشييد.

#### **6-1 منهجية البحث:**

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي بالاضافة الي مقابلات شخصية واستخدام المراجع لتصميم استبيان واستخدام برنامج الـ SPSS للتحليل.

## 1-7 هيكلة البحث:

يحتوي البحث علي خمسة أبواب:

الباب الأول المقدمة: يحتوي هذا الباب علي مقدمة عامة ومشكلة البحث وأهمية البحث وأهداف البحث وفرضيات البحث.

الباب الثاني الدراسات السابقة والاطار النظري: يتطرق هذا الباب للدراسات السابقة في مجال التدريب في شركات التشييد والفوائد من التدريب ومزايا التدريب.

الباب الثالث: منهجية البحث يبين هذا الباب الطريقة التي استخدمت لإنجاز هذا البحث إعتامدا على المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم المنهج علي عرض الظاهر أو وصفها من ناحية نظرية كما تم استخدام المنهج الاحصائي والذي يقوم علي الدراسة الميدانية للظاهرة ومن ثم تحليل المشاهدات أو ردود المستجيبين للدراسة وتلخيصها والخروج منها بنتائج التحليل.

الباب الرابع: النتائج والمناقشة .

الباب الخامس: الخلاصة والتوصيات.

## الباب الثاني

### 2- الأطار النظري

#### 1-2 صناعة التشييد:

تعد صناعة التشييد من اكبر الصناعات العربية حجما وتخصص الدول العربية نحو 130 مليار دولار سنويا، ويقدر ان اكثر من 70% من هذا الانفاق يذهب الى خارج الاقتصاديات العربية. ويعمل في هذه الصناعة عدد كبير جدا من العمال والمهنيين، مما يكسب هذه الصناعة أهمية خاصة في الاقتصاد الوطني لمعظم الدول العربية .

عمليات التشييد هي اعمال انتاجية هندسية ملموسة وتحول الافكار والتصميمات إلى منتجات ثابتة المواصفات والجودة والشكل العام لتحقيق المنافع للانسان. وهي تعتمد علي الموارد المادية والخامات والقوى البشرية الماهرة وتخضع في ادائها لاصول ومهارات فنية، وبما انها تحقق انتاجاً ملموساً يمكن تقديره مدى جودته وصلاحيته للاستخدام ولاشباع حاجات ضرورية للبشر فقد اطلق عليها تعبير (صناعة التشييد).

تكتسب صناعة التشييد اهميتها من انها تلعب دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك للآتي:

- تساهم مساهمة فاعلة في توفير البنيات الاساسية لكافة الانشطة الانتاجية والخدمية من زراعة وصناعة وطاقة ونقل واتصالات وغيرها.
- تساهم بنصيب مقدر في الناتج القومي الاجمالي.
- تستوعب اعداد مقدرة من الايدي العاملة.
- توفر سوقاً كبيرة لمنتجات الكثير من المصانع والورش المرتبطة بصناعة التشييد كمصانع الاسمنت والبوحيات والطوب والحديد وخلافه.

وتحتل صناعة التشييد مراكز متقدمة في اقتصاديات كثر من الدول (فهي تحتل المركز الاول في الولايات المتحدة الامريكية وتساهم بحوالي (8.3%) من الناتج القومي الاجمالي فيها حسب احصائيات عام 1988م وفي السودان تحتل المركز الرابع وتساهم في الناتج القومي الاجمالي. صناعة التشييد من اصعب انواع الاعمال وتتطلب وجود المهندسين الكفاء والعمال المهرة وراء كل مرحلة من مراحل العمل في هذه الانشطة لان كل جزء منها يخضع لمواصفات فنية هندسية محددة. كما ان المسؤولية عن التنفيذ تجعل من الضروري التقيد بالاصول الفنية والهندسية.

ورغم ان ادخال الآلات الحديثة والاستخدامات المتطورة للأجهزة الحاسبة في هذا المجال قد يسر كثيراً من عمليات التنفيذ وقلل من الجهود البشرية في الاعمال المباشرة إلا انه زاد من الاعمال الفنية والرقابة علي الاداء والتوجه الهندسي الدقيق. {صابر السر -2016}

## 2-2 التدريب:

التدريب هو عملية تعليم، تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامه على المدير المباشر للفرد. وفي بعض الأحيان تفوض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال، أو فرد من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المنظمة. وبغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي أو الأولي فإنه يؤثر على إنتاجية واتجاهات الفرد ناحية عمله. ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية والحكومية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة انظر الشكل (2-1).

### حسين حسن عمار (١٩٩٣)

- التدريب هو عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل.

### حسين حسن عمار (١٩٩٣)

- التدريب هو عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته، أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها ، أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل.

### راوية حسن (٢٠٠٣)

- التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل ولإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.

### المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (٢٠٠٨)

- التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد حيث يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال و يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله.

### بلال خلف السكارنة (٢٠١١)

- التدريب هو اكتساب الافراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية.

شكل رقم (2-1): تعريف التدريب

ونخلص من التعاريف ما يلي:

أن التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد وفقا لاحتياجاته كفرد و كعضو في المجتمع، وهو يسعى إلى إحداث تغييرات في أنماط السلوك من خلال تعريضه لأساليب ووسائل تدريبية متطورة. أن التدريب وسيلة هامة للفرد فهو يهدف إلى إعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لتأدية العمل الاكبر نفع لشخصه ولمنظمته ولمجتمعه المحيط به.

أن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة ، تهدف الي اكساب العاملين المعارف والمهارات والقدرات المرتبطة بالعمل وذات التخصص الجديد، أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين ادائهم وتحقيق اهداف المنظمة. {علي لطفي-2007}

## 2-2-1 أهمية التدريب

تتفق جميع وجهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية على أهمية وظيفة ونشاط التدريب للمنظمة ويظهر الاتفاق واضحا في منظمات الأعمال في الدول الصناعية المتقدمة. ويتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب، حيث بلغ متوسط الانفاق (10%) من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات، ونجد بعض المنظمات تخصص (25%) من مجموع الأجر التي تدفع للعاملين لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث أساليب أدائهم للعمل. وتهدف المنظمات من وراء ذلك تحقيق تفوقها على المنظمات الأخرى. لهذا تظهر أهمية التدريب للفرد العامل القديم أو الحديث في المنظمة، وتزود الداخل الجديد بالكفاءة المطلوبة. {خالد عبدالرحيم-2005}

يستمد التدريب أهميته من أنه وسيلة لتطوير قدرات الموظفين، ليسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب ومن جانب آخر فإن الدول التي تعتبر الخدمة العامة مهنة عمر ينبغي أن ينقطع لها الموظف، تسعى لتجعله في مستوى التوقعات التي يفرضها عليه التقدم الوظيفي، وذلك عن طريق زيادة مهاراته وتطوير سلوكه وعلاقاته الوظيفية للاستمرار في الخدمة والتدرج في مستوياتها طوال حياته العملية يضاف الى ذلك أن إدخال التقنية الحديثة في العمل وتطوير أساليبه واجراءته يتطلبان التدريب عليها من قبل الموظفين الذين على رأس العمل أو الأشخاص المؤهلين الذين يلتحقون بالخدمة.

وتتمثل أهمية التدريب في الآتي:

#### أ - زيادة الإنتاجية:

حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته ، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

#### ب - رفع معنويات الأفراد

لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الانسانية له تأثير على المعنويات ولكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف، ونخلص من هذا أن الاهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة، مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية.

#### ت - تخفيض حوادث العمل:

تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل ، ويعنى هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه ، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

#### ث - استمرارية التنظيم واستقراره:

استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها فتعنى قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي سبب من الأسباب أما المرونة تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدفع للعمل هم أصل استثماري فعال

في التنظيم {عبدالغفار حنفي-200}

وقد حدد أهمية التدريب في مجالين هما:

## 2-2-2 أهمية التدريب للمنظمة:

تحقق البرامج التدريبية الأهمية التالية للمنظمة:

- أ- زيادة الإنتاجية وتطوير الأداء التنظيمي إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.
- ب- يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- ت- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين العاملين وبينهم والإدارة.
- ج- توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم بما تريده المنظمة منهم.

## 2-2-3 أهمية التدريب للعاملين:

- أ- مساعدة العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- ب- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما
- ت- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور الوظيفي لدى العاملين
- ث- إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- ج- التزويد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- ح- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وفاعلية العاملين.
- خ- توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة
- د- يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.
- ذ- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- ر- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وتحسين الجودة وزيادة الشعور بالرضا وعن العمل للأفراد.
- ز- تجديد واثراء المعلومات التي تحتاج اليها المنظمة {عصام عطا الله -2010}

## 2-2-4 فوائد التدريب:

هناك نوعين من الفوائد علي مستوي الفرد والمنظمة :

### اولا:فوائد التدريب للمنظمة:

- تحسين ربحية المنظمة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- تحسين معنوية العاملين.
- يساعد العاملين في التعرف علي الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تنمية مناخ مناسب والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- تخفيض الحوادث واصابات العمل.

### ثانيا:فوائد التدريب للأفراد:

- يساعد الأفراد علي اتخاذ القرارات الاحسن ،كما يزيد من قابلياتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد الأفراد على الإنجاز والثقة بالنفس.
- يساعد العاملين علي التغلب علي حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة.
- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يقلل التدريب من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يعمق الاحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.

يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة

المنظمة والاخلاص لها. { سنان الموسوي-2004 }

## 2-2-5 أنماط التدريب ( تصنيف التدريب ):

يصنف دليل التدريب، التدريب إلى أربع تصنيفات وهي على النحو التالي:

### 1- التصنيف حسب مكان التدريب:

- التدريب أثناء العمل: وهو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- التدريب خارج العمل: يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها الموظف.

### 2- التصنيف حسب المرحلة:

- تدريب ما قبل الخدمة: وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بمؤسسة ما، أو لتأهيل أشخاص تمت ترفيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم.
- التدريب أثناء الخدمة: وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.

### 3- التصنيف حسب مستوى التدريب:

- تدريب تنويري.
- تدريب تشغيلي.
- تدريب تطبيقي.

### 4- التصنيف حسب مجال التدريب:

- تدريب تنموي.
- تدريب مهني.
- تدريب إداري. {برنامج تنمية المجتمعات المحلية-2007}

## 2-2-6 أنواع التدريب:

يختلف تصنيف أنواع التدريب باختلاف الزاوية التي ينظر إليها إلى التدريب من خلالها، فبإمكان المؤسسة اختيار نوع التدريب الملائم والمناسب للنشاط المستهدف فهناك أنواع متعددة للتدريب تكون كاختيارات متاحة أمام إدارة الموارد البشرية. يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب الآتي:

## أولاً : التدريب حسب المكان:

أ -التدريب في موقع العمل : إن ما يميز هذا النوع هو أن المتدرب يكتسب الخبرة مباشرة ودون تعطيل للعمل، وتقوم الإدارة بالإشراف على تنفيذ البرنامج التدريبي.

ب - التدريب في خارج موقع العمل: ويتم هذا النوع في شكل المحاضرة والندوة أو المؤتمر أو التطبيق العملي، وتخصص له أماكن مجهزة للتدريب وعادة ما تكون لدى جهات متخصصة.

## ثانياً: التدريب حسب المدة الزمنية:

أ -تدريب قصير الأجل: ويستغرق من أسبوع إلى ستة أسابيع وفيها يتم عقد دورات تدريبية مركزة، ولكن يعاب عليها عدم توفر الوقت الكافي للإمام بكافة المعلومات التدريبية.

ب - تدريب طويل الأجل : تصل الفترة إلى سنة كاملة وتتميز بحصول المتدرب على معلومات وافية وكافية ولكن تلجأ الإدارة إلى تكليف شخص للقيام بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب.

## ثالثاً : التدريب حسب نوعية الأفراد:

أ - تدريب فردي : يهدف إلى تطوير مهارات وقدرات فرد معينة لإمكانية ترقيته إلى وظيفة جديدة.

ب- تدريب جماعي: وهو الذي تتحصل عليه مجموعة معينة في مركز تدريب متخصص، كذلك يهدف إلى تدريب مجموعة من الفنيين على استخدام بعض التقنيات.

## رابعاً: التدريب حسب المحتوى والمستوى الوظيفي:

أ - التدريب الإداري : ينصب هذا التدريب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يتركز بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى والعليا وهو بذلك يشمل أصحاب الوظائف الرئيسية في المنظمة أو الذين يهيئون لأشغال مراكز عليا في المنظمة.

ب - التدريب الإشرافي : ويخص المشرفين ويكون الغرض منه زيادة القدرات الفنية والإشرافية للفرد وكيفية التعامل مع البيئة المحيطة به.

ج -التدريب التخصصي : ويهدف إلى زيادة قدرات ومعلومات المتدرب في نطاق محدد ومعين لقيامه بأداء وظيفة أو عمل معين مطلوب منه.

#### خامساً : تقسيم التدريب تبعا لمرحلة التوظيف:

التدريب في المراحل الأولى مكان التوظيف ويتضمن:

أ - التوجيه العام: وهو يتضمن إعطاء تعريف للموظف بقواعد العمل ومسؤوليات وأهداف المنظمة، ومكان وظيفته في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، كما يتضمن الإجابة على الأسئلة التي يطرحها الموظف الجديد.

ب - التدريب التخصصي الابتدائي: ويأتي بعد التوجيه العام، حيث يتضمن الواجبات والتعليمات ومسئولية الوظيفة التي يمارسها الموظف الجديد.

ج -التدريب أثناء تأدية العمل: وهو تدريب يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل وذلك بالتوجيه المستمر ومنهم أثناء العمل.

د- التدريب في المراحل المتقدمة من العمل : ويتضمن الأنواع التالية:

- التدريب بغرض تجديد المعلومات: أي بغرض تطبيق النظم المستحدثة ويتضمن المعلومات الجديدة التي ينبغي تقديمها للموظف في التخصص الذي يمارسه، وذلك، بإجراء تغييرات وتجديدات، تماشياً مع الوقت.

- التدريب بغرض الترقية: وهو تدريب واعداد للفرد لوظيفة ذات مسؤوليات جديدة، مثل ترقية العامل ليكون رئيس مصلحة نتيجة تحكمه في إشراف ومتابعة مسؤوليات أداء العاملين.

#### سادساً : تقسيم التدريب تبعا للوظائف المختلفة:

أ - التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس لتعليم العمال، ويحصلون بذلك على شهادة فنية، وغالبا يتم توظيفهم حال نجاحهم.

ب -التدريب التخصصي المعرفي: يتضمن هذا التدريب، المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا،الوسطى والعليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية مثل التخطيط، التنظيم،المراقبة.. الخ.

ج -التدريب التخصص الوظيفي: يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف

الفنية والمهنية مثل الأعمال المحاسبية،المشتريات، المبيعات، ... الخ { المنظمة العربية للتنمية الادارية-

{2010

## 2-2-7 المبادئ الأساسية للتدريب الفعال:

تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها لإدارة العملية التدريبية وجعلها فعالة وهي:

### 1- مبدأ الاستمرارية:

طبقاً لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت، لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى، وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً، فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد، وإنما في المنظمة نفسها، أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية لذلك يجب أن تكون النظرة إلى التدريب من قبل الإدارة: على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طول حياة المنظمة، أما من قبل الأفراد في المنظمة: على أنه جزء من عملهم، يُنتظر أن يتكرر معهم كثيراً ولأكثر من سبب. ولا يجب أبداً أن ينظر للتدريب على أنه نشاط فجائي، ننتظر منه أن يحقق لنا معجزات المصباح السحري خلال أشهر مثلاً، لأننا بذلك نكون تماماً مثل المريض بمرض مزمن، يطلب من الطبيب بصفة طبية يشفى بها خلال يوم أو يومين.

### 2- مبدأ الشمولية:

لا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضاً الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها، كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.

### 3- التدريب نظام متكامل:

ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من ثلة من العناصر المتكاملة والمتراطة كما يلي:

أ- مدخلات نظام التدريب: وتشمل ما يلي:

- الأفراد المتدربين.
- المدربين.
- المسؤولين عن التدريب.
- الوظائف التي يشغلها المتدربون.

- المهارات والمعارف وأنماط السلوك المطلوب إكسابها للعاملين.

ب- **النشاطات التدريبية وتشتمل على ما يلي:**

- تصميم برامج التدريب وتنفيذها.

- تقويم نتائج التدريب.

ج- **مخرجات نظام التدريب:** وتكون مخرجات نظام التدريب على شكل:

1- نتائج اقتصادية: تتمثل في ما يلي

- تحسين الإنتاجية.

- زيادة المبيعات.

- تخفيض التكاليف.

2- نتائج سلوكية: يمكن أن تورد فيها الجوانب التالية

- تحسين الرضا الوظيفي وعلاقات العمل.

- تخفيض دوران العمل وحالات التأخر والغياب وحوادث العمل.

- زيادة الولاء الوظيفي.

3- نتائج بشرية: تتجسد في توفير أعداد كافية من العاملين أصحاب المعارف والخبرات

اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية.

4- **مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب (الحركية):**

لعل هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المنظمات،

وعليه نبني بأن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطاً جامداً، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع

التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، وهذا لا يتأتى بمجرد الكلام، وإنما ينبغي أخذه على عاتق

درب من السعي والجد في طلبه، ومما يتطلبه هذا المبدأ على سبيل المثال لا الحصر:

أ- تطوير مستمر لموضوعات البرامج التدريبية وأساليب التدريب وطرق تقويم النتائج.

ب- أن يتلائم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها، فعادة يتغير اسم البرنامج إلا أن محتوياته

تظل نفسها.

ت- أن يتسع أفق المسؤول عن التدريب كي لا يتجمّد في قوالب محددة (غرفة- حضور- غياب

- محاضرة- شاشة.... الخ)، بل يجب أن يشعر المسؤول عن التدريب أنه أمام تحدّي

حقيقي، لأن المسألة لا تنتهي بمحاضرة في قاعة، بل إن لها مفهوماً متغيراً واسعاً مرناً، يمكن أن يشمل أشياء كثيرة وتفاصيل صغيرة، وعلى صغرها تصنع قيمته وتعطي نفعه.

#### 5- مبدأ التدرج والتفرد في التدريب:

يقصد بتدرج التدريب تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، فليس من المجدي إقامة دورة في (الإدارة الاستراتيجية) لعاملين في الإدارة التنفيذية، حيث أنهم ليس من المتوقع لهم ممارستها في الأجل القريب. يقصد بالتفرد في التدريب: تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية. وعلى الرغم من التكاليف العالية لهذه البرامج إلا أنها أكثر موضوعية، بالمقارنة مع التدريب الجماعي في بعض موضوعات التدريب.

#### 6- مبدأ العائد والتكلفة:

يتضمن هذا المبدأ، وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها، وذلك ليكون التدريب مجدي من الناحية الاقتصادية فلا يكون عليه من النفقات ما هو أكبر مما له من المنافع المتوقعة. {ليلى محمد وليد بدران-2010}

#### 2-2-8 عناصر عملية التدريب:

تتكون عملية التدريب من عدة عناصر تنظم في حلقة واحدة، وإذا عرضنا أحد تعريفات التدريب نستطيع من خلاله تحديد عناصر عملية التدريب. فالتدريب هو عملية منظمة مستمرة تصمم لمساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة والمهارة والاتجاهات الضرورية لتطوير أدائهم لواجبات الوظائف التي يشغلونها. إذن فهو "عملية منظمة" وليست متروكة للاجتهاد والمبادرات، لأنه جهد "مستمر" "يصمم" من قبل مختصين يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية "للأفراد" الذين يستهدفهم التدريب، بهدف تزويدهم بالمعرفة والمهارة والاتجاه الايجابي، وهذا يبرر الحاجة "للمدرب" ويكون الهدف من التدريب بالنسبة للمنظمة هو تطوير الأداء لواجبات الوظيفة التي يشغلها الموظف.

فنحن هنا أمام عدة عناصر، هي المتدرب والمدرّب والمادة العلمية وأساليب التدريب وبيئة التدريب وعملية إدارة التدريب، وما تتطلبه من متابعة وتقييم.

ويمكن شرح هذه العناصر كما يلي:

## 1- المتدرب:

عادة يكون الموظف مؤهلاً علمياً لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعد على التكيف والتأقلم مع المتغيرات المختلفة.

إلا أن التطور لا يتوقف، يصاحبه تطور في التقنية وأساليبها وهذا يتطلب ضرورة التزود بالجديد وعدم الركون إلى الخبرة أو المؤهل العلمي، ويلاحظ أن بعض الموظفين يتعالون عن التدريب، ويرون أنهم لا يحتاجون إليه وأنه بالنسبة لهم مضيعة للوقت.

وإذا وجد هذا الشعور لدى المتدرب فإن حافز التدريب يكون سلبياً ويؤثر على تحقيق فائدة التدريب، وقد اهتمت كثير من المنظمات بحافز التدريب فعملت مثلاً على ربط الترقية بالتدريب وخصصت مكافآت مالية للمتفوقين.

إن نجاح التدريب يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب، وبحاجته إليه، وبوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية.

## 2- المدرب:

يختلف دور المدرب في عملية التدريب عن دور المعلم في عملية التعليم، فالمدرب يقوم بدور المرشد والموجه والناقد والملاحظ ولذلك فإنه من المهم اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية التي تجعله قادراً على استخدام الوسائل وأساليب التدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين وطبيعة التدريب وأهدافه.

المدرب مسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة، وتحديد أهداف سلوكية للمتدربين في بداية التدريب، ولا يقوم هو بتحديد أهدافها ولكنه يطلب من المتدربين ذلك مع توجيههم لإجراء تقييم ذاتي في النهاية.

إن طبيعة التدريب تحدد من هو المدرب المناسب فقد لا يكون التدريب من النوع الذي يتطلب مقدرة كلامية، وإنما يركز على التدريب العملي، وبالتالي قد يكون المدرب من داخل المنظمة كالمشرف أو المدير.

ولمساعدة مدير التدريب في اختيار المدرب المناسب يرى البعض الأخذ بالمعايير التالية:

أن تتوفر لديه الرغبة في التدريب.

أ- أن تكون لديه القدرة على التفاعل مع أنماط مختلفة من الناس، تحت ظروف مختلفة.

ب- الذكاء.

- ت- حوافز المدرب، بمعنى هل المدرب يبحث من وظيفته كمدرّب عن الاحتياجات الأساسية مثل المال والأمن، أم الحاجات الأعلى كالمركز والتقدير وتحقيق الذات، ومن المتوقع أن المدرب الذي يبحث عن الحاجات الأساسية فقط قد لا يتمكن من تحقيق النجاح كمدرّب.
- ث- التطوير الذاتي ومتابعة ما يجد في حقل عمله. ويمكن التأكد من ذلك عن طريق المقابلة الشخصية.
- ج- العلاقات الاجتماعية وعدم الانعزال عن المتدربين وهذا يساعد المدرب على أداء دوره في قاعة التدريب وفي كسر البرود بين المتدربين وبينهم وبين المدرب.
- ح- القدرة على التحليل.
- خ- الخبرة (المدرب الذي يُدرّس الإدارة مثلاً يجب أن يكون لديه خبرة كافية كمدير).

### 3- المادة العلمية:

على الرغم من اختلاف التدريب عن التعليم في أهدافه وأساليبه، إلا أن هذا الاختلاف لا يعني عدم وجود قراءات وكتب ومراجع أي أسس نظرية يستند عليها المتدرب في عملية التطبيق. إلا أن الفرق هو أن المادة العلمية بالنسبة للتدريب تكون عادة مختصرة ولا يقوم المدرب بشرحها وتفصيلها كما يفعل المعلم، وإنما تكون ضمن محتويات حقيبة التدريب بحيث يرجع إليها المتدرب في الوقت الذي يرتاح إليه.

كما أن المادة العلمية تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية يتم استخدامها في قاعة التدريب وبعضها يؤديه المتدرب لوحده، وبعضها يؤدي بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، ويفضل بالنسبة للمادة العلمية أن يسند إعدادها للمدرّب الذي سيتولى تنفيذ البرنامج التدريبي، وأن تقيم من قبل مختصين قبل التدريب، و تقيم من قبل المتدربين بعد التدريب.

حتى التدريب ذو الصبغة العملية لابد له من أسس ومداخل نظرية، وهذا لا يعني عيباً يؤخذ على عملية التدريب، وإنما يكمن العيب أحياناً في أسلوب المدرّب حين يجنح للطرق النظرية كالمحاضرات.

### 4- بيئة التدريب:

تشمل بيئة التدريب مكان التدريب، قاعات التدريب وما يتوفر فيها من وسائل سمعية وبصرية وجميع الظروف الصحية للعمل مثل التهوية والإضاءة والمقاعد المريحة، ووجود قاعات مساندة لعمل المجموعات، وأن يكون عدد المتدربين مناسباً لهدف التدريب.

ومن المناسب جدا أن يكون للمسؤولين عن التدريب دور في مرحلة تصميم المباني المخصصة للتدريب، وتلجأ كثير من معاهد التدريب إلى استئجار القاعات في الفنادق، وقد تكون هذه القاعات مناسبة، إلا أن الشيء المؤكد هو أن تحديد المكان المناسب يتوقف على طبيعة ونوع التدريب، ومثال ذلك أنه إذا كان هدف التدريب هو التأمل فيفضل إيجاد مكان هادئ للتدريب، وإذا كانت طبيعة التدريب تتطلب الحركة فلا بد من إيجاد مكان فسيح أو قاعات متعددة لهذا الغرض، ويرى البعض أن عزل المتدرب مكانيا ونفسيا عن عمله وعن مديره هو أحد الشروط الايجابية التي تساعد على نجاح التدريب، و ينظر للمدرب في هذه الحالة على أنه هو مدير التدريب. ومما يساعد المدرب على أداء عمله وجود مرونة داخل القاعة لتحريك المقاعد و ترتيب وتوزيع المتدربين وفقا لأسلوب التدريب المتبع.

ومن البديهي الإشارة إلى ضرورة توفير الوسائل السمعية والبصرية مثل السبورة والنماذج والأفلام، وجهاز عرض الشرائح وأي مواد أخرى تساعد على إجراء تطبيقات عملية داخل قاعة التدريب.

{يوسف محمد قبلان-1992}

## 5- أساليب التدريب:

والأسلوب غير الوسيلة، فالأول هو طريقة المدرب في تنفيذ البرنامج التدريبي، والثاني هو ما أشرنا إليه في الفقرة السابقة كالنماذج والأفلام، وطرق التدريب كثيرة ومتنوعة وعلى المدرب أن يختار منها ما يتناسب مع طبيعة التدريب و نوعية ومستوى المتدربين من الناحيتين العلمية والعملية. إن طريقة أو أسلوب التدريب هي بمثابة الطريق الموصّل إلى هدف التدريب، والمدرب يختار أفضل و أسرع الطرق، ومن هذه الطرق ما يلي:

- أ- المحاضرة: يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب التعليمية التي تستهدف أساسا توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين.
- ب- الحالات العملية: هي عرض مكثف لحدث أو موقف معين يقدم للمتدربين، ويطلب منهم تحليل أو حل المشكلة باستخدام ما قد اكتسبه من معرفة نظرية خلال فترة زمنية معينة.
- ت- تمثيل الأدوار: يعتبر تمثيل الأدوار أسلوبا تدريبيا يحمل فيه المشاركون - كما هو مفترض- هوية تختلف عن هويتهم الأصلية، بما يتمشى مع واقع مشاكل افتراضية في مجال العلاقات الإنسانية وغيره من المجالات.

ث- المباراة الإدارية: هي تمرين ديناميكي يمثل نموذجاً مصغراً لواقع معين مستمد من البيئة الإدارية.

ج- التعليم المبرمج: يعتمد هذا الأسلوب على تمكين المتدرب من تعليم نفسه، بإتباع سلسلة من الخطوات التي تؤدي في النهاية إلى أهداف تم تحديدها بعناية تامة.

ح- جماعات العمل: يطلق هذا الاسم على أي أسلوب عمل تقوم به مجموعة صغيرة من الأفراد في سبيل تحقيق هدف معين. {عبدالرحمان توفيق-1994}

## 2-2-9 مراحل العملية التدريبية:

لضمان كفاءة وفعالية التدريب من المهم أن يكون التدريب جزءاً من عملية إدارة الموارد البشرية الشمولية، كما لا بد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملة بحد ذاتها لها مدخلات ومخرجات ونشاطات، فالتدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة لوصول الغاية المنشودة منه.

الجدول التالي يوضح مراحل العملية التدريبية:

## جدول (1-2): مراحل العملية التدريبية

| تحديد الاحتياجات التدريبية | تحديد الاهداف من برنامج التدريب | تنفيذ التدريب<br>تصميم البرنامج | تقويم ومتابعة فعالية التدريب |
|----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| مستوى المنظمة              | الوضوح                          | ادارة البرنامج                  | معايير قياس الفاعلية         |
| مستوى الوظيفة              | قابلية القياس                   | تحديد طرق التدريب               | المتابعة                     |
| مستوى الفرد                |                                 |                                 |                              |

### 1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

في اطار تخطيط الاحتياجات التدريبية للمنظمة بإمكاننا الاشارة الي ان الاحتياجات لا تخرج عن ثلاث مستويات:

- مستوى المنظمة.
- مستوى الوظيفة.
- مستوى الفرد.

وفيما يلي مناقشه لهذه المستويات الثلاثة:

#### اولا تحليل الاحتياجات علي مستوى المنظمة:

لما كان التدريب مرتبط بالسياسات الاخرى في المنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لابد من قيام إداره الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) فبلوغ تلك الاهداف. وبإمكان الادارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانه بعده مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، وتكلفة العمل، والغياب والتأخير، ودوران العمل، والحوادث، المناخ التنظيمي ومعنوية العاملين وهكذا، حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءا علي احتياجات التدريب كما ان هذا النوع من التحليل يساعد في تحديد الاطار العام لمحتوي واتجاهات واسبقيات ومواقع التدريب.

## ثانياً: تحليل العمليات والوظائف :

ان تحليل العمل او الوظيفة كما راينا سابقا يساعد علي تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبه في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد.

وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله (أي تقييم أدائه) مع وصف الوظيفة ومواصفاتها. وكذلك الوقوف علي رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله وما إذا كانت تحتاج الي تحسين وماهي تفاصيل ذلك التحسن. ومن المستحسن أيضاً أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يجب ان يؤدي بها العمل، وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات جميعاً للتوصيل إلى الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب للامام بها.

### ثالثاً: تحليل الفرد:

تنصب عملية التحليل هنا علي الموظف نفسه وليس على العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية والقدرات المهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.

ولتقدير الاحتياجات التدريبية في أي من المستويات الثلاثة سواء كانت انية أم مستقبلية، يمكن استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات والتي من بينها المقابلة، والاستبيان، والملاحظة، وتقارير العمل، وتقارير تقييم الأداء والاختبارات المختلفة.

## 2. مرحلة تحديد الأهداف من البرنامج التدريبية للعاملين:

عندما تحدد الحاجة الفعلية للتدريب ويتضح للإدارة أنه هناك عدم قدرة علي الأداء (وليس عدم رغبة) - تبدأ المرحلة الثانية من مراحل تصميم عملية التدريب، وهي مرحلة تحديد الأهداف الموجودة من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها. ولابد ان تحدد هذه الأهداف بشكل واضح وصحيح وقابل للقياس من أجل تنفيذ المراحل اللاحقة من عملية التدريب بالشكل السليم.

ومن ناحية اخري لابد ان تحدد أهداف التدريب وفق المعايير الاتية:

- لابد ان تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.
- لابد وان تكون في حد ذاتها معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب بعد التدريب.
- لابد ان تكون قابلة للقياس كما ونوعاً، سواء من حيث الوقت، أو التكلفة أو جودة الأداء.

## 3. مرحلة تنفيذ التدريب:

تتضمن هذه المرحلة ثلاثة جوانب مترابطة متكاملة هي:

- أ- تصميم البرنامج التدريبي.
  - ب- إدارة البرنامج التدريبي.
  - ت- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.
- وفي مايلي مناقشة لهذه الجوانب:

#### 1) تصميم البرنامج التدريبي للعاملين:

تصميم البرنامج عملية تعني بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرامج وتتابعها وتوقيياتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج.

#### 2) إدارة البرنامج التدريبي للعاملين:

المقصود بإدارة البرنامج التدريبي مجموعة التحضيرات والاجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي. وعلي الرغم من اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجهة التي تقيم البرنامج، فإن علي إدارة البرنامج التدريبي مراعاة القيام بأمر عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج، هذه أهمها:

- **بالنسبة للمتدربين:** التأكد من والعمل على وصول دعوات الاشتراك اليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة علي اشتراكهم ،وجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم، استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم ان تطلب الأمر ذلك. تأمين وصولهم إلي مكان التدريب وعودتهم في أوقات محددة.
- **بالنسبة للمدربين:** التأكد من والعمل على سلامة الاتصالات بين المدرب والجهة المنظمة للبرنامج، تهيئة وصول المدرب إلى المكان الذي فيه البرنامج في الوقت المحدد،توفير المستلزمات التي يحتاجها المدرب، الحرص علي تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة ،دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب.
- **بالنسبة للتسهيلات التدريبية:** التأكد من والعمل علي وجود أماكن مناسبة للتدريب، وجود بطاقات بأسماء المشاركين، وجود أجهزة صالحة للعرض ،وجود المواد التدريبية المطبوعة.

- بالنسبة لانعقاد البرنامج: التأكد من العمل علي افتتاح البرنامج في الوقت المناسب، شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين ،تسجيل الحضور اليومي، توزيع استمارات التقويم، توزيع شهادات التخرج، تهيئة كتب الالتحاق والانفكاك للمشاركين.
- بالنسبة لما بعد انتهاء البرنامج: التأكد من والعمل على كتابة التقرير النهائي للبرنامج، وتوجيه مذ

- ذكرة إلي إدارة الحسابات تتضمن المديرين وعناوينهم لصرف أجورهم .

### 3) تحديد الطرق المستخدمة في تدريب العاملين:

بعد ان عرفنا من سيلتحق بالبرنامج التدريبي، وهيانا الاحتياجات التدريبية يبقي بعد ذلك نحدد طرق التدريب التي ستستخدم، بالنظر للعدد الكبير في هذه الطرق، ولما تتميز به كل طريقة من ايجابيات وسلبيات.

### 4.مرحلة تقويم ومتابعة فعالية التدريب:

التدريب كأى من وظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لابد من تقويمه ومتابعته لغرض تحديد مدى فعاليته. وذلك لان وجود الكادر التدريبي، أو مجموعة من المحاضرات أو من المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدي المتدرب. وعليه فان مسؤولية إدارة الموارد البشرية لانتحصر في تحديد الحاجة للتدريب ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التدريب، بل تمتد بأساليب عملية ان هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة البرنامج التدريب.

ويمكن تعريف تقويم التدريب بأنه: (الأجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي احدثه التدريب فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المديرين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي) ويفهم من ذلك إننا بحاجة ماسة الي القيام بعملية التقويم لعدة أسباب لعل أبرزها مايلي:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له.
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين .
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- لتحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التدريب المعتمدة.
- مدى ملائمة المواد التدريبية المستخدمة .

### 2-2-10 معايير تقويم مدى فاعلية البرنامج التدريبي للعاملين :

هناك أربعة معايير للإدارة استخدامها في تقييم مدى فعالية البرنامج التدريب هي:

- ردود افعال المتدربين.
- التعلم الذي اكتسبه المتدرب.
- سلوك المتدرب في العمل.
- النتائج علي مستوى المنظمة.

وفيما يلي شرح لهذه المعايير:

### 1. ردود افعال المتدربين:

ويقصد بها مدى رضا المشاركين ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على اسئلة عديدة مثل: شعور المتدرب بالاستفادة من الدورة، وأي الجوانب يعتبرها أكثر فائدة من غيرها، وأيهما أكثر صعوبة أو سهولة وهكذا وميزة هذا المعيار سهولة قياسه إلا إن صدق البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد أو مدى ما اكتسبه فعلاً من معلومات أو مهارات يبقى موضع تساؤل ذلك لان تصور وإدراك الفرد للأثار التي يتركها البرنامج علي معلوماته ومهاراته شيء آخر.

### 2. التعلم الذي اكتسبه المتدرب:

أي المبادئ والحقائق والطرق والاساليب التي تعلمها أو أدركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي. ورغم أن هذا المعيار يقيس التغير المباشر الذي أحدثه التدريب لدى الموظف، ورغم أن هذا المعيار أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق، ولكنه يقيس مافي ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل.

### 3. سلوك المتدرب في العمل:

اي قياس مدى التغير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التدريبية كأن تلاحظ الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل أو تلاحظ غياباته، أو علاقاته مع زملائه في العمل وهكذا.

### 4. النتائج علي مستوى المنظمة:

وهنا نقيس آثار التدريب علي المنظمة ككل وليس الفرد المتدرب. كأن نلاحظ التكاليف، أو كمية الانتاج ومستوي جودته، المبيعات، الربحية، معدل دوران العمل، شكاوى الزبائن ... وواضح إن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة وهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب لكن هذا المعيار يضع أعباء غير واقعية علي مايمكن أن يحققه أي برنامج تدريبي نظراً لتدخل العديد من العوامل الخارجية التي قد يفشل كل من المتدرب وإدارة التدريب التحكم فيها. {سنان الموسوي-2004}

## 2-2-11 اساليب التدريب:

أولاً : العوامل التي تحدد اسلوب التدريب:

- أ- المتدربين : يجب مراعاة اعمار وجنس والمستوي التعليمي وخبرات المتدربين.
- ب- ظروف التدريب: زمن التدريب، مكان التدريب، التسهيلات، المواد المتاحة وعدد المتدربين.
- ت- موضوع التدريب.
- ث- الميزات النسبية للمدرب.

ثانياً : أنواع أساليب التدريب:

- أ- اساليب العرض: المحاضرة، التطبيق العلمي، الايضاحي
  - ب-اساليب المشاركة : المناقشات، دراسة الحالة، لعب الادوار، العصف الذهني، مجموعة المناقشة، الدراما الاجتماعية .
  - ت-الأ نشطة خارج قاعة التدريب :التكليفات، المشروعات، الزيارات الميدانية، الرحلات.
- {المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات- 2008}

ثالثاً: اختيار اسلوب التدريب:

بالرغم من تعدد الطرق التي يمكن للمنشأة استخدامها في مجال التدريب إلا انه من المهم ملاحظة ان هذه الطرق ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع الظروف لكن لكل منها المجال الخاص الذي يمكن ان يحقق افضل النتائج ويمكن أيضاً استخدام أكثر من اسلوب أو طريقة واحدة في وقت واحد في عملية التدريب. {بكري الطيب موسي-2004 }

رابعاً: العوامل التي يعتمد عليها اختيار اسلوب التدريب:

- أ- الهدف الذي يسعى الي تحقيقه التدريب.

ب- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب لان الأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية أو السكرتارية لا تتناسب في مجال تدريب المشرفين أو المهنيين.

ت- المستوي الوظيفي : فأساليب التدريب التي تلائم مستويات الإدارة العليا والوسطي قد لا تلائم بالضرورة تدريب المشرفين أو المديرين بالإدارة الدنيا.

ث- فترة التدريب : فالبرامج التدريبية القصيرة المدي تعتبر المحاضرة أكثر ملائمة لها في حين تعتبر الحالات العملية أكثر ملائمة في حالة البرامج طويلة المدة.

ج- التكاليف وعدد المتدربين: حيث إذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف تكون المحاضرة أسلوباً مناسباً وكذلك إذا كان عدد المشاركين كبيراً.

ح- وجود المدربين وذلك من حيث المؤهلات والخبرة.

خ- المادة التدريبية لأن التدريب علي العلاقات الإنسانية علي سبيل المثال يتطلب أسلوباً يختلف عن أسلوب التدريب التخصصي.

د - مستوى الشمول والتعمق في عرض الموضوعات حيث إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بقدر كبير من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج يعتبر أسلوب المحاضرات أسلوباً أنسب أما إذا كان الهدف هو إثارة الاهتمام بالموضوع فقط ففي هذه الحالة يكون أسلوب المناقشة هو الأسلوب الأفضل.

س- الخلفية السابقة للمشاركين في التدريب حيث أن أسلوب المؤتمرات كأسلوب للتدريب يتطلب تمتع المشاركين بتجارب وخبرات واسعة علي العكس من ذلك فإن أسلوب المحاضرات لا يتطلب قدر واسع من التجارب والخبرات.

## 2-2-12 التدريب والتعليم:

التدريب هو الوسيلة المتقدمة لإكساب الفرد سلوكيات جديدة؛ فإن كان التعليم له القدرة على زيادة المعلومات وتغيير الاتجاهات فإن التدريب هو السبيل الوحيد لإكساب المهارات والخبرات، وتنمية القدرات، ورفع الكفاءة، لذلك قالوا "إذا كان التعليم يوفر الثقافة ، فإن التدريب يؤمن المؤهلات ويرفع الكفاءة."

عادة ما يتم التمييز بين مصطلحي التدريب والتعليم. فالتعليم تكون عادة أهدافه عامة، ويكون في العادة أوسع نطاقاً، ويرمي إلى تطوير الفرد بصفة عامة اجتماعياً وفكرياً، وإعداده لأدوار متعددة

في المجتمع أو في مهنة معينة. أما التدريب فيكون معنيا بتطوير مهارات ومعارف محددة، لأداء أنشطة أو مهام محددة. لهذا فهو يتصل بالعملية التي يمكن فيها تحديد نوع محدد من الأداء أو الاستجابة السلوكية. فإذا لم يكن بالإمكان نتائج التدريب على تحديد سلوك معين، أو إذا كان من المتوقع أن يغير الفرد سلوكه إلى نطاق متنوع من المجالات، عندئذ فإن العملية تدعى التعليم. {رشيد مازن - 2001}

ويفرق الدكتور محمد التكريتي بين التعليم والتعلم والتدريب كما يلي:

التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة، والمهارات والتوجهات عبر وسائل منهجية أو غير منهجية.

التعليم: هو عملية تشمل آخرين كوسطاء في عملية التعلم، هؤلاء الآخرون خبراء في الموضوع، مصممين للتدريس، أو من يؤدوا عملية التدريس.

التدريب: هو عملية تعلم ترتبط مباشرة بنتائج وضعية محددة. في حالة التدريب ينصب التركيز عادة على تحسين أداء الفرد والمجموعة، وعلى النتائج التي تجنيها المؤسسة. {محمد التكريتي - 2002}

ويرجع سبب الخلط بين مفهومي التدريب والتعليم على المستوى النظري على أن فلسفة كل منهما تدور حول محور رئيسي واحد هو الفرد

أما من حيث التطبيق فنجد أن فلسفة كل منهما تدور حول تطبيق المناهج العامة ولكن هناك اختلافا جوهريا بين المفهومين كما لاحظنا.

## 2-3 الإنتاجية

### 2-3-1 تعريف الإنتاجية:

يمكن بصفة عامة تعريف مصطلح الإنتاجية بأنه حجم أو عدد الوحدات التي يتم إنتاجها خلال فترة معينة. والإنتاجية، بأبسط معانيها، هي نسبة المخرجات إلى المدخلات.

وهناك عدة تعاريف للإنتاجية منها:

❖ الإنتاجية: هي مقياس للكفاءة التي تحول بها المنشأة المدخلات إلى مخرجات. وتقاس الإنتاجية بمقارنة كمية المخرجات من السلع والخدمات بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاجها.

❖ الإنتاجية: هي مقياس لقدرة المنشأة أو الاقتصاد القومي على إنتاج أكبر كمية ممكنة من مدخلات معينة.

- ❖ الإنتاجية: هي مقياس للكيفية التي تعمل بها المنشأة لتحويل المدخلات (عمل، مواد خام، ماكينات ... الخ) إلى سلع وخدمات، وهذا ما يعبر عنه عادة بنسبة المدخلات إلى المخرجات.
  - ❖ كما انه يمكن تعريف الإنتاجية بشكل اوسع على انها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الافراد والمكائن والمنظمات والمجتمعات.
  - ❖ الإنتاجية تعني الاستخدام الأكفأ والاستغلال الامثل للموارد المتاحة المتمثلة في القوى العاملة، والمواد الأولية، والطاقة الإنتاجية للمكائن والمعدات، لإنتاج السلع والخدمات المطلوبة.
  - ❖ الإنتاجية هي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات، قياساً بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي.
  - ❖ الإنتاجية تعني الأداء الافضل بأحسن الطرق الممكنة، فهي بذلك معيار لإنجاز عمل ما سواء من قبل الافراد أو مجموعات العمل أو المنظمة على حد سواء.
  - ❖ الإنتاجية تعني تحقيق اكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات.
- وبالمعنى الواسع، تعرف الإنتاجية كما يلي:

$$\text{الإنتاجية} = \text{نظام المخرجات (outputs system)} \div \text{نظام المدخلات (Inputs)}$$

- ❖ الإنتاجية ليست مرادفة للإنتاج.
- ❖ الإنتاجية لا تعني فقط السعي لتحقيق الكفاءة.
- ❖ الإنتاجية ليست مرادفة للطاقة الإنتاجية.
- ❖ الإنتاجية ليست مرادفة للربحية.
- ❖ الإنتاج يشير إلى كمية مطلقة من المخرجات.
- ❖ الإنتاج يشير إلى مجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة واحدة من المدخلات.
- ❖ الزيادة في الإنتاج لا تعني بالضرورة الزيادة في الإنتاجية.
- ❖ فالإنتاج هو مخرجات عوامل الإنتاج، بينما الإنتاجية هي مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات.

## 2-3-2 الإنتاجية والإنتاج:

يعني الإنتاج بالمفهوم الشامل تحويل المدخلات من الموارد المادية والبشرية إلى مخرجات يرغبها المستهلكون ويطلبونها في شكل سلع أو خدمات. فالإنتاج هو عملية استخدام موارد طبيعية وبشرية

لخلق قيمة عالية لهذه الموارد، من خلال توفير السلع والخدمات المطلوبة. ويكون خلق القيمة بدرجات مختلفة. فقد تكون القيمة المخلوقة مساوية أو أقل أو أعلى من قيمة الموارد المستخدمة. اما الإنتاجية فهي مقياس لمقدار الإنتاج من استخدام قدر معين الموارد الاقتصادية في العملية الإنتاجية، فهي النسبة بين المنتج والمستخدم، وهي النسبة الحسابية بين المخرجات (حجم السلع والخدمات المنتجة)، والمدخلات (كمية الموارد التي استخدمت في إنتاجها). وتتكون هذه الموارد من المواد الخام والآلات والطاقة والأرض والمباني الإنتاجية، بالإضافة إلى خدمات العنصر البشري – الانسان .

فالإنتاج يتضمن متغيراً واحداً يتمثل في المخرجات Outputs، حيث يشير الى الناحية الكمية Quantity، ولا يدل على معدل بين متغيرين، وبعبارة أخرى، فإن الإنتاج يهتم في الحصول على زيادة في حجم الإنتاج بغض النظر عن علاقة قيمة المخرجات مع قيمة المدخلات. اما الإنتاجية فهي نسبة قيمة المخرجات الى قيمة المدخلات، أي انها تشير الى المعدل Rate الناتج من متغيرين اثنين، وهما المدخلات والمخرجات، فالعلاقة بينهما تشير الى معدل لا الى كمية مطلقة من الإنتاج. وتعني الإنتاجية المرتفعة امكانية زيادة ما هو منتج باستخدام نفس الموارد، أي بنفس التكلفة، أو بمعنى آخر، إنتاج نفس الكمية بتكلفة أقل.

### 2-3-3 الكفاءة الإنتاجية :

هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى، حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد. أهمية الكفاءة الإنتاجية:

- إن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يعتبر أمراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع:
- فبالنسبة للفرد يؤدي ارتفاع كفاءته الإنتاجية إلى حصوله على أجر أعلى وبالتالي ارتفاع مستواه المعيشي.
- أما بالنسبة للمنظمة فنجد أن ارتفاع كفاءتها الإنتاجية يؤدي لتخفيض التكاليف الذي يتيح تخفيض الأسعار وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة، وبالتالي زيادة الأرباح.
- أما بالنسبة للاقتصاد الوطني للمجتمع فيؤدي ارتفاع الكفاءة الإنتاجية إلى زيادة حجم الإنتاج وتخفيض الأسعار وبالتالي ارتفاع المستوى المعيشي لأبناء المجتمع عموماً.

### 2-3-4 العوامل المؤثرة على الإنتاجية:

تكاد لا توجد ظاهرة مهما كان نوعها لا تؤثر على الإنتاجية، إذن فقد أكد العديد من الباحثين والإقتصاديين أن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشتمل على كافة التغيرات البيئية والخارجية والداخلية، كذلك جميع المتغيرات ذات الطابع التقني وغير التقني، وغيرها من العوامل الأخرى وفي هذا المجال يمكننا القول بأنه لا يوجد تصنيف موحد للعوامل المؤثرة على الإنتاجية، وأن كل تصنيف يقوم على أسس ومبادئ. من أهم هذه العوامل التي تخص البيئة الداخلية: عوامل مادية وتقنية:

ترتبط العوامل المادية والتقنية مباشرة بعنصر هام وفعال من العناصر المكونة من مدخلات العملية الإنتاجية، ألا وهو رأس المال المستعمل في مختلف مراحل الإنتاج والمؤثر على مستوى الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

فمدخلات العملية الإنتاجية من مواد أولية وتجهيزات الإنتاج مثلاً تؤثر مباشرة على مستوى الإنتاجية، حيث أنه كلما كانت نوعية المواد الأولية المستعملة جيدة ومطابقة مع متطلبات الإنتاج كلما انعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية. [B. Sansal 1991]

1. العوامل التنظيمية:

يعتبر العامل التنظيمي من العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية، وهذا راجع إلى أن توفير جميع المدخلات يكون غير كافٍ ما لم يكن هناك تخطيط وتنظيم وتسيير العمليات وتحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، ويبرز الجانب التنظيمي في المؤسسة من خلال العديد من الإجراءات كتقسيم العمل والإعتماد على الطرق الحديثة ودراسة تغييرات السوق وإستغلال الطاقات الإنتاجية، وتحسين الجودة، وغيرها من الإجراءات المؤثرة على الإنتاجية. كما أن على الإدارة توفير المناخ الملائم للعمال وذلك من أجل القيام بأعمالهم المطلوبة، وتفعيل نظام الرقابة داخل المؤسسة من أجل تحديد الانحرافات وإقتراح الحلول المناسبة.

2. العوامل البشرية:

إن العوامل السابقة ترتبط بالعنصر الثالث المكون للعملية الإنتاجية والذي يتمثل في العامل البشري، إذ أن نجاح العملية الإنتاجية يقوم بدرجة كبيرة على مهارات العمال وخبرتهم ورغبتهم في أداء عملهم.

لذلك يجب على الإدارة الإهتمام بالعامل البشري، لأنه يمثل قوة العمل المستخدمة في العملية الإنتاجية، والعنصر الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتبرز مظاهر الإهتمام بالعامل البشري من خلال:

- التدريب.
- تحسين ظروف العمل.
- الترقية.
- الإتصال الجيد.
- تلبية حاجيات العمال.
- تحقيق الإستقرار الوظيفي.

## 2-3-5 العلاقة بين الانتاجية والتدريب:

### 2-3-5-1 علاقة التدريب بالانتاجية:

#### 1-التدريب ومحددات الأداء:

##### 1.1 أسباب الاهتمام بتحسين الأداء:

تعمل اغلب المؤسسات على تحسين اداء اعمالهم وذلك لأسباب عديدة منها:

- أن اغلب العمليات التي يتم القيام بها داخل المؤسسة تحتاج الى تعديلات وتحسينات
- التغيرات التكنولوجية والبيئية التي تعرفها البيئة مما أدى الى زيادة عدم التأكد في المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، الا أنه حتي يكون تحسين الأداء فعالاً لا بد أن يكون مستمر، وهذا من أجل تقادي أي انحراف في النتائج المختلفة المكونة له، والتي تتمثل في:
- العمل الذي يؤديه الفرد ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى اتباعه للطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده الادارة.
- الإنجازات التي يحققها ومدى مطابقة الإنتاج للمعايير المحددة كالجودة، الزمن، التكلفة المناسبة.
- سلوك العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات التي يستعملها.
- مدى مساهمته في حل مشكلات العمل وتعاونه مع الزملاء ومساهمته في انجاز أعمال الفريق.
- طرق التحسين والتطوير التي يسلكها في عمله،تزيد من كفاءته والتي ترتكز اساسا علي

برامج التدريب. {علي محمد عبدالوهاب -1994}

## 2-3-5-2 محددات الاداء:

يتحقق الأداء الوظيفي للعامل نتيجة تفاعل عاملي القدرة على الأداء، والرغبة في الأداء، فمثلا لو عهد الي عامل جديد غير مدرب تدريب كافي بتشغيل آلة حديثة غالية الثمن، فلا شك أنه كفيل بإتلافها ،وتخفيض معدل الإنتاجية إلى حد بعيد، ومن نفس المنطلق فإن العامل لا يدفعه شعور صادق إلي تحسين عمله، أو الذي لاي لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن نتوقع منه انتاجية عالية.

ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:

مستوى الأداء :الرغبة في العمل × القدرة على العمل.

فتحسن مستوى الأداء يتأثر بعاملتي القدرة والرغبة في العمل وأن الانخفاض في مستوى الأداء قد يكون نتيجة العاملين السابقين أو أحد العوامل، كما أن هذه العوامل (القدرة والرغبة في العمل) تتأثر بعناصر أخرى، لذلك فإنه إذا حدث انخفاض في مستوى الأداء فإن الحل هو البحث عن السبل التي تؤدي إلي زيادة الرغبة أو القدرة أو كلاهما. { علي السلمي -1991 }

#### أ- الرغبة في العمل:

من عناصر الأداء وهو الرغبة في العمل، وهذا العامل يتحدد بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، كما يتحدد باحتياجات الفرد ورغباته ومدي ملائمة نوع العمل لميوله واتجاهاته. {صلاح محمد عبد الباقي-2001 }

وتعرف الرغبة في العمل في القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية عمله، وتتعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذل، وفي درجة المثابرة ولا تقان، إلا أن، رغبة الفرد بالعمل تتأثر بثلاثة عامل رئيسية:

- ظروف العمل المادية: يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل وتؤثر عليه مثل:

الإضاءة، التهوية، التدفئة، الرطوبة. { علي السلمي -1991 }

- ظروف العمل الاجتماعية: يبرز تأثير ظروف العمل الاجتماعية من خلال إشباع الحاجات وخلق حالة الرضا الوظيفي.

- حاجات ورغبات الأفراد: لكل فرد من المؤسسة حاجات ورغبات يسعى إلى تحقيقها وبالتالي تؤثر على طرق تفكيره وأنماط سلوكه بحيث يمكننا التمييز بين من يتصرف من العمال مدفوعا بحاجته إلي الأمن الوظيفي.

#### ب. القدرة علي العمل:

ونعني بالقدرة أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه بدرجة عالية من الاتقان، وتكتسب القدرة في العمل عن طريق التعليم ويصقلها التدريب، وبذلك تعتبر القدرة حصيلة تفاعل المعرفة والمهارة.

#### - المعرفة بالعمل:

يرتبط جانب المعرفة بالعمل بمدى اكتساب الفرد العامل للمؤهلات العلمية الناتجة من عمليات التعليم والتدريب

#### - المهارة:

إن توفر عنصر المعرفة وحده غير كاف علي تحقيق القدرة على العمل بل يتطلب توفر عامل المهارة، والتي تكون السبب في تمييز العامل عن غيره من العمال الآخرين، ومن اهم العناصر المساعدة على اكتساب المهارة مايلي:

- الاستعداد: كلما كان إيجابيا كلما زادت مهارات الفرد وتحسين أدائه.

- الخبرة: هي عامل مؤثر كذلك علي المهارة.

- التدريب: تزداد القدرة والمهارة نتيجة التدريب الجيد، مما يؤدي إلي تحسين الأداء الوظيفي.

- كما تتكون المهارة من جزئين أساسيين هما:

- جزء مكتسب من التعليم والتدريب.

جزء موروث ونابع من الشخص ذاته. {علي محمد عبدالوهاب-1994}

### 2-3-5-3 علاقة التدريب بمعدات الأداء:

بالرغم من أهمية العوامل الفنية والمادية علي أداء الفرد، إلا أن العامل البشر يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة علي إنتاجية الفرد والمؤسسة، وما يدعم ذلك قول دروكر peter – Druker تحتاج كل مؤسسة إلى قدرات ومبادرات، وتعاون كل عضو بها، بشكل أكبر من احتياجاتها في ظل أي نظام إنتاجي سابق، فموارد المؤسسة البشرية هي أعظم أصولها، ولكنها الأقل استثمارا، فالتحيز الرئيسي للإنتاجية والكفاءة يكون في الجوانب الاجتماعية والمعنوية أكثر منه في النواحي المالية. {علي السلمي -1998}

وبالتالي فإن توفير العامل الفني في المؤسسة نوع الآلات، طرق اساليب العمل. يؤثر علي أداء الفرد، ألا انه غير كاف من اجل تحسين أدائهم وانتاجيتهم، حيث لابد الاهتمام به العامل البشري، وذلك من خلال توفير عاملي القدرة والرغبة في العمل من أجل القيام بالأداء المحدد له.

فإذا كان قصور الفرد في جانب القدرة والرغبة فإنه من بين الوسائل المستعملة التدريب حيث يتم إكسابه بالمؤهلات العلمية والعملية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة معارفه ومهاراته، مما يؤدي إلى تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحسين جودة منتجات المؤسسة، إلا أن الفكرة الأساسية والعامة هي أن التدريب لا يفيد إذا انعدمت الرغبة في العمل والحوافز لاتقيد إذا انعدمت المقدرة علي العمل {فواد القاضي -1998} أي أنه حتي يكون التدريب ناجح في أغلب الحالات، لابد من توفير عامل الرغبة في العمل.

### الباب الثالث

#### 3. منهجية البحث

##### 1-3 عام:

يتناول هذا الباب وصفاً لمنهج البحث وتحديد مجتمع الدراسة وخصائص أفراد الدراسة أو العينة المستهدفة الذي يحقق أهدافها وإثبات فرضياتها وذلك من خلال جمع البيانات والتأكد من صحتها وثباتها وأساليب المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل المعلومات.

##### 2-3 منهج البحث:

يتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة وذلك عن طريق جمع البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

##### 3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين بشركات صناعة التشييد في ولاية الخرطوم من فئات العمال والمهندسين. يحسب عينة الدراسة (n) مفردة، حيث تتجاوز الحد الأدنى المطلوب وفق المعادلة الإحصائية المحددة لحجم العينة.

$$n = \frac{z^2(P[1 - P])}{e^2}$$

فعند درجة ثقة تبلغ 95% فإن  $Z^2 = 1.96$

حيث  $N =$  حجم العينة.

$Z^2 =$  الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الثقة 1.96

(P) = نسبة النجاح 50%

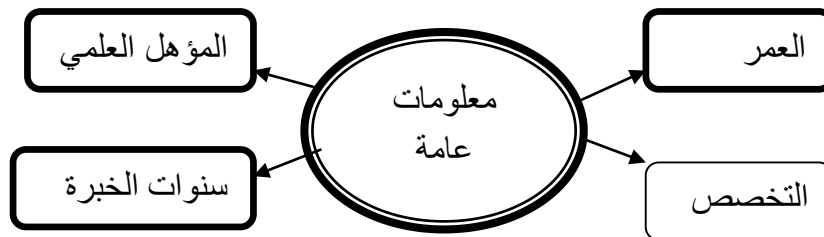
$(e)^2 =$  الخطأ المعياري  $\pm 0.05\%$

### 3- 4 تصميم الاستبيان:

من اجل الحصول علي المعلومات والبيانات الاولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة بهدف معرفة اثر التدريب في زيادة الانتاجية في صناعة التشييد بناء علي المنهج المتبع وعلي طبيعة البيانات وبألاستعانة بفرضيات البحث تقسم الاستبانة وفق التالي :

#### القسم الاول:

يحتوى هذا القسم علي معلومات عامة

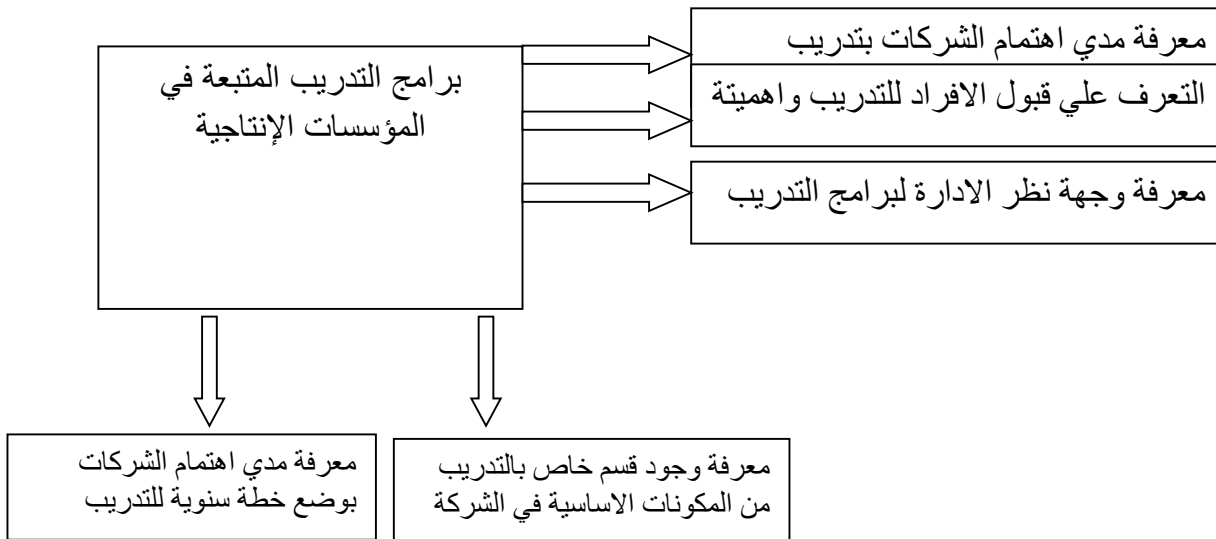


شكل رقم (1-3) يوضح اسئلة عامة

#### القسم الثاني:

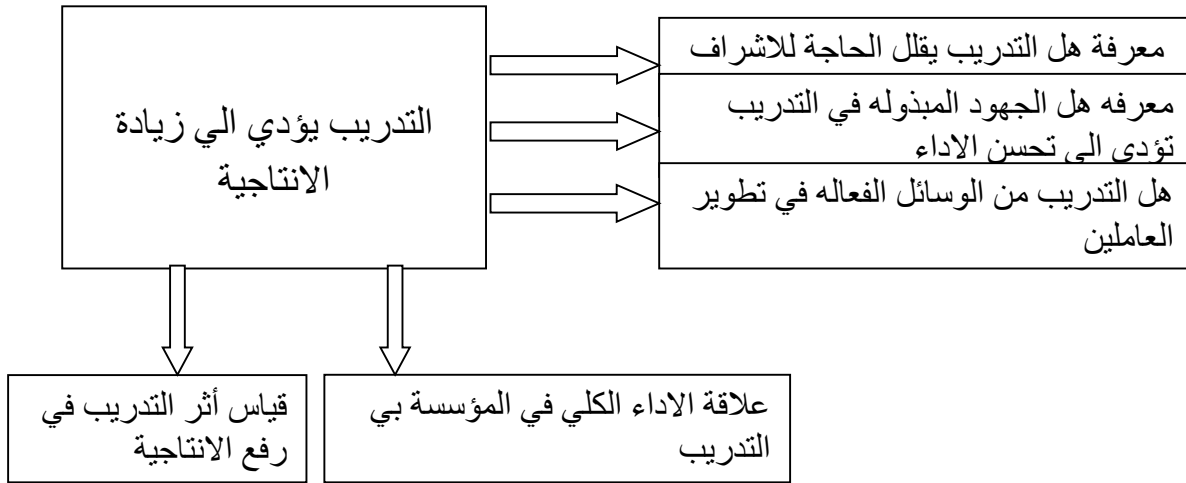
اشتمل علي محاور البحث

#### المحور الاول:



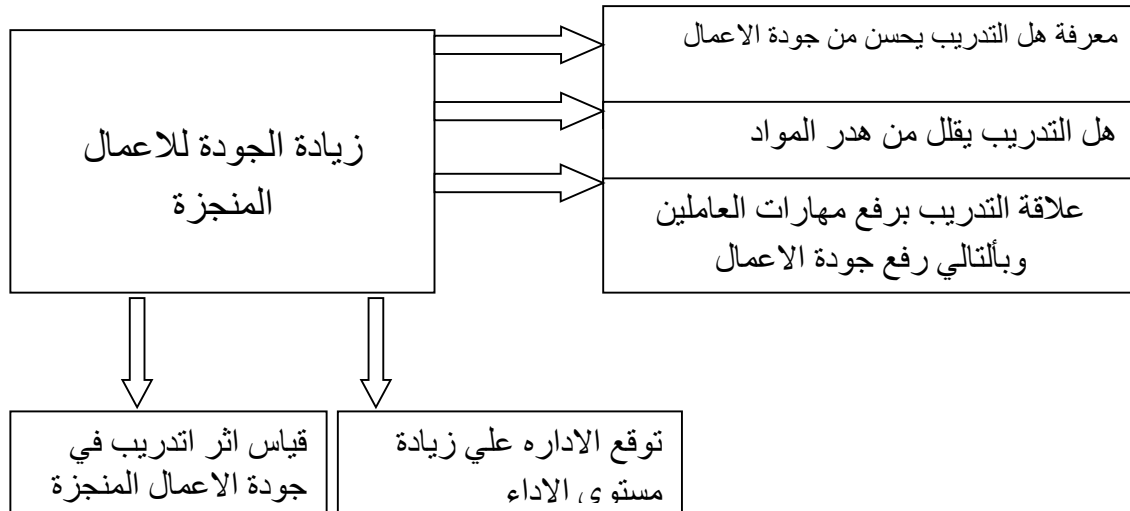
شكل 2-3 يوضح اسئلة الفرضية الاول.

## المحور الثاني



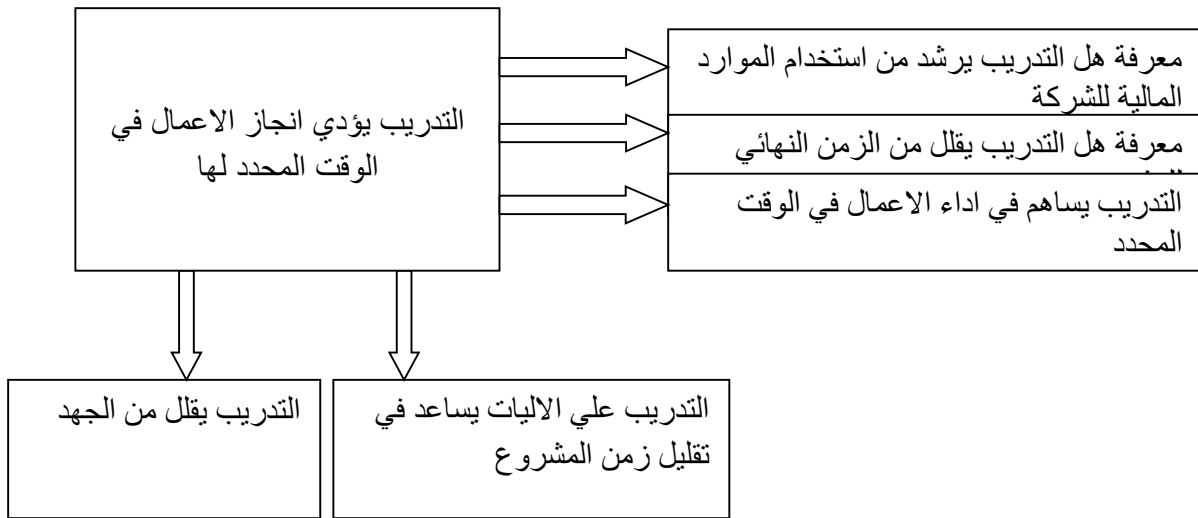
شكل 3-3 يوضح اسئلة حول الفرضية الثانية

## المحور الثالث:



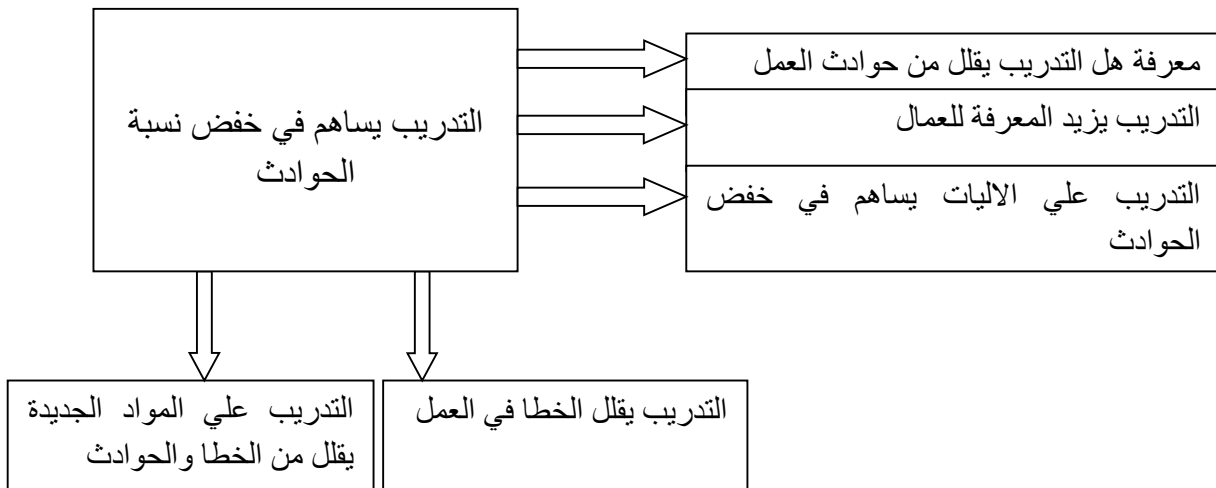
شكل 4-3 يوضح اسئلة حول الفرضية الثالثة

#### المحور الرابع:



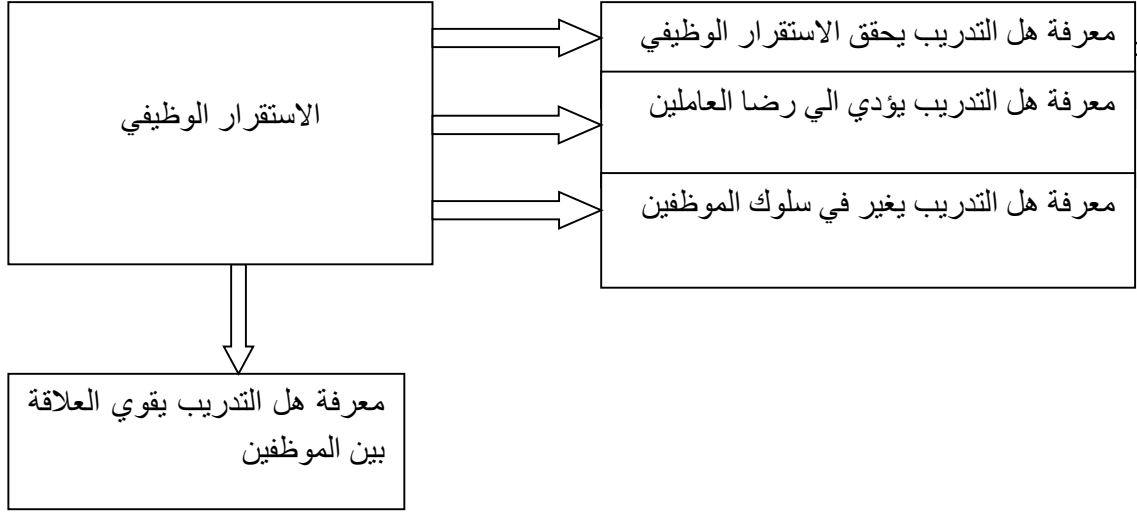
شكل 3-5 يوضح اسئلة حول الفرضية الرابعة

#### المحور الخامس:



شكل 3-6 يوضح اسئلة حول الفرضية الخامسة

## المحور السادس:



شكل 3-7 يوضح اسئلة حول الفرضية السادسة

### 3-5 اختبار درجة مصداقية البيانات:

الاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع البيانات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة. اتبع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

1. الرجوع إلى الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على المشرف للدراسة، كما تم الاستفادة من خبرات وتجارب بعض المختصين كمحكمين حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداء من حيث مدى اتساق الاسئلة مع فرضيات الدراسة وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يلي:

أ. حذف الاسئلة التي اقترح حذفها .

ب. تعديل بعض الاسئلة وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.

حرص الباحث في صياغة عبارات الاستبانة علي مراعاة الحيادية الممكنة والمستويات الثقافية للمستقضي منهم بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها متجنباً العبارات المخرجة.

وبناءً على ذلك تم تصميم استمارة الاستقصاء لتفي بالغرض المطلوب لمجتمع الدراسة والعينة المختارة وفق اسلوب احصائي، وبعدها تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.

ثبات الاختبار بان يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق إختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجة كل منهم ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجة نفسها يكون الإختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.

2- معادلة ألفا - كرونباخ.

3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

4- طريقة الصور المتكافئة.

5- معادلة جوتمان.

لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الاراء على العبارات تم احتساب معامل المصادقية ألفا كرنباخ (Alpha- cronbach) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائيا لمعامل ألفا كرنباخ 60%. وقد تم إجراء اختبار المصادقية على إجابات المستجيبين للاستبانة لجميع محاورها. أما الصدق فهو أيضاً مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

في هذه الدراسة تم استخدام طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات المقياس، حيث يتم فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات الزوجية، ومن ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وفق الصيغة الآتية:

$$r = \frac{N(\sum RP) - (\sum P)(\sum R)}{\sqrt{[N(\sum P^2) - (\sum P)^2] * [N(\sum R^2) - (\sum R)^2]}}$$

حيث:

r: معامل ارتباط بيرسون.

n: حجم العينة.

$\sum P$ : مجموع درجة الإجابات على العبارات الفردية.

$\sum R$ : مجموع درجة الإجابات على العبارات الزوجية.

$\sum P^2$ : مجموع مربعات درجة الإجابات على العبارات الفردية.

$\sum R^2$ : مجموع مربعات درجة الإجابات على العبارات الزوجية.

$\sum PR$ : مجموع حاصل ضرب درجة الإجابات على العبارات الفردية في الإجابات على العبارات الزوجية.

وأخيراً حسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان-براون بالصيغة الآتية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2 \cdot r}{1 + r}$$

أما معامل الثبات فهو يمثل الجذر التربيعي لمعامل المصادقية ألفا كرنباخ، ويتراوح كل من الصدق والثبات بين الصفر و 100%، فكلما كانت النتيجة قريبة إلى 100% دل ذلك على الثبات والصدق العاليين في إجابات أفراد عينة الدراسة.

### 3-6 تحليل البيانات:

يتم تحليل البيانات الإحصائية بواسطة الحاسب الآلي وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences .

كما تم استخدام اختبار مربع كأي للاستقلالية chi-square test for independence لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة تم استخدام هذا الاختبار وذلك للإجابة علي الفرضيات ويعتبر مربع اختبار كأي إختباراً لا معلمياً هاماً، يستخدم لدراسة وجود علاقة بين متغيرين إسميين أو متغير إسمي وآخر ترتيبي . ويعتمد علي مقارنة القيم المشاهدة (observed) مع القيم المتوقعة (expected) عند مستوى معنوية 5% وهل يوجد علاقة بين المتغيرين ويعنى ذلك انه إذا كانت القيمة الاحتمالية لإختبار (chi) المحسوبة عند مستوى المعنوية اقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض الدراسة) صحيحاً. أما إذا كانت قيمة (chi) عند مستوى المعنوية اكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض الدراسة) ليس صحيح. حيث أنه في بعض الأحيان يمكن قبول نسبة حتى 20% من القيم المتوقعة أقل من 5.

## الباب الرابع

### 4. تحليل النتائج والمناقشة

#### 4-1 تحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

يتناول الباحث في هذا الجزء مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي اسفرت عنها جداول تحليل البيانات الاحصائية من خلال توزيع عدد 100 استبانة وفق المنهجية المتبعة، وكذلك نتائج التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

لاختبار فرضيات الدراسة تم تحديد العبارات المرتبطة بالفرضيات ثم اختبارها باستخدام اختبار (كأي) Chi-Square Tests، لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة وذلك عند مستوى

معنوية 5%. يهدف التحليل الإحصائي للبيانات لاختبار فرضيات الدراسة التالية:

1. هناك ضعف وقصور في برامج التدريب المتبعة في المؤسسات الإنتاجية.
2. التدريب المستمر يؤدي الي زيادة الانتاجية.
3. يؤدي التدريب الي انجاز الاعمال في الوقت المحدد لها.
4. التدريب يؤدي الي زيادة الجودة للاعمال المنجزة.
5. يساعد التدريب في خفض نسبة الحوادث في مواقع العمل.
6. التدريب يساهم التدريب في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

جدول رقم (1-4) يوضح الصدق والثبات لعبارات الاستبانة:

معامل المصدقية ألفا كرنباخ والثبات لعبارات الاستبانة

| البيان                | معامل المصدقية ألفا كرنباخ | معامل الثبات |
|-----------------------|----------------------------|--------------|
| لعبارات المحور الاول  | 0.657                      | 0.432        |
| لعبارات المحور الثاني | 0.741                      | 0.549        |
| لعبارات المحور الثالث | 0.798                      | 0.637        |
| لعبارات المحور الرابع | 0.803                      | 0.645        |
| لعبارات المحور الخامس | 0.746                      | 0.557        |
| لعبارات المحور السادس | 0.849                      | 0.721        |
| لجميع عبارات المحاور  | 0.922                      | 0.850        |

بلغ معامل المصدقية ألفا كرنباخ في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة (0.922%) فيما بلغ معامل الثبات (0.850%)، وتشير هاتان القيمتان إلى الثبات والصدق الكبيرين في إجابات أفراد عينة الدراسة بما يؤدي إلى الثقة والقبول بالنتائج التي ستخرج بها هذه الدراسة، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الآراء في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

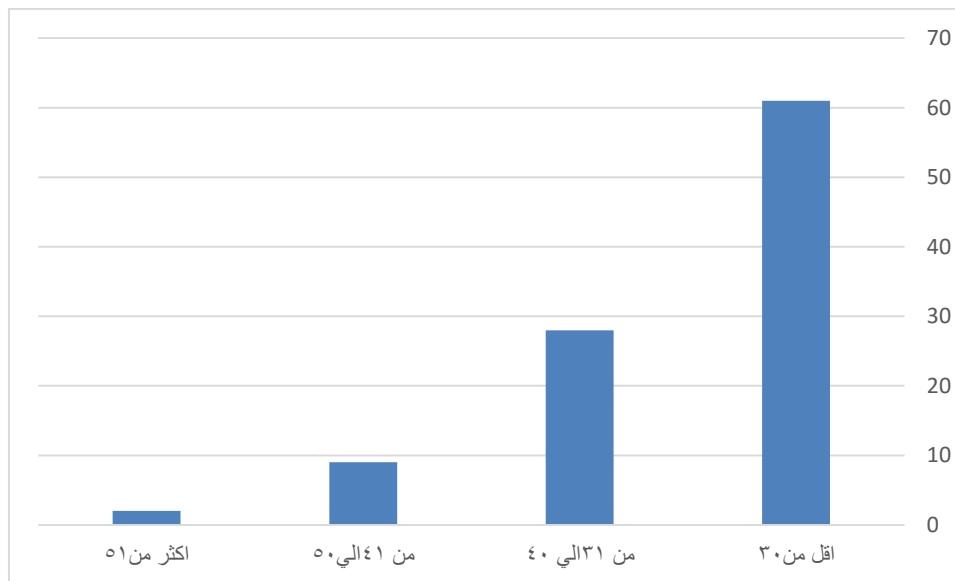
#### 2-4 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية

##### اولاً التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

شملت عينة الدراسة الاتي:

الجدول رقم (2-4) يوضح العمر

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |              |
|--------------------|---------------|---------|-----------|--------------|
| 61.0               | 61.0          | %61     | 61        | اقل من 30    |
| 89.0               | 28.0          | %28.    | 28        | من 31 الي 40 |
| 98.0               | 9.0           | %9.     | 9         | من 41 الي 50 |
| 100.0              | 2.0           | %2.     | 2         | اكثر من 51   |
|                    | 100.0         | %100.   | 100       | Total        |

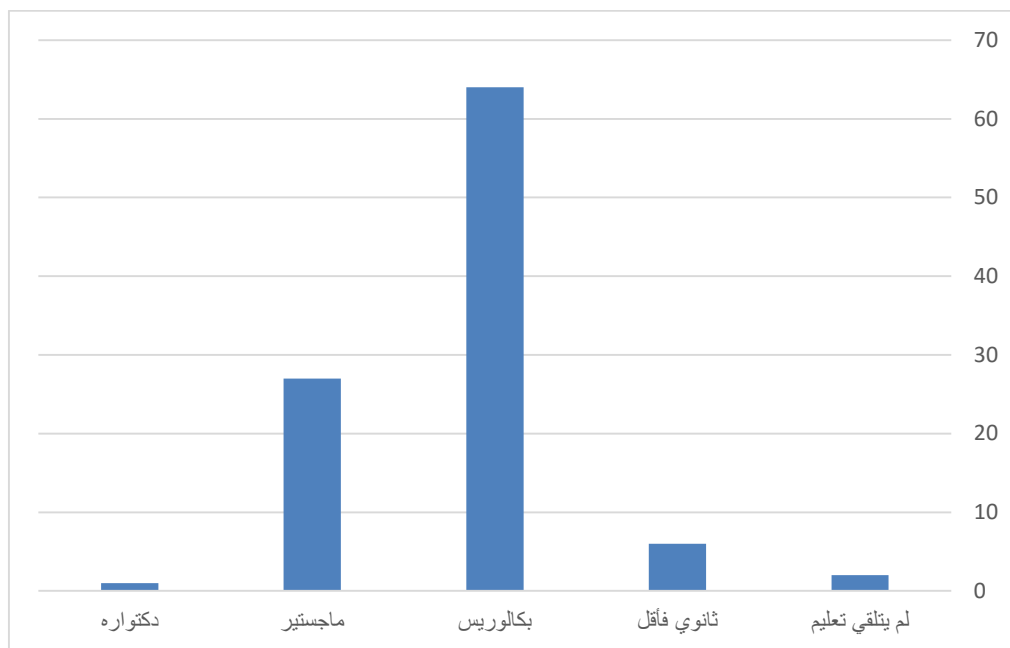


شكل (4-1) يوضح العمر

يتضح من الجدول (2-4) والشكل رقم (4-1) أن أعلى تكرار للفئة العمرية من (أقل من 30) سنة بتكرار بلغ (61) فرد ويمثل %61 من حجم العينة ثم الفئة العمرية من (31الي 40) بتكرار (28) مفردة ويمثل % 28 تلتها الفئة العمرية من (41 الي 50) بتكرار (9) مفردة ويمثل %9 من حجم العينة وأخيرا تكرار الفئة أكثر من 50 بلغ (2) مفردة ويمثل %2 من حجم العينة، نستنتج من ذلك ان الفئة العمرية الاعلي هي فئة الشباب وهم الاكثر احتياجا للتدريب.

الجدول (3-4) يوضح المؤهل التعليمي

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |                |
|--------------------|---------------|---------|-----------|----------------|
| 2.0                | 2.0           | %2      | 2         | لم يتلقى تعليم |
| 8.0                | 6.0           | %6      | 6         | ثانوي فأقل     |
| 72.0               | 64.0          | %64     | 64        | بكالوريوس      |
| 99.0               | 27.0          | %27     | 27        | ماجستير        |
| 100.0              | 1.0           | %1      | 1         | دكتوراه        |
|                    | 100.0         | %100    | 100       | Total          |

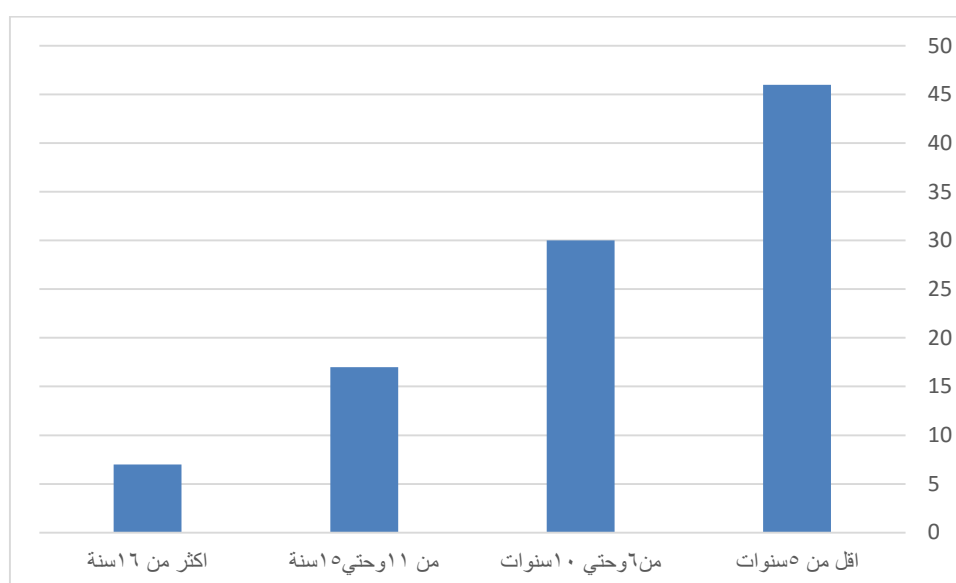


شكل رقم (2-4) يوضح المؤهل التعليمي

يتضح من الجدول رقم (3-4) والشكل رقم (2-4) ان اغلب أفراد العينة من فئة بكالوريوس بتكرار بلغ (64) فرد ثم تلتهم فئة ماجستير بتكرار بلغ (27) فرد ثم مؤهل ثانوي بتكرار (6) ثم فئة لم يتلقى تعليم بتكرار (2) وأخيرا مؤهل دكتوراه بتكرار (1) من حجم العينة لكل مؤهل. اغلب الفئة بكالوريوس اي بعد التخرج وهو الوقت الذي يحتاج فيه للتدريب.

الجدول (4-4) يوضح سنوات الخبرة

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |                    |
|--------------------|---------------|---------|-----------|--------------------|
| 46.0               | 46.0          | %46     | 46        | اقل من 5 سنوات     |
| 76.0               | 30.0          | 30%     | 30        | من 6 وحتى 10 سنوات |
| 93.0               | 17.0          | 17%     | 17        | من 11 وحتى 15 سنة  |
| 100.0              | 7.0           | 7%      | 7         | اكثر من 16 سنة     |
|                    | 100.0         | 100%    | 100       | Total              |

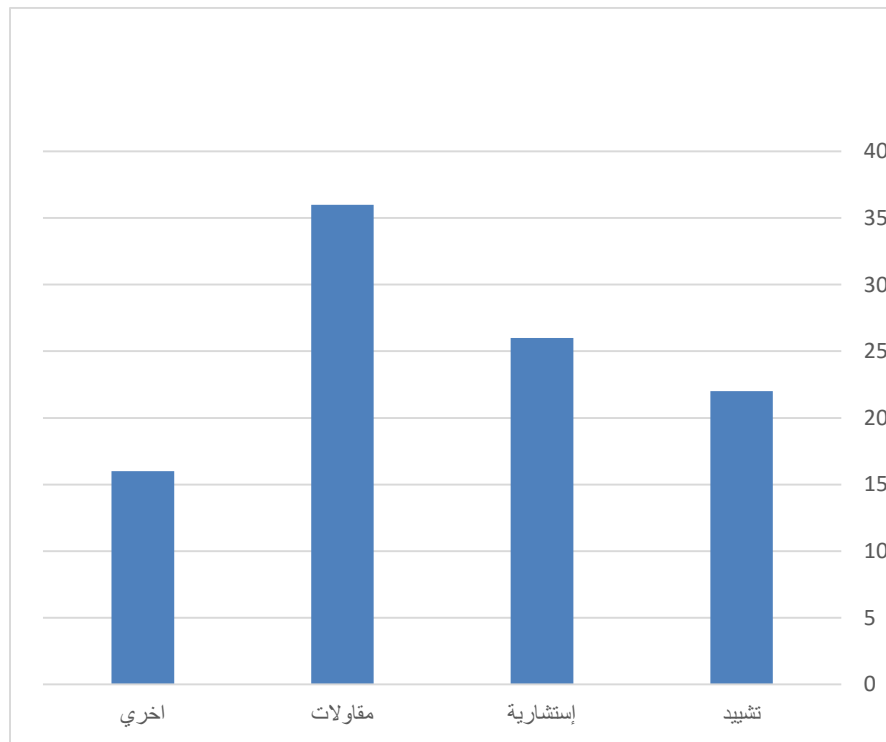


شكل (4-3) يوضح سنوات الخبرة

يوضح الجدول (4-4) والشكل (4-3) ان 46% لديهم سنوات خبرة اقل من 5 سنوات وان 30% لديهم سنوات خبرة من 6-10 سنوات 17% لديهم خبرة من 11-15 سنوات و 7% لديهم خبرة اكثر 16 سنة وهذه يعكس الخبرة لأفراد عينة الدراسة النسبة الاعلي هي اقل من 5 سنوات وهي فترة التدريب.

جدول (4-5) يوضح تخصص المؤسسة

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent     | Frequency  |              |
|--------------------|---------------|-------------|------------|--------------|
| 22.0               | 22.0          | %22         | 22         | تشبيد        |
| 48.0               | 26.0          | %26         | 26         | إستشارية     |
| 84.0               | 36.0          | 36%         | 36         | مقاولات      |
| 100.0              | 16.0          | 16%         | 16         | اخرى         |
|                    | <b>100.0</b>  | <b>100%</b> | <b>100</b> | <b>Total</b> |



شكل (4-4) يوضح تخصص المؤسسة

يتضح من الجدول رقم (4-5) والشكل رقم (4-4) ان 36% من شركات المقاولات و 26% من الشركات الاستشارية و 22% من شركات التشبيد و 16% من شركات اخرى عاملة في صناعة التشبيد ونجد ان اغلب التخصصات من الشركات العاملة في صناعة التشبيد.

جدول (4-6) يوضح دراسة العلاقة بين العمر والخبرة

| Total | الخبرة            |                      |                       |                   | العمر        |
|-------|-------------------|----------------------|-----------------------|-------------------|--------------|
|       | أكثر من<br>16 سنة | من 11 وحتى<br>15 سنة | من 6 وحتى<br>10 سنوات | أقل من 5<br>سنوات |              |
| 61    | 0                 | 1                    | 18                    | 42                | أقل من 30    |
| 28    | 0                 | 12                   | 12                    | 4                 | من 31 إلى 40 |
| 9     | 5                 | 4                    | 0                     | 0                 | من 41 إلى 50 |
| 2     | 2                 | 0                    | 0                     | 0                 | أكثر من 51   |
| 100   | 7                 | 17                   | 30                    | 46                | Total        |

القيمة الاحتمالية  $0.00\chi^2$  توجد علاقة طردية بين العمر وسنوات الخبرة أي كلما زاد العمر زادت سنوات خبرته وأكد ذلك القيمة الاحتمالية  $0.00$ .

الجدول (4-7) يوضح العلاقة بين المؤهل والخبرة

| Total | الخبرة            |                      |                       |                | المؤهل         |
|-------|-------------------|----------------------|-----------------------|----------------|----------------|
|       | أكثر من<br>16 سنة | من 11 وحتى<br>15 سنة | من 6 وحتى<br>10 سنوات | أقل من 5 سنوات |                |
| 2     | 1                 | 1                    | 0                     | 0              | لم يتلقى تعليم |
| 6     | 0                 | 3                    | 2                     | 1              | ثانوي فأقل     |
| 64    | 4                 | 9                    | 19                    | 32             | بكالوريوس      |
| 27    | 1                 | 4                    | 9                     | 13             | ماجستير        |
| 1     | 1                 | 0                    | 0                     | 0              | دكتوراه        |
| 100   | 7                 | 17                   | 30                    | 46             | Total          |

القيمة الاحتمالية  $0.016\chi^2$  توجد علاقة طردية بين المؤهل وسنوات الخبرة وأكد ذلك القيمة الاحتمالية  $0.016$ .

جدول (4-8) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية التي تنص على: تحديد مدى

الضعف والقصور في برامج التدريب المتبعة في مؤسساتنا الإنتاجية

| لا     |         | نعم    |         | العبارة                                                       |
|--------|---------|--------|---------|---------------------------------------------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |                                                               |
| 49%    | 49      | 51%    | 51      | 1 - هل يتم تدريبك من قبل مؤسستك                               |
| 3%     | 3       | 97%    | 97      | 2- هل تعتقد أن الدورات التدريبية ذات أهمية و فائدة            |
| 38%    | 38      | 62%    | 62      | 3- الادارة تنتظر للتدريب بانه ذو أهمية                        |
| 32%    | 32      | 68%    | 68      | 4.وجود أدارة أو قسم خاص بالتدريب من المكونات الأساسية بالشركة |
| 65%    | 65      | 35%    | 35      | 5.هل هناك خطة سنوية للتدريب في شركتك                          |
| 18%    | 18      | 32%    | 82      | 6.أختلاف التدريب حسب التخصص                                   |

من الجدول اعلاه نجد ان الدورات التدريبية ذات اهمية بنسبة (97%) وان الادارة تنتظر الي التدريب بانه ذو اهمية بنسبة (62%) ووجود قسم خاص بالتدريب بنسبة (68%) ولكن لا يوجد خطة واضحة للتدريب في المؤسسات بنسبة (65%) ويختلف التدريب حسب التخصص بنسبة (82%). نستنتج ان مازال هناك ضعف وقصور في برامج التدريب المتبعة في المؤسسات.

جدول (9-4) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية التي تنص على: دراسة العلاقة بين التدريب و زيادة الانتاجية.

| العبارة                                                                                                      | أوافق بشدة |         | أوافق  |         | محايد  |         | لا أوافق |         | لا أوافق بشدة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------|---------|--------|---------|----------|---------|---------------|
|                                                                                                              | النسبة     | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة   | التكرار | النسبة        |
| 1- التدريب الموجه يقلل الحاجة للإشراف المباشر المكثف علي العاملين ويعكس ايجابا علي رفع مستوى الاداء بالشركة. | 60         | %60     | 35     | %35     | 4      | %4      | 1        | %1      | 0             |
| 2- تؤدي الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة الي تحسين اداء العاملين                                    | 53         | %53     | 36     | %36     | 11     | %11     | 0        | 0       | 0             |
| 3-التدريب من الوسائل الفعالة في ترقية وتطوير العمال في المؤسسة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم                      | 60         | %60     | 63     | %36     | 4      | %4      | 0        | 0       |               |
| 4- يرتبط الاداء الكلي للمؤسسة بمستويات التدريب التي تقدمها للعاملين                                          | 31         | %31     | 43     | %43     | 23     | %23     | 3        | %3      | 0             |
| 5- الدورات التدريبية التي تقدم للعاملين ترفع مستوي كفاءتهم الانتاجية                                         | 48         | %48     | 46     | %46     | 4      | %4      | 2        | %2      | 0             |

يوضح الجدول أعلاه ان التدريب الموجه يعكس علي الاداء 60% من عينة الدارسة يوافقون بشدة ،وان الجهود المبذولة تحسن اداء العاملين 53% يوافقون بشدة، وان التدريب يحسن مهاراتهم وقدراتهم 60% يوافقون بشدة، وان الاداء الكلي للمؤسسات يرتبط بالتدريب 43% يوافقون .وان الدورات التدريبية ترفع مستوي كفاءتهم الانتاجية 48% يوافقون بشدة .

يدل ذلك علي ان الغالبية العظمي من افراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي ان التدريب يزيد الانتاجية.

جدول (10-4) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية التي تنص على: هل التدريب يؤدي

الي زيادة الجودة للاعمال المنجزة

| العبارة                                                                                                             |  | أوافق بشدة |         | أوافق  |         | محايد  |         | لا أوافق |         | لا أوافق بشدة |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------|---------|--------|---------|--------|---------|----------|---------|---------------|---------|
|                                                                                                                     |  | النسبة     | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة   | التكرار | النسبة        | التكرار |
| يعمل التدريب علي تحسين جودة المنتج النهائي.                                                                         |  | 57%        | 57      | 38%    | 38      | 4%     | 4       | 1%       | 1       | 0             | 0       |
| تلقي التدريب المناسب يساهم في تحسين نوعية العمل والتقليل من الخطأ وتقليل نسبة الهدر من المواد                       |  | 47%        | 47      | 48%    | 48      | 4%     | 4       | 1%       | 1       | 0             | 0       |
| التدريب يساعد علي رفع مقدرات ومهارات العاملين وبالتالي ارتقاء جودة الاعمال المنجزة المؤسسة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم |  | 55%        | 55      | 40%    | 40      | 5%     | 5       | 0        | 0       |               |         |
| استمرارية تقديم البرامج التدريبية يساعد الاداره علي زيادة مستوي الاداء المتوقع من العاملين                          |  | 46%        | 46      | 47%    | 47      | 7%     | 7       | 0        | 0       | 0             | 0       |
| يوجد تحسن ملحوظ في أداء الافراد في انجاز الاعمال بعد التدريب                                                        |  | 44%        | 44      | 41%    | 41      | 14%    | 14      | 1%       | 1       | 0             | 0       |
| تقديم البرامج التدريبية للعاملين يساعد الادارة علي رفع مستوي الاداء المتوقع                                         |  | 41%        | 41      | 53%    | 53      | 5%     | 5       | 1%       | 1       |               |         |

من الجدول اعلاه ان التدريب يحسن جودة الانتاج 57% يوافقون بشدة، وان التدريب يساهم في تحسين نوعية العمل وتقليل نسبة الهدر 48% يوافقون، واستمرارية تقديم البرامج التدريبية يساعد علي زيادة الاداء المتوقع 47% يوافقون، يوجد تحسن ملحوظ في انجاز الاعمال بعد التدريب 44% يوافقون بشدة.

نجد ان الغالبية العظمي يوافقون علي التدريب يودي الي زيادة الجودة للاعمال المنجزة.

جدول (11-4) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية التي تنص على: دراسة العلاقة بين التدريب وانجاز الاعمال في الوقت المحدد لها.

| العبارة                                                                                   |  | أوافق بشدة |         | أوافق  |         | محايد  |         | لا أوافق |         | لا أوافق بشدة |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------|---------|--------|---------|--------|---------|----------|---------|---------------|---------|
|                                                                                           |  | النسبة     | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة   | التكرار | النسبة        | التكرار |
| 1- يؤدي التدريب الفعال الي الاستغلال الامثل للوقت وترشيد استخدامات الموارد المالية للشركة |  | 45         | %45     | 48     | %48     | 7      | %7      | 0        | 0       | 0             | 0       |
| 2- تدريب العمال ساعد في تقليل الزمن المستغرق في انهاء المشروع                             |  | 38         | %38     | 46     | %46     | 13     | %13     | 3        | %3      | 0             | 0       |
| 3- تلقي التدريب المناسب يساهم في أداء الاعمال في الوقت المحدد لها دون تأخير               |  | 32         | %32     | 49     | %49     | 17     | %17     | 2        | %2      |               |         |
| 4- تدريب العمال علي الاليات المستخدمة في موقع العمل يساعد علي الانتاجية ويقلل زمن المشروع |  | 48         | %48     | 47     | %47     | 4      | %4      | 1        | %1      | 0             | 0       |
| 5- يقوم العامل المدرب بأداء الأعمال دون مضاعفة الجهد و بالتالي الوقت                      |  | 37         | %37     | 49     | %49     | 13     | %13     | 1        | %1      | 0             | 0       |

يوضح الجدول أعلاه ان التدريب الفعال يؤدي للاستغلال الامثل للوقت وترشيد الموارد المالية %48 يوافقون، وان تدريب العمال يساعد في تقليل الزمن المستغرق في انهاء المشروع %46 يوافقون، ويساهم التدريب في اداء الاعمال في الوقت المحدد %49 يوافقون، وان تدريب العمال علي الاليات المستخدمة في موقع العمل يساعد علي الانتاجية ويقلل زمن المشروع %48 يوافقون بشدة، وان العامل المدرب يقوم بأداء الاعمال دون مضاعفة الجهد %49 يوافقون. نستنتج من ذلك ان الاغلبية يوافقون علي ان التدريب يؤدي الي انجاز الاعمال في الوقت المحدد لها.

جدول (4-12) التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية التي تنص على: معرفة العلاقة بين

التدريب وخفض نسبة الحوادث في مواقع العمل.

| العبارة                                                                                         |         | أوافق بشدة |         | أوافق  |         | محايد  |         | لا أوافق |         | لا أوافق بشدة |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|---------|--------|---------|--------|---------|----------|---------|---------------|---------|
| النسبة                                                                                          | التكرار | النسبة     | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة   | التكرار | النسبة        | التكرار |
| 1- يساعد التدريب في تخفيض معدلات حوادث العمل                                                    | 36      | 36%        | 53      | 53%    | 10      | 10%    | 1       | 1%       | 0       | 0%            | 0       |
| 2- التدريب يؤدي الي زيادة الرصيد المعرفي للعمال                                                 | 51      | 51%        | 41      | 41%    | 8       | 8%     | 0       | 0%       | 0       | 0%            | 0       |
| 3- تدريب العمال علي الاليات والمعدات يساعد علي خفض حوادث العمل                                  | 40      | 40%        | 54      | 54%    | 5       | 5%     | 1       | 1%       |         |               |         |
| 4- يساهم التدريب في تقليل الاخطاء في العمل                                                      | 35      | 35%        | 55      | 55%    | 10      | 10%    | 0       | 0%       | 0       | 0%            | 0       |
| 5-التدريب علي المواد الجديدة أو البديلة لمواد اخرى يقلل من نسبة الاخطاء وبالتالي يزيد الانتاجية | 40      | 40%        | 50      | 50%    | 7       | 7%     | 3       | 3%       | 0       | 0%            | 0       |

من الجدول أعلاه نجد أن التدريب يساعد في خفض معدلات الحوادث 53% يوافقون، وان التدريب يؤدي الي زيادة الرصيد المعرفي للعمال 51% يوافقون بشدة، وتدريب العمال علي الاليات والمعدات يساعد علي خفض نسبة الحوادث 54% يوافقون، وان التدريب ساهم في تقليل الاخطاء في العمل 55% يوافقون، والتدريب علي المواد الجديدة والبديلة يقلل من نسبة الاخطاء 50% يوافقون.

يدل علي ان الاغلبية العظمي يوافقون علي ان التدريب يودي الي خفض نسبة الحوادث في مواقع العمل.

جدول (4-13) يوضح التوزيع التكراري لعينة الدراسة للفرضية التي تنص هل التدريب يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي .

| أوافق بشدة |         | أوافق  |         | محايد  |         | أوافق  |         | أوافق بشدة |         | العبارة                                                                                                                                                 |
|------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| النسبة     | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة     | التكرار |                                                                                                                                                         |
| 1%         | 1       | 3%     | 3       | 14%    | 14      | 49%    | 49      | 33%        | 33      | 1- التدريب يساعد على تحقيق الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة                                                                                               |
| 0          | 0       | 3%     | 3       | 14%    | 14      | 46%    | 46      | 37%        | 37      | 2- التدريب يؤدي الي الرضا الوظيفي للعمال وبالتالي بقائهم في المؤسسة                                                                                     |
| 1%         | 1       | 7%     | 7       | 20%    | 20      | 44%    | 44      | 28%        | 28      | 3- يساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال وولائهم للمنظمة                                                                                     |
| 0          | 0       | 2%     | 2       | 17%    | 17      | 52%    | 52      | 29%        | 29      | 4- التدريب المناسب يساعد علي ربط العاملين بالمؤسسة                                                                                                      |
| 1%         | 1       | 4%     | 4       | 16%    | 16      | 46%    | 46      | 33%        | 33      | 5 يؤدي التدريب الي تحقيق الاستقرار في الانتاج لان الأفراد المدربون يضمنون استمرار التشغيل بكفاءة عالية مما يعني قي النهاية ضمان رضاهم ووفائهم للمؤسسة - |

من الجدول اعلاه نجد ان التدريب يساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي 49% يوافقون، وان التدريب يؤدي الي الرضا الوظيفي 46% يوافقون، ويساهم التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال 44% يوافقون، وان التدريب يساعد علي ربط العاملين بالمؤسسة 52% يوافقون، ويؤدي التدريب الي تحقيق الاستقرار في الانتاج 46% يوافقون.

نستنتج من ذلك ان الغالبية العظمي يرون ان التدريب يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

جدول (4-14) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: معرفة الضعف والقصور في

برامج التدريب المتبعة في المؤسسات الإنتاجية

| الاستنتاج                                                      | القيمة<br>الاحتمالية | درجة<br>الحرية | قيمة اختبار<br>مربع كاي | العبرة |
|----------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|-------------------------|--------|
| هل يتم تدريبك من قبل مؤسستك                                    | 0.841                | 1              | 0.040 <sup>b</sup>      |        |
| هل تعتقد ان الدورات التدريبية ذات<br>اهمية وفائدة              | 0.000                | 1              | 88.360 <sup>b</sup>     |        |
| الادارة تنتظر للتدريب بانه ذو أهمية                            | 0.000                | 1              | 12.960 <sup>b</sup>     |        |
| وجود إدارة أو قسم خاص بالتدريب من<br>المكونات الاساسية بالشركة | 0.016                | 1              | 5.760 <sup>b</sup>      |        |
| هل هناك خطة سنوية للتدريب في<br>شركتك                          | 0.003                | 1              | 9.000 <sup>b</sup>      |        |
| أختلاف التدريب حسب التخصص                                      | 0.000                | 1              | 40.960 <sup>b</sup>     |        |

من الجدول اعلاه نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي دالة احصائية اي ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارات الثانية والثالثة والخامسة والسادسة اقل من 0.05 عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية وعليه أخذت اراء المبحوثين جانب الموافقة ،اما العبارة الاولى والرابعة القيمة الاحتمالية للاختبار مربع كاي اكبر من 0.05 وهي غير دالة احصائية، اي هناك ضعف وقصور في برامج التدريب المتبعة في المؤسسات الإنتاجية.

جدول (15-4) يوضح اختبار مربع كاي الفرضية التي تنص على: التدريب المستمر يؤدي الي زيادة الانتاجية.

| الاستنتاج | القيمة الاحتمالية | درجة الحرية | قيمة اختبار مربع كاي | العبارة                                                                                                     |
|-----------|-------------------|-------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دالة      | .000              | 3           | 93.680 <sup>a</sup>  | التدريب الموجه يقلل الحاجة للإشراف المباشر المكثف علي العاملين وينعكس ايجابا علي رفع مستوى الاداء بالشركة . |
| دالة      | .000              | 2           | 26.780 <sup>c</sup>  | تؤدي الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة الي تحسين اداء العاملين                                      |
| دالة      | .000              | 2           | 47.360 <sup>c</sup>  | التدريب من الوسائل الفعالة في ترقية وتطوير العمال في المؤسسة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم                       |
| دالة      | .000              | 3           | 33.920 <sup>a</sup>  | يرتبط الاداء الكلي للمؤسسة بمستويات التدريب التي تقدمها للعاملين                                            |
| دالة      | .000              | 3           | 77.600 <sup>a</sup>  | الدورات التدريبية التي تقدم للعاملين ترفع مستوي كفاءتهم الانتاجية                                           |

من الجدول اعلاه نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي اقل من 0.05 عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية وعليه أخذت اراء الباحثين جانب الموافقة علي جميع عبارات الفرضية الثانية، هناك علاقة ايجابية بين التدريب وزيادة الانتاجية.

جدول (16-4) يوضح اختبار مربع كاي للفرضية التي تنص على: التدريب هل يؤدي الي زيادة الجودة للاعمال المنجزة.

| العبارة                                                                                       | قيمة اختبار مربع كاي | درجة الحرية | القيمة الاحتمالية | الاستنتاج |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|-------------------|-----------|
| يعمل التدريب علي تحسين جودة المنتج النهائي                                                    | 88.400 <sup>a</sup>  | 3           | .000              | داله      |
| تلقي التدريب المناسب يساهم في تحسين نوعية العمل والتقليل من الخطأ وتقليل نسبة الهدر من المواد | 81.200 <sup>a</sup>  | 3           | .000              | دالة      |
| التدريب يساعد علي رفع مقدرات ومهارات العاملين وبالتالي ارتفاع جودة الاعمال المنجزة            | 39.500 <sup>c</sup>  | 2           | .000              | دالة      |
| استمرارية تقديم البرامج التدريبية يساعد الاداره علي زيادة مستوي الاداء المتوقع من العاملين    | 31.220 <sup>c</sup>  | 2           | .000              | دالة      |
| يوجد تحسن ملحوظ في أداء الافراد في انجاز الاعمال بعد التدريب                                  | 52.560 <sup>a</sup>  | 3           | .000              | دالة      |
| تقديم البرامج التدريبية للعاملين يساعد الادارة علي رفع مستوي الاداء المتوقع                   | 80.640 <sup>a</sup>  | 3           | .000              | دالة      |

من الجدول اعلاه نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي اقل من 0.05 عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية وعليه أخذت اراء الباحثين جانب الموافقة علي جميع عبارات الفرضية الخامسة،اي ان التدريب يساهم في رفع جودة الاعمال المنجزة.

جدول (17-4) يوضح اختبار مربع كاي للفرضية التي تنص على: التدريب يؤدي الي انجاز الاعمال في الوقت المحدد لها

| العبارة                                                                                | قيمة اختبار مربع كاي | درجة الحرية | القيمة الاحتمالية | الاستنتاج |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|-------------------|-----------|
| يؤدي التدريب الفعال الي الاستغلال الامثل للوقت وترشيد استخدامات الموارد المالية للشركة | $31.340^c$           | 2           | .000              | دالة      |
| تدريب العمال ساعد في تقليل الزمن المستغرق في المشروع                                   | $49.520^a$           | 3           | .000              | دالة      |
| تلقى التدريب المناسب يساهم في أداء الاعمال في الوقت المحدد لها دون تأخير               | $48.720^a$           | 3           | .000              | دالة      |
| تدريب العمال علي الاليات المستخدمة في موقع العمل يساعد علي الانتاجية ويقلل زمن المشروع | $81.200^a$           | 3           | .000              | دالة      |
| يقوم العامل المدرب بأداء الأعمال دون مضاعفة الجهد و بالتالي الوقت                      | $57.600^a$           | 3           | .000              | دالة      |

من الجدول اعلاه نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي اقل من 0.05 عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية وعليه أخذت اراء الباحثين جانب الموافقة علي جميع عبارات الفرضية الرابعة، هناك علاقة ايجابية بين التدريب وانجاز الاعمال في الوقت المحدد لها.

جدول (18-4) يوضح اختبار مربع كاي للفرضية التي تنص على: معرفة العلاقة بين التدريب وخفض نسبة الحوادث في مواقع العمل

| العبارة                                                                                       | قيمة اختبار مربع كاي | درجة الحرية | القيمة الاحتمالية | الاستنتاج |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|-------------------|-----------|
| يساعد التدريب في تخفيض معدلات حوادث العمل                                                     | 68.240 <sup>a</sup>  | 3           | .000              | دالة      |
| التدريب يؤدي الي زيادة الرصيد المعرفي للعمال                                                  | 30.380 <sup>c</sup>  | 2           | .000              | دالة      |
| تدريب العمال علي الاليات والمعدات يساعد علي خفض حوادث العمل                                   | 81.680 <sup>a</sup>  | 3           | .000              | دالة      |
| يساهم التدريب في تقليل الاخطاء في العمل                                                       | 30.500 <sup>c</sup>  | 2           | .000              | دالة      |
| التدريب علي المواد الجديدة أو البديلة لمراد اخرى يقلل من نسبة الاخطاء وبالتالي يزيد الانتاجية | 66.320 <sup>a</sup>  | 3           | .000              | دالة      |

من الجدول اعلاه نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي اقل من 0.05 عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية وعليه أخذت اراء المبحوثين جانب الموافقة علي جميع عبارات الفرضية الخامسة، هناك علاقة ايجابية بين التدريب وانخفاض الحوادث في مواقع العمل.

جدول (19-4) يوضح اختبار مربع كاي للفرضية التي تنص على: هل التدريب يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

| رقم العبارة                                                                                                                                          | قيمة اختبار مربع كاي | درجة الحرية | القيمة الاحتمالية | الاستنتاج |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|-------------------|-----------|
| التدريب يساعد على تحقيق الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة                                                                                               | 84.800 <sup>d</sup>  | 4           | .000              | دالة      |
| التدريب يؤدي الي الرضا الوظيفي للعمال وبالتالي بقائهم في المؤسسة                                                                                     | 47.600 <sup>a</sup>  | 3           | .000              | دالة      |
| يساهم التدريب في تغير السلوكيات الوظيفية للعمال ولأنهم للمنظمة                                                                                       | 58.500 <sup>d</sup>  | 4           | .000              | دالة      |
| التدريب المناسب يساعد علي ربط العاملين بالمؤسسة                                                                                                      | 53.520 <sup>a</sup>  | 4           | .000              | دالة      |
| يؤدي التدريب الي تحقيق الاستقرار في الانتاج لان الافراد المدربون يضمنون استمرار التشغيل بكفاءه عاليه مما يعني في النهاية ضمان رضائهم ووفائهم للمؤسسة | 73.900 <sup>d</sup>  | 4           | .000              | دالة      |

من الجدول اعلاه نجد ان القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي اقل من 0.05 عليه توجد فروق ذات دلالة احصائية وعليه أخذت اراء الباحثين جانب الموافقة علي جميع عبارات الفرضية السادسة، هناك علاقة ايجابية اي ان التدريب لعاملين بالشركة من اهم العوامل التي تؤدي للاستقرار الوظيفي.

## الباب الخامس

### 5. الخلاصة والتوصيات

يلخص الباب نتائج التحليل الاحصائي للدراسة التي توصل اليه الباحث من خلال البحث والدراسة تم التوصل للخلاصة وتوصيات الدراسة.

#### 1-5 الخلاصة:

1. يوجد ضعف وقصور واضح في برامج التدريب في السودان عموماً، المؤسسات الحكومية والخاصة لا تهتم بالتدريب.
2. يتم وضع برنامج للتدريب من قبل المؤسسات لكنه لا يطبق.
3. لا يوجد قسم خاص بالتدريب في معظم الشركات.
4. لا يتم التدريب بصورة دورية للعاملين حيث تقوم الشركة بتدريب العاملين في بداية مباشرة العمل.
5. الدورات التدريبية الموجهة للعاملين والمهندسين بالمؤسسات أحد أهم العناصر الأساسية لزيادة الانتاجية.
6. هناك بعض العوامل الاخرى غير التدريب تؤثر علي زمن المشروع ولكن التدريب احد أهم العوامل التي تساعد في انجاز الاعمال في الزمن المحدد.
7. التدريب يؤدي الي زيادة الجودة للاعمال المنجزة ويحسن جودة المنتج النهائي.
8. التدريب من اهم العوامل التي تساعد في تخفيض معدلات الحوادث في مواقع العمل.
9. لا يوجد خطة واضحة للتدريب في المؤسسات.

## 5-2 التوصيات:

### 5-2-1 توصيات نابعة من الدراسة:

- من نتائج التحليل الاحصائي للدراسة فإن التوصيات التي يمكن إستنتاجها على النحو التالي:
1. الاهتمام بتدريب الموارد البشرية ينعكس ايجابا علي رفع مستوى الاداء وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
  2. الادارة والمسؤولين ايضا تحتاج الي تدريب وتطوير وليس العمالة فقط لان لهم تأثير علي نجاح المؤسسة.
  3. الاهتمام بأن يتم التدريب والتشغيل الفعلي معا.
  4. لنجاح برنامج التدريب فان اشتراك العاملين أو المتدربين في اختيار برنامج التدريب يكون أمرا ضروريا و ذلك لان الفرد يمتلك قدرات و إمكانيات محددة يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع البرنامج التدريبي و ذلك لزيادة كفاءة البرنامج التدريبي.
  5. إن برنامج التدريب يحتاج لدراسة جميع الجوانب سواء من حيث المدربين والمتدربين وذلك لوضع المعايير والمقاييس للبرنامج وعن مدي إمكانية تطبيق البرنامج بنجاح أي لتحقيق الأهداف المرجوة منه .
  6. يجب أن تتماشى برامج التدريب مع السياسات العامة للشركة وذلك يكون أمر ضروري لنجاحها وهذا يتطلب من الإدارة معرفة أهداف التدريب وبناء البرامج التدريبية علي هذا الأساس.
  7. على الإدارة العليا تبني فكرة التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري.
  8. يجب ان تخصص شركات التشييد ميزانية خاصة لتدريب الموارد البشرية.

### 5-2-2 توصيات للبحوث المستقبلية:

1. توصي الدارسة بأجراء بحوث مستقبلية لمعرفة الطريقة المثلي للاستفادة الكبرى من فرص التدريب في قطاع التشييد.
2. قياس اثر التدريب للعاملين في صناعة التشييد.
3. المعوقات التي تواجه عملية التدريب في صناعة التشييد في السودان.

## المراجع:

### المراجع العربية:

1. علي لطفي التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقي العربي الخامس للاستشارات والتدريب، عمان يوليو 2007.
2. خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2005.
3. عبدالغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية 2000م.
4. عصام عطا لله حسين الخليفات، تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010 .
5. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004.
6. برنامج تنمية المجتمعات المحلية دليل التدريب في تدريب المتدربين. 2007
7. المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، أثر الموارد البشرية في تعزيز الإقتصاد الوطني، 2010 .
8. يوسف بن محمد القبلان، أسس التدريب الإداري، الرياض، دار عالم الكتب، 1992.
9. عبدالرحمان توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارية، 1994.
10. المنظمة العربية للتنمية الإدارية اعمال المؤتمرات، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية 2008م.
11. بحوث واوراق عمل الملتقيات والندوات التي عقدتها المنظمة خلال عام 2007 م.
12. بكري الطيب موسي، ادارة الافراد، الطبعة الخامسة، مطبعة جي تاون الخرطوم، 2004م.
13. رشيد، مازن. فارس، ادارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان- الرياض 2001 .
14. د. التكريتي، محمد. دورة مدرب معتمد من أكاديمية هارد البريطانية (2007).
15. علي محمد عبدالوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة 1994.

16. علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب، القاهرة 1991.
17. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.
18. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار المعارف بمصر القاهرة 1998.
19. فؤاد القاضي، الفعالية والانتاجية، 1998.

### المراجع الأجنبية:

1. ( B.sansal, la mesure de la productivite, o.p.u, Alger 1 1991 p27).

### الرسائل الجامعية والبحوث والشبكة العنكبوتية (الانترنت):

1. صابر السر محمد الأمين، اثر تدريب العمالة الوطنية علي الاداء في صناعة التشييد في السودان، بحث لنيل درجة الدكتوراه في إدارة التشييد، جامعة امدرمان الاسلامية 2016.
2. سلمي جلال الدين الازهري، تقييم تأثير التدريب علي العاملين في صناعة التشييد، بحث لنيل درجة الماجستير في هندسة التشييد، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013.
3. ليلى محمد وليد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، بحث ماجستير إدارة الاعمال، جامعة دمشق، 2010.
4. موقع منديات ادارة الموارد البشرية [www.hrm-group.com](http://www.hrm-group.com) 2017.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الهندسة المدنية - تخصص إدارة تشييد

إستبيان

تحية طيبة وبعد،

أرجو من سيادتكم تعبئة الإستبيان المرفق بالمعلومات المطلوبة والتي تهدف لمعرفة أثر التدريب في زيادة الانتاجية في صناعة التشييد بولاية الخرطوم، علماً بأن هذه الدراسة هي بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة التشييد. أثنى لكم جهودكم للإجابة على الأسئلة المطروحة في الإستبيان علماً بأن جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها من سيادتكم سوف تستخدم لغرض الدراسة العلمية بهدف التطوير مع الإلتزام بالسرية التامة.

أشكر سيادتكم على التعاون وتقبلوا مني فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحث

## أولاً : البيانات الشخصية:

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسب

### 1. العمر:

- (أ) أقل من 30 ☐ (ب) 31 و أقل من 40 ☐  
(ج) 41 و أقل من 50 ☐ (د) 51 فأكثر ☐

### 2. المؤهل العلمي:

- (أ) لم اتلقي تعليم ☐ (ب) ثانوي فأقل ☐ (ج) بكالوريوس ☐ (د) ماجستير ☐  
(هـ) دكتوراة ☐

### 3. سنوات الخبرة :

- (أ)- أقل من 5 سنوات ☐ (ب)- من 6 و حتى 10 سنوات ☐  
(ج)- من 11 و حتى 15 سنة ☐ (د)- أكثر من 16 سنة ☐

### 4. تخصص المؤسسة:

- (أ)- تشييد ☐ (ب)- إستشارية ☐  
(ج)- مقاولات ☐ (د)- أخرى ☐

## ثانياً : الاستبانة:

ضع علامة (√) امام الخيار الذي تراه مناسباً من خلال الخيارات المقدمة:

### المحور الاول: ضعف وقصور في برامج التدريب:

| م | العبارة                                                     | نعم                      | لا                       |
|---|-------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | هل يتم تدريبك من قبل مؤسستك                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | هل تعتقد ان الدورات التدريبية ذات اهمية وفائدة              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | الادارة تنتظر للتدريب بانه ذو أهمية                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | وجود إدارة او قسم خاص بالتدريب من المكونات الاساسية بالشركة | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | هل هناك خطة سنوية للتدريب في شركتك                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | أختلاف التدريب حسب التخصص                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | إضافة اخري                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### المحور الثاني : زيادة الانتاجية:

| م | العبارة                                                                                                    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | التدريب الموجه يقلل الحاجة للإشراف المباشر المكثف علي العاملين وينعكس ايجابا علي رفع مستوى الاداء بالشركة. |            |       |       |          |               |
| 2 | تؤدي الجهود المبذولة في تدريب العاملين بالشركة الي تحسين اداء العاملين                                     |            |       |       |          |               |
| 3 | التدريب من الوسائل الفعالة في ترقية وتطوير العمال في المؤسسة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم                      |            |       |       |          |               |
| 4 | يرتبط الاداء الكلي للمؤسسة بمستويات التدريب التي تقدمها للعاملين                                           |            |       |       |          |               |
| 5 | الدورات التدريبية التي تقدم للعاملين ترفع مستوى كفاءتهم الانتاجية                                          |            |       |       |          |               |
| 6 | إضافة اخري                                                                                                 |            |       |       |          |               |

### المحور الثالث: زيادة الجودة للأعمال المنجزة:

| م | العبارة                                                                                       | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | يعمل التدريب علي تحسين جودة المنتج النهائي                                                    |            |       |       |          |               |
| 2 | تلقي التدريب المناسب يساهم في تحسين نوعية العمل والتقليل من الخطأ وتقليل نسبة الهدر من المواد |            |       |       |          |               |
| 3 | التدريب يساعد علي رفع مقدرات ومهارات العاملين وبالتالي ارتفاع جودة الاعمال المنجزة            |            |       |       |          |               |
| 4 | استمرارية تقديم البرامج التدريبية يساعد الاداره علي زيادة مستوى الاداء المتوقع من العاملين    |            |       |       |          |               |
| 5 | يوجد تحسن ملحوظ في أداء الافراد في انجاز الاعمال بعد التدريب                                  |            |       |       |          |               |
| 6 | تقديم البرامج التدريبية للعاملين يساعد الادارة علي رفع مستوى الاداء المتوقع                   |            |       |       |          |               |
| 7 | إضافة اخري                                                                                    |            |       |       |          |               |

### المحور الرابع: انجاز الاعمال في الوقت المحدد لها

| م | العبارة                                                                                | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | يؤدي التدريب الفعال الي الاستغلال الامثل للوقت وترشيد استخدامات الموارد المالية للشركة |            |       |       |          |               |
| 2 | تدريب العمال ساعد في تقليل الزمن المستغرق في أنتهاء المشروع                            |            |       |       |          |               |
| 3 | تلقي التدريب المناسب يساهم في أداء الاعمال في الوقت المحدد لها دون تأخير               |            |       |       |          |               |
| 4 | تدريب العمال علي الاليات المستخدمه في موقع العمل يساعد علي الانتاجية ويقلل زمن المشروع |            |       |       |          |               |
| 5 | يقوم العامل المدرب بأداء الأعمال دون مضاعفة الجهد و بالتالي الوقت                      |            |       |       |          |               |
| 6 | إضافة اخري                                                                             |            |       |       |          |               |

### المحور الخامس: خفض نسبة الحوادث:

| م | العبارة                                                                                       | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | يساعد التدريب في تخفيض معدلات حوادث العمل                                                     |            |       |       |          |               |
| 2 | التدريب يؤدي الي زيادة الرصيد المعرفي والحرفي للعمال                                          |            |       |       |          |               |
| 3 | تدريب العمال علي الاليات والمعدات يساعد علي خفض حوادث العمل                                   |            |       |       |          |               |
| 4 | يساهم التدريب في تقليل الاخطاء في العمل                                                       |            |       |       |          |               |
| 5 | التدريب علي المواد الجديدة أو البدلية لمواد اخرى يقلل من نسبة الاخطاء وبالتالي يزيد الانتاجية |            |       |       |          |               |
| 6 | إضافة اخري                                                                                    |            |       |       |          |               |

## المحور السادس: تحقيق الاستقرار الوظيفي:

| م | العبارة                                                                                                                                             | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | التدريب يساعد على تحقيق الإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة                                                                                              |            |       |       |          |               |
| 2 | التدريب يؤدي الي الرضا الوظيفي للعمال وبالتالي بقائهم في المؤسسة                                                                                    |            |       |       |          |               |
| 3 | يساهم التدريب في تغير السلوكيات الوظيفية للعمال ولولائهم للمنظمة                                                                                    |            |       |       |          |               |
| 4 | التدريب المناسب يساعد علي ربط العاملين بالمؤسسة                                                                                                     |            |       |       |          |               |
| 5 | يؤدي التدريب الي تحقيق الاستقرار في الانتاج لان الأفراد المدربون يضمنون استمرار التشغيل بكفاءة عالية مما يعني قي النهاية ضمان رضاهم ووفائهم للمؤسسة |            |       |       |          |               |
| 6 | إضافة اخري                                                                                                                                          |            |       |       |          |               |