



جمهورية السودان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

آثر التدريب في أداء العاملين

(دراسة ميدانية — محلية شندي)

في الفترة من 2010م – 2017م

دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة /

إشراف الدكتورة /

جهاد الطيب محمد خير

آمنة بابكر محمد حسين

1440هـ - 2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية

قَالَ تَعَالَى:

﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ
بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا نَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا
تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴿٦٠﴾﴾

صدق الله العظيم

القران الكريم ،سورة الأنفال، الآية : 60

الإهداء

إلى التي غرست في قلبي الصبر والعطاء ومن تحت قدميها جنات الخلد والرحمة فهذه أمينتك
مصحوبة بصفاء دعواتك أترجمها لك لعلها تنال رضاك

أمي الحبيبة

في فمي نغماً أردده مدى الدهر وفي روحي مناجاة ورمزاً للوفاء الأبدي إلى ذلك النيل الذي
اجتاح كل السدود لكي يصب بداخلي إلى رمز الفداء والتضحية الذي علمني معنى الثبات في
أصعب المواقف ومعنى الصبر على الشدائد .

إلى روح والدي العزيز

إلي رفيق دربي و سندي أهدي إليك ثمرة جهدي وجهدك

زوجي الغالي

إلي الذين أناروا لي طريق حياتي وكانوا شموعاً تحترق من أجلي

أخواني وأخواتي وأهلي وعشيرتي

إلي زينة حياتي ونور عيوني

بناتي

الشكر والتقدير

الشكر أجزله لله فاطر السماوات والأرض ممهد لي الطريق ومسهل لي ما أصبو إليه القائل في

كتابه العزيز (ولئن شكرتم لأزيدنكم)

تتقدم الباحثة بالشكر من بعد الله سبحانه وتعالى

لجامعة شندي متمثلة في كلية الدراسات العليا التي أتاحت لي الفرصة لنيل الدرجة العلمية والشكر للدكتورة : أمنة بابكر التي رعت البحث منذ أن كان فكرة إلي أن صار واقعا ملموساً ولم تبخل بفكرها وجهدها ووقتها فكان خير معين والشكر للدكتور : هيثم طلعت عيسي الذي أشرف علي هذا البحث والشكر موصول لأسرة مكتبة جامعة شندی المركزية والشكر موصول لأساتذة كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال بجامعة شندی أخص بالشكر دكتور التجاني الطاهر لمدهم لي يد العون والمساعدة وجزآهم الله عنى خير الجزاء وإلي كل من تعاون معي وأسهم في تسهيل مهمتي وساعدني في إخراج وطباعة هذا البحث ولم يسع المجال لذكرهم والحمد والشكر لله من قبل ومن بعد وآخر دعوانا إن الحمد لله رب العالمين .

المستخلص

تناولت هذه الدراسة التدريب وأثره علي أداء العاملين بالتطبيق علي محلية شندي في الفترة من 2010م – 2016م).

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي إلي أي مدي يؤثر التدريب في أداء العاملين ومن السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة يمكن طرح تساؤلات الدراسة في الآتي: إلي أي مدي تؤثر الوسائل التدريبية في أداء العاملين ؟ والتعرف علي أوجه القصور أو الضعف في البرامج التدريبية القائمة وتأثيراتها السلبية علي أداء العاملين؟ هل تأخذ إدارة المؤسسة التغيرات البيئية في الاعتبار عند إعداد البرامج التدريبية؟ ما هو أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين؟ ما هو مدي تقييم العملية التدريبية للوقوف علي اثر التدريب علي العاملين ومدي استفادتهم من خلال أداء أعمالهم؟

افترضت الدراسة أربعة فرضيات وتم اختبارها وتنص علي الآتي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدرب ورفع كفاءة أداء العاملين ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة التدريب وأداء العاملين ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوسائل التدريبية وأداء العاملين.

اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإدخال بيانات الدراسة واختبار كآي تربيع لإجابات مجتمع الدراسة و ثم جمع بيانات الدراسة بواسطة استبانة . توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها : للتدريب دور فعال وكبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم فهو يمدهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم ويطور مهاراتهم وقدراتهم ، وللتدريب دور رئيسياً في تعديل السلوك والاتجاهات ، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل .

أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها : اعداد الخطة التدريبية السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال مسح شامل لمتطلبات الأداء الفردي السنوي الذي يشكل حاجة فعلية لرفع مستوي الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ، وربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين في المؤسسة ، ودراسة منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق.

Abstract

This study dealt with the training and its impact on the performance of the workers in the application of the Shendi local in the period from 2010 to 2017.

The problem of the study in the next main question was to what extent the training affects the performance of the workers and the main question of the problem of the study. And identify the shortcomings or weaknesses in the existing training programs and their negative effects on the performance of workers? Does the organization's management take environmental changes into consideration when preparing training programs? What is the impact of training in raising the efficiency of the performance of employees? What is the extent of evaluation of the training process to determine the impact of training on the workers and the extent of their benefit through the performance of their work?

The study hypothesized four hypotheses and tested the following: There is a relationship of statistical significance between training and raising the efficiency of the performance of the employees. There is a relationship that is statistically significant between the trainer and the efficiency of the performance of the employees. There is a statistically significant relation between the training environment and the performance of the workers. Between training and staff performance.

The study followed the historical approach, the deductive approach, the case study methodology and the analytical descriptive method using the SPSS program to introduce the study data and the quasi-quadratic test of the responses of the study community and then to collect the study data by questionnaire.

The study has reached a number of results, including: Training plays an important role in the development of individuals and work to increase their productivity. It provides them with information that helps in achieving their goals and develops their skills and abilities. Training plays a major role in modifying behavior and attitudes. Best .

The study recommended several recommendations, including: Preparing the annual training plan according to the training needs of the employees through a comprehensive survey of the requirements of individual annual performance, which constitutes a real need to raise the level of the performance of the employees of the institution, and linking promotions and external missions and some types of incentives and rewards Grant financial incentives to pass some types of training programs with excellence.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة الموضوعات
ح	قائمة الجداول
ى	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
المقدمة	
2	أولاً : الإطار المنهجي للدراسة
7	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الأول : الإطار النظري للتدريب	
18	المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للتدريب
24	المبحث الثاني : الاحتياجات التدريبية
32	المبحث الثالث : أساليب وبرامج التدريب
الفصل الثاني : الإطار النظري لأداء العاملين	
47	المبحث الأول : مفهوم وأهمية وعناصر أداء العاملين
53	المبحث الثاني : قياس أداء العاملين
62	المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
86	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن إدارة التدريب بمحلية شندى
90	المبحث الثاني: تحليل وعرض بيانات الدراسة
126	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة
الخاتمة	
143	أولاً : النتائج
145	ثانياً : التوصيات
147	قائمة المصادر والمراجع
153	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
89	تقسيم الوحدات الإدارية بمحلية شندي	1
92	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	2
93	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	3
94	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	4
95	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	5
96	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	6
97	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية	7
98	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	8
99	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	9
100	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	10
101	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	11
102	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	12
103	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	13
104	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	14
105	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	15
106	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	16
107	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	17
108	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	18
109	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	19
110	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	20
111	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	21
112	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	22
113	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر	23
114	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر	24
115	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر	25

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
116	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر	26
117	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون	27
118	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون	28
119	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون	29
120	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون	30
121	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون	31
122	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون	32
123	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون	33
124	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون	34
125	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون	35
126	الوسيط و نتائج مربع كأي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	36
128	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	37
130	الوسيط و نتائج مربع كأي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	38
132	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	39
134	الوسيط و نتائج مربع كأي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	40
136	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	41
138	الوسيط و نتائج مربع كأي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	42
140	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	43

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	نموذج الدراسة	1
80	مراحل تطبيق أسلوب النظام في تقييم أداء العاملين	2
89	الهيكل التنظيمي لإدارة التدريب محلية شندي	3
92	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	4
93	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	5
94	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	6
95	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	7
96	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	8
97	التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدورات التدريبية	9
98	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	10
99	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	11
100	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	12
101	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	13
102	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	14
103	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	15
104	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	16
105	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	17
106	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	18
107	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	19
108	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	20
109	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	21
110	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	22
111	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	23
112	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	24

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
113	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر	25
114	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر	26
115	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر	27
116	لتوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر	28
117	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون	29
118	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون	30
119	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون	31
120	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون	32
121	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون	33
122	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون	34
123	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة والعشرون	35
124	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة والعشرون	36
125	التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة والعشرون	37
129	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	38
132	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	39
136	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	40
140	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	41

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
153	الإستبانة	1
159	محكمو الإستبانة	2

المقدمة

ويشتمل علي :

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

ثانياً: الدراسات السابقة

المقدمة

إن التطور الكبير الذي تشهده التكنولوجيا في كل أنحاء العالم والتغيير المتسارع في احتياجات سوق العمل الذي تعتبر مواكبته هي الضامن الوحيد لبقاء المؤسسة في دائرة التنافس وهذا جعل من استمرارية وتنوع عمليات التدريب أمراً لا بد منه ، وأدى ذلك إلي ظهور الحاجة إلي متطلبات جديدة لتغيير بيئة العمل واقتراح في بيئة العمل لدعم تحسين الأداء ويمكن أن يتمثل هذا التغيير في إعادة هيكلة الوظائف أو إجراءات العمل والنظر في الحوافز الرسمية وغير ذلك من أدوات تنمية الموارد البشرية ، لكل هذا يعتبر التدريب من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في تحسين الأداء وتحقيق الجودة في كل مراحل العملية الإنتاجية وبالتالي تحقيق الأرباح ويتكون التدريب من معارف وتطبيقات عملية تتحول إلي مهارات وسلوك ايجابي مطلوب يساهم في تطوير مقدرات العامل الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المنظمة المعينة.

التدريب هو نوع من أنواع الاستثمار البشري وعنصر أساسي من عناصر تحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية في العمل حتي يمكن أن يحدث التدريب الأثر الايجابي في الإنتاجية لا بد أن يضع القائمون علي أمر التدريب في اعتبارهم عدد من الجوانب الأساسية وهي الاهتمام بتدريب العاملين حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة . وأن تكون لإدارة التدريب رؤية واضحة عن الكيفية التي تنظر من خلالها إلي عملية تدريب العاملين حتى لا يهدر الوقت وتضيع الموارد المالية. وأن يعتمد التدريب علي تحليل الدور الذي سوف يساهم به العامل في زيادة الإنتاجية، يلعب التدريب دوراً أساسياً في الارتقاء بمستوي الكفاءة الإنتاجية وتطوير مستوى الأداء للعاملين للمنظمات علي اختلاف أنواعها ، حيث يعتبر أحد المرتكزات الهامة في إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن باعتباره عملية مخططة ومستمرة تسعى إلي تزويد القوي البشرية بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية مما يؤدي الارتقاء بمستويات الأداء وبعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة هو أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكافية في الأداء والإنتاج .

مشكلة الدراسة :

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي إلي أي مدي يؤثر التدريب في أداء العاملين ومن السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة يمكن طرح تساؤلات الدراسة في الآتي:

1. إلي أي مدي تؤثر الوسائل التدريبية في أداء العاملين ؟
2. التعرف علي أوجه القصور أو الضعف في البرامج التدريبية القائمة وتأثيراتها السلبية علي أداء العاملين؟
3. هل تأخذ إدارة المؤسسة التغيرات البيئية في الاعتبار عند إعداد البرامج التدريبية؟
4. ما هو أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين؟
5. ما هو مدي تقييم العملية التدريبية للوقوف علي اثر التدريب علي العاملين ومدي استفادتهم من خلال أداء أعمالهم؟

أهمية الدراسة :

1/ الأهمية العلمية:

لقد زاد الاهتمام بدراسة التدريب التقني في الفترة الأخيرة في معظم دول العالم ، وهذه الظاهرة جديدة بالاهتمام في بلد نام كالسودان ، ولكنها لم تحظ بدراسة كافية من الباحثين ، ولذا فإن الدراسة هو محاولة للفت انتباه الباحثين إلي دراسة وبحث موضوع التدريب وعلاقته برفع كفاءة العاملين.

2. الأهمية العملية:

1. هي إضافة للدراسات السابقة في نفس المجال والتي تقيد الممارسين للعملية التدريبية من أجل تقريب الفكر بشكل أو بآخر نحو المجالات التطبيقية التي تكون أكثر عملية.
2. إن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعا مما يتطلب بالضرورة الحرص علي تعلم مهارات وعلوم جديدة لذا أتى هذا الدراسة كمحاولة لتعريف المنظمات بالعوامل المؤثرة في العملية التدريبية ، ومن ثم العمل علي الاهتمام بها وتطويرها بما يؤدي لتحقيق الأهداف المرسومة للعملية التدريبية و تقديم توصيات ومقترحات تشكل حافز جديد في تحسين الواقع التدريبي وبما يتماشى مع التغيرات الاقتصادية المعاصرة.

3. الاهتمام بالعنصر البشري والذي يعتبر أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة لذا ، فإن برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة يراعي فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

4. التدريب الجيد للعاملين يؤثر فعلاً علي أدائهم ويزيد من إنتاجية العمل.

5. التدريب الجيد للعاملين والوقوف علي إعداد البرامج التدريبية بالصورة المطلوبة يمكن العاملين من الاستفادة وزيادة أدائهم في العمل.

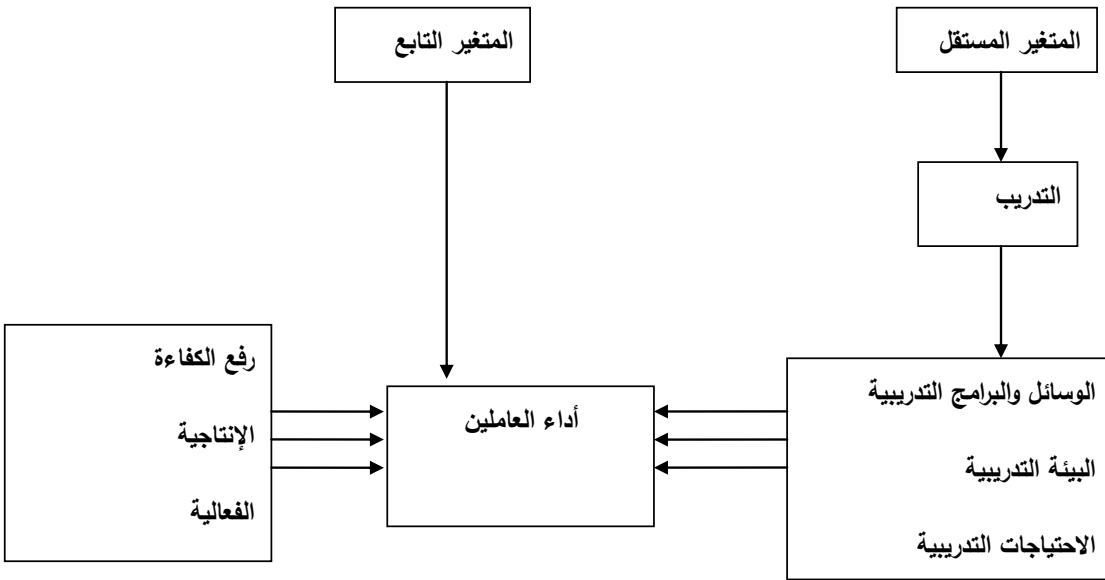
أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلي:

1. التعرف علي تأثير التدريب في أداء العاملين .
2. التعرف علي أوجه القصور أو الضعف في البرامج التدريبية القائمة وتأثيراتها السلبية علي أداء العاملين .
3. التعرف علي مدي متابعة إدارة المؤسسة للتغيرات البيئية وأخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرامج التدريبية .

شكل (1)

نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع الإطار النظري للدراسة 2018م

فرضيات الدراسة :

انحصرت فرضيات الدراسة في :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدرب ورفع كفاءة أداء العاملين
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة التدريب وأداء العاملين
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوسائل التدريبية وأداء العاملين.

منهجية الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج التاريخي ، المنهج الوصفي التحليلي ، المنهج الاستقرائي ، المنهج الاستنباطي.

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تشمل مصادر جمع المعلومات الأولية والثانوية :

أولاً المصادر الأولية : الاستبانة ، المقابلة الشخصية .

ثانياً المصادر الثانوية : المراجع والكتب و السجلات والتقارير المنشورة ولانترنت .

حدود الدراسة: وتنقسم إلي :

الحدود المكانية : ولاية نهر النيل - محلية شندي .

الحدود الزمانية : (2010م - 2017م) .

هيكل الدراسة :

يتكون الدراسة من مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة وتشتمل المقدمة على أولاً الإطار المنهجي للدراسة ثانياً الدراسات السابقة ، يتناول الفصل الأول الإطار النظري للتدريب وينقسم إلي ثلاثة مباحث ،المبحث الأول يشتمل على المفاهيم الأساسية للتدريب ، والمبحث الثاني يتضمن الاحتياجات التدريبية ، والمبحث الثالث يشتمل على أساليب وبرامج التدريب.

الفصل الثاني يتناول أداء العاملين وينقسم إلي ثلاثة مباحث المبحث الأول فيه يتحدث عن مفهوم وأهمية وعناصر أداء العاملين ، والمبحث الثاني يحتوى على قياس أداء العاملين ، والمبحث الثالث يشتمل على تقييم أداء العاملين.

أما الفصل الثالث عبارة عن الدراسة الميدانية وينقسم إلي ثلاثة مباحث المبحث الأول يشتمل نبذة تعريفية عن إدارة التدريب بمحلية شندي والمبحث الثاني يحتوى على تحليل وعرض بيانات الدراسة ، والمبحث الثالث يتضمن اختبار ومناقشة صحة الفرضيات

الخاتمة وتشتمل علي :النتائج والتوصيات ، وقائمة المصادر والمراجع و

الملاحق

الدراسات السابقة :

(1) دراسة : فهد يوسف الفضالة، اثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل ، (2003م):(1)

تناولت الدراسة اثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل ، ولقد استهدفت الدراسة التعرف علي اثر التدريب في السلوك المهني للموظفين بحسب رؤية رؤسائهم في العمل وقد شمل مجتمع الدراسة عينات من الموظفين والموظفات الكويتيين وغيره م الذين حصلوا علي برامج تدريبية متخصصة خلال الأشهر الستة السابقة لإجراء الدراسة وبناء عليه تحيد هؤلاء الموظفين بحسب المعايير المطلوبة ، تم إجراء المقابلات مع رؤسائهم في العمل لمعرفة اثر التدريب في السلوك المهني للموظفين الذين تم اختيارهم ومدى ذلك .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : من واقع تطبيق الإجراءات المنهجية تم التوصل إلي نتائج توضح الأثر الايجابي للتدريب الذي تلقاه الموظفون كمان له تأثير ايجابي في حدود معينة.

من أهم توصيات الدراسة :التدريب له الأثر الايجابي لدي الموظفين الاعلي تعليما بالجهات الخاصة موازنة بنظرائهم العاملين بالجهات الحكومية فلابد للمؤسسات الاهتمام بالمعايير التي تزيد من مهارات وقدرات العاملين مما يحفزهم علي الكفاءة في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

الدراسة السابقة تناولت اثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها موضوع التدريب وأثره علي العاملين ، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تركزت في الأثر الذي يحدثه التدريب في أداء العاملين بينما ركزت الدراسة السابقة في اثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل

(1) يوسف الفضالة ، اثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الأردن : دار وائل للنشر ، 2003م)

2) سامر الصاعدي، دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني (2003م):⁽¹⁾

تناولت الدراسة دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني ، وهدفت هذه الدراسة إلى إيضاح دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية المهارات البدنية وأثرها في إكساب المهارات الفنية للعاملين في الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم اختيار الموقع المناسب لتنفيذ برامج التدريب على رأس العمل، وعدم كفاءة وتأهيل المدربين القائمين على عملية التدريب في كل البرامج، مع عدم وجود الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية التي تساهم في نجاح برامج التدريب، كما بينت الدراسة عدم توافر الوسائل والأجهزة التقنية المساعدة في العملية التدريبية.

أما أهم توصيات الدراسة : فتمثلت في التركيز على تنمية المهارات المختلفة لدى العاملين لما له من أثر فعال في تنفيذ المهام الموكلة لهم، وأهمية تفعيل برامج التدريب على رأس العمل لأنها كفيلة بالتغلب على سلبيات ومشاكل العملية التدريبية خاص من ناحية التكلفة الاقتصادية، كما أوصت الدراسة على رفع كفاءة المدربين القائمين على تنفيذ برامج التدريب واختيار أفضل العناصر العاملة للقيام بمهام التدريب.

الدراسة السابقة تناولت دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها موضوع التدريب وأثره على أداء العاملين ، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تركزت في الأثر الذي يحدثه التدريب في أداء العاملين بينما ركزت الدراسة السابقة في دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين.

(1) سامر الصاعدي ، دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، رسالة دكتوراه غير منشورة (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003م)

3) أحمد بشير ، أثر التدريب علي الأداء بالمؤسسات العاملة ، (2008م):(1)

تناولت الدراسة أثر التدريب علي الأداء بالمؤسسات العاملة ، و هدفت هذه الدراسة إلي توضيح اثر التدريب علي أداء العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة وإبراز عملية الاستثمار للكادر البشري داخل المؤسسة عن طريق التدريب ، كما هدفت إلي تشخيص مشكلة التدريب وذلك بتقديم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها وكل في إطار نموذج لتطوير الأداء التدريبي في المؤسسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : وجود اختلاف في المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وعن أساليب التدريب العصرية في المؤسسة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود دورات تدريبية حسب الحاجة المطلوبة في المجال الفني والتقني والصيانة، إضافة إلى قصر الدورات التدريبية من الناحية الزمنية، ووجود تعارض بين مواعيد إقامة الدورات التدريبية مع عمل المتدرب، بالإضافة إلى عدم متابعة المتدربين بعد الانتهاء من الدورة التدريبية.

أما أهم توصيات الدراسة : فكانت تتمثل في وجوب إضافة الحوافز وكل لزيادة اهتمام المتدربين بجدية التحصيل العلمي، كما أوصت الدراسة بأهمية مراجعة المناهج التدريبية الحالية بصفة مستمرة ويكون المعيار الأهم في إعداد وتصميم البرامج التدريبية هو مواكبتها للأساليب العصرية الحديثة، والاهتمام بمتابعة تقارير الأداء للمتدربين بعد تلقّيهم الدورات التدريبية، وزيادة الدعم المالي لإدارات التدريب في المؤسسة ككل بهدف توفير التجهيزات المناسبة التي تتطلبها الدورات التدريبية.

الدراسة السابقة تناولت أثر التدريب علي الأداء بالمؤسسات العاملة وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها موضوع التدريب وأثره على الأداء ، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت في الأثر الذي يحدثه التدريب في أداء العاملين بينما ركزت الدراسة السابقة في أثر التدريب علي الأداء بالمؤسسات العاملة.

(1) أحمد بشير ، أثر التدريب علي الأداء بالمؤسسات العاملة ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الرياض: معهد الإدارة العامة ، 2008م)

4) دراسة : سلمي محمد صالح علي (2009) : (1)

تناولت الدراسة تقويم التدريب وأثره في الأداء . تهدف الدراسة إلي استعراض وتحليل تجربة مركز التدريب بهيئة الموانئ البحرية في تقييم ومتابعة التدريب من خلال توضيح أهداف وأساليب ونماذج وأنواع التقييم والمتابعة المستخدمة في المركز تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمسحي والاستقرائي.

أهم النتائج :

أهمية قياس وتقييم مردود التدريب وذلك للاستفادة من نتائج هذا التقييم للتجويد في الدورات القادمة .

أهم التوصيات:

الاستعانة بالخبراء المختصين ذوي الكفاءات العالية والمتخصصة في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل يضمن استخدام طرق علمية في تصميم البرامج بكل دقة وشمولية وبما يضمن جاهزية البرامج للتطبيق .
الدراسة السابقة تناولت تقويم التدريب وأثره في الأداء وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولهما موضوع تدريب العاملين وأثره على الأداء واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت في الأثر الذي يحدثه التدريب في أداء العاملين بينما ركزت الدراسة السابقة في أثر تقويم التدريب في أداء العاملين .

5) دراسة : أحمد بن بشير بن محمد المدني (2010 م) : (2)

تناولت الدراسة أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة و تتعلق مشكلة الدراسة بدراسة مشكلات التدريب بالخطوط السعودية بالمملكة العربية السعودية تهدف الدراسة تشخيص المشكلة موضوع الدراسة مشكلة التدريب وذلك بتقييم عمليات التدريب بالمؤسسة وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها ومن ثم اقتراح الحلول

(1) سلمي محمد صالح علي ، تقويم التدريب وأثره في الأداء ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، دراسة حالة هيئة الموانئ البحرية (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2009م)
(2) أحمد بن بشير بن محمد المدني ، أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية (الخرطوم : جامعة النيلين ، 2010 م).

اللازمة واقتراح نموذج علمي لتطوير الأداء بالمؤسسة من خلال رفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين ، وذلك باستخدام الأساليب العلمية في مجال التدريب تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي - الإحصائي ودراسة الحالة.

أهم النتائج :

تختلف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية.

أهم التوصيات :

أن يتم مراجعة المناهج التدريبية الحالية بصفة مستمرة وأن يكون المعيار الأهم في تصميم البرامج التدريبية هو مواكبتها للأساليب العصرية للتدريب ، أن يقوم كل قطاع أو مركز تدريبي في المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية وفق الاحتياجات المطلوبة وبناءا على أهداف المؤسسة

الدراسة السابقة تناولت أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها موضوع تدريب العاملين وأثره على الأداء ، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تركزت في الأثر الذي يحدثه التدريب في أداء العاملين بينما تركزت الدراسة السابقة في الأثر الذي يحدثه التدريب في أداء المؤسسة.

6 (دراسة : خميس محمد خميس (2010) : (1)

تناولت الدراسة أثر التدريب على أداء العاملين وتمثلت مشكلة الدراسة في :اثر التدريب على أداء العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط ، تهدف الدراسة الي قياس أثر اختلاف البرامج التدريبية علي مستوي أداء الموارد البشرية بشركة البريقة لتسويق النفط .

أهم النتائج :

عدم مراعاة الأسس العلمية السليمة عند تصميم برامج التدريب أدى الي انخفاض كفاءة البرنامج التدريبي.

(1) خميس محمد خميس ، أثر التدريب على أداء العاملين ، رسالة دكتوراه غير منشورة، دراسة تطبيقية شركة البريقة لتسويق النفط (الخرطوم : جامعة النيلين ، 2010م).

أهم التوصيات:

تطوير وتحسين محددات كفاءة وفعالية البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة الوطنية للنفط لا بد من قياس مدي التغيير الحاصل في أسلوب الأداء بعد انتهاء التدريب بوقت محدد لا يقل عن ثلاثة أشهر ولا يزيد عن ستة أشهر، ودراسة التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة للوقوف علي كل ما هو جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات واختيار ما يتوافق منها مع طبيعة العمل في المؤسسة الوطنية للنفط ، ثم تهيئة العاملين بالمؤسسة للتعامل معها بما يخدم تحقيق الفعالية التنظيمية بصفة عامة وفعالية سياسات إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة .

الدراسة السابقة تناولت أثر التدريب على أداء العاملين وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولهما موضوع تدريب العاملين وأثره على الأداء ، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تركزت في الأثر الذي يحدثه التدريب في أداء العاملين بينما تركزت الدراسة السابقة في أثر اختلاف البرامج التدريبية في مستوى أداء الفرد.

(7) دراسة : خواض الشامي عبد الرحيم علي ، (2010 م) : (1)

تناولت الدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس المردود التدريبي وأثرها على جودة التدريب و تتعلق مشكلة الدراسة في معرفة أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بالدقة والواقعية واثر قياس المردود التدريبي في تطوير أداء المتدرب وأداء المنظمة وفي معرفة العائد التدريبي مقارنة بما تم إنفاقه وأثرهما علي جودة التدريب وتطوير العملية التدريبية . تهدف الدراسة إلي معرفة اثر تكامل العملية التدريبية من متدرب ، مدرب، طرق، مواد ، وسائل ، خدمات وقاعات علي تطوير العملية التدريبية وجودة التدريب وكفاءته .

(1) خواض الشامي عبد الرحيم علي ، تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس المردود التدريبي وأثرهما علي جودة التدريب، كلية القيادة والأركان وأكاديمية والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الشرطة والدراسات العليا وأكاديمية السودان للعلوم الإدارية (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم ، 2010م)

أهم النتائج :

عدم كفاءة الوسائل التدريبية المستخدمة وكذلك عدم إيفاء المحتوى المصمم لأهداف التدريب .

أهم التوصيات :

الاهتمام بوجود مدرب كفاء يقوم ، ويطور باستمرار لأنه أساس نجاح التدريب
الاهتمام بقياس وتطوير الوسائل والطرق والأساليب التدريبية.

الدراسة السابقة تناولت تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس المردود التدريبي وأثرها على جودة التدريب وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولهما أثر التدريب على أداء العاملين ، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها ركزت على الأثر الذي يحدثه التدريب في أداء العاملين بينما ركزت الدراسة السابقة في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس المردود التدريبي على جودة التدريب
(5) دراسة: عبد المنعم فتحي عبد القادر ابوبكر (2010م) : (1)

تناولت الدراسة أثر التقانة الحديثة في تطوير برامج التدريب في المنظمات الليبية و تتمثل مشكلة الدراسة في أثر التقانة الحديثة في تطوير برامج التدريب في المنظمات الليبية تهدف الدراسة إلي الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في متغيرات تحديد الاحتياج التدريبي باستخدام التقنية الحديثة ، ومتغيرات تنفيذ التدريب باستخدام التقنية الحديثة ومتغيرات تقييم التدريب باستخدام التقنية الحديثة ، ومتغيرات توطين التقنية الحديثة ، كل ذلك مع المتغير التابع المتمثل في كفاءة وفاعلية المتدربين . تم استخدام منهج دراسة الحالة .

أهم النتائج :

ان التدريب في ليبيا يجري بمعزل عن التقنية الحديثة ، ومما يدل علي ذلك عدم وجود منهج استثماري لتدريب العاملين ، والذي تدخل في حيثياته كلف التقنية ، والتي تنعكس بدورها علي كلف المتدربين.

(1) عبد المنعم فتحي عبد القادر أبوبكر، أثر التقانة الحديثة في تطوير برامج التدريب في المنظمات الليبية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، دراسة تطبيقية علي بعض منظمات القطاع (الخرطوم : جامعة النيلين ، 2010م)

أهم التوصيات:

العمل علي خلق قناعة وإيمان بأهمية التدريب وارتباطه بالتقنية الحديثة ، من خلال إقامة دورات وندوات ومؤتمرات للقيادات العليا بالمنظمات ، والتي تبين أثر التقنية الحديثة علي التدريب، ومن ثم أثر التدريب والفاعلية الإنتاجية للمنظمات . ضرورة تنوع الأساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية علي زيادة الكفاءة ، وعدم الاعتماد علي أسلوب واحد بل يجب أن يتم التحديد من خلال استخدام الأساليب الحديثة المعتمدة علي التقنية الحديثة مثل استخدام شبكات الانترنت ونظم المعلومات ، والتي تمكن المنظمات من تحديد الاحتياج التدريبي الحقيقي لعاملها . الدراسة السابقة تناولت في أثر التقانة الحديثة في تطوير برامج التدريب وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها البرامج التدريبية احتياجات التدريب، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تركزت في الاثر الذي يحدثه التدريب في أداء العاملين بينما ركزت الدراسة السابقة على أثر التقانة الحديثة في تطوير برامج التدريب.

(7) أحمد السامرائي ، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي (2010 م):(1)

تناولت الدراسة أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب والمتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربين، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي على تطوير الموارد البشرية(تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير في وزارة الكهرباء في العراق.

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة : أن العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التنقيفية كما تبين أن أهم المشكلات التي تواجه

(1) أحمد السامرائي ، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي ، رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة : مكتبة عين شمس، 2010م)

المدرّبين أثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب، كما بينت الدراسة أن الذكور يرون أن استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل أكبر في تطوير الموارد البشرية وقد يرجع كل إلى اهتمام الذكور بشكل أكبر في الحصول على مهارات ومعارف جديدة في عملهم.

أما أهم توصيات الدراسة : فركزت على ضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به في وزارة الكهرباء في العراق، وضرورة مواكبة أساليب العمل الحديثة وتطوير طرق العمل لتمكين العاملين من أداء العمل بشكل أفضل، كما أن من الضروري ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التدريب، مع ضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بالتدريب وتطوير الموارد البشرية.

الدراسة السابقة تناولت أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها موضوع التدريب وعلاقته برفع كفاءة العاملين ، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تركزت في الأثر الذي يحدثه التدريب في أداء العاملين بينما ركزت الدراسة السابقة في أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية

8) دراسة : محمد سالم مفتاح كعبار (2011م): (1)

تناولت الدراسة إستراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين . تهدف الدراسة لتحليل التطلعات المستقبلية التي تسعى إليها الإدارة العليا بالمؤسسات التدريبية في سبيل تطوير أدائها الإداري . تم استخدام المنهج الوصفي- الوصفي الاستقرائي والإحصائي .

أهم النتائج :

أغلب المدرّبين لم يحصلوا علي دورات تدريبية ، ومن الضرورة عقد دورات تدريبية إضافة لأولئك الذين حصلوا علي تدريب سابق من ناحية ثانية ، وهذا يدل بصورة واضحة علي ضعف الإدارة ، وكذلك ضعف برامج التدريب والتطوير الفني

(1) محمد سالم مفتاح كعبار ، إستراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2011 م) .

والمهني للعاملين بالجهاز الإداري ، وعدم مقدرة الإدارة علي وضع الخطط وعقد الدورات التدريبية طويلة المدى بما يتماشى مع التطورات العلمية والتكنولوجيا المعاصرة . وضرورة تقييم هذه الدورات من قبل الأخصائيين .

الدراسة السابقة تناولت إستراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها موضوع التدريب وعلاقته برفع كفاءة العاملين ، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تركزت في الأثر الذي يحدثه التدريب في أداء العاملين بينما ركزت الدراسة السابقة في إستراتيجية التدريب وأثرها على كفاءة العاملين

الفصل الأول

الإطار النظري للتدريب

ويشتمل علي ثلاثة مباحث وهي :

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للتدريب

المبحث الثاني : الاحتياجات التدريبية

المبحث الثالث : أساليب وبرامج التدريب

المبحث الأول

المفاهيم الأساسية للتدريب

أولاً : مفهوم التدريب :

لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال، و سنحاول فيما يلي استعراض البعض منها:

1- التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.(1)

2- يعرف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المصممة و الموجهة، إما لرفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم.

3- يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً و يتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها و أنشطتها بشكل دقيق عادة، و التدريب هو تطبيق المعرفة، و يمكن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم، و هو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج .

4- التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، و مفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له و في بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المؤسسة .

5- يعرف التدريب بأنه ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك.

6- التدريب هو عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات و المشاكل الفعلية التي تواجه العمل.(2)

(1) السيد عليوة ، تنمية مهارات مسئولى شؤون العاملين، ط1 (مصر : إينترك للطباعة والنشر والتوزيع 2001) ص52

(2) نفس المرجع ، ص 52

ومن التعاريف السابقة يمكن ان نستنتج النقاط التالية :-

- أن التدريب هو نشاط إنساني.
- أن التدريب هو نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية.
- أن الهدف من التدريب هو رفع مستوى مهارات و معارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم.
- أن مسؤولية التدريب تقع على الرئيس المباشر للفرد، وفي بعض الأحيان تفوض المسؤولية إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذوى خبرة في المؤسسة.
- أن التدريب نشاط مستمر.

ومن خلال النقاط السابقة يمكن تعريفه كالتالي :-

(التدريب هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات معارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم و سلوكياتهم ، وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر للفرد).⁽¹⁾
أولاً: أهمية التدريب.

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسات ، ومن أهم هذه الفوائد

ما يلي :

- 1-زيادة في الإنتاج : وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية .⁽²⁾
- 2-اقتصاد في النفقات: إذ تؤدي البرامج التدريبية الي مردود أكثر من كلفتها .⁽³⁾
- 3-قلة في دوران العمل : إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاولة أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة.⁽⁴⁾

(1) السيد عليوة ،مرجع سبق ذكره ، ص 52.

(2) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، ط1 (الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة للنشر،

2002) ص347

(3) عبد الناصر موسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 15

(4) عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 348

4-رفع معنويات العاملين : للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ كثيرا ما يشعر الفرد بأن مؤسسته جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.(1)

5-توفير قوة احتياطية في المؤسسة : كما أن التدريب يشكل مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية، إذ عن طريقه يتم تخطيط و تهيئة القوى العاملة المطلوبة.

6-قلة في أخطاء العمل : إذ التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في أداء دورهم وتلك مصدر من مصادر القضاء على الأخطاء في العمل .

7-يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم في العمل واستقراره : استقرار التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولا شك إن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدره التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم إن نجاح المنظمات وحتى المجتمع ككل،مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملامة الفرد لعمله.(2)

(1) عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 348

(2) نفس المرجع ، ص 348

ثانيا : مبادئ التدريب :

هناك عدد من المبادئ أو الأسس ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي ، وذلك حتى تتحقق فعاليته ومن هذه الأسس ما يلي :⁽¹⁾

1- التدريب نشاط مستمر :

والقصد هنا أن التدريب ليس أمر كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه باختيارها ولكن التدريب نشاط ضروريا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة، التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية والمشرف عليه، وتتم هذه المقابلات في الفترة الأولى من التحاقه بالعمل، كما تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع ما يسمى بنظام الزمالة أو الرعاية، الذي يقصد به أن يتولى زمالة الموظف الجديد ورعايته أحد العاملين القدامى في المؤسسة وينبغي أن يتوافر فيه شروط معينة.

كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين القدامى بالمؤسسة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدراتهم على إنجاز العمل، وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل. كذلك تعد البرامج التدريبية للعاملين المرشحين للترقية بهدف إكسابهم قدرات ومهارات تمكنهم من النهوض بمسؤوليات وأعباء الوظائف ذات المستوى الأعلى المرشحين للترقية إليها.

وتعد برامج التدريب للعاملين بصفة عامة إذا طرأت تعديلات على أنظمة العمل وإجراءاته وتساعد هذه البرامج على مواجهة هذه التعديلات الجديدة. وأخيرا تعد برامج تدريبية للعاملين الحاليين إذا ما تكتشفت ظواهر تتم عن تغيير في العادات والسلوك.

2- التدريب نشاط متغير ومتجدد :

يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة ، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو

(1) عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 52

الأخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التدريب مسئولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي . (1)

3- التدريب نشاط ادارى فني :

فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضع الأهداف والسياسات، إعداد الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة.

كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

4 - التدريب نظام متكامل :

ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاط عشوائيا من جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ من جانب آخر، ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كما يلي:

التكامل في مدخلات التدريب أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم.
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين.
- القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين.
- المشكلات التي تعاني منها المؤسسة. (2)

التكامل في الأنشطة التدريبية وهي الإجراءات التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية وتتمثل هذه الأنشطة في ما يلي:

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
- توصف وتحليل العمليات والإجراءات.

(1) ناصر دادى عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط1 (الجزائر : دار المحمدية ، 1998) ص307

(2) نفس المرجع ، ص 308

- توصف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.

- تحديد الاحتياجات التدريبية.

-تصميم البرامج التدريبية.

-تنفيذ البرامج التدريبية.

-متابعة وتقييم النشاط التدريبي.

التكامل في نتائج التدريب حيث ينبغي أن يتوفر قدر كاف من التكامل والتوازن بين

هذه النتائج وهي:

- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت

اللازم للأداء العمل.

-النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية أفضل

واقبالهم وتحمسهم للعمل.

-النتائج البشرية و التي تتمثل في أعداد متزايدة من العاملين الذين تتوافر لديهم

معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات

محددة. (1)

ثالثا : مبادئ التدريب الإدارية والتنظيمية:

حيث يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها :-

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.

- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

- توفر نظام سليم لقياس أداء العاملين وتقييم كفاءتهم، حتى يمكن استنتاج

الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.

- توافر نظام الحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال

التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية وبين أدائه الوظيفي

من ناحية أخرى.

(1) عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،

(الأردن : جامعة باجي مختار، قسم العلوم الاقتصادية ، 2005م) ص 14

المبحث الثاني الاحتياجات التدريبية

تمهيد:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو رفعها لدى الموظف أو إدارات معينة، لأن تدريب الموظف لا يعني مطلقاً شيئاً آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبه إن الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لأزمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة وبالتالي تعرق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء بالمنظمة واتجاهاتها المستقبلية المحددة في خططها الإستراتيجية، ومن تحليل للأهداف التنظيمية، و أسس التنظيم ومقوماته، ومن تقييم أداء الموارد البشرية وتحليل مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل والأفراد تكون هناك حاجة تدريبية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أي أننا نقصد بالاحتياجات التدريبية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية من ناحية أخرى. (1)

كما يمكن القول أن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة، إذ لا بد من تحسين مهارات العاملين باستمرار لمواجهة المنافسة والتطوير في العمل باستخدام أحدث التقنيات والأساليب الحديثة في العمل. (2)

(1) محمد جمال برعي ، التدريب و التنمية ، ط1 (القاهرة :عالم الكتب، 1973) ص 149

(2) السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، ط1 (مصر : إيتراك للنشر و التوزيع، 2001) ص 23

تتمثل الحاجة في تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي:

- 1 - إحتياجات المؤسسة و إحتياجات الأفراد .
- 2 - تحديد إحتياجات التوظيف المستقبلية وفق خطط الهيكل الوظيفي بناء على تقويم قدرات العاملين .
- 3- موازنة إحتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد.
- 4- الإعداد والإشراف على المسار الوظيفي تحدد وفق مستويات ورغبات العاملين ووفق خطة المسار الوظيفي والأهداف الوظيفية ووفق بدائل متاحة داخل المؤسسة وخارجها ووفق الاهتمامات والاتجاهات المتغيرة في مراحل العمل⁽¹⁾

1 - خصائص الاحتياجات التدريبية :

لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات خصائص أربعة هي :

1- إختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى ، فقد تكون مخططة ومبنية على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة ولا تمت إلى إحتياجات المنظمة الحقيقية، وقد تكون بين هذا وذاك ، وقد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فنقتصر على بعض وحدات المنظمة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنتظم أو بشكل مؤقت وطارئ، وكما اتسمت بالشمول والاستمرار والانتظام استطاعت أن تقي بحاجات المؤسسة التدريبية والتطويرية.

2- إختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها، فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها المتعلقة بدور الأفراد في أداء المؤسسة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المؤسسة.

3- صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدلات العمل وتغيرات البيئية، مما يعني إحتمال بروز مشكلات جديدة .

(1) مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، ط1(الأردن : دار الصفاء للنشر، 2003) ص 194

وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائياً، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة.

4- صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المؤسسة للوصول إليها ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى:

أ- أهداف عادية : وتشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وعقد البرامج تنشيطية.

ب- أهداف حل المشاكل : وتعني أساساً بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية وفنية محددة تعاني منها المنظمة وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل.

ج- أهداف إبتكارية : وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها لغرض مسايرة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة . (1)

2 - أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل أهمية تحديد الحاجات التدريبية في:

أ. التدريب مكلف وبالتالي فإنه لا بد أن يوجه التدريب إلى حاجات ضرورية للتدريب.

ب. إن انشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بها يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم ومن ثمة عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائرهم وهي مغلقة لأن العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم به.

ج. المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به.

(1) مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ، ص 117

3 - أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تخيص أهم الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث أساليب رئيسية:
أ/ تحليل التنظيم : يتضمن هذا الأسلوب دراسة المؤسسة بحيث تغطي هذه الدراسة ما يلي:

1. دراسة و استيعاب الأهداف الحالية للمؤسسة : تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمؤسسة في أنها تشكل أساس وسبب وجود و استمرار المؤسسة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئية والمجتمع هذا من ناحية ومن ناحية ثانية فإن تحديد الأهداف و استيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد كثيرا في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، كذلك فإن أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذي سيجري بموجبه تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة البشرية والمادية .
 2. تحليل الهيكل التنظيمي : نقوم بتحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة وأساليب الاتصال، ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف .
 3. تحليل المناخ التنظيمي: ويتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل، ومعدلات التغيب، والتأخر عن العمل، وإصابات العمل، وشكاوي و تظلمات العاملين .
 4. دراسة تطور المؤسسة: من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق في الماضي، كذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها، الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها، أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة والمشابهة لعمل المنظمة. (1)
- إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية وطبيعتها وموقعها .

(1) عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط1 (الأردن : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001) ص49

5. تحليل القوى العاملة للمؤسسة: يستهدف التحليل هنا، الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة كذلك التعرف على حاجاتها الآنية والمستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً ترقية، نقل، فصل، تقاعد، إصابات عمل وفاة إضافة إلى إحتياجات المشروعات المستقبلية .

6. تحليل سياسات المؤسسة ولوائحها: تتضمن هذه الخطوة دراسة مجموعة القواعد والتعليمات التي تسندها إدارة المؤسسة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد ويراد هنا التعرف على السياسات التي تنتهجها المؤسسة ودرجة وضوحها وشمولها، ومعرفة العاملين بها وتفهمهم لها، والتزامهم بإتباعها، وكذلك درجة إسهامهم في وضعها .

7. تحليل مؤشرات الكفاءة : يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات والمعايير منها:

- تكاليف العمالة لإنتاج البضائع والخدمات وتتمثل في الوحدات النقدية أو المزايا العينية المدفوعة للعاملين لقاء جهودهم المبذولة .وتكاليف العمل قد تكون مباشرة كالأجور (وغير مباشرة) كتكاليف الإشراف، الخدمات والنفقات الإدارية .⁽¹⁾

ب/ تحليل العمل:

يفيد هذا النوع من التحليل م ن توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف وتلك التي تحتاج إلي تدريب وتساعد هذه المعلومات في تحديد الإحتياجات التدريبية ويتناول تحليل العمل دراسة تفصيلية لخطوات العمل ومراحله المختلفة . بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحل ومدى إمكانية تطويرها وما هي المدة والأدوات المستخدمة إمكانيات إدخال عدد من الآليات الحديثة والمهارات اللازمة لأداء ذلك العمل وما هي ونوعية المهارات الجديدة المطلوبة لأداء العمل علي ضوء هذه المتغيرات.

(1) السيد عليوة ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

ج/ تحليل الفرد:

ويقوم هذا النوع من التحليل علي دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته ودوافعه واتجاهاته حاجته وسلوكه الوظيفي ومن الضروري عند تحليل العامل التعرف علي أهدافه وتحليلها إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف التنظيم حيث يكون التدريب فعال إذا اتفقت أهداف الفرد مع أهداف التنظيم وعلي هذا الأساس تبرز أهمية دراسة دوافع الفرد عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

4 - طرق جمع المعلومات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية:

تنبأ المعلومات أهمية خاصة عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية بحسبان أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية .يترتب عليها تقرير نوع التدريب المطلوب، ومن الذي يحتاج إليه ومستوى الأداء المطلوب لمقابلة مشكلات محددة أو لتطوير أساليب العمل، كما يترتب عليها تحديد هذه البرامج وتحديد أهدافها، ومعرفة المهارات المطلوب اكتسابها .تتمثل طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية في الآتي :

1-المقابلة: تمثل المقابلة مواجهة شخصية بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين، بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية .وعند إجراء المقابلة لابد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها، وأن يستمع المقابل بعناية للمتدربين المحتملين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات. من مزايا المقابلة أنها تعطي المتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات .

أما من عيوب المقابلة نذكر أنها تتطلب وقتاً طويلاً، وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها، ويمكن أن تنمي الإحساس لدي بعض المتدربين المحتملين بالحرج، وأنهم في مأزق يهدد مستقبلهم الوظيفي .

2-الاستبيان: يمثل استمارة تتضمن عدد من الأسئلة مطلوب الإجابة عليها، يضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية .هناك شروط لا بد من مراعاتها عند تصميم الاستبيان منها: أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن تكون الإجابات المطلوبة، كلما أمكن ذلك على هيئة " إشارات " يقوم الفرد بوضعها

في المكان المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويب بياناتها، وأن لا تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الإجابة عنها، وأن تكون موضوعه بحيث تلبي الغرض الذي جاءت من أجله.

من مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير، وأنه قليل التكاليف، ويقدم بيانات مركزة وواضحة. أما عيوبه فتتمثل في ضعف قدرته في الوصول إلى أسباب المشكلات ووضع الحلول الممكنة.

3-الاختبارات: قد تكون الاختبارات شفوية وقد تكون كتابية يلجأ إليها خبراء التدريب، بهدف التوصل إلى الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتستخدم الاختبارات كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء غير أنها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقييم أداء الفرد للعمل أو احتياجاته التدريبية.

4-تحليل المشكلات: تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها.⁽¹⁾

من مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتعطي هذه الطريقة النتائج نفسها التي تعطيها المقابلة.

5-تقييم الأداء: يعطي تقييم الأداء مؤشر واضحاً عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها كما تبين نتيجة التقييم مدى حاجة العاملين إلى التدريب. إن تقييم الأداء وإن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاج إليه شاغلوها، فإنه يستنفذ وقتاً طويلاً.

تمثل نتائج تقييم الأداء مصدراً هاماً وغنياً يزودنا بمعلومات واضحة، تبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى التدريب، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أدائه الحالي وتحسينه في المستقبل. يتميز هذا المصدر بأنه يبين لنا مسببات كل من نقاط الضعف والقوة في الأداء، وهذا بحد ذاته يساعد كثيراً في معرفة وتحديد طبيعة حاجات التدريب.

(1) السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص41

كما تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة إختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في إختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه تقييم الأداء، إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات.

6- دراسة التقارير والسجلات : تبين دراسة التقارير والسجلات نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات، ولا تتسم بالموضوعية، مما يصعب الاعتماد عليها وحدها في تحديد الاحتياجات التدريبية⁽¹⁾.

(1) السيد عليوة ، مرجع سبق ذكره ، ص 41

المبحث الثالث

أساليب وبرامج التدريب

يلي تحديد الحاجة للتدريب تصميم برنامج التدريب الذي يفي هذه الحاجة، ويتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها:

1- **أهداف البرنامج التدريبي:** تعد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها ومن هنا يمكن أن نتصور عدد من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة كالأهداف الآتية:

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بالموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
- إكتساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.
- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته واكتسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة
- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جيدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية ويجب أن تتصف الأهداف بما يلي :
- أن تكون أهداف تعليمية تزود المتدرب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات.
- أن تنص على نتائج يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات.
- أن تكون واقعية يمكن تحقيقها أن تتسجم مع سياسات المنظمة (1)

2- محتوى التدريب:

ان محتوى البرامج تحدده الأهداف الموضوعية وقد يتضمن المحتوى الأمور التالية:

- المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المؤسسة.

(1) محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ووظائف المسير و تقنيات التسيير ، ط1 (مصر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995) ص 108

-الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.

-أنماط السلوك والاتجاهات التي يتوقع تميمتها.

يجب مراعاة الرغبة و الدافعية والاستعداد للأداء عند تحديد محتوى البرنامج التدريبي إن لمحتويات برنامج التدريب الأثر الكبير في نجاح البرنامج ،لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة، فيتعين أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة، وأن يتناسب المحتوى في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين، أي يجب التحديد الدقيق لمحتوى والمواد، واستبعاد الموضوعات التي لا تتصل باحتياجات المؤسسة، وكذلك لا بد من التأكيد من أن موضوعات البرنامج ستحقق الزيادة في قدرات الفرد بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة لا بد من مراعاة التسلسل المنطقي لهذه الموضوعات والترابط بينها بما يتفق مع تسلسل وترابط المعلومات و الأفكار والمعارف المراد إكسابها للمتدرب.

3-أساليب التدريب :

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة، ومن ضمن هذه الأساليب مايلي:

أ-المحاضرات .

ب- المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث: وتتركز فعالية هذه الأساليب في مجالات تزويد المتدرب بمفاهيم ومعاني متطورة وأحداث تغييرات في وجهات نظره واتجاهاته الفكرية، ولكنها بلا قيمة تقريبا في إكتساب المهارات أو تغيير أنماط السلوك الظاهر (1).

ج- التطبيق العلمي .

د- تمثيل الأدوار:يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث.

هـ - أسلوب الحساسية: يعد أسلوب الحساسية من الأساليب التي تستخدم في مجال تعديل السلوك . ويتميز هذا الأسلوب بما يلي:

(1) سعاد نايف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ، ط1 (الأردن : دار وائل للنشر ، 2001) ص380

- فهم و أدارك سلوك الآخرين.
 - تعلم كيفية التعامل مع أنماط سلوكية متنوعة.
 - فهم السلوك الشخصي والثغرات الموجودة فيه مما يساعد على تعديله للأفضل.
 - تنمية مهارة التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات إجتماعية معهم .
- يؤخذ على هذا الأسلوب ارتفاع تكلفته، وصعوبة تقييم نتائجه للاستفادة منه، فهل يا ترى أقتنع المتدربون بضرورة تعديل سلوكهم، أم أنهم مازالوا مقتنعين بأن سلوكهم خالي من العيوب هذا إلى جانب وجود بعض المتدربين الذين لا يتقبلون النقد الصريح الموجه إليهم، وكذلك هناك احتمال عودة بعض المتدربين بعد تعديل سلوكهم إلى سلوكياتهم القديمة عند عودتهم للعمل بالإضافة إلى ذلك احتمال ظهور بعض المتدربين بشخصية مغايرة لشخصيتهم الحقيقية حيث يكون لديهم القدرة على تمثيل سلوكيات لا تمثل حقيقة سلوكهم أثناء فترة التدريب.

و- البريد الوارد: يكون بتزويد المتدرب بما يشبه مجموعة مذكرات ورسائل، هذا الأسلوب يصلح لتدريب الفرد لاكتساب معارف ضرورية ومنتوعة لاتخاذ القرارات بحيث يتم التأكد من معرفته بها، فيصلح كوسيلة تدريب لاتخاذ القرارات تتوفر تعليمات وقواعد حولها فينحصر التركيز على التأكد من معرفته بها بهذه الطريقة يمكن التأكد من معرفته بالتعليمات واتخاذ القرار السليم وعليه يصلح هذا التدريب لإكتساب الفرد معارف مهمة لاتخاذ القرارات والتأكد من معرفته الكافية بها وتحدد فائدة الأسلوب بنوع سلة البريد المعدة، فإذا كانت شاملة لعينة واسعة من المواقف التي سيتعرض لها المتدرب عند شغل الوظيفة، يمكن أن تكون أسلوبا فاعلا للتدريب.⁽¹⁾

ز- المناقشات.

4- المساعدات التدريبية

تلعب مساعدات أو معينات التدريب دورا أساسيا، وذلك في جعل هذا التدريب مثيرا، ومرنا، ومتحركا وممتعا، كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية التي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات، وإدارته للمناقشات، وتوصيله للمعارف، وتدعيمه للمهارات ومن أهم المساعدات مايلي :

(1) سعاد نايف برنوطي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 380 - 381

الوسائل السمعية والبصرية : وهي تتمثل في مكبرات الصوت، و آلات التسجيل الصوتي، و آلات عرض الشرائح و آلات عرض الأفلام وآلات التسجيل البصري . وتتبلور وظيفة هذه الفئة في المساعدة لتسهيل عرض بعض الجوانب من المادة التدريبية يعجز المدرب بذاته عن عرضها بطبيعتها، الأمر الذي يسهم في ترسيخ المعاني ومساعدة المتدربين على إدراك واستيعاب الأفكار والمعلومات، ويكون واجب المخطط التدريبي أن يتخذ الإجراءات المناسبة لتوفير تلك المعدات بالإضافة إلى المعدات التقليدية مثل أماكن التدريب والتجهيزات المكتبية في ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة والأساليب التي تم اختيارها في كل برنامج. بالإضافة إلى المساعدات السابقة يستخدم كذلك الحاسب الآلي الإعلام الآلي (1).

5- إختيار أو تحديد المدربين والمتدربين:

أ-إختيار المدربين : المدرب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه و نصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة وتدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد و بأسلوب معين ويتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على إختيار أعضاء هيئة التدريب .ويتوقف إختيار المدرب على مايلي:

- أسلوب التدريب.
 - المادة التدريبية.
 - الوسيلة التدريبية المراد استخدامها.
 - نوعية المتدربين .
- هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح، وهذه الصفات :
- المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحلقة البحث أو الدراسة، وكلما كان المدرب متخصصا في مجال الدراسة ولديه الإلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة في المجال كلما كان أفضل .
 - القدرة على الاستماع إلى المتدربين، فكثير من المدربين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدون القدرة على سماع الآخرين.

(1) سعاد نايف برنوطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 382

-القدرة على تشجيع المتدربين للحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم.

-القدرة على رد التساؤلات والتفاعل مع مشاعر المتدربين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة.

-القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب ويتطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها.

ب-إختيار المتدربين: على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المنظمة إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوع معين من العاملين، فمثل هذا الأمر يتطلب من المنظمة وإدارة الموارد البشرية أن تحدد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها أي أن يرتبط البرنامج التدريبي إما بحاجة المنظمة أو بحاجة الوظيفة أو حاجة الفرد العامل التي تشكل الأساس الموضوعي لاختيار نوع المتدربين بعيدا عن الشكلية أو الإختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المنظمة مال و وقت وجهد دون أن ينعكس بنتائج إيجابية .

6- ميزانية التدريب: يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، ويؤثر هذا في إتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا كما يؤثر في تحديد قيمة إشراك المتدرب وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب. (1)

7 - تنفيذ البرامج التدريبية:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التالية.

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل : قدرة المنسق ونوعية المدربين والظروف المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون

(1) عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي ، ط1(الأردن : دار وائل للنشر ، 2005) ص374

برنامج للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك .

و هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

- 1-التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم.
- 2-التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد.
- 3-توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية.
- 4-إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.
- 5-التعرف على خبرات وتطلعات المدربين.
- 6-التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج.
- 7-دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب وتقدير المدرب على جهوده التي بذلها تنفيذ برنامج التدريب يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج. (1)
- 8 - **الجدول الزمني للبرنامج** : يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج، وعدد الجلسات في كل يوم وزمن وبداية ونهاية كل جلسة، وموعد الراحة، والتسجيل، والاختبارات، وحفل الختام يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك يتوقف طول فترة التدريب على طبيعة مستوى المتدربين مثال ذلك نجد أن برامج تدريب أعضاء الإدارة العليا تكون ذات فترة تدريب قصيرة عادة)من يومين إلى ثلاثة مثلا لفريق الإدارة العليا نظرا للمسؤولية الكبيرة لهؤلاء القادة الإداريين وعدم إمكانهم ترك أعمالهم فترة طويلة. ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ومدى تعقده، ومدى تعدد جوانبه وتقريعاته المختلفة واللازم معالجتها في البرنامج التدريبي، وأيضا حسب مستوى المتدربين. (2)

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 375.

(2) أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية ، ط1 (القاهرة : مركز دراسات جامعة القاهرة ، 2001) ص 57

9 - مكان التدريب: قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمؤسسة، أو مركز التدريب مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، وبصفة عامة فإن إختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمة عاملان أساسيان هما:

أ-مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المؤسسة من حيث المدربين و وسائل التدريب وكذلك توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.

ب-مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة، فضلا عن الإشراف الجيد على برامج التدريبية .

10 - المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج: يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير التدريب، أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقيق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها. وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي مايلي: التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب، والتأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات، وتقديمها في الوقت المناسب للمدربين، وتوفير المساعدات التدريبية، والحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والإلتزام به، وأخذ حضور وغياب المتدربين، وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.

كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضا علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي، وعدم توفير إمكانيات أو مساعدات يطلبها المدرب، أو علاج مشاكل بين المدرب والمتدربين، أو بين المتدربين بعضهم البعض (1).

(1) أحمد محمد صالح شمسان، مرجع سبق ذكره ، ص 58

11 - عوامل نجاح البرنامج التدريبي :

أ - زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد:

ويتم ذلك عن طريق:

- 1-تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد.
- 2-أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين.
- 3-وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز.
- 4-تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

ب - زيادة الفاعلية من خلال المدرب:

يجب توفر الشروط التالية بالمدرّب:

- 1-توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم بتدريبه.
- 2-توفر الإدراك والتحمس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب ورغبته.
- 3-توفر المكافأة والحوافز المادية المناسبة.
- 4-تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته.
- 5-توفر الحماس والرغبة لديه.
- 6-قدرته على مواجهة الآخرين.
- 7-الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين.
- 8-توفر المهارات القيادية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم للبرنامج والمتدربين.
- 9-القدرة على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار بطرق علمية.

ج - زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التدريبي:

أن يركز البرنامج التدريبي على الأمور التالية:

- 1-ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازم تزويدها للمتدربين.
- 2-تحديد الأهداف طبقاً لنوع الأداء المطلوب.
- 3-تخطيط وتصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد المتدربين.
- 4-تخطيط البرنامج ليجري بشكل متدرج في عملية التقدم والتطوير.

5-خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية.

6-إختيار طرق تدريبية متنوعة قدر الإمكان.

7-توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات للتعلم.⁽¹⁾

تقييم برامج التدريب :

يعتبر التقييم جزءا متما لعملية التدريب، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية.

وتعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام.

ويعرف كيرك باتريك تقييم التدريب بأنها عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها، ويعرف آخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدربين والمدربين يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات لأبحاث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب، فقرارات وبرامج التدريب شأنها في ذلك شأن مجالات إدارة الموارد البشرية الأخرى التي تخضع للمتابعة والتقييم، ورغم أهمية هذا التقييم إلا أن القلة النادرة من المنظمات بما في ذلك تلك المنظمات المتخصصة في تقديم خدمات التدريب من يمارس عملية التقييم على أساس علمي ومنهجي.⁽²⁾

(1) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 117

(2) محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ووظائف المسير و تقنيات التسيير ، مرجع سبق ذكره ، ص 108

1 - طرق ومتابعة تقييم البرامج التدريبية

وتنقسم هذه الطريقة إلى:

- 1- الطرق الوصفية في متابعة وتقييم التدريب.
 - 2- الطرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب.
- أولاً: طرق متابعة وتقييم البرامج التدريبية الوصفية.
- تقييم البرامج التدريبية :

أ- تقييم البرامج التدريبية قبل التنفيذ:

وهذا يعني ضرورة التأكد من أمرين :احتواء البرنامج التدريبي على الخبرات والمهارات والمعلومات الأساسية التي يراد تزويد المتدربين بها، والتأكد من تصميم البرنامج التدريبي وأساليب التدريب المتبعة ووسائله من حيث التوقيت وتسلسل المواضيع واحتواء المادة التدريبية للتحقق من تلبية المنهج التدريبي لمتطلبات الحاجة التدريبية التي صمم لها أو لأجلها البرنامج.

ب- تقييم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ:

وهي إلى جانب توفر متطلبات التدريب ومكانه فهي:

- ضرورة التمسك بقيام كل إداري بواجباته وتنفيذ مسؤولياته في البرنامج ويشمل ذلك إشراكه في المناقشة و إبداء الرأي و الإجابة عن الأسئلة.
- ضرورة تحديد مواعيد الحضور والموضوعات المطروحة والواجبات التي سيكلف بها كل متدرب ومواعيد تسليمها كتابة.

ج- تقييم البرامج التدريبية بعد التنفيذ:

تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها هي عملية تقييم المتدربين، وهنا لا بد من الإشارة إلى إستراتيجيات التقييم عن طريق الدراسة المقارنة والتي تعتبر أكثر الطرق شيوعاً لتقييم التدريب بعد تنفيذه.

- **متابعة و تقييم المدربين:** وتمثل هذه العملية حجر الزاوية في العملية التدريبية فلا تهم أدوات التدريب، ولن ينفع كثيراً اختيار المدرب وإعداده لمهمته بل مواصلة متابعته لتطويره. ومن النقاط التي لا بد من التركيز عليها هي أن يكون المدرب حسن المظهر والسلوك عادلاً وموضوعياً في تصحيح الاختبارات للمتدربين،

ملما بالتعامل الإنساني مع المتدربين، عارفا بطرق التدريب وطرق إيصال أفكاره للآخرين .

- **متابعة وتقييم المتدربين:** علاوة على ضرورة متابعة المتدربين أثناء التدريب بمراقبة وتسجيل نواحي القصور، كمقدار الجهد المبذول والمخصص للتدريب، ورغبتهم في التدريب، ومتابعة نشاطات البرنامج، و انتظامهم في الدوام ومناقشاتهم البناءة، فإن هناك من الطرق التي تكشف من خلالها مدى استفادتهم من المنهج التدريبي وهي: ردود فعل المشتركين في برنامج التدريب، التعلم، سلوك الفرد في العمل.

ثانيا الطرق الكمية: تتمثل الطرق الكمية في متابعة وتقييم التدريب في البرمجة الخطية وهي وسيلة بيانية ورياضية لتوزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة بين أفضل الاستخدامات المتنافسة من برامج تدريبية أو غيرها لغرض تحقيق الإستثمار الأمثل للموارد النادرة سواء كان هذا الاستخدام ينطوي على تحقيق أقل كلفة ممكنة أو تحقيق أكبر عائد ممكن وبعبارة أخرى، فإن استخدام البرمجة يمكن القائمين على إدارة التدريب من إتخاذ قرارات صائبة يتحدد أقصى عدد من المتدربين في الدورة المزمع إقامتها وفق الإمكانيات المتاحة واستخدامها استخداماً أمثلاً. (1)

2 - عناصر تقييم نتائج التدريب :

تقيم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات وهي :

أ- **ردود الأفعال :** يجب أن يتضمن التقييم ردود الأفعال عن البرنامج وعن موضوعات متعددة مثل :

1- هيكل وشكل ومستوى البرنامج.

2- أساليب الشرح.

3- قدرات ونمط المحاضر .

3 - جودة البيئة التعليمية.

5- مدى تحقيق الأهداف التدريبية.

6 - توصيات لتحسين البرنامج.

(1) محمد رفيق الطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 109

وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحتوي مجموعة الأسئلة السابقة للمتدربين فور الانتهاء من التدريب، وأيضا قد تعطي للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو أكثر وفي الواقع لا يمكن أن يعتمد بصورة كلية على استقصاء ردود أفعال المتدربين كإثبات لتحسين القدرة والأداء.⁽¹⁾

ب-التعلم: يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات، وفي تعلم المهارات فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسات يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد فمن خلال الاختبارات الكتابية، يمكن التعرف على مدى إستعاب الفرد.

ويمكن لهذه الاختبارات أن تكون نمطية أو أن يصممها المدرب بمعرفته، ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنه لا بد من إختيار المتدرب قبل وبعد البرنامج.

ج- السلوك: تم تقييم السلوك بطبيعة التغيير الذي حدث في سلوك و أداء الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال ،والتعلم ،لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم السلوك وتتمثل في:

- تقييم أداء الفرد قبل وبعد التدريب خاصة في التدريب في مجال العمل.
-إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل و بعد التدريب،ولربط التغيرات ببرنامج التدريب.

- إجراء التقييم بعد التدريب بعد فتره من انتهاء البرنامج حتى يكون المتدرب قد مارس فعلا ما تعلمه.

- استخدام مجموعة ضابطة للمقارنة أي لم تحصل على التدريب .

د- النتائج: يحاول تقييم النتائج قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل:

- تخفيض معدل دوران العمل التكاليف ومعدل التظلمات.

- زيادة كمية وجودة الإنتاج.

ويتطلب هذا النوع من التقييم ، إختبار قبل وبعد التدريب.

(1) زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، ط1(القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001) ص 87

3 - الهدف من تقييم التدريب :

- إعطاء الفرصة للمتدرب من أجل تطبيق ما تعلمه أثناء التدريب.
- تعيين وتحديد الاحتياجات الجديدة للتدريب.
- الوقوف على نقاط القوة لتدعيمها و نقاط الضعف لتفاديها
- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبي الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على خطة التدريب.
- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات والمعلومات وقياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة للمهارات والقدرات والمعلومات المكتسبة من التدريب .
- التأكد من سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقا للخطة الموضوعة لذلك، بمعنى أن يتم التأكد من إنجاز البرنامج التدريبي وفقا للخطة وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم تصميم البرنامج، تقييم كفاءة المدرب، تقييم تعلم المتدرب، تقييم وسائل التدريب.
- نقل أثر التدريب المهارات، المعارف، السلوك إلى واقع العمل الميداني واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو حل مشكلات معينة أدت إلى اللجوء إلى التدريب، كما يتم التأكد أيضا من أن عائد التدريب على المؤسسة يعادل ما صرف عليه من موارد المؤسسة .

4 - صعوبات تقييم برامج التدريب:

- أن كثير من البرامج التدريبية تأتي بغير أهدافها أو أهداف مصاغة بطريقة عامة .
- عدم التأكد من أن التغيرات التي حصلت في القدرات والمهارات ترجع أسبابها للتدريب.
- صعوبة التعرف على السبب الحقيقي في نجاح وإخفاق البرنامج التدريبي.
- عدم إعطاء مرحلة تحديد الاحتياجات في العملية التدريبية ما تستحقه من إهتمام مما يؤدي إلى الخلل في العلاقة بين الاحتياج التدريبي والبرنامج التدريبي الأمر الذي يصعب معه قياس فعالية التدريب.

- قلة الإهتمام لدى المؤسسة في تطوير معايير القياس وتقييم أثر التدريب خاصة بما تعكس أهداف وطبيعة المؤسسة.

-عدم الربط بين مراحل العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات، تصميم البرنامج، تنفيذ البرنامج، تقييم البرنامج) والتعامل مع كل عملية بصورة منفردة مما يؤدي إلى صعوبة تقييم التدريب وأثره على أداء الفرد والمؤسسة.

-التحديد غير الدقيق لعناصر ومعايير قياس التدريب والتي يمكن معها الحكم على نجاح أو فشل التدريب .(1)

5 - عواقب عدم التقييم:

1- المدرب لا يستطيع الحكم على أدائه الخاص.

2- مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى تدريبيه بفاعلية.

3- المشاركون لا يمكن أن يقيسوا أو يفحصوا أو يسجلوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة.

4- نقل التعلم لا يمكن قياسه .(2)

(1) زهير ثابت، مرجع سبق ذكره ، ص 88 - 89

(2) عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية ، رسالة دكتوراه غير منشورة،
عنابة : جامعة باجي مختار قسم العلوم الاقتصادية ، 2005 م) ص 14 .

الفصل الثاني الإطار النظري لأداء العاملين

ويشتمل علي ثلاثة مباحث وهي :

المبحث الأول : مفهوم وأهمية وعناصر أداء العاملين

المبحث الثاني : قياس أداء العاملين

المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وعناصر أداء العاملين

مفهوم الأداء:

نظرا لما للأداء من أهمية في المنظمة فقد اخذ قسطا كبيرا من اهتمام الباحثين وقد قدمت عدة تعريف للأداء حيث يعتبر مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المنظمة فنجد عدة تعريف منها:

-الأداء أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغيّر المحيط بأي شكل من الأشكال .

- الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

وغالبا ما تقع ملابسات أثناء تحديد مفهوم الأداء بين الجهد والسلوك؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أمّا السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد اجتماعات أو تصميم نموذج، أمّا الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد وهو ناتج عن السلوك الذي يعرف على أنه "السلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك .

من خلال ما سبق، يمكن أن نقدم تعريف للأداء؛ فهو ما يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يقدر من خلال النتائج المتحصل عليها إمّا كمية الإنتاج ونوعيته أو السرعة والدقة في العمل.⁽¹⁾

أهمية الأداء :

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية علي السواء فالمجتمع يعمل علي تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجه انه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري أيضا .

وذلك لما له من اثر في معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة بالبلاد وأصبح مؤكدا ان نمو الدخل القومي ورفع مستوي المعيشة يعتمد أساساً علي رفع كفاءة الأداء

(1) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، ط1 (الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 1999) ص215

لذلك نجد المشكلة الأساسية الأولى في هذه الدول بوجه عام هي العمل علي رفع مستوى الأداء وتنمية جميع الوحدات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة كما يحظي الأداء علي اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل التنظيم وتدرجا إلي المستوي القومي . (1)

وتدرجا إلي المستوي القومي ، وذلك من منطلق أداء الفرد في الأداء الإجمالي للإدارة التي ينتمي إليها وهذا بدوره يحدث تأثيره الإيجابي أو السلبي في كفاءة وفاعلية المنظمة ككل والعكس الصحيح ، وفي النهاية ينعكس هذا التأثير علي المستوي القومي أي علي مستوي الدولة وذلك لان الأداء علي المستوي القومي ما هو إلا تعبير عن أداء التنظيمات العامة فيه . (2)

أ- أهمية الأداء بالنسبة للعاملين :

يعد أداء الفرد علي مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم ، كما أن العاملين ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها إلا ان الأمر لا يقتصر علي ذلك حيث ان اهتمام الفرد بمستوي أدائه وإجادته له ينعكس شخصياً عليه ويتمثل ذلك في التالي :

1- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد علي أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال آخر مختلف نسبياً في المستقبل ، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعيه سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فان الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبني عليها الكثير من القرارات الإدارية ، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد مثل النقل والترقية والترشيح للدراسة ، والإعارة للعمل بالخارج ومن خلال ذلك المنطلق يجب علي كل فرد ان يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل ، لارتباطه بمستقبله الوظيفي . (3)

(1) صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (ب د : 2001) ، ص 424

(2) حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء ، ط1 (الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ، 1975)

ص ص 29-65

(3) منصور أحمد منصور ، القوي العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها ، ط1 (القاهرة : مكتبة غريب ،

1986) ص 135

2- يجب علي كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله ، نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات وما في حكمها مقابل هذا الأداء وذلك بشرط ان تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الايجابية بين الحوافز والأداء .

3- يرتبط الأداء من وجه نظر الفرد بأحدي الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلي الاستقرار في عمله واثبات ذاته . (1)

4- وما سبق نخلص إلي ان الاهتمام بأدائه والعمل علي رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ب- أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة :

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدي كل مسئول ، حيث يمثل احد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها . (2)

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه المنظمات ذلك لان الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب ، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا . (3)

عناصر الأداء ومحدداته:

عندما يتم وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف، تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء، منها ما يخضع لسيطرة الموظف، ومنها ما يخرج عن سيطرته ومن أبرز هذه العوامل ما يلي :-

1- الموظف:

ما يمتلك من معرفة ومهارات واهتمامات، وقيم واتجاهات ودوافع.

(1) منصور أحمد منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص 145

(2) محمد كمال أبو هند ، التنمية الإدارية ، ط1 (القاهرة : مركز البحوث ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، 1994) ص 30

(3) حنفي محمود سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 13- 14

2- الوظيفة:

ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعه فيها تحدي، ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

3- الموقف :

ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.

أما محددات الأداء فتعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين، لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي :

1-الدافعية الفردية : يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل وقد يكون الدافع قوياً أو ضعيفاً.

2- مناخ أو بيئة العمل :يجب أن يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة مستويات التنظيم.

3-القدرة على أداء العمل المعين : فالفرد يجب أن تتوفر لديه القدرة على أداء العمل المحدد له.(1)

مظاهر ضعف الأداء :

أ -عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.

ب -الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين ، وخاصة الجدد.

ج - عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.

د - فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

هـ - تجنب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات.

و -عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي . (2)

(1) عصمت سليم ، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، ط 1 (الأردن : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011)

ص51

(2) لبدة محمد لبده ، مهارات إدارة الصراع ، ط ١ (القاهرة : دار الكتب للنشر، 1997) ص 309

الأداء والتدريب :

إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي :

* **كفايات الموظف** : ونعني بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه.

* **متطلبات العمل الوظيفية** : ونعني بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

* **بيئة التنظيم** : وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية فنتمثل بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية. (1)

أنشطة العمل و الجوانب المتغيرة والثابتة فيها:

إن عملية تحديد أنشطة العمل و الأهداف التي تخدمها، و أهميتها من حيث الوقت الذي يستغرقه، و الآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل . و قد حاولت دراسات كثيرة العمل على تحديد المكونات المستقرة غير المتغيرة نسبيا في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة و المهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي به العمل أو الأفراد الذين يقومون به أو الظروف المحيطة به وذلك على النحو التالي :

الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن :وهي الأنشطة التي تتسم بتغيرها مع مرور الزمن و ذلك بفعل متطلبات الوقت أي الزمن نتيجة زيادة خبرة الموظف من ممارسته للعمل مثل تغير مهام الموظف مثلا درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة. (2)

1- الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يقومون بالعمل: و هذا يحدث نتيجة تفاوت الطريقة التي يؤدي بها الموظف العمل عن الموظف الأخر من خلال ما يمتلكه من خصائص و خبرات خاصة في أداءه تميزه عن غيره من الموظفين، و هذا الاختلاف في الأداء نابع من افتراض أن الكثير من الأعمال لها أكثر من

(1) بلال خلف السكارنه ، تصميم البرامج ، ط1(عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2011) ص 39.

(2) علي غربي تنمية الموارد البشرية ، ط1(الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007) ص 130

طريقة أو أسلوب لانجازها و الوصول إلى أهدافها، إضافة إلى الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له. فهناك أعمال تتيح للفرد الحرية في اختيار الطريقة الملائمة لأدائها بما يتناسب مع خصائص الفرد مثل أعمال البحوث و التدريس و الإدارة و هناك أعمال أخرى لا تتيح للفرد هذه الحرية بحكم طبيعتها.

2- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء: وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة التي تؤدي فيها الأعمال، حيث أن هذه البيئة لها أثرها الواضح على الأنشطة و الأعمال المختلفة مثل التوقف المفاجئ لإحدى آلات الإنتاج مما يتطلب توقف العاملين عن عملية الإنتاج لحين الانتهاء من أعمال الصيانة الخاصة بتلك الآلة، وما يواجه المدير من أزمات العمل اليومية التي تجعله يضطر إلى التحول من عمله في التخطيط و رسم السياسات إلى أعمال مواجهة هذه الأزمات و إيجاد الحلول لها، و هناك عوامل متعددة لهذه الظروف و المواقف التي تسهم في تغير الأداء منها: متغيرات تتعلق بالبيئة المادية مثل الإضاءة و التهوية للعمل مثل المشرفين و العمال و جماعات العمل من خلال خصائص هؤلاء العمال أو المشرفين و اتجاهاتهم و ثقافتهم و نمط علاقاتهم و تفاعلهم مع بعضهم البعض، و متغيرات تاريخية مثل تلك المتغيرات التي تعرض لها في العمل.⁽¹⁾

(1) عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (الخليل : جامعة فلسطين، 2009) ص ص 39 - 40

المبحث الثاني قياس أداء العاملين

مفهوم قياس أداء العاملين :

تعد عملية قياس الأداء من العمليات الصعبة والمهمة والمعقدة أيضا، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل ، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، وهي معقدة لأن أداء بعض العاملين يصعب قياسه وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تتسم بالإنتاجية غير الملموسة كتلك التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها، حيث يكون الاعتماد الأساس في عملية قياس الأداء مبني على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل.⁽¹⁾

وتعتبر عملية تقييم الأداء من بين الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وتطلق عليها مسميات عديدة من قبيل: تقييم الكفاءة، قياس الكفاءة، تقويم الأداء ، ومن بين تعريفات تقييم الأداء الوظيفي نذكر:

تعريف درة والصباغ: عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل.
تعريف أحمد ماهر: نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.⁽²⁾

تعريف زويلف: هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه.⁽³⁾

وإذا ألقينا نظرة فاحصة على عملية تقييم الأداء بصفاتها عملية إدارية وسلوكية للإدارة وللعاملين، فإننا نجدتها تتضمن عنصرين أساسيين هما وجود معدل أو مستوى ينبغي أن يصل إليه الفرد ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد.

(1) علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية (القاهرة: دار غريب: 1989) ص 3

(2) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية (الدار الجامعية : الإسكندرية ، 1999) ص 55

(3) زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد في منظور كمي (مكتبة الأقصى : عمان ، 1983) ص 76

يعتبر تقويم الأداء ضرورة تحتتمها مصلحة العمل والموظف معا، فهو بالنسبة للإدارة وسيلة تعينها للتعرف على مواطن القوة والضعف لدى الموظف وبالتالي محاولة تحسين أدائه وتطويره بالوسائل الملائمة إلى المستوى المطلوب، كما يعتبر أداة تعين الإدارة في التعرف على قدرات الموظفين ومهاراتهم واستعداداتهم مما يهيئ لها حسن الاختيار لشغل مختلف الوظائف ومنح المكافآت المادية والمعنوية. ويعتبر تقويم الأداء بالنسبة للموظف نافذة يطل من خلالها على انطباعات وتصورات المسؤولين بالإدارة عن سلوكه وأدائه مما يساعد على التعديل فيهما بما يتناسب والمستوى المطلوب لدى الإدارة وفق معايير منطقية وموضوعية. ولأهمية تقويم الأداء فإنه من الضروري أن يتم إعداده على أسس سليمة من مصداقية المعلومات وشموليتها وتقييم أداء الموظف آخذاً في الاعتبار الظروف المحيطة به في بيئة العمل.

أهمية قياس الأداء :

يتضح من مفهوم تقييم الأداء بأنه يلعب دورا كبيرا في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة لأنه يحقق الفوائد التالية :

- 1/ رفع الروح المعنوية لدي العاملين فعندما يشعرون بان جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فان جوا من العلاقات الحسنة سيسود بينهم وبين الإدارة .
- 2/ إشعار العاملين بمسئولياتهم ، فعندما يشعر العامل بان نتائج التقييم سترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر علي مستقبله المهني فانه سيبدل قصارى جهده في عمله.
- 3/ تحديد الأفراد المستحقين للترقية.
- 4/ تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد علي تحديد احتياجاته التدريبية .
- 5/ تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في العمل .(1)

(1) أحمد صقر ، إدارة الأفراد ، ط1(بيروت : دار النهضة ، 1983)، ص 58 .

خصائص قياس الأداء :

- 1/ قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية .
- 2/ تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً .
- 3/ عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم علي كفاءته.
- 4/ القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة علي ما يستحقه الفرد من تقدير يبني علي أساسه بقاءه في العمل بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف والعمل علي علاجها وتكون مهمة الرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية لاقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف .
- 5/ قياس وتقييم الأداء يقوم علي الرأي الشخصي للمقوم بالتالي هنالك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية .
- 6/ نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، زيادة الأجر والمكافأة أو الفصل ، لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً .
- 7/ يخضع كافة الموظفين علي مختلف المستويات الإدارية إلي عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس ويكون لديهم المعرفة بان الجميع محاسبون علي أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.
- 8/ هنالك تسميات عديدة لقياس وتقييم الأداء منها : تقييم الموظف ، قياس الأداء ، تقييم الكفاية ، قياس الكفاءة ، تقارير الكفاءة ، قياس وتقييم الأداء تشمل ثلاثة عناصر وهي :

- 1/ قياس الأداء من خلال مقارنته بمعايير معينة .
- 2/ تقييم الأداء من خلال الحكم عليه (مرتفع أو منخفض) .
- 3/ تقويم الأداء من خلال تصحيح الانحرافات في الأداء .⁽¹⁾

(1) كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 (لبنان : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1997م) ص 112.

معايير قياس الأداء :

- تعرف المعايير بأنها المستويات التي يكون فيها الأداء مرضي للإدارة وذلك من خلال الجودة وكمية الإنتاج والزمن المستغرق ويمكن ان نحدد أهم المعايير بالاتي :
- 1/ موضوعية : تتعلق بالوظيفة نفسها .
 - 2/ سلوكية : تتعلق بالموظف .
 - 3/ وتتميز خصائص المعايير الجيدة بالصدق والثبات والتميز وسهولة الاستخدام .

مراحل قياس الأداء :

- 1/ وضع معدلات الأداء.
- 2/ مراقبة تقويم الأداء.
- 3/ التغذية العكسية .
- 4/ اتخاذ القرارات المبنية علي نتائج التقويم .
- 5/ وضع خطط تطوير الأداء .⁽¹⁾

المجالات التي يستخدم فيها القياس :

- 1/ تحديد صلاحية الموظف الجيد.
- 2/ الاسترشاد بها عند النقل أو الترقية.
- 3/ تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 4/ الاسترشاد بها عند إعطاء المكافآت .
- 5/ تحسين مستوي العاملين.
- 6/ الحكم علي سلامة الاختيار والتعيين .⁽²⁾

خطوات عملية قياس الأداء :

أولاً: معرفة الأبعاد التي من أجلها يتم القياس، فيجب أن يرتبط القياس بأهداف المنظمة وأن تتوفر في هذه الأبعاد خصائص منها قابلية القياس والسيطرة من قبل الأفراد وأن تتحقق أهداف المنظمة بشكل مباشر.

(1) كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 113 .

(2) علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، ط1 (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1977م) ص 55.

ثانياً: استخدام أساليب قياس الأداء لتحديد الأداء الفعلي للفرد في كل مجال من مجالات أبعاد التقييم كاستخدام القياس النسبي أو قياس الصفات أو السلوك.⁽¹⁾

العوامل المؤثرة في قياس الأداء :

هنالك مجموعة من العوامل الرئيسية تؤثر في قياس أداء العمل تنتج من تفاعل خصائص الفرد مع خصائص الموقف ، حيث يؤدي هذا التفاعل إلي أداء الفرد في العمل .

وتتمثل خصائص الفرد في القدرات - الذهنية والجسمية والاجتماعية والعاطفية والخبرة العلمية السابقة والتعليم والتدريب - والدافعية - مستوى الجهد الذي يبذله الفرد وتصوره لدوره ومعتقدات الرد بالنسبة لما يكون أداءه فعالاً لوظيفته ، وتتمثل خصائص الموقف في جميع العوامل التي تتعلق بجوانب العمل ، باستثناء الفرد الذي نحن بصدد قياس أدائه ، وتشمل هذه الخصائص المشرف والمزلاء وتصميم العمل ونظام المكافأة والهيكل التنظيمي ، السياسات المنظمة وغيرها .⁽²⁾

طرق قياس الأداء :

أما بالنسبة لطرق قياس وتقييم الأداء، فتصنف إلى طرق تقليدية، وأخرى حديثة. وسنتعرض فيما يلي لبعض الطرق الأكثر شيوعاً:

الطرق التقليدية في قياس الأداء:⁽³⁾

أ- طريقة ميزان القياس المتدرج:

يقوم المشرف بتقويم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض، أو بالأرقام من 1 إلى 3 أو إلى 5. أو بتقديرات من « ممتاز » إلى « غير مرض ». وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، ويعيها احتمال التحيز من الشخص القائم بالتقويم .

(1) علي السلمي ، مرجع سابق ص 56 .

(2) كامل بربر ، مرجع سبق ذكره ، ص 57 .

(3) مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، تقويم أداء الموظفين ، إدارة التطوير الإداري، نشرة أفكار إدارية،

عدد 51، 2007، الموقع الإلكتروني: <http://www.kacst.edu.sa/Ar/>

ب- طريقة الترتيب:

بموجب هذه الطريقة يقوم المدير أو المشرف بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم ومن خلال مقارنة كل فرد منهم بأقرانه، ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقويم أدائهم قليل، ويعيبها أن الفروق في الكفاءة لا تتضح تماما من خلال هذه الطريقة مما يؤدي إلى حصول تفرقة في حقوق بعض الأفراد وتقدير آخرين بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي .

ج- طريقة التوزيع الإلزامي:

بموجب هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة حسب التوزيع الطبيعي (مثلا: 10% امتياز، 20% جيد جدا، 40% جيد، 20% مقبول، 10% ضعيف)، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة المتوسطة، سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.

وبالرغم من أن هذه الطريقة تضع أساسا محددًا لعملية تقويم الأداء، وتمنع المقوم من التساهل أو التشدد في قياس الأداء، إلا أنه قد لا يتوافر عدد يكفي لعمل هذه التقسيمات، أو لا تتوفر نفس نسب التوزيع بين ممتاز وضعيف في مجاميع الأفراد، كما أنه قد يظلم بعض الأفراد بوضعهم في تقدير أقل .

د- طريقة التقارير:

يقوم المشرف عن العمل بتسجيل أداء الموظفين من خلال تقويم أعمالهم التي قاموا بها خلال فترة زمنية، ومن خلال عناصر ومعايير محددة تؤخذ في الحسبان عند إعداد هذا التقويم، وتمتاز التقارير بالشمول، بما يكسبها صفات الموضوعية والدقة، وفي ذات الوقت يمثل الشمول عبئا على المقوم، فضلا عما تحتاجه هذه التقارير من فترات زمنية طويلة في كتابتها وإعدادها.⁽¹⁾

(1) مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، تقويم أداء الموظفين ، مصدر سابق.

الطرق الحديثة في قياس الأداء:

بسبب القصور الواضح في الطرق التقليدية لقياس الأداء ، بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس أداء الأفراد، ومن بين هذه الطرق نذكر ما يلي:

أ- التقييم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه حيث يشترك في هذه النتائج الرئيس ومرؤوسيه، وهذه الطريقة تخلق نوعا من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية، فتشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية التقييم.

ب- طريقة الأحداث الجوهرية:

تقوم هذه الطريقة على رصد وتسجيل الأحداث الإيجابية التي تؤكد كفاءة الفرد في عمله والأحداث السلبية التي تدل على عدم كفاءة هذا الفرد، ويتم في نهاية العام إجراء مقارنة جوهرية بين هذه الأحداث؛ والوصول بالتالي إلى تقييم موضوعي متكامل لهذا الفرد، وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية، وبقدرتها على تحديد نواحي الضعف في أداء الفرد، ولكن يؤخذ عليها اضطراب المشرف أو المقوم إلى ملازمة العمال ومراقبتهم عن قرب وتدخله في كل ما يفعلون، مما يشعرهم أنهم محل مراقبة شديدة وإشراف صارم .

ج- طريقة الإدارة بالأهداف:

تتجلى الفكرة الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب في تقدير الرقابة الذاتية لدى العامل عن طريق تحديد الهدف بشكل جماعي، وضع خطة عملية للتنفيذ ثم قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه. ومن أهم مميزات: مساعدة الأفراد على تحديد أهداف أكثر واقعية، وشعور الفرد بالإنجاز والنمو والتقدم، ومن عيوبها زيادة الخلافات بين الرئيس والمرؤوس، وهنالك صعوبة في وضع أهداف دقيقة للأعمال التنفيذية، وتحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، ومن عيوبها أيضا عدم تحمس الكثير من المدراء لتطبيقها لأنها تعطي الفرد فرصة المشاركة والمناقشة .

د- الاتجاه السلوكي في قياس الأداء:

تكمل هذه الطريقة طريقة الإدارة بالأهداف، ومن أهم ملامح هذه الطريقة هي إبرازها لأهمية الأهداف التطويرية وتركيزها على الوظائف الفردية كما تحدد السلوك الذي يقوم بشكل محدد حتى يمكن ملاحظته وقياسه. (1)

بعض الضوابط الهامة في قياس الأداء :

متطلبات جودة قياس الأداء :

1/ الصدق :

يجب علي القائمين بتصميم المقياس أن يتحققوا من الجوانب ذات الأهمية التي يحتويها ، والارتباط بالفاعلية وعدم صدق مقياس الأداء قد يتحقق بفعل احتواء المقياس علي مؤثرات خارجية لا تخضع لرقابة الفرد ولا تعبر عن سلوكه في العمل وهذا النوع من الخطأ يعرف بمصطلح تلوث المعيار. (2)

خطأ المقياس :

يرجع إلي عدم احتوائه علي الجوانب الهامة التي تؤثر في الفاعلية وهذا الخطأ يعرف بمصطلح قصور المعيار ، ومثاله عدم احتواء مقياس أداء رجال البيع علي جوانب أساسية في الأداء ، مثل ردهم علي استفسارات وأئلة العملاء ومعالجتها .

2/ الثبات :

المقصود هنا وهو الذي يتعلق بالمقياس نفسه وليس بالأداء ، فقد يتغير أداء الفرد في العمل أو قد يخضع لمقلبات مما يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء ، ومثل هذا التغيير ليس عيباً ففي المقياس نفسه ، وإنما يكون المقياس معيباً عندما يكون الأداء ثابتاً نسبياً لكن مقاييسه تعكس قيماً متفاوتة نتيجة لإهمال القائم بالمقياس أو لقله خبرته أو قلته معرفته بالمطلوب منه أن يؤديه في عملية وصف أو

(1) مقال بعنوان: « تقييم أداء العاملين »، منشور في الموقع الإلكتروني لمجموعة إدارة الموارد البشرية

<http://www.hrm-group.com>

(2) رشاد أحمد عبد اللطيف ، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية ، ط 1 (الإسكندرية : المكتبة الجامعية ، 2000 م) ص 33.

تقييم أداء الفرد محل القياس ويمكن تقدير درجة الثبات بحساب درجة الارتباط بين درجات أداء نفس الفرد من أشخاص مختلفين قائمين بالقياس أو درجات أداء نفس المجموعة من الأفراد في زمنيين مختلفين .

3/ التمييز :

المقصود بتمييز القياس هنا قدرته علي التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء ، فالمقياس الجيد هو الذي يتمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة علي التمييز تتوقف علي دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف علي صدق المقياس أيضاً وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءتهم ويكون مطلوب تحديد الفروق بينهما في الأداء .

4/ يسر الاستخدام :

إن سهولة استخدام القياس ووضوحه ، والقصر النسبي للوقت وقله الجهد الذي تستغرقه عملية القياس هذه كلها أمور هامة يجب أن يتحقق مصمم المقياس منها ، وأن يأخذها بعين الاعتبار وإهمال هذه الأمور قد يدفع القائمين بالقياس - المشرفين أو المديرين إلي الإهمال.(1)

(1) رشاد أحمد عبد اللطيف ، مرجع سبق ذكره ، ص 36 .

المبحث الثالث مفهوم تقييم أداء العاملين

مقدمة :

الأداء هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة ، وتقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى ومكانن ضعف المؤسسات التي تعطىها الأفراد للوظائف التي كلفوا بها إذا عرف (فيشر ورفاقه) الأداء على انه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة .

وتتم عملية تقييم الأداء بشكل سنوي أو نصف سنوي وهي تتم بغرض الوقوف على مستوى أداء العاملين لمعرفة مدى تطابقها مع الأهداف الموضوعة ومدى التقدم أو التراجع الذي حققه الموظف في أداءه بعد آخر تقييم ، وما هي نقاط القوة والضعف في أدائه ومدى حاجته إلى دورات تدريبية أو إلى مهارات جديدة ، من ناحية أخرى فإن التقييم يكون مدعاة إلى حوافز إيجابية كالترقية أو الزيادة في الراتب أو مكافأة ، أو إلى حوافز سلبية كالعقوبة أو الإنذار أو النقل إلى مواقع بعيدة وقد يصل إلى أن يكون التقييم مبررا للاستغناء عن المورد البشري إذا ما كان غير منضبط بمهام الوظيفة أو غير كفاء في أدائه وبالتالي لا يعتمد عليه . والتقييم لا ينصب على أداء الفرد الوظيفي فقط وإنما يدخل فيه تقييم السلوكيات والتصرفات كما انه لا يشتمل على الحكم على مدى نجاحه في وظيفته الحالية فحسب ، وإنما أيضا التنبؤ بمدى نجاحه عند ترقيته إلى وظيفة أعلى ذات واجبات أكثر ومسئوليات أكبر . (1)

مفهوم تقييم الأداء :

يساهم تقييم الأداء في تحديد وتقييم عوامل الإنتاج الأساسية والتي تعتبر ضرورية في تلبية احتياجات وأهداف المنظمة لتأكيد النجاح المستقبلي كما يساهم في وضع خارطة طريق واضحة للأداء تمكن المنظمة من التعرف على موقفها من

(1) طارق على جماز ، المخل إلى إدارة الموارد البشرية ، ط1 (القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2010م) ص 78.

درجة تحقيق الأهداف المنشودة على المدى القصير أو الطويل وتبني الإجراءات اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف المخطط لها .

مفهوم تقييم الأداء هو إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها ومقارنتها بالأهداف المتحققة ومعرفة وتحديد مواطن الانحرافات عن ما تم التخطيط له مسبقا وتحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها .

أي أن مفهوم تقييم الأداء لا بد أن يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة .⁽¹⁾

ويقول باحثون آخرون أن تقييم الأداء يعنى تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه ، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة .

وفي ضوء ما تقدم نستطيع تحديد المرتكزات الأساسية لمفهوم تقييم الأداء كالتالي :

- أنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسئوليته .
- أنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبينة على الكشف عن نقاط القوة والضعف بهدف تطوير الأداء للعامل وبالتالي أداء المنظمة ككل .
- أنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للأداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العمال .
- أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز فيما لو اتبع نظام تقييم عادل يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم⁽²⁾

(1) النعيم حسن محمد علي، أروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة ، ط1 (الخرطوم : هيئة الخرطوم للصحافة والنشر ، 2008 م) ، ص304 - 305.

(2) حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية (عمان : دار نهران للنشر والتوزيع) ص 169 - 170 .

يعرف راندل تقييم الأداء بأنه هو الإجراءات التي تساعد في تجميع ، مراجعة ، مشاركة ، إعطاء ، واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل. لذا فإن تقييم الأداء لا يشتمل على التقييم الذي يتم شفهيًا وبطريقة غير رسمية للأفراد والذي قد يوجد في بعض التنظيمات الصغيرة ويكون أمام المنظمة عديد من الطرق والتصميمات لتطبيق تقييم الأداء ، غير أن النقاط التالية تعتبر هامة قبل البدء في الاختيار، وتحتاج إلى قرارات محددة مقدما :

- من هم العاملون الذين سيخضعون للتقييم ؟
 - هل سيتم استثناء بعض العاملين من عملية التقييم على أساس المركز الذي يمثله التنظيم أو كبر السن مثلا ؟
 - ما هي المعايير التي ستستخدم في التقييم ؟
 - ما هي النماذج والسجلات التي سوف تستخدم ؟
 - من الذي يقوم بالتقييم ؟
 - هل يشارك الأشخاص المطلوب تقييمهم في التقييم؟
 - هل يطلع العاملين على تقييم الأداء الخاص بهم ؟ (1)
- لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وبعضهم البعض وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة .
- ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل وجودة أدائه وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه . ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل .
- ويقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقبته لوظيفة أخرى .
- ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس .
- الأول : أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى .

(1) كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 279 - 281.

الثاني : أن التقييم يشتمل على الحزم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية ، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته من ناحية أخرى .

والتقييم له فوائد كثيرة لكل من العاملين والمنشأة فبالنسبة للعاملين يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم فرصة لتلافيها في المستقبل وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة ، وبالتالي العمل على تجنبها .

أما من ناحية الإدارة أو المنشأة ، فإن للتقييم فوائد كثيرة ، ويستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات أفراد جيده وواقعية ومن أمثلة ذلك :

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على إعداد سياسة جيدة للترقية ، لأنه يعين الإدارة على اختيار أنسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي .
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على ترشيد الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها فالمفروض أن سياسة الاختيار والتعيين الناجحة هي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح ، وإذا ثبت أن بعض أو معظم العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفضي الكفاءة كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين غير سليمة لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب .
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على تحسين علاقات العمل في المنشأة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين ، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم ، وأن إدارة المنشأة تفرق في المعاملة بين العاملين المجتهدين في أعمالهم والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم . ولكي يتحقق رضا العاملين عن عملية التقييم ، يجب خلق إحساس لديهم بأن التقييم ليس الهدف منه تصيد الأخطاء ، وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم .
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسية جيدة للرقابة ، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ

بيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيهم . وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية على المنشأة .

- تحديد الأشخاص الذين يستحقون الترقية المادية أو الادبيه.
- تحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل والعمل على الاستغناء عنهم .
- مساعدة الإدارة في التعرف على درجة عدالة الرؤساء في الحكم على مرؤوسيههم .
- مساعدة العاملين وتنمية كفايتهم عن طريق تعريفهم بمواطن الضعف فيهم وتحفيزهم على تحسين إنتاجهم .

وبصفة عامة هنالك مجالات متعددة تستخدم فيها نتائج تقييم أداء العاملين منها :
الحكم على صلاحية الموظف الجديد ، تحديد احتياجات التدريب ، نقل وترقية العاملين ، منح المكافآت التشجيعية ، والاختيار والتعيين .⁽¹⁾

أهمية وعناصر تقييم الأداء

أهمية تقييم العاملين :

مما سبق يمكن القول أن التقييم الموضوعي للموارد البشرية يعود بالنفع على الطرفين (الموارد البشرية والمنشأة) :

أما نفعه الموارد البشرية فهو يساعد المرؤوسين على التعرف على نواحي القصور في أدائهم وسلوكهم مما يحملهم على تلافيها مستقبلا ، أو الترقى في السلم الوظيفي إذا ما كان أداءهم متميزا ، كما يساعد فئة الرؤساء في التعرف على أداء الموظف بشكل علمي ، وخلق مزيد من التقارب المهني والإنساني بين الرئيس ومرؤوسيه ، وزيادة قدرة هؤلاء الرؤساء في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ قرارات واقعية فيما يتعلق بالعاملين .

أما نفعه المنشأة فتتجلى في مساعدتها على :

1/ إعداد سياسة جيدة للترقية .

2/ ترشيح سياسة الاختيار والتعيين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

(1) صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1988) ص 305 - 308 .

3/ وضع سياسة مناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير البيئة الوظيفية بأسلوب علمي مستمر .

4/ تحسين علاقات العمل في المنشأة إذ تخلق شعورا من الراحة بين العاملين بسبب بوجود نظام موضوعي عادل للتقييم وخلق شعور بأن الغرض من التقييم هو مساعدة المرؤوسين على تحسين أدائهم وليس التصيد لأخطائهم .

5/ إعداد سياسة جيدة للتدريب والتطوير في أداء العاملين .

6/ إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على التعرف الواعي لنقاط القوة والضعف في أداء العاملين .

7/ احترام قواعد العمل وضوابطه وذلك لشعور الموظف بوجود رقابة ومتابعة وتقييم مستمر .⁽¹⁾

تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تعرف المنظمة على حقيقة نشاطها الحالي ومقارنته مع أدائها في الفترة الماضية وكذلك مقارنة أداء المنظمة مع الأداء المتميز للمنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال . إضافة إلى مقارنة الأداء المتحقق مع الأهداف المخطط لها التي تتضمنها إستراتيجية المنظمة بما يساهم في تطوير خططها الإستراتيجية .

وتبرز أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة فيما يلي :

1/ معرفة نقاط الضعف والقوة لقياس مدى التقدم والتأخر في تحقيق الأهداف المنشودة .

2/ قياس مدى إمكانية المنظمة للاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة .

3/ ترشيد أداء العاملين للعمل بأفضل الطرق .

4/ التحقق من مطابقة الأداء وفقا لمعايير الجودة المطلوبة .

5/ التأكد من أداء عمل أقسام وفروع المنظمة بالصورة المخطط لها .

6/ تزويد إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة .⁽²⁾

(1) طارق علي جماز ، مرجع سابق ، ص79.

(2) النعيم حسن محمد علي وآخر ، مرجع سابق ، ص 305 ، ص306،

7/ كذلك يعتبر تقييم الأداء من العوامل التي تؤدي إلى تحديد احتياجات التدريب بالمنظمة .

8/ يسهم في خفض معدلات دورات العمل .

9/ يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة عند ارتباطهم بعمليات الترقية أو العلاوات السنوية .

10/ يؤدي إلى دعم عمليات التقييم والترقية بالموضوعية كذلك عند استغلاله في نظم الحوافز .

11/ تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم ومن ثم تحسين أداءهم ومعالجة نقاط الضعف⁽¹⁾.

أهمية تقييم العاملين من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص:

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم .
- ينظر إليه على انه مقياس أو معيار للأعمال.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تقادي والتخلص من جوانب القصور والضعف .
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية ومحددة .
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها .
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول علي مكافآت وتعويضات مجزئة.

(1) ذكي مكي إسماعيل ، أداره الموارد البشرية، ط2 ،(الخرطوم : مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م) ص 186-187.

- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل .

- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين _ طاقات غير مستغلة.

- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمات بشكل عام .
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه في تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين .

رابعاً : أهداف عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم وظائف الإدارة، وبالإمكان تناول الأهداف التي تحقّقها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي، المنظمة والمديرين والمرؤوسين (1):-

أولاً : أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- 1- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين نحو المنظمة.
- 2- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور .
- 3- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- 4- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

ثانياً : أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقويم الأداء والحكم على المرؤوسين ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى

(1) مؤيد سعيد السالم ، عادل صالح ، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي (عمان : جدار للكتاب العالمي ، 2006) ص104 .

بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية :

أ. التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي .

ب. الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين

ج. وتنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات المناسبة الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

إن شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسئولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهد وجدية وإخلاص ليتربحوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ومكافأتهم مالياً. ويهدف ذلك إلى تحقيق ثلاث غايات على مستوى العاملين وهي:-

1- الجذب : للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة .

2- الدافعية : للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضوعي .

3- الاحتفاظ : بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها.

أيضاً يساعد التقييم على تعريفهم نواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلافيها في المستقبل، وأيضاً التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها .

عناصر تقييم أداء العاملين :

ويقصد بعناصر تقييم الأداء الإجراءات التي تساهم في إنجاح وفعالية عملية تقييم الأداء من جهة والعناصر التي يتم وفقها عملية التقييم . بحيث تشمل المقوم أي المشرف أو الرئيس المباشر الذي يقوم بعملية التقييم والملاحظات التي يبديها حول أدوار العامل المراد تقييم أدائه .

أولاً :المشرف أو المقيم الذي يقوم بعملية التقويم:

ولا بد لهذا المشرف أن يتسم بالكفاءة والقدرة على القيام بهذا العمل كما انه بحكم عمله المباشر والقريب من العامل موضع التقويم سيكون قادرا على ملاحظة أدائه .
ولا بد له أن يتمتع بالقدرة على التحليل وتفسير أداء العامل وفقا للخطط والأهداف التي تحدها المنظمة للوظيفة .

ثانيا : الزملاء في العمل :

وهم الزملاء الذين يتم استشارتهم أو سؤالهم عن أداء العامل باعتبار أن موقفهم يؤهل من الملاحظة المستمرة لسلوك الأفراد العاملين معهم .
كذلك لا بد وأن تتوفر فيهم الثقة بحيث يكونوا عادلين في حكمهم على بعضهم البعض دون محاباة أو تحيز أو ظلم .
وأن يكونوا بنفس المستوى والدرجة الوظيفية .

ثالثا : فترة وقت التدريب :

وغالبا ما يتم التقويم بطريقة دورية كالتقارير السنوية للأداء وأحيانا تكون هنالك ظروف خاصة يتم فيها التقويم لشغل خانة شاغرة أو استحداث وظيفة أو قسم جديد يتطلب نقل أو توظيف له فبالتالي تتم عملية تقييم أداء المرشحين لهذه الوظيفة .

رابعا : إجراءات التقويم :

ويتم تحديد إجراءات التقويم بعد تحديد المشرف المقيم وقت التقويم وتشمل هذه الإجراءات عمليات المقابلات والملاحظة والتي لا بد من تحديد توقيت لإجرائها .

خامسا : العناصر أو الجوانب التي يتم وفقها القياس والتقويم :

وهي العناصر أو الجوانب التي سيتم وفقها قياس أداء العامل أو العاملين المراد تقييم أدائهم. وتشمل كمية العمل ونوعية إنتاجه ومدى كفاءة العامل وتعاونهم مع زملائه وقدرته على التطور والنمو والتقدم في عمله وقدرته على الابتكار ومهاراته في العمل .

طرق تقييم الأداء :

وحيث أن عملية تقييم الأداء لم تكن جديدة على مجتمع الأعمال منذ بداية ظهور علم الإدارة .وعليه فقد كانت هنالك طرق تقليدية لتقييم الأداء وهنالك حاليا طرق أحدث لعمليات تقييم الأداء .وسيتم تناول بعض هذه الطرق فيما يلي :

أ/ الطرق التقليدية لتقييم الأداء :

- وهي الطرق التي تعتمد على التقدير الشخصي للمشرفين والرؤساء بحيث أنها لا تعتمد على عوامل موضوعية وإنما تجدها تعتمد على المشرف ورأيه . ومن أمثلتها:
- طريقة الترتيب البسيط أو طريقة الدرجات .
- طريقة المقارنة المزدوجة .
- طريقة التدرج .
- طريقة قوائم المراجعة .
- طريقة المقابلة .

ب/ الطرق الحديثة لتقييم الأداء :

- هنالك طرق حديثة لتقييم أداء العاملين ولعل هذه الطرق تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات التي تواجه الطرق التقليدية ومن أمثلة هذه الطرق :
- طريقة الإدارة بالأهداف .
 - طريقة مقياس الملاحظات السلوكية .
 - طريقة مقياس التدرج على الأساس السلوكي .
 - مراكز التقييم . (1)

المراحل الأساسية لعملية تقييم الأداء :

تحليل الوظيفة :-

هي المدخل لعملية تقييم الأداء ، بموجبها يتم تحديد مكونات الوظيفة ، وعلى ضوء تحليل الوظيفة يتم تحديد سمات وخصائص الوظيفة (وصف الوظيفة) وسمات شاغل الوظيفة (توصيف الوظائف) .

(1) نكي مكي إسماعيل ، مرجع سابق ، ص 192 - 197 .

- تحديد معايير الأداء :
- بموجب وصف الوظيفة والأهداف المرسومة لها يتم تحديد معايير الأداء وهنا لابد وان نشير إلى ضرورة وضوح هذه الأهداف تشجيعا للموارد البشرية على رفع مستويات أدائها.
- الإعلان عن المعايير : لابد من إبلاغ كافة الموارد البشرية بمعايير أدائهم كي يكونوا على دراية بها وما هو متوقع منهم ، كما يجب على الرئيس التأكد من أن كافة مرؤوسيه قد فهموا بشكل واضح المعايير الخاصة بأدائهم .
- قياس الانجاز الفعلي :
- يعني قياس الانجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن انجازه ويتم الحصول على هذه البيانات إما من خلال الملاحظة المباشرة للرئيس أو من خلال التقارير عن الانجاز .
- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير ويتم في هذه المرحلة تلك المقارنة وذلك لتحديد الانحرافات بين الانجاز الفعلي للأداء والمعايير المحددة لقياسها .
- مناقشة نتائج عملية التقييم : تتم هذه المناقشة من خلال ما يعرف بالمقابلة وبموجبها يقوم الرئيس باستعراض نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوس وطبيعة المشكلات التي تعترض أدائه وسبل علاجها بهدف تحسين مستويات أدائه مستقبلا .
- اتخاذ القرارات : بموجب هذه المرحلة وعلى ضوء نتائج التقييم تتخذ إدارة الموارد البشرية سلسلة من القرارات بعضها يتعلق بالمسار الوظيفي والبعض الآخر بكيفية تطوير وتحسين أداء المرؤوس .أما البعض الآخر فيتناول إجراء تحسينات على ظروف ونظم العمل أو إعادة النظر ببعض سياسات إدارة الموارد البشرية . (1)

(1) طارق علي جماز، مرجع سابق ، ص81 ، ص82.

خامساً : مراحل عملية تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية سليمة ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تتشدها المنظمة وهي كالتالي (1) :-

1- وضع توقعات الأداء:

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

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعريف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى لمعايير الموضوع مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً.

3- تقييم الأداء:

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

4- التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه، ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003 م) ص204.

في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

سادساً : معيقات عملية تقييم الأداء :

تتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديده من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي (1) :-

1-نقص الموضوعية : غالباً ما تعتمد عملية تقييم الأداء الى تقييم اتجاهات وشخصية ومعارف الموظف وغالبية هذه الصفات غير كمية، مما يؤدي الى اختلاف في نتيجة التقييم من شخص لآخر، لذلك نجد أن الذاتية موجودة في عملية تقييم الأداء

2-أخطاء الهالة : ذلك أن الرئيس قد يعطي احد مرؤوسيه تقدير عالٍ أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس، مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس، مثل مستوي كفاءته ومبادئه و غيره ² .

3-التشدد والتساهل : بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حال إعطائهم تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية، أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين ، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بان المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.

(1) Mondy ,Wyne , Noe, Robert, & Mondy, Judy (Human Resource Management) Pearson, Prentice Hall, 2005 , p269

(2) أحمد نادر أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000) ص 250 .

4- **النزعة المركزية** : توصف النزعة المركزية بأنها تجنبت التقديرات المبالغ فيها سلباً أو إيجاباً أو تركز التقديرات حول منتصف سلم التقدير قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم متوسطة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

5- **أخطاء السلوك الأخير** : إن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة، مثل ستة شهور أو سنة، ولذلك يجب أن يمثل هذا التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لكن الذي قد يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الجديد للفرد، لكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركاً للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه (1) .

6- **أخطاء التحيز الشخصي** : يتأثر تقييم الموظف أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفاً على بقية الموظفين، وقد يجد أن واحداً من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم ، كذلك قد يكون التمييز على أساس الجنس أو العرق أو الدين، فإذا كان لدى الرئيس تحيز للذكور مثلاً فإنه يميل لإعطاء الموظفين الذكور معدلات في التقييم أعلى من الإناث، ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوي أداء الموظف ، مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير (2) .

7- **الانطباعات الأولية** : يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباع الأول الذي تركه العامل لديه فالانطباع الأول لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي

(1) شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد (القاهرة : دار الشروق ، 2005 م) ، ص 109 .

(2) مؤيد سعيد السالم وصالح عادل حروش ، مرجع سابق ، ص 119 .

خلال الفترة كلها ، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي⁽¹⁾

8- التلاعب بالتقييم : قد يكون الرئيس تربطه علاقة قرابة أو صداقة مع موظف ما، أو قد يرغب في ترقية ذلك الموظف فيعمل على إعطائه تقييم عالي أعلى من زملائه ليمنحه فرصة الترقية نتيجة للتقييم العالي، كذلك قد يرغب الرئيس بالتخلص من موظف ما أو حرمانه من مكافأة أو ترقيته فيعطيه تقييم متدني على الرغم من أدائه العالي .

معايير وشروط نجاح تقييم الأداء :

لكي يكون التقييم ناجحا لابد من توافر معايير هامة هي :

- وضوح أهداف التقييم إذ أن من حق العاملين أن يعرفوا الهدف من وراء التقييم كالترقيات والتطوير والوقوف على احتياجات الأقسام والدوائر .
- شرعية التقييم وهو ما يتحقق عن طريق قياس العناصر الهامة في التركيب الوظيفي بأوصافه ومحتوياته المرتبطة بفاعلية الأداء .
- جدارة التقييم وهو ما يتحقق عن طريق أكثر من مقيم للموظف الواحد فلو حدث تطابق في تقييم صادر من أكثر من شخص كان تقييما جديرا بالثقة والاعتبار .
- الحيادية في التقييم و يتحقق ذلك إذا كان التقييم عادلا أي منصفا دون النظر لأي اعتبارات عنصرية ، كما يضاف إلى شرط الموضوعية أي أن يجنب الأمور الشخصية في تقييمه فلا ينحاز لصالح الموظف أو ضده لأي أسباب خارج نطاق الأداء الوظيفي.

ويستتبع هذه المعايير شروطا لنجاح التقييم منها :

- التناسب ويقصد به الرابط بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفا ، فإنه بمقدار ما يرتفع أداء الفرد وتزداد مساهماته ومبادراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة ،

(1) Mondy, Wyne , Noe, Robert, & Mondy, Judy (Human Resource Management) Pearson, Prentice Hall, 2005 , p270 .

وبمقدار ما تحافظ المنظمة على بقائه و تشجيعه بالمكافآت والحوافز بمقدار ما يقوي التناسب بين الطرفين .

- القبول : إن التقييم إذا لم يكن مقبولا من كلا الطرفين بين الرئيس والمرؤوس كان دليلا على عدم نجاحه إذا أن من خلال التقييم إذا لم يعطي مخرجات تعكس أداء الموظفين بشكل صحيح فإن التقييم يفقد القدرة على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد .

- المرونة والحوار : إن آليات التقييم يجب أن تكون مرنة يسهل استيعابها من قبل الرؤساء والمرؤوسين ، كما أن الحوار بينهما ومناقشة كل من الطرفين للأخر يجب أن تكون له أهميته وعلى الرئيس أن يكون منصفا جيدا للمرؤوس .

المشاكل والصعوبات والتحديات والأخطاء في تقييم الأداء :

أمام حالة التشابك والتعقد التي لمسناها في موضوع تقييم الأداء فإن هنالك بعضا من المشاكل التي تعتبر مصاحبة لهذه العملية وتحاول المنظمات أن تحد منها ولكن يصعب التخلص منها على وجه الإطلاق إذ إن التقييم في النهاية هو مسألة بشرية يتحسب عليها الأخطاء البشرية المتوقعة ، ويمكن أجمالها في الآتي :

- التأثير بصفة معينة تتوفر لدى المرؤوس فيطغى ذلك على الصفات الأخرى سواء كانت سلبية أو ايجابية .

- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم وهذا يعود إلى شخصية المقيم إذ أنها طباع يصعب تغييرها .

- تأثر الرؤساء بأداء المرؤوسين قبل التقييم مباشرة وتجاهل الأداء على مدار العام بأكمله.

- التحيزات الشخصية للرؤساء وهذا وارد دائما بسبب العلاقات الشخصية أو التحيز الجنسي أو السن أو المستوى التعليمي .

- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة وذلك منعا لغضب بعض المرؤوسين أو نظرا لعدم فهمه الحقيقي لطبيعة عمل كل موظف .

- صعوبة قيام الرئيس بدور المشرف و الموجه في العمل ثم القيام بدور الحكم على النتائج مما يسبب له إرباكا نفسيا .
 - علنية تقارير الأداء : وهذا يتسبب في حرج شديد للرئيس الذي يجعله في خوف من وضع تقديرات سيئة للمرؤوس ويضطر إلى وضع تقديرات أعلى من المستحقة مجارات الأوضاع ومؤثرات اجتماعية يتعرض لها .
 - الافتقار إلى وصف وظيفي متكامل ، ومواصفات محددة لشاغل الوظيفة مما يصعب معه تحديد المهام والمسئوليات والمهارات المطلوبة .
 - عوامل بيئية تتعلق ببيئة العمل مثل النقص في الأجهزة والمعدات ، ودرجة الحرارة العالية ، وضعف الإضاءة وشدة الضوضاء وعوامل أخرى إنسانية مثل انعدام التعاون بين العاملين أو فضاظة المشرف في التعامل .
 - التأييد الغير كافي من جانب الإدارة .
 - عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح .
 - التدريب الغير كافي للأفراد القائمين بعملية التقييم.
 - وجود معايير غير عادلة لتقييم الأداء تتصف بعدم الدقة والتحيز الشخصي .
 - التخوف من تحمل مسئولية التقييم الأخير الذي يجعل بعض الحكام المقيمين يميلون إلى إعطاء تقديرات (أوسطية) لا تمثل حقيقة مستوى الأداء .
- هذه كلها تمثل مناطق صراع ويجب الانتباه إليها من جانب الإدارة إذا أرادت أن تنمي روح التعاون وتقلل من التعارض بين المجموعات المتعددة داخل التنظيم . لذا فإنه يتضح أن : التأييد من جانب الإدارة وتحديد الأهداف من أنظمة تقييم الأداء ووجود المعايير المحددة مقدما.
- بطريقة موضوعية ومتفق عليها ، إضافة إلى التدريب القائم على عملية التقييم والقياس الحقيقي للأداء أساسيات لنجاح نظام الأداء وتحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها . (1)

(1) كامل بربر ، مرجع سابق ، ص301.

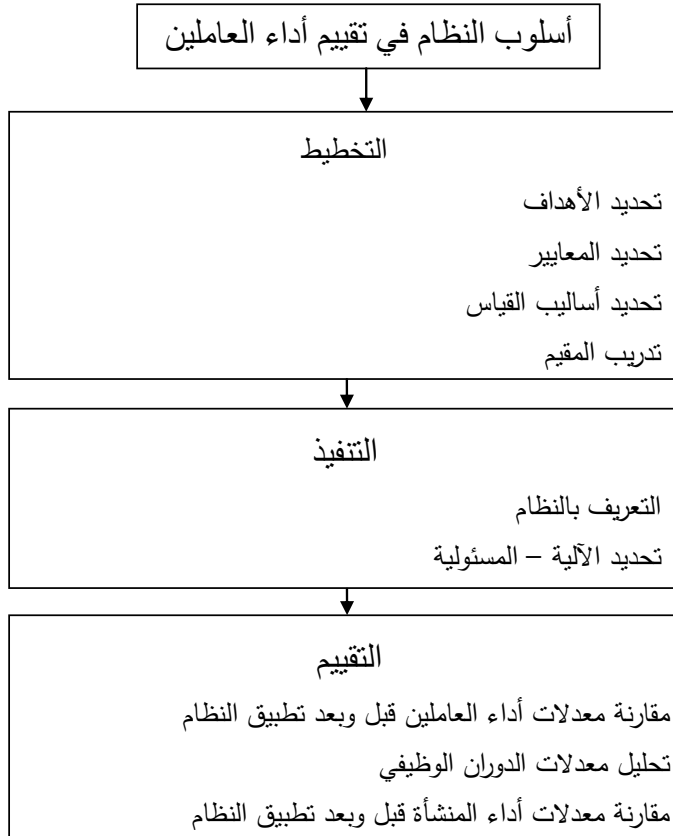
الأخطاء التي قد يقع فيها المشرف في التقييم :

- تنوع المعايير .
- حداثة التقييم .
- تحيز المقيّم .
- إتباع أسلوب التشدد أو اللين في التقييم .
- أخطاء المقارنة .

أسلوب النظام في تقييم أداء العاملين :

يجب تطبيق أسلوب النظام في عملية تقييم أداء العاملين والذي يشتمل على عناصر رئيسية تعالج مسألة تقييم الأداء بمنظور شمولي ، يتطلب اخذ كافة العوامل والعناصر ذات العاقبة في عين الاعتبار كالتالي :

شكل رقم (2) مراحل تطبيق أسلوب النظام في تقييم أداء العاملين .



المصدر : حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية (عمان : دار نهران للنشر والتوزيع) ص 175.

معايير تقييم الأداء :

يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء :

هناك نوعان من معايير تقييم الأداء هما معايير العناصر ومعايير معدلات الأداء⁽¹⁾.

أولاً : معايير العناصر :

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ؛ ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة ومن أمثلتها: الإخلاص والتفاني في العمل، والأمانة، والتعاون، والمواظبة على العمل ...إلخ ، وتنقسم إلى :

أ- العناصر الملموسة : وهي التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل، والدقة فيه، كعدد مرات الغياب عن العمل.

ب -العناصر غير الملموسة : وهي التي يجد المقيم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من صفات الأمانة والذكاء والتعاون وغيرها.

ثانياً : معايير معدلات الأداء : يمكن تعريفيها بأنها عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد، للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة .

ويوجد لمعدلات الأداء ثلاثة أنواع :

أ -المعدلات الكمية : وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة.

ب - المعدلات النوعية : وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى من الجودة والدقة والإتقان.

(1) شاويش مصطفى نجيب ، مرجع سابق، ص101 .

ج - **المعدلات الكمية والنوعية** : وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة، وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

ويشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وأن يتميز بالخصائص الآتية (1) :-

1- **صدق المقياس** : أي إن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص

التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيهما المقياس غير صادق، وهما:-

أ- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.

ب- في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2- **ثبات المقياس** : يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، وإن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية .

3- **التمييز** : وتعنى درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4- **سهولة استخدام المقياس**: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل المرؤوسين في العمل.

5- **القبول** : يقصد به المعيار الذي يشير إلى العدالة ، ويعكس الأداء الفعلي للأفراد .

مبادئ استخدام معايير تقييم الأداء :

1- يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الإقتصار على معيار واحد أو عدة معايير، والسبب يرجع إلى أن العاملين يقومون

(1) خالد عبدالرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص202.

بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

2- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نتائج الأداء يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية .

3- يجب أن تكون المعايير أكثر موضوعية في حالة دراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، لأن توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة يساعد في التعرف على أهم المعايير.

4- يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء.

مشاكل عملية تقييم الأداء:

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمستول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء في حد ذاتها:

أ- المشاكل الذاتية: وتتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم، وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهمة؛ التساهل والرفق، حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية.

- النزعة المركزية ، وهو أن يميل المقوم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد .

- التحيز الشخصي: لصالح الفرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن.

- الأولوية والحدثة، حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء.

ب- المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية في حد ذاتها؛ وتتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.

- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين (1).

(1) مقال بعنوان: « تقييم أداء العاملين »، منشور في الموقع الإلكتروني لمجموعة إدارة الموارد البشرية
<http://www.hrm-group.com>.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

ويشتمل علي ثلاثة مباحث وهي :

المبحث الأول : نبذة عن إدارة التدريب بمحلية شندي

المبحث الثاني : اجراءات الدراسة

المبحث الثالث : عرض ومناقشة فرضيات الدراسة

المبحث الاول

نبذة تعريفية عن إدارة التدريب بمحلية شندي

أنشأ قسم إدارة التدريب بمحلية شندي في عام 2003م ليكون مسئولاً عن تدريب جميع العاملين بالوحدات الإدارية بمختلف درجاتهم الوظيفية وتخصصاتهم داخل وخارج السودان سواء تدريب قصير أو طويل وأجيز قانون التدريب بولاية نهر النيل عام 2006م وبموجبة أنشأت وحدات تدريب بالوحدات الحكومية تطلع لكل مهام التدريب تحت الإشراف المباشر لهذه الإدارة . (1)

حيث يوجد عدد ثلاثة ضباط تدريب بقسم إدارة التدريب بمحلية شندي وعدد اثنين مفتشي تدريب وعدد واحد من الكوادر المنتدبة وكاتب عمومي وعامل ومدير لهذا القسم توزع مهام ضباط التدريب في حصر الاحتياجات التدريبية لكل إدارة بالمحلية وعمل السجل السنوي للإدارة وكذلك القيام بالتنسيق مع إدارة التدريب للدورات التدريبية المحلية وكذلك إعداد الخطة والتقارير الشهرية وإعداد الميزانية لنهاية العام بالتنسيق مع أداره الولاية والمدير التنفيذي لمحلية شندي .

تتبع إدارة التدريب حالياً لوزارة شؤون الحكم و الإدارة وبعد حل الوزارات ألت الأمانة لإدارة القوي العاملة والتي تتبع مباشرة لوزارة الماليه والاقتصاد والقوي العاملة والتعدين والمحاجر

وبموجب قانون التدريب يتبع مركز نهر النيل للتدريب وبناء القدرات لإدارة التدريب وبه (3) قاعات سعه (25) دارس وقاعة ثانية سعة (40) دارس كما يوجد به معلمي الحاسوب مزودة بأجهزة حاسوب (2).

معينات العمل بإدارة التدريب بمحلية شندي لا توجد معينات عمل كافية بالقدر المطلوب هنالك مكتب لإدارة التدريب بالمحلية يدار فيه العمل وقاعة بالمحلية تقام فيها الدورات التدريب سعة (25) دارس وجهاز حاسوب بالمحلية مع التعاون مع مركز المعلومات .

(1) المصدر : مقابلة شخصية مع مدير إدارة التدريب بمحلية شندي يوم السبت الموافق 2018/1/17م الساعة

1 ظهرا المكان : مكتب التدريب محلية شندي.

(2) المصدر : وظائف وسجلات إدارة التدريب بولاية نهر النيل.

وتمثل أهداف إدارة التدريب بمحلية شندي في الآتي :

1. زيادة معرفة العاملين بمحلية شندي وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية واطلاعهم علي كل جديد يطرأ علي العمل .
2. تقليل الأخطاء في العمل .
3. المساهمة في تأهيل وإعداد العاملين بمحلية شندي ومنظمات المجتمع المدني .
4. مساعدة العاملين علي فهم طبيعة عملهم وتنمية قدراتهم وإعانتهم علي تولي تنفيذ مهام أعلى أو مختلفة .

مهام والاختصاصات إدارة التدريب بمحلية شندي في الآتي :

1. دراسة الحاجات التدريبية ووضع الأولويات وإعداد مشروع الخطة السنوية للتدريب وتقديمها للمدير العام بالولاية لرفعها إلي جهات الاختصاص لإجازتها .
2. إعداد وتنفيذ خطة التدريب السنوية .
3. متابعة وتقييم التدريب بالمحلية مع ضباط التدريب .
4. التصديق بإنشاء مراكز التدريب وتحديد مسؤولياتها وتجديدها سنويا وفقا للوائح المحلية .
5. الإشراف الفني علي مراكز التدريب بالمحلية مع التنسيق بإدارة التدريب بالولاية .
6. تقديم المشورة الفنية للوحدات بالمحلية في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية.
7. تأهيل المديرين واحتياط التدريب بالمحلية .

كما شمل مهام ضباط التدريب بالمحلية في الآتي :

1. إنشاء قاعدة بيانات تحتوي علي حصر العاملين وفق استمارة متفق عليها بالمحلية .
2. متابعة الترشيح للتدريب في المحلية .
3. إعداد تقرير الأداء الشهري.
4. تحديد أولوية الترشيح للتدريب بالمحلية كل في مجال تخصصه .
5. مراعاة التأكيد من تطبيق اللوائح والجوانب المنشورات المنظمة للتدريب بالمحلية وتنبيه وحدته بذلك .
6. العمل علي تنسيق عملية التدريب بين المحلية وإدارة التدريب بالولاية .

7. الإتصال مرة كل أسبوع شخصيا أو تليفونيا برئيسة المباشر وإخطاره بأي مستجدات أو معلومات ذات الصلة بالتدريب بالمحلية .
8. رفع تقارير أسبوعية عن أي أنشطة تدريبية نفذت في المحلية حتي ولو لم تمر عبره.
9. حصر مراكز التدريب بالمحلية الحكومية والخاصة وإيراد معلومات عنها من حيث الموقع - القاعات - الطاقة الاستيعابية كفاءات وقدرات العاملين الأساسية بها - التجهيزات - البناء الموجود علاقتها - حجم نشاطها . (1)

محلية شندي

الموقع : تقع في الجزء الجنوبي من الولاية وعلي الضفة الشرقية لنهر النيل بين خطي طول 24/23 درجة شرقا من المسيكتاب جنوب و حتي قرية الضيقة مع حدود محلية الدامر شمالا وتحدها شرقا ولايتي القصارف وكسلا .

المساحة : تبلغ مساحتها 14,596 كلم .

السكان : يبلغ تعداد السكان حوالي 270,338 نسمة تقريبا .

الإدارات العامة بالمحلية : بالمحلية عدد (8) إدارات عامة هي :

- الإدارة العامة للمالية و الإقتصاد والقوي العاملة .
- الإدارة العامة للصحة والسكان .
- الإدارة العامة للتربية والتعليم والمعارف .
- الإدارة العامة للزراعة والثروة الحيوانية والري والمراعي والغابات .
- الإدارة العامة للتخطيط العمراني والمرافق العامة .
- الإدارة العامة للشئون الاجتماعية والإرشاد .
- الإدارة العامة للثقافة والإعلام والاتصالات .
- الإدارة العامة للشباب والرياضة .

(1) المصدر : وظائف وسجلات وتقارير إدارة التدريب محلية شندي .

الوحدات الإدارية : يوجد بالمحلية عدد (6) وحدات إدارية هي : (1)

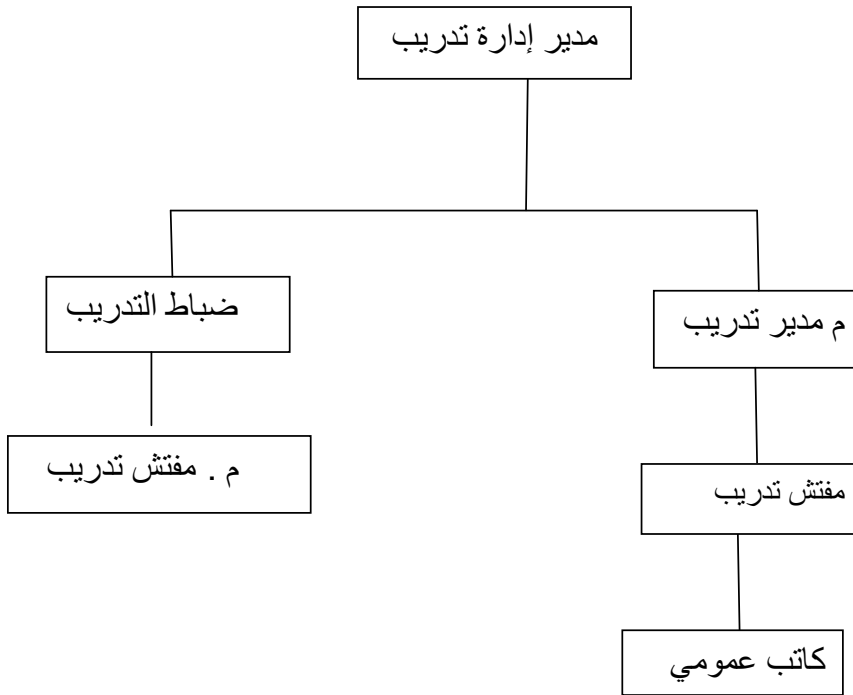
جدول رقم (1) يوضح تقسيم الوحدات الإدارية بمحلية شندي

رقم	الوحدات الإدارية	المقر	عدد السكان	عدد الأسر	عدد المنازل
1	وحدة مدينة شندي	مدينة شندي	80298	9000	13053
2	وحدة ريفي جنوب شندي	مدينة شندي	65403	16725	20046
3	وحدة ريفي شمال شندي	مدينة شندي	20338	5620	8554
4	وحدة كبوشية	كبوشية	49805	5979	9926
5	وحدة حجر العسل	حجر العسل	27347	3807	5432
6	وحدة البسابير	البسابير	27147	3807	5432

المصدر : مركز المعلومات محلية شندي.

الشكل (3)

الهيكل التنظيمي لإدارة التدريب محلية شندي



المصدر: إدارة التدريب محلية شندي

(1) المصدر / مركز المعلومات محلية شندي

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: أداة الدراسة :

تم تصميم الإستبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال ، وكذلك بعض أصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوى الخبرة. تم توجيه الإستبانة إلى عينة تتكون من 100 فرد من الموظفين بمحلية شندى وتتكون الإستبانة من جزأين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على وأعمار ومؤهلات و تخصصات وخبرات المبحوثين .
الجزء الثاني يتضمن أسئلة الفرضيات كلا علي حده.

عبارات الإستبانة :

تم توجيه عبارات الإستبانة على الموظفين بمحلية شندى (عينة الدراسة) وقد احتوت الإستبانة على (28) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

وقد تم توزيع عبارات الإستبانة على فرضيات الدراسة الأربع، وقد اشتملت كل فرضية على عدة عبارات.

صدق وثبات الإستبانة :

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.¹

1.حمد العساف ، المدخل إلي البحث في العلوم السلوكية ،(الرياض : كتبة الكعبيان، 1995) ، ص 4100.

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين أن معامل الثبات مرتفعة مما يطمئن علي استخدام الاستبانة .

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

— العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

— اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.

— الوسيط.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج Microsoft Office.

تطبيق إجراءات الدراسة :

وزعت الإستبانة على عينة الدراسة وتم تفريغ البيانات في جداول أعدها الباحثة لهذا الغرض ، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1 2 3 4 5) على الترتيب . واعدت الباحثة الجداول والأشكال البيانية اللازمة لكل سؤال في الإستبانة كما يلي :

أولاً : تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :

1/ العمر :

جدول (2)

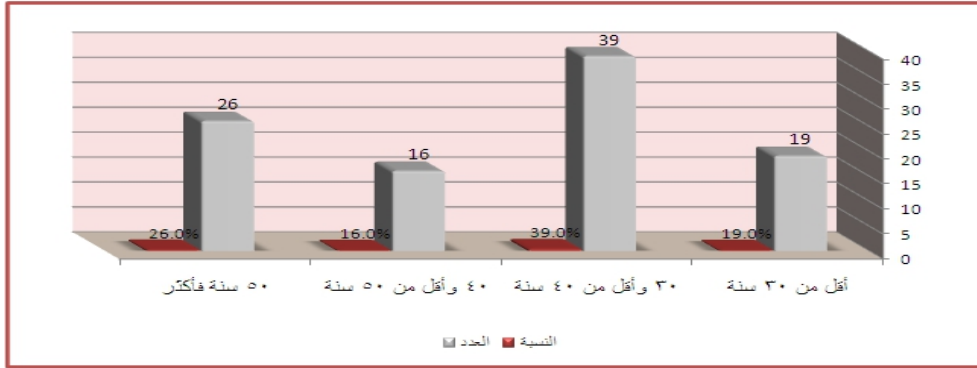
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الرقم	العمر	التكرار	النسبة
1	أقل من 30 سنة	19	19%
2	30 وأقل من 40 سنة	39	39%
3	40 وأقل من 50 سنة	16	16%
4	50 سنة فأكثر	26	26%
المجموع		100	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك نسبة (39%) أعمارهم 30 وأقل من 40 سنة، وأن هنالك نسبة (26%) أعمارهم أكثر من 50 سنة، وأن هنالك نسبة (19%) أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن هنالك نسبة (16%) أعمارهم 40 وأقل من 50 سنة، نجد غالبية المبحوثين من فئة الشباب وهم الفئة المستهدفة لتلقى الدورات التدريبية في مجال عملهم وهذا يدعم موضوع الدراسة.

2/ المؤهل العلمي :

جدول (3)

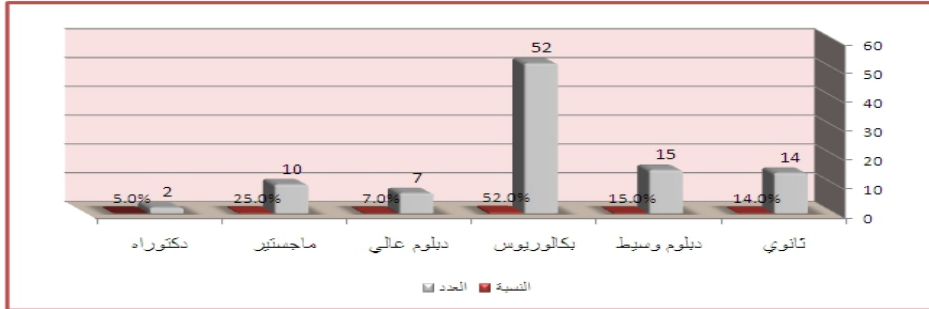
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1.	ثانوي	14	14%
2.	دبلوم وسيط	15	15%
3.	بكالوريوس	52	52%
4.	دبلوم عالي	7	7%
5.	ماجستير	10	10%
6.	دكتوراه	2	2%
المجموع		100	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (5)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (52%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن هنالك نسبة (15%) مؤهلهم العلمي دبلوم وسيط، وأن هنالك نسبة (14%) مؤهلهم العلمي ثانوي، وأن هنالك نسبة (10%) مؤهلهم العلمي ماجستير، وأن هنالك نسبة (7%) مؤهلهم العلمي دبلوم عالي، وأن هنالك نسبة (2%) مؤهلهم العلمي دكتوراه. نجد أن غالبية الباحثين يحملون مؤهل جامعي وبالتالي لهم دراية بأهمية التدريب في العمل وهذا يؤدي على الوصول إلى النتائج المرجوة.

3/ التخصص العلمي:

جدول (4)

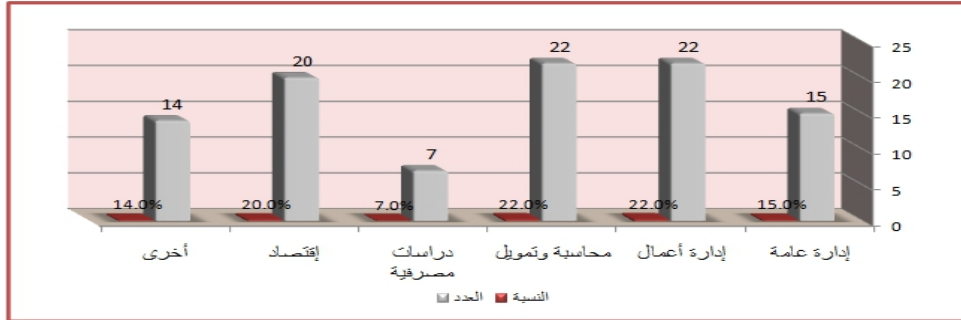
يوضح التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

الرقم	التخصص العلمي	التكرار	النسبة
1	إدارة عامة	14	15%
2	إدارة أعمال	22	22%
3	محاسبة وتمويل	22	22%
4	دراسات مصرفية	7	7%
5	اقتصاد	20	20%
6	أخرى. أنكرها	14	14%
	المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (6)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك نسبة (23%) تخصصهم العلمي إدارة عامة، وأن هنالك أيضاً نسبة (23%) تخصصهم العلمي محاسبة وتمويل، وأن هنالك نسبة (22%) تخصصهم العلمي إدارة أعمال ، وأن هنالك نسبة (20%) تخصصهم العلمي اقتصاد، وأن هنالك نسبة (7%) تخصصهم العلمي دراسات مصرفية، وأن هنالك نسبة (5%) لديهم تخصصات علمية أخرى. نجد أن غالبية المبحوثين تخصصاتهم اقتصاد وعلوم إدارية مما يعني أن ملمين بموضوع التدريب وأهميته وهذا يعزز من نتائج البحث.

4/ المسمى الوظيفي:

جدول (5)

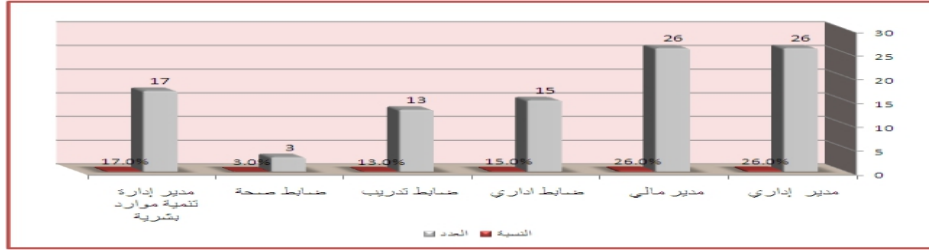
يوضح التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

الرقم	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
1	مدير إداري	26	26%
2	مدير مالي	26	26%
3	ضابط إداري	15	15%
4	ضابط تدريب	13	13%
5	ضابط صحة	3	3%
6	مدير إدارة تنمية الموارد البشرية	17	17%
	المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (7)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أن هنالك نسبة (26%) مساهم الوظيفي مدير إداري، وأن هنالك أيضاً نسبة (26%) مساهم الوظيفي مدير مالي، وأن هنالك نسبة (17%) مساهم الوظيفي مدير إدارة تنمية موارد بشرية، وأن هنالك نسبة (15%) مساهم الوظيفي ضابط إداري، وأن هنالك نسبة (13%) مساهم الوظيفي ضابط صحة، وأن هنالك نسبة (3%) مساهم الوظيفي ضابط صحة. نجد أن غالبية المبحوثين يشغلون مناصب إدارية عليا مما يعنى معرفتهم التامة بجوانب التدريب بالمحلية وأهميته وهذا يدعم دقة النتائج المتحصل عليها في الدراسة.

5/ سنوات الخبرة :

جدول (6)

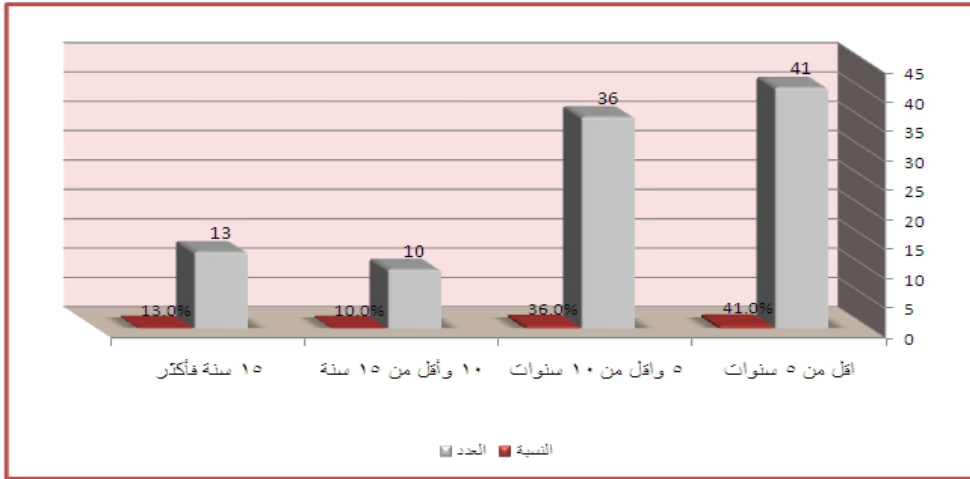
يوضح التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1.	أقل من 5 سنوات	41	41%
2.	5 وأقل من 10 سنوات	36	36%
3.	10 وأقل من 15 سنة	10	10%
4.	15 سنة فأكثر	13	13%
	المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (8)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (41%) سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن هنالك نسبة (36%) سنوات خبرتهم 5 وأقل من 10 سنوات، وأن هنالك نسبة (13%) سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة (10%) سنوات خبرتهم 10 وأقل من 15 سنة. نجد أن غالبية المبحوثين خبراتهم ليست بالكافية مما يستدعي خضوعهم لمزيد من الدورات التدريبية.

6/ هل تلقيت دورات تدريبية في مجال العمل :

جدول (7)

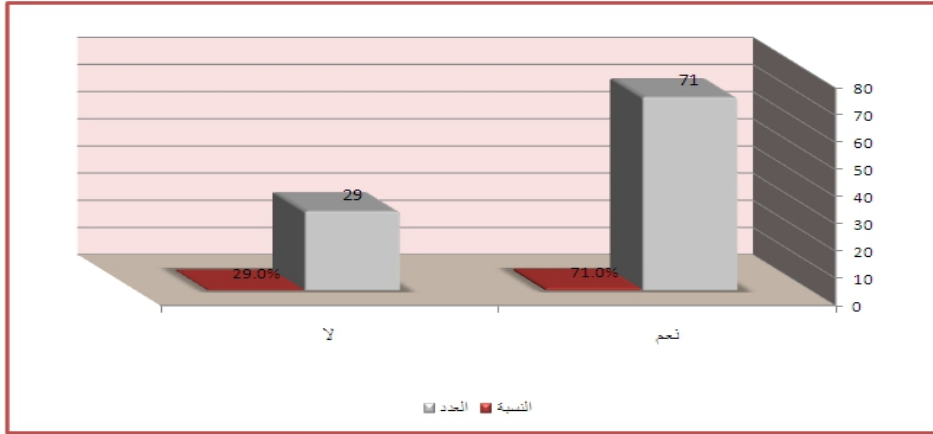
يوضح التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
.1	نعم	71	%71
.2	لا	29	%29
	المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (9)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (71%) تلقوا دورات تدريبية في مجال العمل، وأن هنالك نسبة (29%) لم يتلقوا دورات تدريبية في مجال العمل. نجد أن غالبية المبحوثين تلقوا دورات تدريبية وهذا يدل علي إهتمام إدارة التدريب بتدريب العاملين وتأهيلهم.

ثانياً : تحليل أسئلة الاستبانة :

العبارة الأولى : التدريب يكسب العاملين مهارات جديدة

جدول (8)

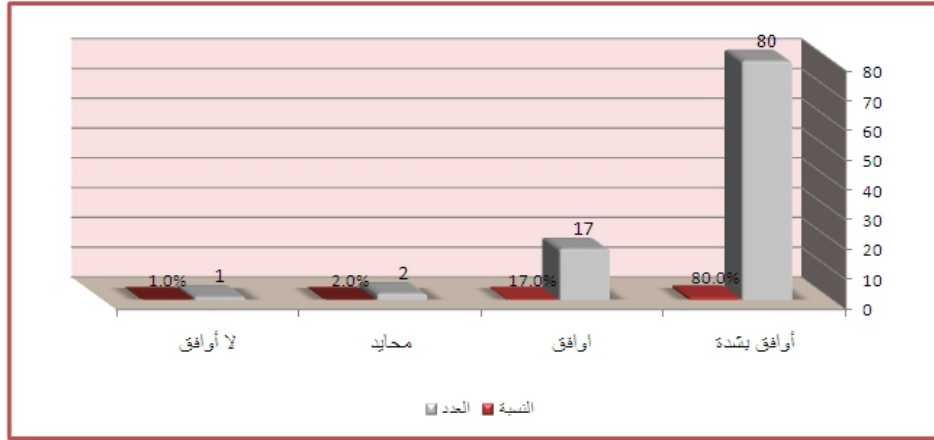
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	80	أوافق بشدة
17%	17	أوافق
2%	2	محايد
1%	1	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (10)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (80%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (17%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (2%) محايدين، وأن هنالك نسبة (1%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن التدريب يكسب العاملين مهارات جديدة.

العبرة الثانية: التدريب ينمي الدافعية نحو الأداء المتميز

جدول (9)

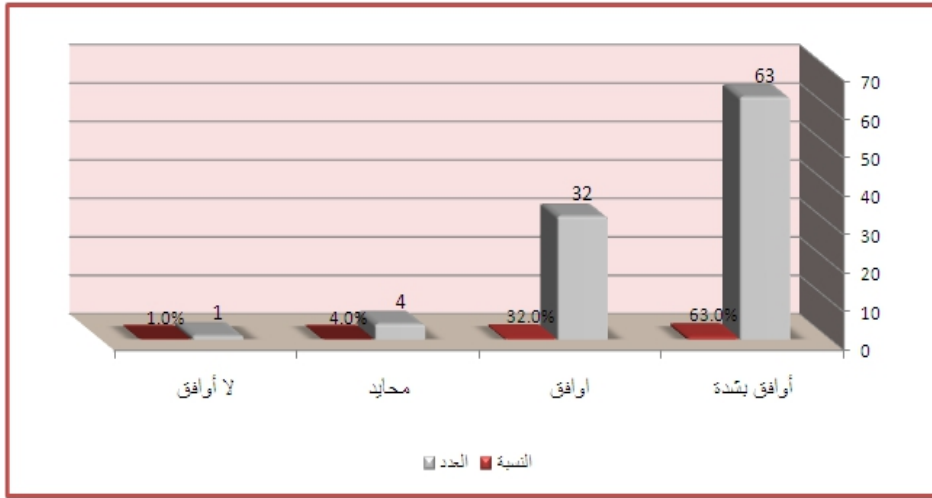
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية

النسبة	التكرار	الإجابة
63%	63	أوافق بشدة
32%	32	أوافق
4%	4	محايد
1%	1	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (11)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (63%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (32%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (4%) محايدين، وأن هنالك نسبة (1%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن التدريب ينمي الدافعية نحو الأداء المتميز.

العبرة الثالثة: يساعد التدريب في حل المشاكل التي تواجه العاملين في العمل

جدول (10)

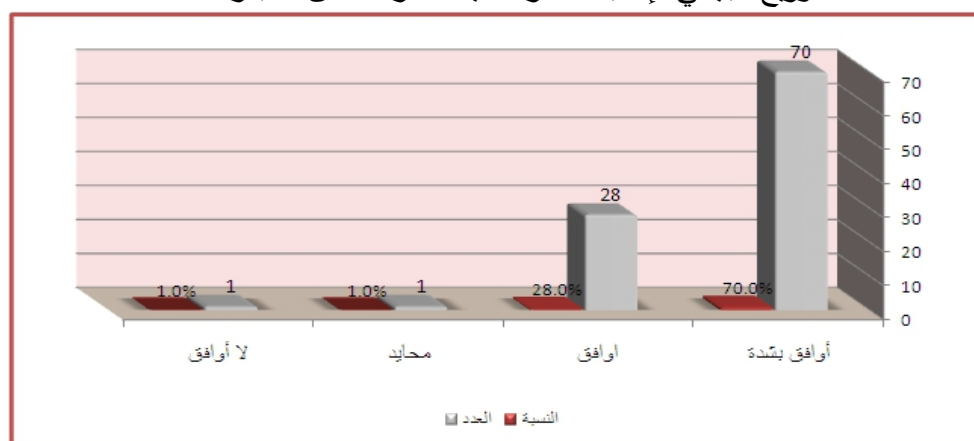
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة

النسبة	التكرار	الإجابة
70%	70	أوافق بشدة
28%	28	أوافق
1%	1	محايد
1%	1	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (12)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (70%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (28%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (1%) محايد، وأن هنالك أيضاً نسبة (1%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن التدريب يساعد في حل المشاكل التي تواجه العاملين في العمل.

العبارة الرابعة: التدريب يساعد العاملين في فهم أدوارهم في العمل

جدول (11)

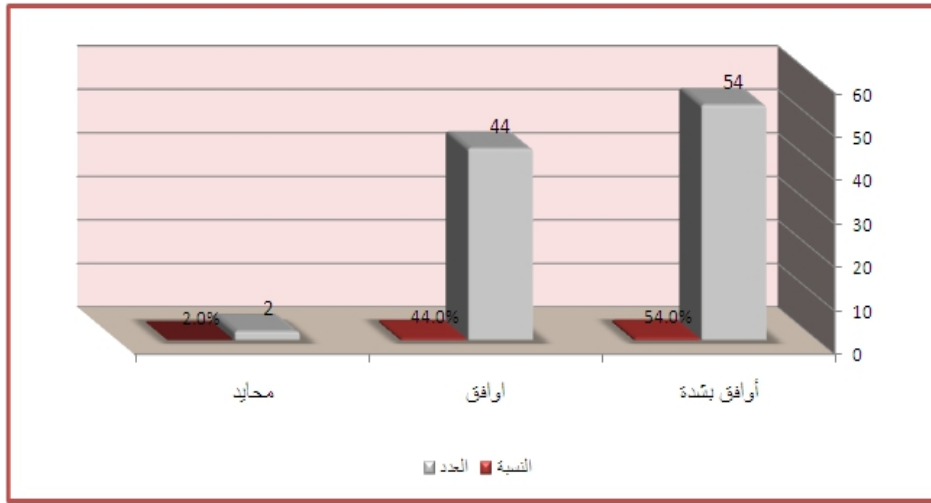
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة

النسبة	التكرار	الإجابة
54%	54	أوافق بشدة
44%	44	أوافق
2%	2	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (13)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (54%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (44%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (2%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن التدريب يساعد العاملين في فهم أدوارهم في العمل.

العبرة الخامسة: يساعد التدريب في ترشيد القرارات الإدارية

جدول (12)

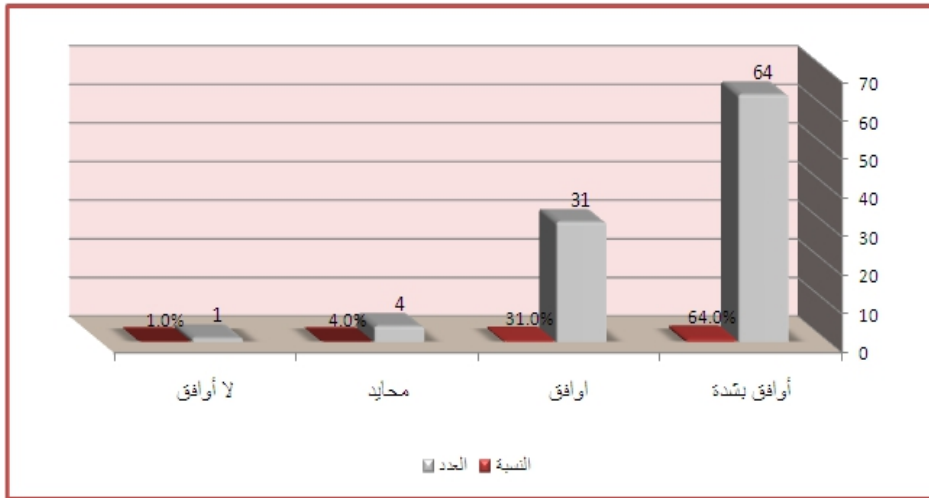
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة

النسبة	التكرار	الإجابة
64%	64	أوافق بشدة
31%	31	أوافق
4%	4	محايد
1%	1	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (14)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (64%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (31%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (4%) محايدين، وأن هنالك نسبة (1%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن التدريب يساعد في ترشيد القرارات الإدارية.

العبارة السادسة : يساعد التدريب في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة

جدول (13)

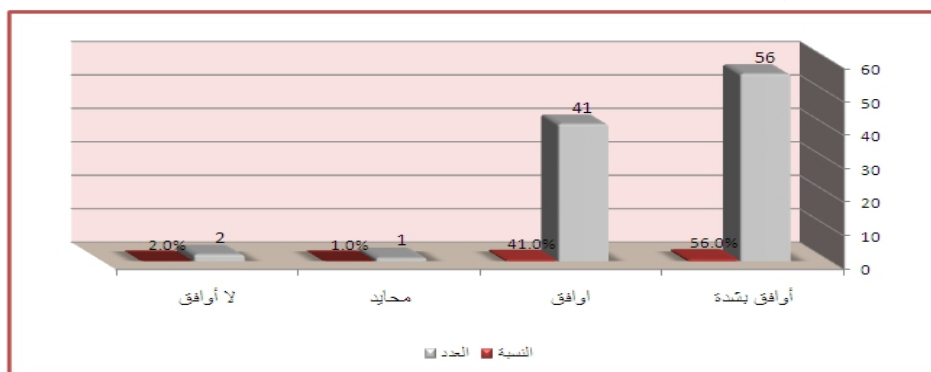
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة

النسبة	التكرار	الإجابة
56%	56	أوافق بشدة
41%	41	أوافق
1%	1	محايد
2%	2	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (15)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (56%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (41%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (2%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (1%) محايد، ويتضح من خلال ذلك أن التدريب يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.

العبارة السابعة: تعتمد المحلية علي الأسس والمعايير العلمية في عملية التدريب

جدول (14)

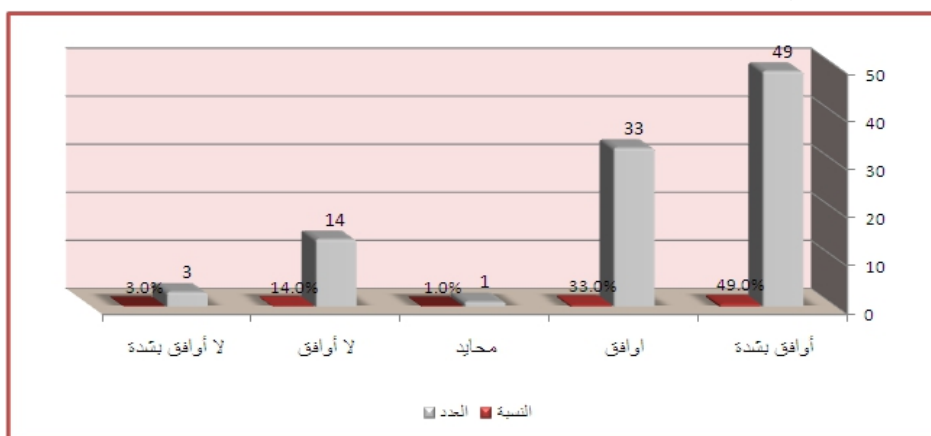
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة

النسبة	التكرار	الإجابة
49%	49	أوافق بشدة
33%	33	أوافق
1%	1	محايد
14%	14	لا أوافق
3%	3	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (16)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (49%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (33%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (14%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (3%) لم يوافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (1%) محايد، ويتضح من خلال ذلك أن المحلية تعتمد علي الأسس والمعايير العلمية في عملية التدريب.

العبرة الثامنة : يوجد قسم تدريب بمحلية شندي

جدول (15)

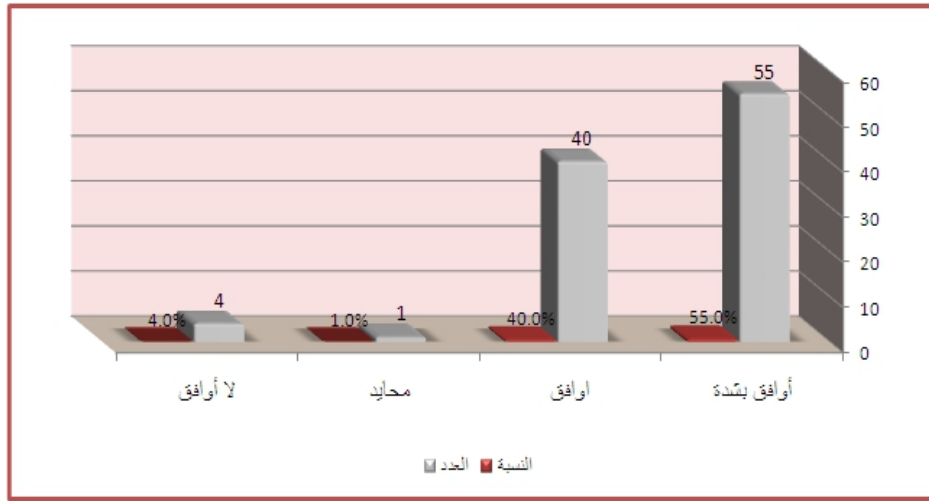
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثامنة

النسبة	التكرار	الإجابة
55%	55	أوافق بشدة
40%	40	أوافق
1%	1	محايد
4%	4	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (17)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثامنة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (55%) وافقوا بشدة على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (40%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (4%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (1%) محايد، ويتضح من خلال ذلك أنه يوجد قسم تدريب بمحلية شندي.

العبارة التاسعة : هناك خطة تدريبية مكتوبة وفق جدول زمني للعاملين بمحلية
شندي

جدول (16)

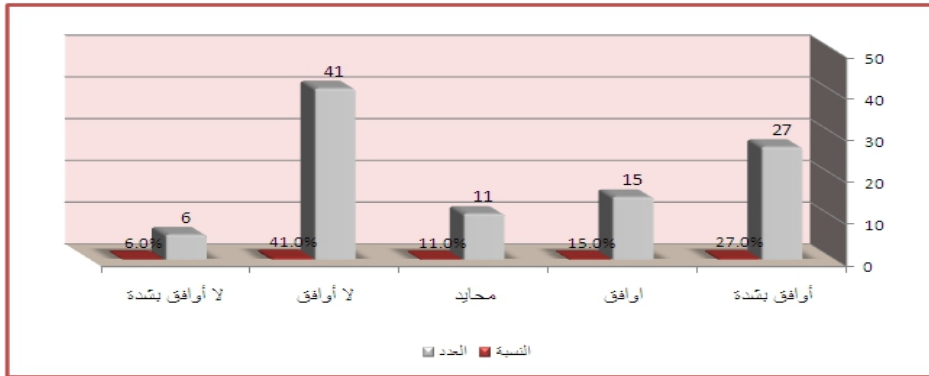
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة

النسبة	التكرار	الإجابة
27%	27	أوافق بشدة
15%	15	أوافق
11%	11	محايد
41%	41	لا أوافق
6%	6	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (18)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (41%) لم يوافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (27%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (15%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (11%) محايدين، وأن هنالك نسبة (3%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن هناك خطة تدريبية مكتوبة وفق جدول زمني للعاملين بمحلية شندي.

العبارة العاشرة : المدرب جزء من المنشأة التي يعمل بها

جدول (17)

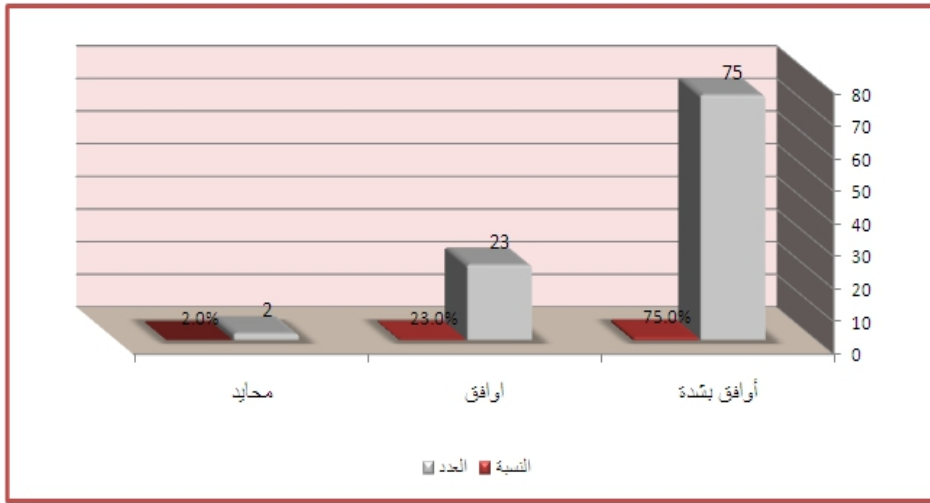
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة

النسبة	التكرار	الإجابة
75%	75	أوافق بشدة
23%	23	أوافق
2%	2	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (19)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (75%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (23%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (2%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن المدرب جزء من المنشأة التي يعمل بها.

العبارة الحادية عشر: المدرب هو المسئول الأول عن نجاح عملية التدريب وتحقيق أهداف البرامج

جدول (18)

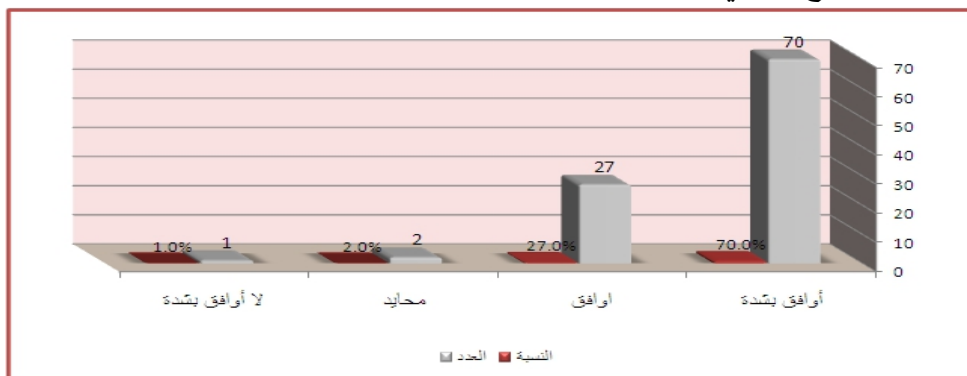
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
70%	70	أوافق بشدة
27%	27	أوافق
2%	2	محايد
-	-	لا أوافق
1%	1	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (20)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (70%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (27%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (2%) محايدين، وأن هنالك نسبة (1%) لم يوافق بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن المدرب هو المسئول الأول عن نجاح عملية التدريب وتحقيق أهداف البرامج.

العبارة الثانية عشر: يختار المدرب نوعية المتدربين

جدول (19)

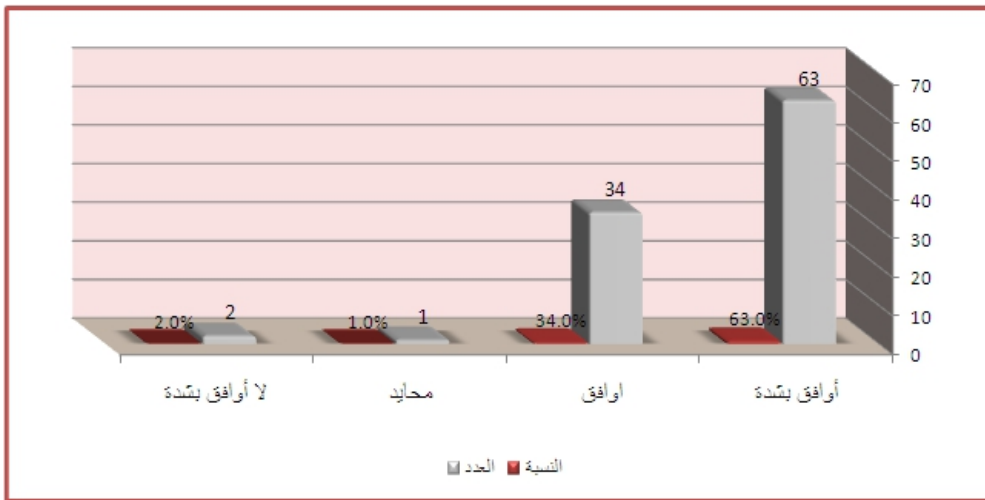
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
63%	63	أوافق بشدة
34%	34	أوافق
1%	1	محايد
-	-	لا أوافق
2%	2	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (21)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (63%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (34%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (2%) لم يوافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (1%) محايد، ويتضح من خلال ذلك أن المدرب يختار نوعية المتدربين.

العبارة الثالثة عشر: المدرب يحمل شهادة معترف بها

جدول (20)

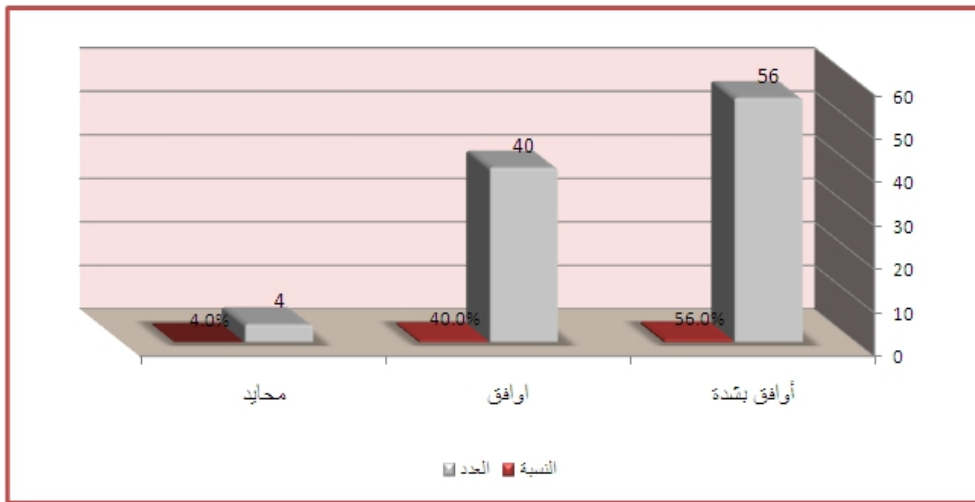
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
56%	56	أوافق بشدة
40%	40	أوافق
4%	4	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (22)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (56%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (40%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (4%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن المدرب يحمل شهادة معترف بها.

العبارة الرابعة عشر: حوافز المتدربين مرضية

جدول (21)

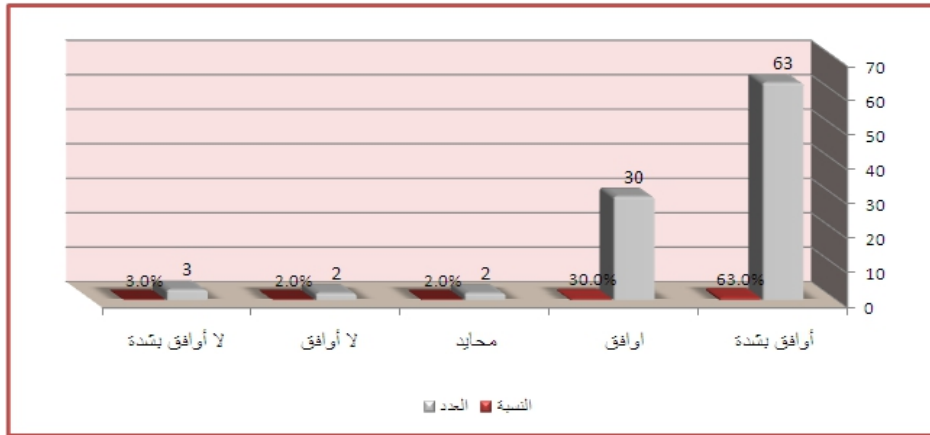
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
63%	63	أوافق بشدة
30%	30	أوافق
2%	2	محايد
2%	2	لا أوافق
3%	3	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (23)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (63%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (30%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (3%) لم يوافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (2%) محايدين، وأن هنالك نسبة (2%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن حوافز المتدربين مرضية.

العبرة الخامسة عشر: لدى المحلية قاعات مخصصة لعملية التدريب

جدول (22)

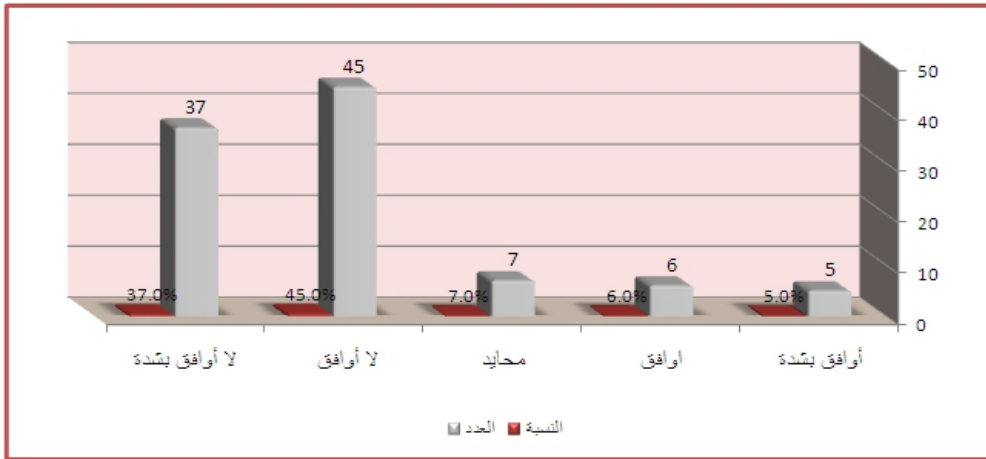
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الخامسة عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
5%	5	أوافق بشدة
6%	6	أوافق
7%	7	محايد
45%	45	لا أوافق
37%	37	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (24)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (45%) لم يوافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (37%) لم يوافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (7%) محايدين، وأن هنالك نسبة (6%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (5%) وافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن المحلية لديها قاعات مخصصة لعملية التدريب.

العبارة السادسة عشر: التدريب الخارجي يكسب المتدربين مهارات عالية لا تسمح
الإمكانات الداخلية بتوفيرها

جدول (23)

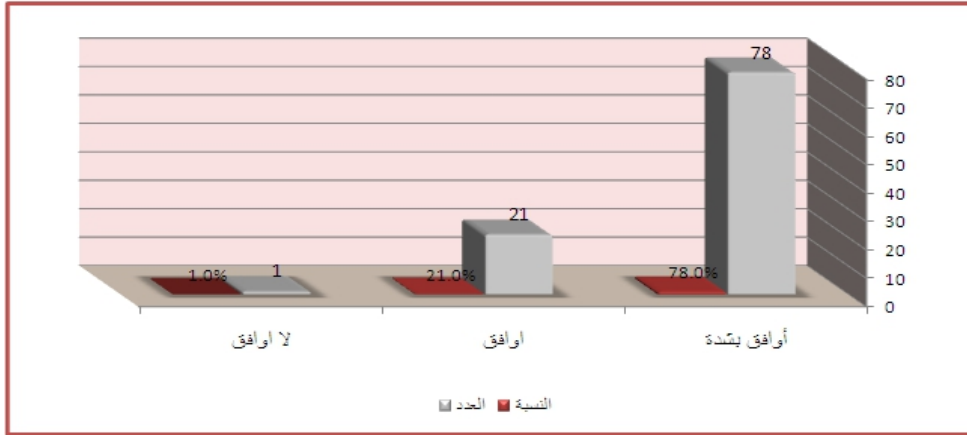
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
78%	78	أوافق بشدة
21%	21	أوافق
-	-	محايد
1%	1	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (25)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (78%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (21%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (1%) لم يوافق، ويتضح من خلال ذلك أن التدريب الخارجي يكسب المتدربين مهارات عالية لا تسمح
الإمكانات الداخلية بتوفيرها.

العبارة السابعة عشر: توفير كافة المستلزمات والمعينات التدريبية للمدرب والمتدربين يساعد في نجاح العملية التدريبية

جدول (24)

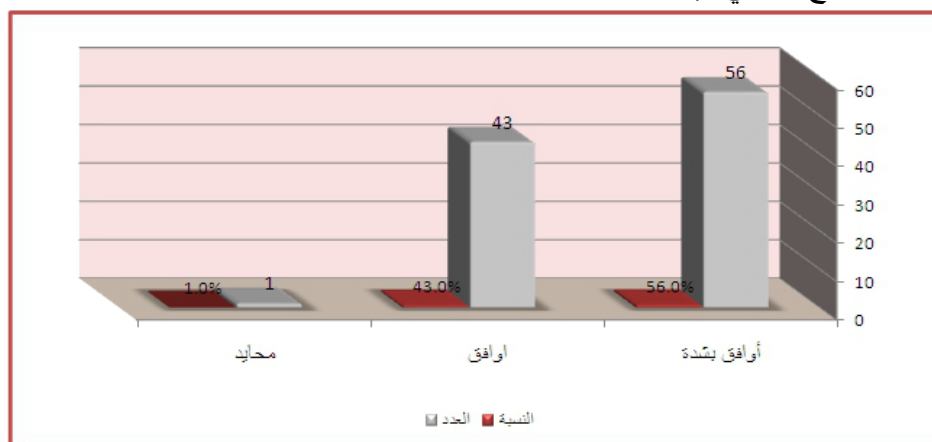
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
56%	56	أوافق بشدة
43%	43	أوافق
1%	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (26)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (56%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (43%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (1%) محايد، ويتضح من خلال ذلك أن توفير كافة المستلزمات والمعينات التدريبية للمدرب والمتدربين يساعد في نجاح العملية التدريبية.

العبارة الثامنة عشر: تهيئة المكان مهم لنجاح الدورات التدريبية

جدول (25)

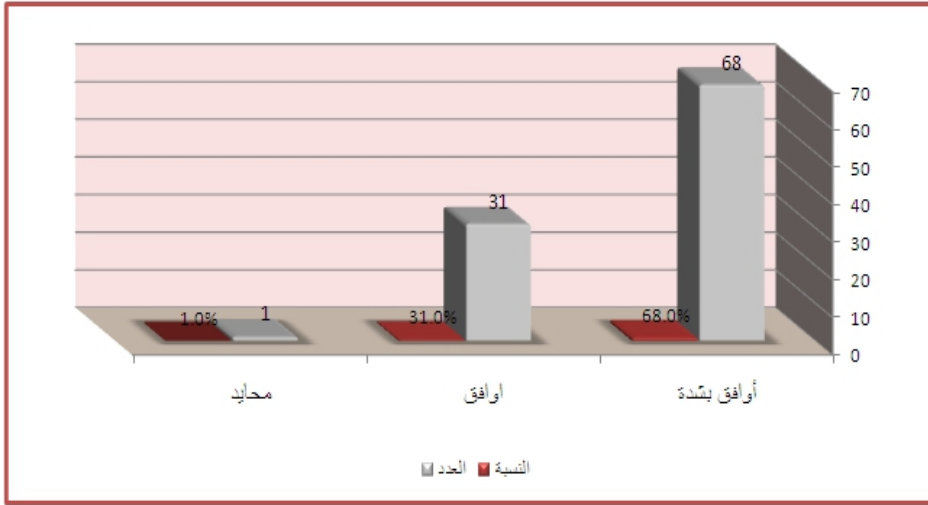
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
68	68	أوافق بشدة
31	31	أوافق
1	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (27)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (68%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (31%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (1%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن تهيئة المكان مهم لنجاح الدورات التدريبية.

العبارة التاسعة عشر: اختيار التوقيت المناسب للمدرب والمتدربين سبب رئيسي في تحقيق أهداف التدريب

جدول (26)

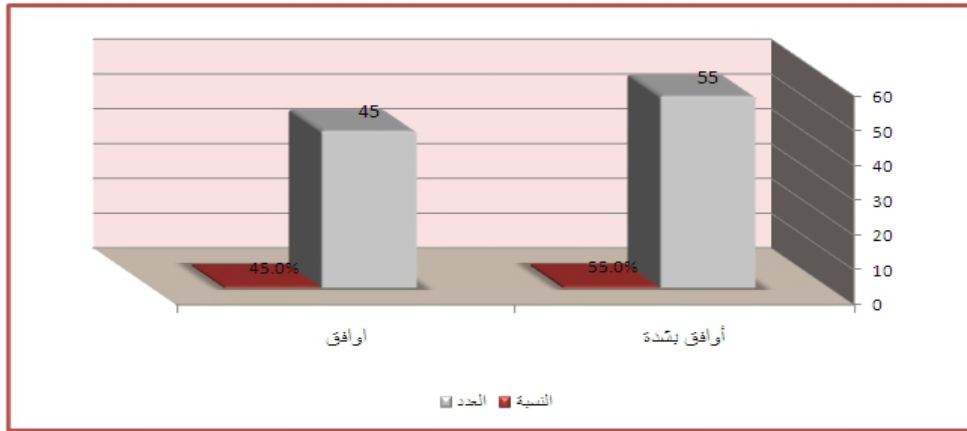
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر

النسبة	التكرار	الإجابة
55%	55	أوافق بشدة
45%	45	أوافق
-	-	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (28)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (55%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (45%) وافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن اختيار التوقيت المناسب للمدرب والمتدربين سبب رئيسي في تحقيق أهداف التدريب.

العبارة العشرون: تأهيل العاملين من الداخل ليصبحوا مدربين

جدول (27)

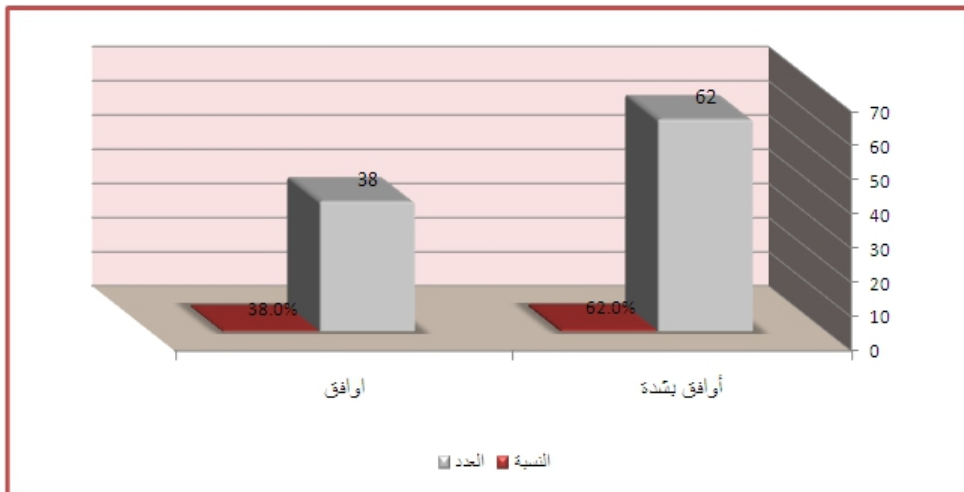
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
62%	62	أوافق بشدة
38%	38	أوافق
-	-	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (29)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (62%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (38%) وافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن العاملين مؤهلون من الداخل ليصبحوا مدربين.

العبارة الحادية والعشرون: متابعة البرنامج التدريبي من قبل الإدارة يعمل علي اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الحال

جدول (28)

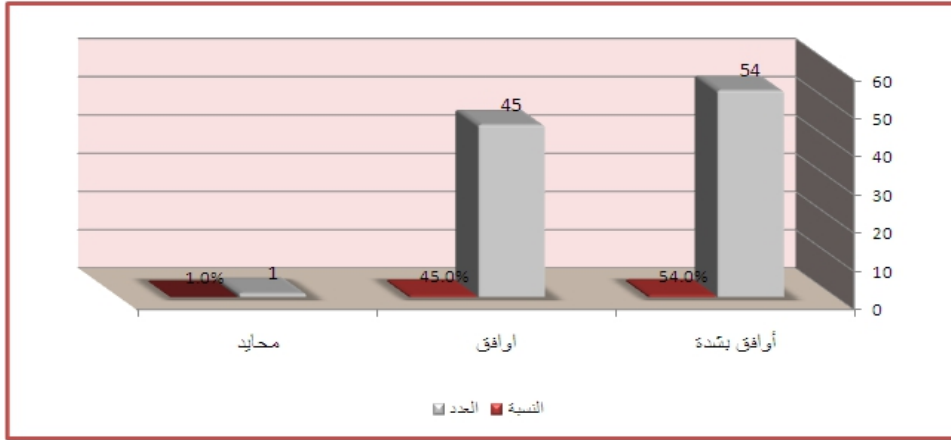
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية والعشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
54%	54	أوافق بشدة
45%	45	أوافق
1%	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (30)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (54%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (45%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (1%) محايد، ويتضح من خلال ذلك أن متابعة البرنامج التدريبي من قبل الإدارة يعمل علي اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الحال.

العبارة الثانية والعشرون: وسيلة المحاضرات فعالة إذا تم تزويد المتدربين بمطبوعات ووسائل إيضاح تعينهم على فهم الدرس

جدول (29)

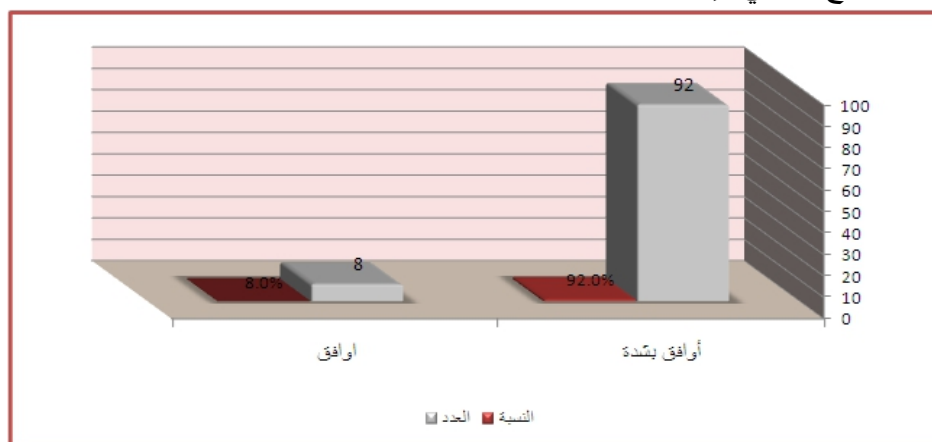
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والعشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
92%	92	أوافق بشدة
8%	8	أوافق
-	-	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (31)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (92%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (8%) وافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن وسيلة المحاضرات فعالة إذا تم تزويد المتدربين بمطبوعات ووسائل إيضاح تعينهم على فهم الدرس.

العبارة الثالثة والعشرون: وسيلة المؤتمرات والندوات تتيح للمتدربين المشاركة
بآرائهم

جدول (30)

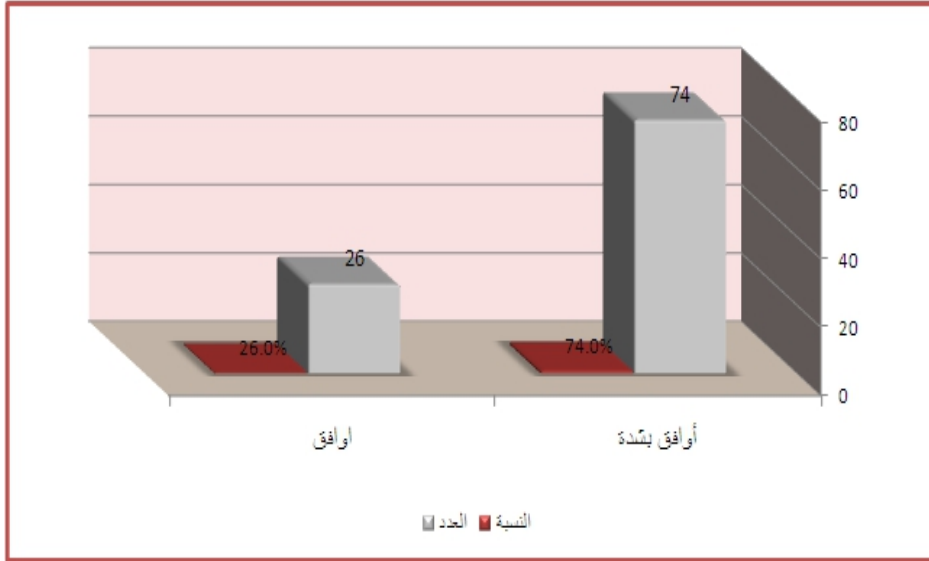
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والعشرون

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشدة	74	74%
أوافق	26	26%
محايد	-	-
لا أوافق	-	-
لا أوافق بشدة	-	-
المجموع	100	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (32)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (47%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (26%) وافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن وسيلة المؤتمرات والندوات تتيح للمتدربين المشاركة بآرائهم.

العبارة الرابعة والعشرون: التطبيق العملي في مجال التدريب يساعد في استيعاب
المادة التدريبية

جدول (31)

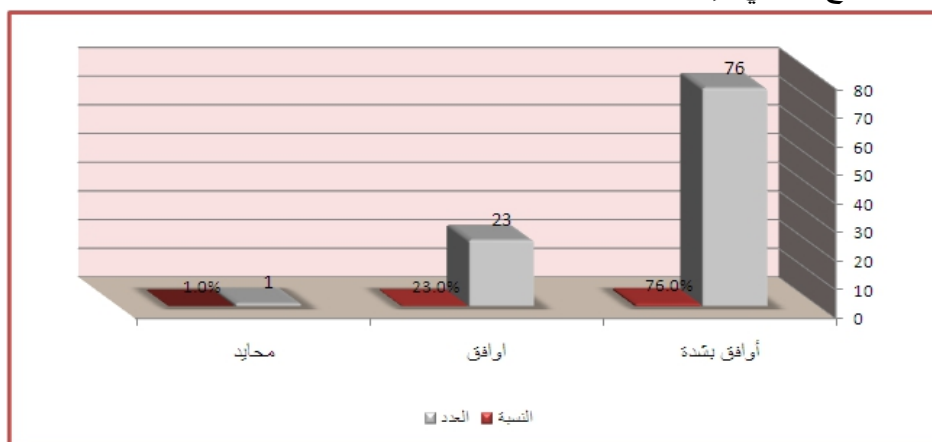
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والعشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
76%	76	أوافق بشدة
23%	23	أوافق
1%	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (33)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (76%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (23%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (1%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن التطبيق العملي في مجال التدريب يساعد في استيعاب المادة التدريبية.

العبارة الخامسة والعشرون: اللقاءات الدورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة
زمنية محددة تعمل علي إقامة علاقات اجتماعية بينهم

جدول (32)

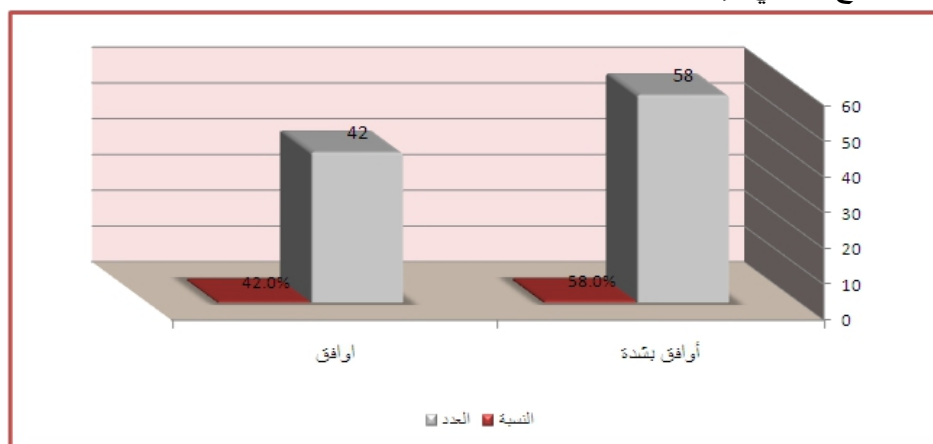
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والعشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
58%	58	أوافق بشدة
42%	42	أوافق
-	-	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (34)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (58%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (42%) وافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن اللقاءات الدورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة تعمل علي إقامة علاقات اجتماعية بينهم.

العبارة السادسة والعشرون: استخدام أسلوب العصف الذهني في التدريب يشجع المتدربين علي المشاركة الفعالة

جدول (33)

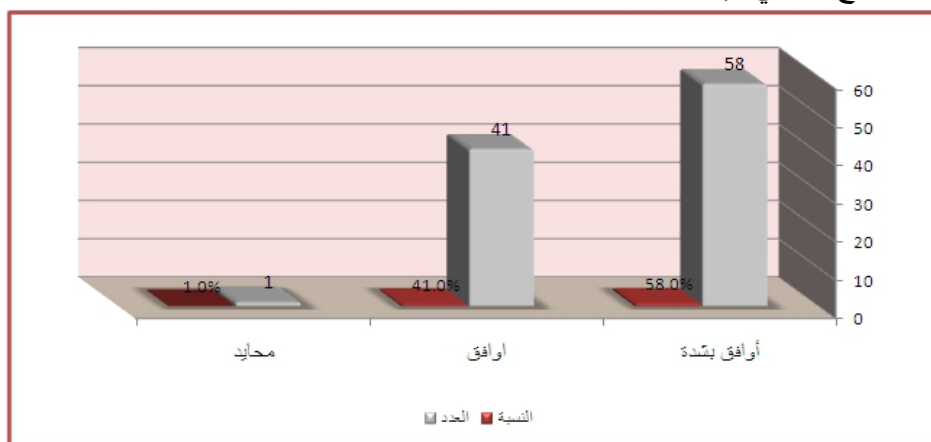
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة والعشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
58%	58	أوافق بشدة
41%	41	أوافق
1%	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (35)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (58%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (41%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (1%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن استخدام أسلوب العصف الذهني في التدريب يشجع المتدربين علي المشاركة الفعالة.

العبارة السابعة والعشرون: استخدام الوسائل السمعية والبصرية في مجال التدريب
يزيد من نجاح الدورات التدريبية

جدول رقم (34)

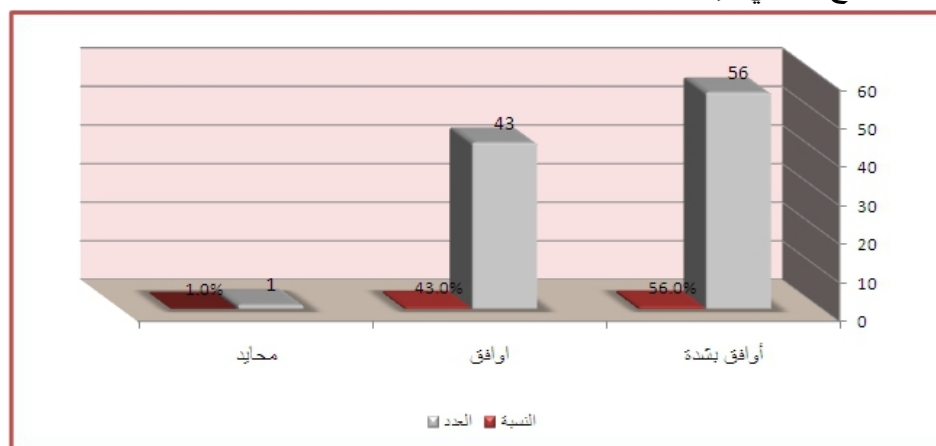
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة والعشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
56%	56	أوافق بشدة
43%	43	أوافق
1%	1	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (36)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (56%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (43%) وافقوا، وأن هنالك نسبة (1%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن استخدام الوسائل السمعية والبصرية في مجال التدريب يزيد من نجاح الدورات التدريبية.

العبرة الثامنة والعشرون: يكتسب العامل خبرات ومهارات تدريبيية من خلال التنقل والتدرج بين الوظائف الإدارية المختلفة (أسلوب لعب الأدوار)

جدول (35)

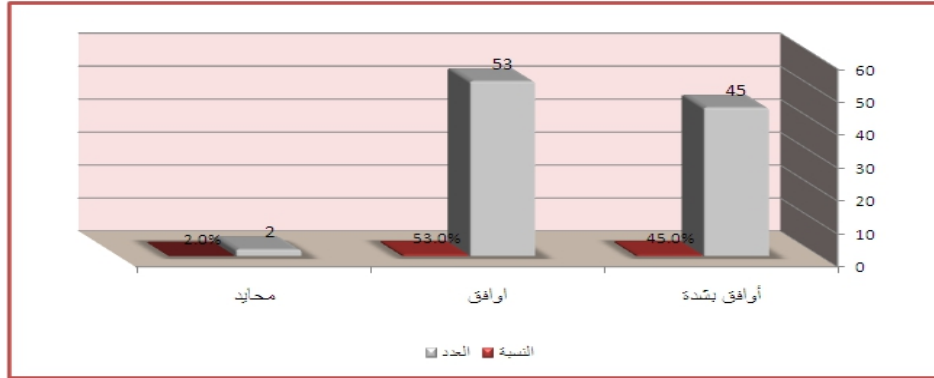
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثامنة والعشرون

النسبة	التكرار	الإجابة
45%	45	أوافق بشدة
53%	53	أوافق
2%	2	محايد
-	-	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (37)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثامنة والعشرون



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك نسبة (53%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك نسبة (45%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (2%) محايدين، ويتضح من ذلك أن العامل يكتسب خبرات ومهارات تدريبيية من خلال التنقل والتدرج بين الوظائف الإدارية المختلفة (أسلوب لعب الأدوار).

المبحث الثالث

عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

وفى الجزء التالي تقوم الباحثة باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حدها
أولاً: تنص الفرضية الأولى علي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين في محلية شندي

جدول (36)

الوسيط ونتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى

التفسير	الوسيط	التفسير	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	العبارة
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	1.678	التدريب يكسب العاملين ومهارات جديدة.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	1.004	التدريب ينمي الدافعية نحو الأداء المتميز .
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	1.274	يساعد التدريب في حل المشاكل التي تواجه العاملين في العمل .
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	45.680	التدريب يساعد العاملين في فهم أدوارهم في العمل .
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين	0.000	1.30	يساعد التدريب في ترشيد القرارات الإدارية

		على العبارة			
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	92.880	يساعد التدريب في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة .
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	84.800	تعتمد المحلية علي الأسس والمعايير العلمية العلمية في عملية التدريب .

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول رقم (36) أن

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 1.678 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية ، تساوي 1.004 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة، تساوي 1.274 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة ، تساوي 45.680 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة، تساوي 1.030 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
6. قيمة مربع كاي للعبارة السادسة، تساوي 92.880 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
7. قيمة مربع كاي للعبارة السابعة، تساوي 84.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

جدول رقم (37)

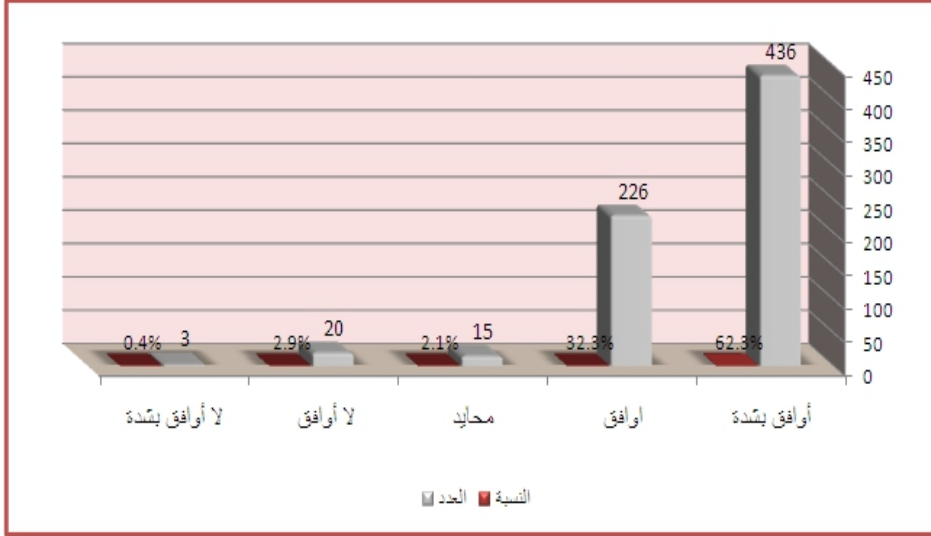
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	436	62.3%
2.	أوافق	226	32.3%
3.	محايد	15	2.1%
4.	لا أوافق	20	2.9%
5.	لا أوافق بشدة	3	0.4%
المجموع		700	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل (38)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة بلغ (436) فرداً وبنسبة (62.3%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (226) فرداً وبنسبة (32.3%)، والمحايدين (15) فرداً وبنسبة (2.1%)، وغير الموافقين بدون تشدد بلغ (20) فرداً وبنسبة (2.9%)، وعدد غير الموافقين (3) أفراد وبنسبة (0.4%).

يتضح من الجدول رقم (36) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بغالبية عبارات الفرضية الأولى. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين في محلية شندي) قد تحققت.

ثانياً: تنص الفرضية الثانية على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدرب ورفع كفاءة أداء العاملين في محلية شندي

جدول رقم (38)

الوسيط ونتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير	الوسيط	التفسير
يوجد قسم تدريب بمحلية شندي	85.680	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
هناك خطة تدريبية مكتوبة وفق جدول زمني للعاملين بمحلية شندي	39.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	3	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
المدرب جزء من المنشأة التي يعمل بها	84.740	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
المدرب هو المسئول الأول عن نجاح عملية التدريب وتحقيق أهداف البرامج	1.254	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يختار المدرب نوعية المتدربين	1.052	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
المدرب يحمل شهادة معترف بها	42.560	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
حوافز المتدربين مرضية	1.443	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول رقم (38) أن

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 85.680 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 39.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح المحايدين لأن قيمة الوسيط تساوي 3.
3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة، تساوي 84.740 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة ، تساوي 1.254 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة، تساوي 1.052 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
6. قيمة مربع كاي للعبارة السادسة، تساوي 42.560 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

7. قيمة مربع كاي للعبارة السابعة، تساوي 1.443 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

جدول رقم (39)

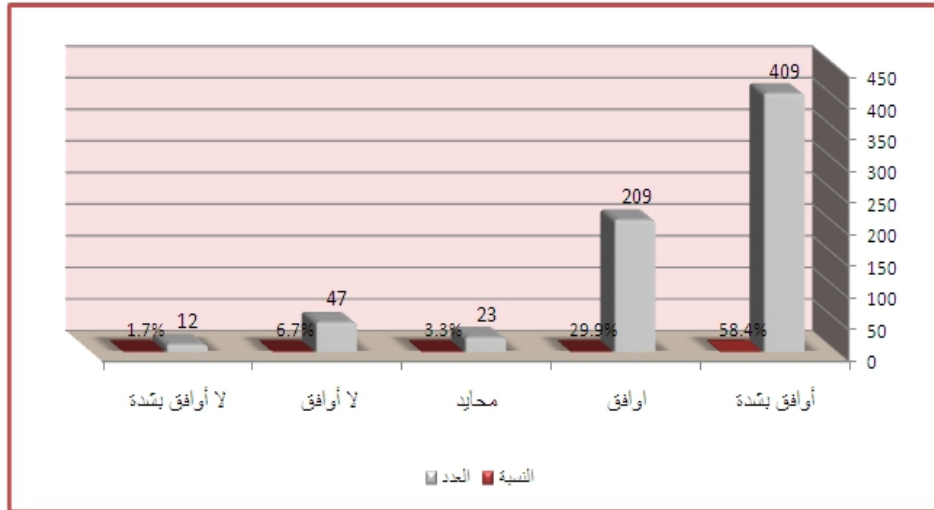
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	409	58.4%
2.	أوافق	209	29.9%
3.	محايد	23	3.3%
4.	لا أوافق	47	6.7%
5.	لا أوافق بشدة	12	1.7%
	المجموع	700	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (39)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثانية بلغ (409) فرداً وبنسبة (58.4%) وعدد الموافقين

بدون تشدد بلغ (209) فرداً وبنسبة (29.9%)، والمحايدین (23) فرداً وبنسبة (3.3%)، وعدد غير الموافقين بدون تشدد (47) فرداً وبنسبة (6.7%)، وعدد غير الموافقين بشدة (12) فرداً وبنسبة (1.7%).

يتضح من الجدول رقم (38) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدین وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدرب ورفع كفاءة أداء العاملين في محلية شندي) قد تحققت.

ثالثاً: تنص الفرضية الثالثة على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة التدريب وأداء العاملين

جدول رقم (40)

الوسيط ونتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة

التفسير	الوسيط	التفسير	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي المحسوبة	العبرة
إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة	4	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	75.200	لدى المحلية قاعات مخصصة لعملية التدريب.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	95.780	التدريب الخارجي يكسب المتدربين مهارات عالية لا تسمح بالإمكانات الداخلية بتوفيرها.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	49.580	توفير كافة المستلزمات والمعينات التدريبية للمدرب والمتدربين يساعد في نجاح العملية التدريبية.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	67.580	تهيئة المكان مهم لنجاح الدورات التدريبية
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.317	1.000	اختيار التوقيت المناسب للمدرب والمتدربين سبب رئيسي في تحقيق أهداف التدريب.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.016	5.760	تأهيل العاملين من الداخل ليصبحوا مدربين
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	48.260	متابعة البرنامج التدريبي من قبل الإدارة يعمل على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الحال.

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

- يتضح من الجدول رقم (40) أن
1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 75.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح المحايدين لأن قيمة الوسيط تساوي 4.
 2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية ، تساوي 95.780 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
 3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة، تساوي 49.580 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
 4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة ، تساوي 67.580 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
 5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة ، تساوي 1.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.317 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
 6. قيمة مربع كاي للعبارة السادسة ، تساوي 5.760 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.016 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

7. قيمة مربع كاي للعبارة السابعة ، تساوي 48.260 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

جدول رقم (41)

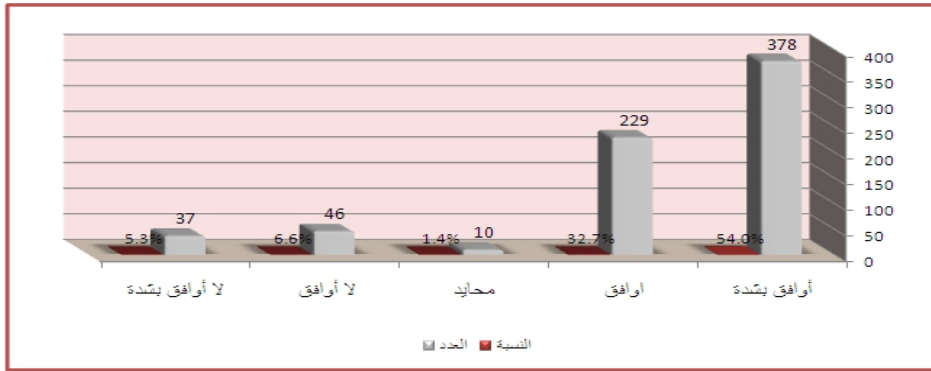
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	378	54%
2.	أوافق	229	32.7%
3.	محايد	10	1.4%
4.	لا أوافق	46	6.6%
5.	لا أوافق بشدة	37	5.3%
	المجموع	700	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (40)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة بلغ (378) فرداً وبنسبة (54%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (229) فرداً وبنسبة (32.7%) ، والمحايدين (10) أفراد وبنسبة

(1.4%)، وعدد غير الموافقين (46) فرداً وبنسبة (6.6%)، وعدد غير الموافقين بشدة (37) فرداً وبنسبة (5.3%).

يتضح من الجدول رقم (40) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحثة بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة التدريب وأداء العاملين) قد تحققت

رابعاً: تنص الفرضية الرابعة على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوسائل التدريبية وأداء العاملين

جدول رقم (42)

الوسيط ونتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الرابعة

التفسير	الوسيط	التفسير	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	العبرة
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	70.560	وسيلة المحاضرات فعالة إذا تم تزويد المتدربين بمطبوعات ووسائل إيضاح تعينهم على فهم الدرس
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	23.040	وسيلة المؤتمرات والندوات تتيح للمتدربين المشاركة بأرائهم .
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	89.180	التطبيق العملي في مجال التدريب يساعد في استيعاب المادة التدريبية
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.110	2.560	اللقاءات الدورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة تعمل على إقامة علاقات اجتماعية بينهم
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	51.380	استخدام أسلوب العصف الذهني في التدريب يشجع المتدربين على المشاركة الفعالة.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	1	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	49.580	استخدام الوسائل السمعية والبصرية في مجال التدريب يزيد من نجاح الدورات التدريبية
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	45.140	يكتسب العامل خبرات ومهارات تدريبية من خلال التنقل والتدرج بين الوظائف الإدارية المختلفة (أسلوب لعب الأدوار)

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول رقم (42) أن

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 70.560 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية ، تساوي 23.040 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة، تساوي 89.180 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة ، تساوي 2.560 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.110 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة ، تساوي 51.380 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
6. قيمة مربع كاي للعبارة السادسة ، تساوي 49.580 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشدة لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

7. قيمة مربع كاي للعبارة السابعة ، تساوي 45.140 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

جدول رقم (43)

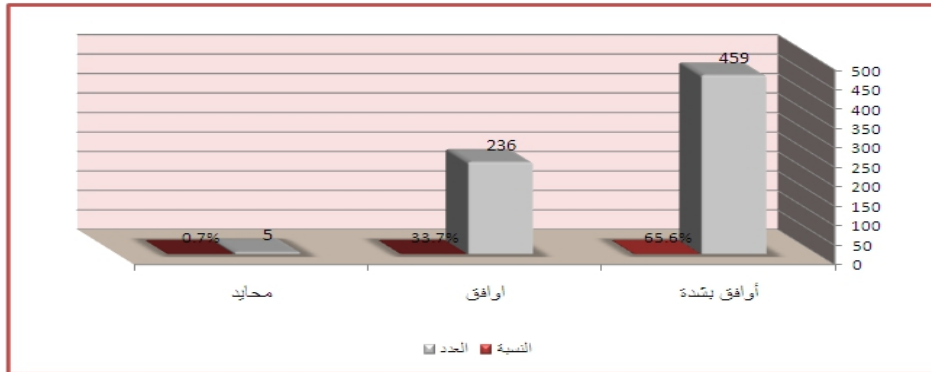
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
6.	أوافق بشدة	459	65.6%
7.	أوافق	236	33.7%
8.	محايد	5	0.7%
9.	لا أوافق	-	-
10.	لا أوافق بشدة	-	-
	المجموع	700	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (41)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة بلغ (459) فرداً وبنسبة (65.6%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (236) فرداً وبنسبة (33.7%) ، والمحايدين (5) أفراد وبنسبة (0.7%).

يتضح من الجدول رقم (41) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحثة بأن الفرضية الرابعة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوسائل التدريبية وأداء العاملين) قد تحققت

الخاتمة وتشمل :

النتائج

التوصيات

المصادر والمراجع

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

- 1/ للتدريب دور فعال وكبير في تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم فهو يمدهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم ويطور مهاراتهم وقدراتهم .
- 2/ للتدريب دور رئيسياً في تعديل السلوك والاتجاهات ، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل .
- 3/ يحسن التدريب أداء الموظف وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت.
- 4/ يعمل التدريب على تحسين خدمات المؤسسة مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة وعملائها.
- 5/ إن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله.
- 6/ إن التدريب أثناء الخدمة يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل.
- 7/ التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمؤسسات.
- 8/ أن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف ومهارات جديدة في مجال عمله.
- 9/ يؤدي التدريب إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالموظف المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته.
- 10/ مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية وتدريب الموظفين على استعمال كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.
- 11/ ان نجاح عمل المؤسسة وزيادة كفاءة أداءها يعتمد علي مدى فعالية دائرة التدريب.
- 12/ يشغل التدريب دورا مهما في عملية تطوير أداء العاملين وزيادة كفاءتهم

13/الارتقاء بمستوي البرامج التدريبية المقدمة لها اثر فعال في ارتفاع مستويات أداء العاملين.

14/ ان ارتفاع كفاءة اداء العاملين في المؤسسة يسهم في زيادة الإنتاجية .

15/ ان اهتمام الفرد بأدائه والعمل علي رفعه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به وتتمثل في الأهداف الاقتصادية .

ثانيا - التوصيات

بناء على الإطار النظري للبحث والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية تذكر الباحثة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى المساهمة في تحقيق الاستفادة الكاملة من العملية التدريبية وتساعد في زيادة كفاء أداء الموظفين وهي :-

1. اعداد الخطة التدريبية السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال مسح شامل لمتطلبات الاداء الفردي السنوي الذي يشكل حاجة فعلية لرفع مستوى الاداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة
2. ربط الترفيات والمهمات الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين في المؤسسة ، ودراسة منح حوافز مالية لاجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق.
3. دعم وزيادة الاهتمام بقياس اثر التدريب على المتدرب وعلاقته بتطوير أداءه وعمله ومهاراته العملية ودراسة تنظيم ملتقيات دورية للموظفين بالفروع المختلفة لتبادل الخبرات حول أنشطتهم التدريبية.
4. وضع برامج تدريبية خاصة ببعض الأنشطة التدريبية مثل تهيئة الموظفين الجدد، أو أنشطة الوعي التدريبي وغيرها.
5. ضرورة رفع ميزانية التدريب وزيادة المخصصات التدريبية في المؤسسة وربطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية .
6. الاهتمام بعملية التقييم بعد التدريب ومتابعة المتدربين بتقارير الأداء لمعرفة مدى الاستفادة من الدورة التدريبية.
7. عمل تقييم للبرامج التدريبية قبل وبعد تنفيذ العملية التدريبية ، ومتابعة انضباط المتدربين في الدورة التدريبية .
8. قيام دورات تدريبية للموظفين في المنطقة التي يقيمون فيها.
9. إن تكون بعض الدورات الكترونيا ولا يلجا الموظف إلى السفر .
10. التوعية بضرورة الدورات عن طريق الإعلانات والرسائل البريدية الالكترونية.

11. إعطاء الميزات المناسبة للموظف للإقبال على البرامج التدريبية ورفع درجات الدورة في نقاط الترقية.
12. لا بد أن تتكرر الدورات خلال العام وفي أوقات مختلفة لئلا تتناسب مع الظروف والإمكانيات الخاصة بكل موظف .
13. ضرورة أن يعطى الموظف الفرصة في تحديد الدورات التدريبية التي يرغب الاشتراك فيها.
14. التأكيد على الموظفين الذين لم يشتركوا في دورات سابقة بضرورة الاشتراك ، مع التوجيه لرؤسائهم المباشرين بمعرفة أسباب عدم مشاركتهم.
15. العمل علي جعل البرامج التدريبية متوافقة مع البرامج الزمنية الموضوعه لتنفيذها كي تحقق الأهداف المطلوبة

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً : الدراسات السابقة

1. يوسف الفضالة ، اثر التدريب في سلوك الموظفين كما يراه رؤساء العمل ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الأردن : دار وائل للنشر ، 2003م)
2. سامر الصاعدي ، دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني، رسالة دكتوراه غير منشورة (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003م)
3. أحمد بشير ، أثر التدريب علي الأداء بالمؤسسات العاملة ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الرياض: معهد الإدارة العامة ، 2008م)
4. سلمي محمد صالح علي ، تقويم التدريب وأثره في الأداء ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، دراسة حالة هيئة المواني البحرية (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2009م)
5. أحمد بن بشير بن محمد المدني ، أثر التدريب علي الأداء بالمؤسسات العامة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية (الخرطوم : جامعة النيلين ، 2010 م).
6. خميس محمد خميس ، أثر التدريب علي أداء العاملين ، رسالة دكتوراه غير منشورة، دراسة تطبيقية شركة البريقة لتسويق النفط (الخرطوم : جامعة النيلين ، 2010م).
7. خواض الشامي عبد الرحيم علي ، تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس المردود التدريبي وأثرهما علي جودة التدريب، كلية القيادة والأركان وأكاديمية والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الشرطة والدراسات العليا وأكاديمية السودان للعلوم الإدارية (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم ، 2010م)
8. عبد المنعم فتحي عبد القادر أبويكر ، أثر التقانة الحديثة في تطوير برامج التدريب في المنظمات الليبية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، دراسة تطبيقية علي بعض منظمات القطاع (الخرطوم : جامعة النيلين ، 2010م)

9. أحمد السامرائي ، أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي ، رسالة دكتوراه غير منشورة (القاهرة : مكتبة عين شمس، 2010م)
10. محمد سالم مفتاح كعبار ، إستراتيجية التدريب في رفع كفاءة العاملين ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2011 م).
11. عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، (الأردن : جامعة باجي مختار، قسم العلوم الاقتصادية ، 2005 م).
12. عبد الناصر موسي، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، (عناية : جامعة باجي مختار قسم العلوم الاقتصادية، 2005 م).
13. عدنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (الخليل : جامعة فلسطين، 2009) .
14. فاطمة الزهراء رزيق ، فاطمة الزهراء رحمانى ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير(الجزائر : جامعة البويرة ، 2012) .
15. توفيق عطية توفيق العجلة ، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (فلسطين : الجامعة الإسلامية بغزة، 2009)

ثانياً : المراجع العربية

1. أحمد صقر ، إدارة الأفراد ، ط1(بيروت : دار النهضة ، 1983).
2. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية (الدار الجامعية : الإسكندرية ، 1999).
3. أحمد محمد صالح شمسان، قضايا إدارية ، ط1 (القاهرة : مركز دراسات جامعة القاهرة ، 2001) .
4. بلال خلف السكارنه ، تصميم البرامج ، ط1(عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2011) .
5. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية (عمان : دار نهران للنشر والتوزيع) .

6. حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء ، ط1 (الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ، 1975).
7. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، ط1 (الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 1999).
8. رشاد أحمد عبد اللطيف ، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية ، ط 1 (الإسكندرية : المكتبة الجامعية ، 2000م) .
9. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، ط1(القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001) .
10. زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد في منظور كمي (مكتبة الأقصى : عمان ، 1983).
11. سعاد نايف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ، ط1 (الأردن: دار وائل للنشر، 2001).
12. السيد عليوة ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، ط1 (مصر: إيتراك للنشر و التوزيع ، 2001،
13. السيد عليوة ، تنمية مهارات مسئولين شؤون العاملين، ط1 (مصر : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001م).
14. صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (ب د : 2001) .
15. طارق على جماز ، المخل إلى إدارة الموارد البشرية ، ط1 (القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2010م) .
16. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، ط1 (الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002) .
17. عصمت سليم ، الحكمانية في الأداء الوظيفي ، ط1 (الأردن : دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011).
18. عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، ط1 (الأردن : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2001) .
19. علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية (القاهرة: دار غريب: 1989) .

20. علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، ط1 (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1977م).
21. علي غربي تنمية الموارد البشرية ، ط1(الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007م)
22. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتيجي ، ط1(الأردن : دار وائل للنشر ، 2005) .
23. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 (لبنان : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1997م).
24. ليدة محمد لبد ، مهارات إدارة الصراع ، ط1(القاهرة : دار الكتب للنشر ، 1997).
25. محمد جمال برعي ، التدريب و التنمية ، ط1 (القاهرة :عالم الكتب ، 1973) .
26. محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ووظائف المسير و تقنيات التسيير ، ط1 (مصر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995) .
27. محمد كمال أبو هند ، التنمية الإدارية ، ط1(القاهرة : مركز البحوث ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، 1994).
28. منصور أحمد منصور ، القوي العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها ، ط1(القاهرة : مكتبة غريب ، 1986).
29. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، ط1(الأردن : دار الصفاء للنشر ، 2003) .
30. ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، ط1 (الجزائر : دار المحمدية ، 1998).
31. النعيم حسن محمد علي، أروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة ، ط1 (الخرطوم : هيئة الخرطوم للصحافة والنشر ، 2008 م) .
32. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 (لبنان : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1997م).
33. صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1988).

34. ذكي مكى إسماعيل ، أداره الموارد البشرية، ط2 ،(الخرطوم : مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م).
35. شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد (القاهرة : دار الشروق، 2005 م).
36. حمد العساف ، المدخل إلي البحث في العلوم السلوكية ،(الرياض : كتبة الكعبان، 1995) .
37. خالد عبد الرحيم الهيبي ، إدارة الموارد البشرية، (الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003م) .
38. مؤيد سعيد السالم ، عادل صالح ، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي (عمان : جدار للكتاب العالمي ، 2006).
39. أحمد نادر أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000)
- ثالثاً : المراجع الأجنبية :

() Mondy,Wyne , Noe, Robert, & Mondy, Judy (Human Resource Management) Pearson, Prentice Hall, 2005,p269

رابعاً : الصحف والمجلات والسجلات :

1. مجلة الباحث، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة ، عدد 10، (الجزائر ،2012).
2. مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، تقويم أداء الموظفين ، إدارة التطوير الإداري، نشرة أفكار إدارية، عدد 51، 2007، الموقع الالكتروني <http://www.kacst.edu.sa/Ar/>
3. وظائف وسجلات إدارة التدريب بولاية نهر النيل.
4. وظائف وسجلات وتقارير إدارة التدريب محلية شندي .
5. مركز المعلومات محلية شندي

خامساً : المقالات والمؤتمرات :

1. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، القاهرة، مارس ، 2005م .

2. مقال بعنوان: « تقييم أداء العاملين »، منشور في الموقع الإلكتروني لمجموعة إدارة الموارد البشرية، <http://www.hrm-group.com>

3. مقال بعنوان: « تقييم أداء العاملين »، منشور في الموقع الإلكتروني لمجموعة إدارة الموارد البشرية <http://www.hrm-group.com>

سادساً : المقابلات

1. المصدر : مقابلة شخصية مع مدير إدارة التدريب بمحلية شندي يوم السبت الموافق 2018/1/17م الساعة 1 ظهرا المكان : مكتب التدريب محلية شندي.

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ /الأخت:.....المحترم

حفظكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: استبانة

بالإشارة للموضوع أعلاه ومساهمة في الارتقاء بالبحث العلمي في مجال إدارة الأعمال تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان (أثر التدريب في أداء العاملين) بمحلية شندي، مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال و أضع هذه الإستبانة بين أيديكم التي أحاول عبرها الاستفادة من آرائكم من خلال تفضلكم بالإجابة الصحيحة والدقيقة مع كتابة أي تعليقات ترونها ضرورية والباحثة علي ثقة في توخيكم الدقة والعناية العلمية وتقديم ما يخدم البحث العلمي.

وسوف تكون هذه الإستبانة في غاية السرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث

العلمي فقط

ولكم جزيل الشكر

الباحثة

أولاً : البيانات الشخصية :

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب

1/ العمر :

- أ/ أقل من 30 سنة () ب / 30 وأقل من 40 سنة ()
ج / 40 وأقل من 50 سنة () د / 50 سنة فأكثر ()

2/ المؤهل العلمي :

- أ/ ثانوي () ب/ دبلوم وسيط () ج/ بكالوريوس ()
د/دبلوم عالي () هـ/ ماجستير () و/ دكتوراه ()

3/ التخصص العلمي:

- أ/ إدارة عامة () ب/ إدارة أعمال () ج/ محاسبة وتمويل ()
د/دراسات مصرفية () هـ/اقتصاد () و/ أخري أذكرها. ()

4/ المسمي الوظيفي :

- أ/ مدير إداري () ب/ مدير مالي () ج/ ضابط إداري ()
د/ ضابط تدريب () هـ/ ضابط صحة () و/ مدير إدارة تنمية موارد بشرية ()

5/ سنوات الخبرة:

- أ/ أقل من 5 سنوات () ب/ 5 وأقل من 10 سنوات ()
ج/ 10 وأقل من 15 سنة () د/ 15 سنة فأكثر ()

6/ هل تلقيت دورات تدريبية في مجال العمل:

- أ/ نعم () ب/ لا ()

7/ إذا كانت الإجابة بنعم كم عدد الدورات التي تلقيتها:

- أ/ دورة واحدة () ب/ دورتان () ج/ ثلاث دورات () د/ أكثر من ثلاث دورات ()
8/ التدريب الذي تلقيته

- أ/ محلي () ب/ ولائي () ج/ خارجي ()

9/ عدد الدورات التي تلقيتها:

- أ/ من 1-3 ب/ 4-7 ج / من 8 فأكثر

10/ علاقة التدريب بالمهنة :

- أ/ ذو علاقة مباشرة () ب/ ذو علاقة غير مباشرة () ج/ لا علاقة له ()

11/ عدد الدورات التدريبية أثناء الخدمة :

- أ/ من 1-3 ب/ من 4-7 ج/ 8 فأكثر

ثالثا :عبارات الاستبانة:

الرجاء التكرم بوضع (√) أمام مستوي الموافقة المناسب :

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ورفع كفاءة أداء العاملين في محلية شندي .

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1.	التدريب يكسب العاملين ومهارات جديدة.					
2.	التدريب ينمي الدافعية نحو الأداء المتميز.					
3.	يساعد التدريب في حل المشاكل التي تواجه العاملين في العمل.					
4.	التدريب يساعد العاملين في فهم أدوارهم في العمل.					
5.	يساعد التدريب في ترشيد القرارات الإدارية					
6.	يساعد التدريب في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة .					
7.	تعتمد المحلية علي الأسس والمعايير العلمية العلميه في عملية التدريب .					

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدرب ورفع كفاءة أداء العاملين في محلية شندي .

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يوجد قسم تدريب بمحلية شندي .					
2.	هناك خطة تدريبية مكتوبة وفق جدول زمني للعاملين بمحلية شندي .					
3.	المدرب جزء من المنشأة التي يعمل بها .					
4.	المدرب هو المسئول الأول عن نجاح عملية التدريب وتحقيق أهداف البرامج.					
5.	يختار المدرب نوعية المتدربين.					
6.	المدرب يحمل شهادة معترف بها.					
7.	حوافز المتدربين مرضية					

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة التدريب وأداء العاملين

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	لدى المحلية قاعات مخصصة لعملية التدريب.					
2.	التدريب الخارجي يكسب المتدربين مهارات عالية لا تسمح بالإمكانيات الداخلية بتوفيرها.					
3.	توفير كافة المستلزمات والمعينات التدريبية للمدرب والمتدربين يساعد في نجاح العملية التدريبية.					
4.	تهيئة المكان مهم لنجاح الدورات التدريبية					
5.	اختيار التوقيت المناسب للمدرب والمتدربين سبب رئيسي في تحقيق أهداف التدريب.					
6.	تأهيل العاملين من الداخل ليصبحوا مدربين					
7.	متابعة البرنامج التدريبي من قبل الإدارة يعمل علي اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الحال.					

الفرضية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوسائل التدريبية وأداء العاملين.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	وسيلة المحاضرات فعالة إذا تم تزويد المتدربين بمطبوعات ووسائل إيضاح تعينهم على فهم الدرس					
2.	وسيلة المؤتمرات والندوات تتيح للمتدربين المشاركة بأرائهم .					
3.	التطبيق العملي في مجال التدريب يساعد في استيعاب المادة التدريبية					
4.	اللقاءات الدورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة تعمل علي إقامة علاقات اجتماعية بينهم					
5.	استخدام أسلوب العصف الذهني في التدريب يشجع المتدربين علي المشاركة الفعالة.					
6.	استخدام الوسائل السمعية والبصرية في مجال التدريب يزيد من نجاح الدورات التدريبية					
7.	يكتسب العامل خبرات ومهارات تدريبية من خلال التنقل والتدرج بين الوظائف الإدارية المختلفة (أسلوب لعب الأدوار)					

ملحق (2)
قائمة المحكمين

الاسم	التخصص	الوظيفة
ايهاب عبد الله عباس	تجارة	أستاذ مشارك
التجاني الطاهر عبد القادر	إدارة أعمال	أستاذ مساعد
أبوذر عمر آدم	إدارة أعمال	أستاذ مساعد
هيثم طلعت عيسى	إدارة أعمال	أستاذ مساعد
مهند جعفر حبيب	محاسبة	أستاذ مساعد